



# **CURSO/GUÍA PRÁCTICA GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS**

**CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO**

**622 págs.**





Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio, ya sea informático, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, así como su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso, sin previa autorización por escrito de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Esta obra se ha elaborado con fines didácticos, por lo que el editor, autor, o cualquier persona relacionada con la misma se exoneran de toda responsabilidad resultante de las actuaciones de cualquier clase realizadas en base a esta obra, así como de cualquier error u omisión que pudiese contener.

Copyright © inmoley.com

## Índice

|                                                                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>¿QUÉ APRENDERÁ?</b> .....                                                                                                 | <b>28</b> |
| <b>Introducción.</b> .....                                                                                                   | <b>29</b> |
| <b>PARTE PRIMERA.</b> .....                                                                                                  | <b>31</b> |
| <b>FUNDAMENTOS DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO</b> ..... | <b>31</b> |
| <b>Capítulo 1: Concepto, objetivos y alcance del gobierno corporativo aplicado a promoción y construcción</b> .....          | <b>31</b> |
| <b>1. Definición operativa de gobierno corporativo en el sector promotor-constructor</b> .....                               | <b>31</b> |
| a. Gobierno como sistema de decisiones, supervisión y rendición de cuentas. ....                                             | 31        |
| b. Diferencia entre gobierno corporativo, gestión y control interno. ....                                                    | 33        |
| c. Qué cubre y qué no cubre esta guía (alcance práctico). ....                                                               | 34        |
| <b>2. Objetivos del gobierno corporativo: protección del valor y continuidad del negocio</b> .....                           | <b>35</b> |
| a. Alineación de socios, dirección, inversor y financiadores. ....                                                           | 35        |
| b. Prevención de desviaciones de coste, plazo y calidad. ....                                                                | 36        |
| c. Transparencia y disciplina de ejecución (reporting fiable). ....                                                          | 38        |
| <b>3. Rasgos sectoriales que condicionan el gobierno: suelo, CAPEX y riesgo de proyecto</b> .....                            | <b>39</b> |
| a. Ciclo completo: suelo–proyecto–obra–entrega–postventa–desinversión. ....                                                  | 39        |
| b. Contratación intensiva y subcontratación: cadena de riesgo. ....                                                          | 40        |
| c. Riesgo comercial, técnico, financiero, regulatorio y reputacional. ....                                                   | 41        |
| <b>4. Enfoque internacional (España y Latinoamérica): principios comunes y adaptación</b> .....                              | <b>42</b> |
| a. Modelos de empresa: familiar, profesionalizada, con fondo, con JV. ....                                                   | 42        |
| b. Diferencias típicas de mercado (financiación, inflación, divisa, informalidad contractual). ....                          | 43        |
| c. Cómo adaptar políticas sin depender de normativa local. ....                                                              | 44        |
| <b>5. Roles de stakeholders y conflictos típicos en promotoras y constructoras</b> .....                                     | <b>45</b> |
| a. Socios vs reinversión; ventas vs margen; plazo vs calidad. ....                                                           | 45        |
| b. Proveedores críticos y dependencia operativa. ....                                                                        | 45        |
| c. Clientes y postventa: gestión de incidencias y reputación. ....                                                           | 46        |
| <b>6. Hoja de ruta para implantar un sistema de gobierno y control interno</b> .....                                         | <b>47</b> |
| a. Diagnóstico inicial (madurez, riesgos, brechas). ....                                                                     | 47        |
| b. Diseño de órganos, comités y matriz de decisiones. ....                                                                   | 48        |
| c. Plan de implantación y seguimiento (hitos y evidencias). ....                                                             | 48        |
| <b>Capítulo 2: Arquitectura del sistema de gobierno: órganos, reglas internas y mapa de decisiones</b> .....                 | <b>50</b> |
| <b>1. Órganos y niveles de gobierno en promotoras y constructoras</b> .....                                                  | <b>50</b> |
| a. Junta/socios, consejo, comités, dirección y estructura de proyectos. ....                                                 | 50        |
| b. Gobierno en grupos: holding, filiales, SPV por proyecto, consorcios/JV. ....                                              | 51        |
| c. Responsabilidades y escalado entre niveles. ....                                                                          | 53        |
| <b>2. Catálogo de decisiones reservadas, delegadas y operativas</b> .....                                                    | <b>54</b> |
| a. Decisiones estratégicas, de inversión y de financiación. ....                                                             | 54        |
| b. Decisiones de contratación y ejecución de obra. ....                                                                      | 55        |

|                                                                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| c. Decisiones de venta, entrega, postventa y litigios. ....                                                       | 56        |
| <b>3. Reglamentos y políticas internas que sostienen el gobierno corporativo .....</b>                            | <b>57</b> |
| a. Reglamento del consejo: agenda, información, actas, votaciones. ....                                           | 57        |
| b. Reglamentos de comités: funciones, alcance y reporting. ....                                                   | 58        |
| c. Políticas corporativas: inversiones, tesorería, compras, partes vinculadas, conflictos. ....                   | 59        |
| <b>4. Matriz de responsabilidades (RACI) y segregación de funciones (SoD) .....</b>                               | <b>60</b> |
| a. RACI por procesos: suelo, diseño, compras, obra, certificaciones, pagos. ....                                  | 60        |
| b. Segregación crítica: aprobar–ejecutar–pagar–contabilizar–controlar. ....                                       | 61        |
| c. Excepciones controladas y trazabilidad. ....                                                                   | 62        |
| <b>5. Sistema de evidencias: documentación, custodia y trazabilidad del dato .....</b>                            | <b>63</b> |
| a. Repositorio corporativo y expediente de proyecto. ....                                                         | 63        |
| b. Evidencia de aprobaciones: quién, cuándo, con qué información. ....                                            | 64        |
| c. Auditoría y conservación de documentos. ....                                                                   | 65        |
| <b>6. “Tres líneas” y coordinación gobierno–control interno–auditoría .....</b>                                   | <b>66</b> |
| a. Roles de gestión (1ª línea), control/compliance (2ª), auditoría interna (3ª). ....                             | 66        |
| b. Comité de auditoría y canal de escalado. ....                                                                  | 67        |
| c. Indicadores de eficacia del sistema. ....                                                                      | 68        |
| <b>PARTE SEGUNDA.....</b>                                                                                         | <b>70</b> |
| <b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: ESTRUCTURA, FUNCIONAMIENTO Y RESPONSABILIDAD.....</b> | <b>70</b> |
| <b>Capítulo 3: Composición del consejo: perfiles, independencia y equilibrio de poderes.....</b>                  | <b>70</b> |
| <b>1. Diseño del consejo según tamaño, complejidad y riesgo del grupo .....</b>                                   | <b>70</b> |
| a. Consejo mínimo viable: composición y frecuencia. ....                                                          | 70        |
| b. Consejo avanzado: especialización por comités. ....                                                            | 72        |
| c. Consejo en grupos con proyectos múltiples y varios países. ....                                                | 73        |
| <b>2. Perfiles críticos para el sector: competencias técnicas y de control .....</b>                              | <b>74</b> |
| a. Finanzas, tesorería y financiación de proyectos. ....                                                          | 74        |
| b. Promoción, construcción, compras y gestión de contratos. ....                                                  | 75        |
| c. Riesgos, auditoría, compliance, datos y ciberseguridad. ....                                                   | 76        |
| <b>3. Independencia, conflictos de interés y partes vinculadas.....</b>                                           | <b>77</b> |
| a. Criterios prácticos de independencia. ....                                                                     | 77        |
| b. Gestión de conflictos: declaración, abstención, control. ....                                                  | 78        |
| c. Operaciones vinculadas: aprobación reforzada y transparencia. ....                                             | 78        |
| <b>4. Roles clave: presidencia, CEO/Consejero delegado y secretaria del consejo .....</b>                         | <b>79</b> |
| a. Separación de funciones y contrapesos. ....                                                                    | 79        |
| b. Función del secretario: formalización, legalidad y custodia. ....                                              | 80        |
| c. Consejero coordinador (cuando proceda) y dinámica de debate. ....                                              | 81        |
| <b>5. Nombramiento, onboarding y formación continua del consejo .....</b>                                         | <b>82</b> |
| a. Paquete de onboarding: cartera, riesgos, deuda, litigios, proyectos críticos. ....                             | 82        |
| b. Formación anual: contratos, control de costes, reporting, fraude. ....                                         | 82        |
| c. Evaluación periódica de necesidades de competencias. ....                                                      | 83        |
| <b>6. Sucesión y continuidad: empresa familiar y profesionalización.....</b>                                      | <b>84</b> |
| a. Planes de sucesión y transición generacional. ....                                                             | 84        |
| b. Profesionalización de la dirección y límites a la discrecionalidad. ....                                       | 84        |
| c. Reglas para evitar captura del consejo por intereses particulares. ....                                        | 85        |

## Capítulo 4: Funcionamiento del consejo: agenda, información, actas y decisiones reservadas ..... 87

|                                                                                           |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Calendario anual del consejo y agenda sectorial recomendada.....</b>                | <b>87</b> |
| a. Sesiones ordinarias por ciclo (presupuesto, seguimiento, cierre, estrategia).....      | 87        |
| b. Sesiones temáticas: suelo, obra, tesorería, riesgos y compliance. ....                 | 88        |
| c. Gestión de urgencias y decisiones extraordinarias.....                                 | 89        |
| <b>2. Paquete de información al consejo: calidad, periodicidad y responsables .....</b>   | <b>89</b> |
| a. Dashboard corporativo: ventas, margen, caja, deuda, riesgo de cartera. ....            | 89        |
| b. Indicadores de obra: desviación de coste, plazo, cambios, calidad, seguridad. ....     | 91        |
| c. Reglas de calidad del dato y reconciliación con contabilidad.....                      | 92        |
| <b>3. Actas y acuerdos: redacción, evidencias y protección del órgano.....</b>            | <b>93</b> |
| a. Contenido mínimo: acuerdos, fundamentos, disensos, abstenciones.....                   | 93        |
| b. Anexos: informes, presupuestos, dictámenes, comparativas. ....                         | 93        |
| c. Custodia, confidencialidad y acceso. ....                                              | 94        |
| <b>4. Decisiones reservadas al consejo: umbrales y límites por importe y riesgo .....</b> | <b>95</b> |
| a. Inversiones (suelo, SPV, JV) y desinversiones.....                                     | 95        |
| b. Endeudamiento, garantías, covenants y refinanciaciones. ....                           | 96        |
| c. Proveedores críticos, litigios relevantes y riesgos reputacionales. ....               | 96        |
| <b>5. Delegaciones del consejo: cómo delegar sin perder control.....</b>                  | <b>97</b> |
| a. Delegación en comités: límites y reporting obligatorio.....                            | 97        |
| b. Delegación en dirección: poderes y controles previos.....                              | 98        |
| c. Ratificación, seguimiento y revocación. ....                                           | 98        |
| <b>6. Relación consejo–dirección: supervisión sin microgestión .....</b>                  | <b>99</b> |
| a. Qué exige el consejo: resultados, riesgos, evidencias.....                             | 99        |
| b. Qué ejecuta la dirección: operaciones y decisiones dentro de límites. ....             | 100       |
| c. Mecanismos para gestionar tensión y evitar “sorpresas”. ....                           | 100       |

## Capítulo 5: Responsabilidad del consejo y protección: riesgos, seguros, ética y cultura de control.....102

|                                                                                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Responsabilidades y deberes del órgano de administración (enfoque práctico no normativo)102</b> | <b>102</b> |
| a. Diligencia, lealtad y supervisión razonable.....                                                   | 102        |
| b. Riesgo de decisiones sin información suficiente. ....                                              | 103        |
| c. Registro de criterios y trazabilidad para defensa. ....                                            | 104        |
| <b>2. Cultura ética y “tone from the top” en promotoras y constructoras.....</b>                      | <b>105</b> |
| a. Conductas de riesgo: comisiones indebidas, colusión, fraude en obra. ....                          | 105        |
| b. Mensajes claros y reglas aplicables a toda la cadena (incluida subcontrata). ....                  | 106        |
| c. Consecuencias disciplinarias y coherencia. ....                                                    | 106        |
| <b>3. Política de conflictos de interés y regalos/hospitalidad .....</b>                              | <b>107</b> |
| a. Reglas por umbrales de importe y autorización.....                                                 | 107        |
| b. Registros y transparencia. ....                                                                    | 108        |
| c. Tratamiento de intermediarios y consultores. ....                                                  | 109        |
| <b>4. Protección del órgano: seguros D&amp;O y gestión de reclamaciones .....</b>                     | <b>110</b> |
| a. Coberturas típicas y exclusiones relevantes.....                                                   | 110        |
| b. Procedimiento de notificación de siniestros y preservación de evidencia. ....                      | 111        |
| c. Coordinación con asesoría externa. ....                                                            | 112        |
| <b>5. Gestión de crisis: incidentes graves y comunicación .....</b>                                   | <b>112</b> |

|                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| a. Accidentes graves, fallos estructurales, fraude, ciberincidentes. ....                                       | 112        |
| b. Comité de crisis y protocolo de comunicación. ....                                                           | 113        |
| c. Medidas inmediatas y plan de recuperación. ....                                                              | 114        |
| <b>6. Evaluación del consejo: eficacia, independencia y mejora continua .....</b>                               | <b>116</b> |
| a. Evaluación anual: metodología y acciones. ....                                                               | 116        |
| b. Indicadores de eficacia: decisiones a tiempo, reducción de desviaciones, control de riesgos. ....            | 117        |
| c. Plan de mejora y seguimiento. ....                                                                           | 118        |
| <b>PARTE TERCERA. ....</b>                                                                                      | <b>119</b> |
| <b>COMITÉS DEL CONSEJO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: AUDITORÍA, RIESGOS, INVERSIONES Y RETRIBUCIONES .....</b> | <b>119</b> |
| <b>Capítulo 6: Comité de auditoría y control interno: diseño, funciones y agenda mínima....</b>                 | <b>119</b> |
| <b>1. Mandato del comité de auditoría en grupos promotor-construtores .....</b>                                 | <b>119</b> |
| a. Supervisión de información financiera y reporting al consejo. ....                                           | 119        |
| b. Supervisión del sistema de control interno y auditoría interna. ....                                         | 120        |
| c. Relación con auditor externo (cuando exista). ....                                                           | 121        |
| <b>2. Control interno económico-financiero (ICFR) aplicado al sector .....</b>                                  | <b>122</b> |
| a. Ingresos por ventas y certificaciones: riesgos y controles. ....                                             | 122        |
| b. Costes de obra, desviaciones, provisiones y cierres. ....                                                    | 123        |
| c. Tesorería, endeudamiento y covenants. ....                                                                   | 124        |
| <b>3. Supervisión de auditoría interna: plan, alcance y seguimiento.....</b>                                    | <b>125</b> |
| a. Plan anual basado en riesgos. ....                                                                           | 125        |
| b. Informes, hallazgos, planes de acción y responsables. ....                                                   | 126        |
| c. Seguimiento y cierre de recomendaciones. ....                                                                | 127        |
| <b>4. Integridad del dato y calidad de la información al consejo.....</b>                                       | <b>127</b> |
| a. Conciliaciones, trazabilidad y “single source of truth”. ....                                                | 127        |
| b. Controles sobre cambios de datos críticos. ....                                                              | 128        |
| c. Indicadores de fiabilidad y alertas. ....                                                                    | 129        |
| <b>5. Canal de denuncias e investigaciones internas (en coordinación) .....</b>                                 | <b>129</b> |
| a. Recepción, triage y protección del denunciante. ....                                                         | 129        |
| b. Investigación: evidencias, entrevistas, custodia. ....                                                       | 130        |
| c. Medidas correctoras y reporting al consejo. ....                                                             | 131        |
| <b>6. Relación del comité con dirección financiera, control de gestión y compliance .....</b>                   | <b>131</b> |
| a. Reuniones periódicas sin dirección (cuando proceda). ....                                                    | 131        |
| b. Escalado de incidencias y conflictos. ....                                                                   | 132        |
| c. Informe anual de control interno. ....                                                                       | 133        |
| <b>Capítulo 7: Comité de riesgos y cumplimiento: mapa de riesgos, apetito y controles clave</b>                 | <b>134</b> |
| <b>1. Mapa de riesgos corporativos y de proyectos: metodología práctica .....</b>                               | <b>134</b> |
| a. Identificación por procesos y fases del ciclo inmobiliario. ....                                             | 134        |
| b. Valoración: probabilidad, impacto y capacidad de detección. ....                                             | 135        |
| c. Priorización y matriz de calor. ....                                                                         | 136        |
| <b>2. Apetito de riesgo y límites operativos.....</b>                                                           | <b>137</b> |
| a. Límites por importe, exposición y concentración (suelo, clientes, proveedores). ....                         | 137        |
| b. Límites de endeudamiento y liquidez. ....                                                                    | 138        |
| c. Límites de calidad y seguridad (tolerancia cero). ....                                                       | 139        |

|                                                                                                  |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>3. Riesgos de contratación y subcontratación .....</b>                                        | <b>140</b> |
| a. Precalificación de proveedores y terceros. ....                                               | 140        |
| b. Riesgo de dependencia y continuidad.....                                                      | 141        |
| c. Controles anticorrupción y de integridad del tercero. ....                                    | 141        |
| <b>4. Riesgos de obra: coste, plazo, calidad, seguridad y cambios .....</b>                      | <b>142</b> |
| a. Gestión de cambios (change control) y órdenes de cambio. ....                                 | 142        |
| b. Control de certificaciones y mediciones.....                                                  | 143        |
| c. Planes de contingencia y reservas. ....                                                       | 144        |
| <b>5. Cumplimiento y ética: programa mínimo aplicable internacionalmente.....</b>                | <b>145</b> |
| a. Código de conducta y políticas clave. ....                                                    | 145        |
| b. Formación y comunicaciones. ....                                                              | 145        |
| c. Monitorización, disciplina y mejora.....                                                      | 146        |
| <b>6. Reporte de riesgos al consejo: formatos, umbrales y “early warnings” .....</b>             | <b>147</b> |
| a. Señales tempranas (ventas, caja, obra, litigios, calidad). ....                               | 147        |
| b. Semáforos, KPIs y KRIs.....                                                                   | 148        |
| c. Plan de acción y seguimiento. ....                                                            | 149        |
| <b>Capítulo 8: Comité de inversiones y proyectos: suelo, SPV, JV y control de CAPEX.....</b>     | <b>150</b> |
| <b>1. Cartera de inversiones: pipeline y criterios de selección .....</b>                        | <b>150</b> |
| a. Tipos de activo: residencial, terciario, logística, hotel, infraestructuras. ....             | 150        |
| b. Hipótesis: demanda, precio, absorción, costes y plazos. ....                                  | 151        |
| c. Sensibilidades y escenarios (incluida inflación). ....                                        | 152        |
| <b>2. Aprobación de suelo y proyectos: “gates” y documentación mínima .....</b>                  | <b>153</b> |
| a. Gate 1: suelo y viabilidad preliminar. ....                                                   | 153        |
| b. Gate 2: proyecto básico y contratación estratégica.....                                       | 154        |
| c. Gate 3: arranque de obra y financiación cerrada. ....                                         | 155        |
| <b>3. Control de CAPEX y desviaciones: reservas y gobernanza del cambio.....</b>                 | <b>156</b> |
| a. Presupuesto base y contingencias.....                                                         | 156        |
| b. Gestión de cambios y claims. ....                                                             | 157        |
| c. Revisión de forecast y rebaselines.....                                                       | 158        |
| <b>4. Joint ventures, consorcios y socios: gobierno de la alianza .....</b>                      | <b>159</b> |
| a. Acuerdos de gobierno (comités, votos, vetos). ....                                            | 159        |
| b. Reporting y auditoría de la JV.....                                                           | 160        |
| c. Resolución de bloqueos y salidas. ....                                                        | 160        |
| <b>5. Desinversiones y rotación de cartera: criterios y control .....</b>                        | <b>161</b> |
| a. Venta de activos, venta de participaciones, refinanciación. ....                              | 161        |
| b. Preparación de data room y transparencia.....                                                 | 162        |
| c. Riesgos reputacionales y de cumplimiento. ....                                                | 162        |
| <b>6. Seguimiento de proyectos críticos: “deep dives” y visitas .....</b>                        | <b>163</b> |
| a. Selección de proyectos críticos por riesgo. ....                                              | 163        |
| b. Revisión de obra, hitos y calidad. ....                                                       | 164        |
| c. Acciones y responsables. ....                                                                 | 164        |
| <b>Capítulo 9: Comité de nombramientos y retribuciones: incentivos, desempeño y control.....</b> | <b>166</b> |
| <b>1. Estructura organizativa y gobierno de personas clave .....</b>                             | <b>166</b> |
| a. Puestos críticos: dirección técnica, compras, obra, finanzas, compliance. ....                | 166        |
| b. Segregación de funciones y rotación en posiciones sensibles. ....                             | 167        |



|                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| c. Plan de sucesión de posiciones clave. ....                                                              | 168        |
| <b>2. Política retributiva: alineación con valor y riesgo .....</b>                                        | <b>169</b> |
| a. Retribución fija, variable y largo plazo (cuando aplique). ....                                         | 169        |
| b. KPIs adecuados: margen, caja, calidad, seguridad, cumplimiento. ....                                    | 170        |
| c. Evitar incentivos de “crecer a cualquier precio” .....                                                  | 171        |
| <b>3. Evaluación de desempeño y cultura de control .....</b>                                               | <b>172</b> |
| a. Objetivos medibles y evidencias. ....                                                                   | 172        |
| b. Evaluación 360 y feedback estructurado. ....                                                            | 172        |
| c. Consecuencias y planes de mejora. ....                                                                  | 173        |
| <b>4. Gestión de conflictos de interés en alta dirección.....</b>                                          | <b>174</b> |
| a. Declaración de intereses y compatibilidades. ....                                                       | 174        |
| b. Reglas de contratación de familiares y vinculados (si aplica). ....                                     | 176        |
| c. Supervisión y sanciones. ....                                                                           | 176        |
| <b>5. Ética y liderazgo: refuerzo de conductas esperadas .....</b>                                         | <b>177</b> |
| a. Formación de líderes y mandos de obra. ....                                                             | 177        |
| b. “Speak-up culture” y clima. ....                                                                        | 178        |
| c. Medición de cultura y acciones correctoras. ....                                                        | 178        |
| <b>6. Reporting al consejo: transparencia interna y control de riesgos de personas .....</b>               | <b>179</b> |
| a. Rotación, absentismo, accidentes, sanciones. ....                                                       | 179        |
| b. Alertas: concentración de poder y dependencia de personas. ....                                         | 180        |
| c. Plan anual de personas y seguimiento. ....                                                              | 180        |
| <b>PARTE CUARTA. ....</b>                                                                                  | <b>182</b> |
| <b>PODERES, DELEGACIONES Y FIRMA EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONTROL DEL RIESGO Y TRAZABILIDAD.....</b> | <b>182</b> |
| <b>Capítulo 10: Política de apoderamientos: diseño, límites y control de la capacidad de obligar .....</b> | <b>182</b> |
| <b>1. Modelo de apoderamientos y su relación con el mapa de decisiones.....</b>                            | <b>182</b> |
| a. Principios: claridad, límites, trazabilidad y revocación. ....                                          | 182        |
| b. Coherencia con políticas internas y reglamentos. ....                                                   | 183        |
| c. Apoderamientos por función, por proyecto y por importe. ....                                            | 184        |
| <b>2. Límites por importe, materia y riesgos asociados .....</b>                                           | <b>186</b> |
| a. Firmas en compras, contratos de obra y subcontratas. ....                                               | 186        |
| b. Firmas en financiación, garantías y avales. ....                                                        | 187        |
| c. Firmas en ventas, descuentos y condiciones especiales. ....                                             | 188        |
| <b>3. Firmas mancomunadas y controles preventivos .....</b>                                                | <b>189</b> |
| a. Doble firma en decisiones críticas. ....                                                                | 189        |
| b. Circuitos de aprobación previos a firma. ....                                                           | 189        |
| c. Excepciones y ratificación. ....                                                                        | 190        |
| <b>4. Registro de poderes y gobierno documental .....</b>                                                  | <b>191</b> |
| a. Inventario de poderes y vigencias. ....                                                                 | 191        |
| b. Custodia, acceso y auditoría del registro. ....                                                         | 192        |
| c. Revisión periódica y alertas de caducidad. ....                                                         | 192        |
| <b>5. Revocación, suspensión y gestión de salida de directivos .....</b>                                   | <b>193</b> |
| a. Protocolo de salida y checklist de revocaciones. ....                                                   | 193        |
| b. Bloqueo de accesos y credenciales. ....                                                                 | 194        |

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| c. Comunicación interna y a terceros relevantes..... | 195 |
|------------------------------------------------------|-----|

## **6. Riesgos típicos por poderes mal diseñados y medidas correctoras.....195**

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| a. Contratos fuera de política y sobrecostos.....     | 195 |
| b. Garantías no autorizadas y riesgo patrimonial..... | 196 |
| c. Fraude interno y responsabilidad del órgano.....   | 197 |

## **Capítulo 11: Delegación operativa y cadena de autorizaciones: compras, contratación y pagos.....199**

### **1. Circuitos de compras y contratación: del pedido al contrato.....199**

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| a. Requisición, comparativa, adjudicación y contrato..... | 199 |
| b. Umbrales y excepciones justificadas.....               | 200 |
| c. Evidencias mínimas por tipo de compra.....             | 201 |

### **2. Contratación de obra y subcontratas: controles específicos.....202**

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| a. Precalificación: solvencia, seguridad, integridad..... | 202 |
| b. Control de precios, mediciones y alcance.....          | 203 |
| c. Gestión de cambios y claims.....                       | 204 |

### **3. Control de certificaciones y pagos .....204**

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| a. Validación técnica (obra) vs validación financiera (control)..... | 204 |
| b. Retenciones, garantías y penalizaciones.....                      | 205 |
| c. Prevención de pagos duplicados o indebidos.....                   | 206 |

### **4. Gestión de proveedores críticos y concentración .....207**

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| a. Riesgo de dependencia y continuidad..... | 207 |
| b. Plan B y contratos marco.....            | 207 |
| c. Revisión de desempeño del proveedor..... | 208 |

### **5. Control de proyectos: autorizaciones por hitos .....209**

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| a. Hitos de obra y liberación de pagos.....                | 209 |
| b. Control de avances y pruebas de calidad.....            | 209 |
| c. Reporte de desviaciones y decisiones de corrección..... | 210 |

### **6. Auditoría de la cadena de autorizaciones.....211**

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| a. Pruebas y muestreos.....           | 211 |
| b. Indicadores de incumplimiento..... | 211 |
| c. Plan de mejora.....                | 212 |

## **PARTE QUINTA. ....214**

## **CONTROL INTERNO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: DISEÑO, IMPLANTACIÓN Y MEDICIÓN.....214**

## **Capítulo 12: Marco de control interno: controles clave, evidencias y “tres líneas” .....214**

### **1. Inventario de procesos críticos en promoción y construcción .....214**

|                                               |     |
|-----------------------------------------------|-----|
| a. Suelo e inversiones.....                   | 214 |
| b. Proyecto y contratación.....               | 215 |
| c. Ejecución, ventas, postventa y cierre..... | 216 |

### **2. Diseño de controles clave (key controls) por proceso .....217**

|                                             |     |
|---------------------------------------------|-----|
| a. Controles preventivos vs detectivos..... | 217 |
| b. Frecuencia, responsable y evidencia..... | 218 |
| c. Controles automatizados vs manuales..... | 219 |

### **3. Matriz de riesgos y controles (RCM) aplicada al sector .....220**

|                                                                                                   |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| a. Riesgos típicos por fase y proceso.....                                                        | 220        |
| b. Control asociado y pruebas.....                                                                | 221        |
| c. Documentación y trazabilidad.....                                                              | 222        |
| <b>4. Pruebas de control y monitorización continua .....</b>                                      | <b>223</b> |
| a. Testing anual/semestral y muestreo.....                                                        | 223        |
| b. Monitorización con analítica y alertas.....                                                    | 223        |
| c. Gestión de incidencias y remediación.....                                                      | 224        |
| <b>5. Indicadores de eficacia del control interno.....</b>                                        | <b>225</b> |
| a. Reducción de desviaciones de coste/plazo.....                                                  | 225        |
| b. Disminución de errores contables y retrabajos.....                                             | 226        |
| c. Tiempo de detección y corrección de incidencias.....                                           | 226        |
| <b>6. Integración del control interno con auditoría interna y comité de auditoría.....</b>        | <b>227</b> |
| a. Plan conjunto basado en riesgos.....                                                           | 227        |
| b. Reporting y seguimiento al consejo.....                                                        | 228        |
| c. Ciclo de mejora continua.....                                                                  | 228        |
| <b>Capítulo 13: Control económico-financiero y tesorería: caja, deuda, covenants y reporting</b>  | <b>230</b> |
| <b>1. Presupuestación, forecast y control de desviaciones .....</b>                               | <b>230</b> |
| a. Presupuesto por proyecto y consolidado.....                                                    | 230        |
| b. Forecast mensual y escenarios.....                                                             | 231        |
| c. Reglas de rebaselining y aprobaciones.....                                                     | 232        |
| <b>2. Tesorería y liquidez: disciplina de caja .....</b>                                          | <b>233</b> |
| a. Plan de tesorería por semanas/meses.....                                                       | 233        |
| b. Control de cobros y pagos.....                                                                 | 234        |
| c. Límites de disposición y autorizaciones.....                                                   | 235        |
| <b>3. Endeudamiento y garantías: control de compromisos .....</b>                                 | <b>236</b> |
| a. Deuda corporativa y por proyecto.....                                                          | 236        |
| b. Avals, garantías y cartas de compromiso.....                                                   | 236        |
| c. Control de covenants y reporting a financiadores.....                                          | 237        |
| <b>4. Contabilidad de obra y provisiones: cierres fiables .....</b>                               | <b>238</b> |
| a. Reconocimiento de ingresos y costes según avance.....                                          | 238        |
| b. Provisiones por litigios, postventa y penalizaciones.....                                      | 238        |
| c. Conciliaciones y evidencias de cierres.....                                                    | 239        |
| <b>5. Control de fraude financiero y pagos indebidos .....</b>                                    | <b>240</b> |
| a. Segregación de funciones y validaciones.....                                                   | 240        |
| b. Controles de proveedores y cuentas bancarias.....                                              | 240        |
| c. Alertas: cambios de IBAN, urgencias, pagos fuera de circuito.....                              | 241        |
| <b>6. Reporting al consejo: cuadro de mando financiero.....</b>                                   | <b>242</b> |
| a. KPIs: margen, caja, deuda, cobertura, desviación.....                                          | 242        |
| b. Semáforos y umbrales de escalado.....                                                          | 242        |
| c. Plantilla de informe mensual.....                                                              | 243        |
| <b>Capítulo 14: Control de proyectos y obra: coste, plazo, calidad, seguridad y cambios .....</b> | <b>245</b> |
| <b>1. Gobierno del presupuesto de obra y control de costes .....</b>                              | <b>245</b> |
| a. Presupuesto inicial, contingencia y reservas.....                                              | 245        |
| b. Control de mediciones y precios.....                                                           | 246        |
| c. Seguimiento de desviaciones y causas raíz.....                                                 | 247        |

|                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>2. Planificación y control de plazo (programación)</b>                       | <b>248</b> |
| a. Plan maestro e hitos contractuales.                                          | 248        |
| b. Seguimiento de avance y replanificación.                                     | 249        |
| c. Penalizaciones, ampliaciones y reclamaciones.                                | 249        |
| <b>3. Control de calidad y aceptación de trabajos</b>                           | <b>250</b> |
| a. Plan de calidad y puntos de inspección.                                      | 250        |
| b. Ensayos, pruebas y documentación.                                            | 251        |
| c. No conformidades y retrabajos.                                               | 251        |
| <b>4. Seguridad y salud: controles de prevención</b>                            | <b>252</b> |
| a. Requisitos mínimos y auditorías de seguridad.                                | 252        |
| b. Gestión de incidentes y acciones correctoras.                                | 253        |
| c. Indicadores y reporting al comité de riesgos.                                | 253        |
| <b>5. Gestión de cambios (change control) y claims</b>                          | <b>254</b> |
| a. Flujo de aprobación de cambios por importe y alcance.                        | 254        |
| b. Documentación: órdenes de cambio y valoración.                               | 255        |
| c. Resolución de controversias durante obra.                                    | 255        |
| <b>6. Cierre de obra, entrega y postventa: control de garantías</b>             | <b>256</b> |
| a. Punch list y cierre documental.                                              | 256        |
| b. Garantías, retenciones y liberaciones.                                       | 256        |
| c. Gestión de postventa y provisiones.                                          | 257        |
| <b>Capítulo 15: Prevención del fraude, investigaciones y canal de denuncias</b> | <b>259</b> |
| <b>1. Tipologías de fraude en promotoras y constructoras</b>                    | <b>259</b> |
| a. Fraude en compras y colusión.                                                | 259        |
| b. Fraude en certificaciones y mediciones.                                      | 260        |
| c. Fraude financiero y manipulación de reporting.                               | 261        |
| <b>2. Controles antifraude integrados en procesos</b>                           | <b>262</b> |
| a. Controles sobre terceros y conflictos.                                       | 262        |
| b. Controles de cambios y urgencias.                                            | 263        |
| c. Revisión independiente de operaciones sensibles.                             | 263        |
| <b>3. Canal de denuncias: diseño y funcionamiento</b>                           | <b>264</b> |
| a. Canales, confidencialidad y protección.                                      | 264        |
| b. Triage y clasificación de casos.                                             | 265        |
| c. Registro y seguimiento.                                                      | 266        |
| <b>4. Investigaciones internas: protocolo y evidencias</b>                      | <b>266</b> |
| a. Preservación de evidencias y custodia.                                       | 266        |
| b. Entrevistas y análisis documental.                                           | 267        |
| c. Coordinación con asesoría externa cuando proceda.                            | 268        |
| <b>5. Respuesta disciplinaria y medidas correctoras</b>                         | <b>268</b> |
| a. Acciones inmediatas: bloqueo, suspensión, revocación de poderes.             | 268        |
| b. Recuperación de daños y renegociación con terceros.                          | 269        |
| c. Plan de refuerzo de controles.                                               | 270        |
| <b>6. Reporting al comité de auditoría y aprendizaje organizativo</b>           | <b>270</b> |
| a. Informes y trazabilidad.                                                     | 270        |
| b. Indicadores de recurrencia y causa raíz.                                     | 271        |
| c. Cultura de mejora continua.                                                  | 272        |



**PARTE SEXTA. ....274**

**GOBIERNO DE DATOS, TECNOLOGÍA Y CIBERSEGURIDAD PARA CONSEJO, COMITÉS Y CONTROL INTERNO .....274**

**Capítulo 16: Gobierno del dato y reporting: “single source of truth” para el consejo .....274**

|                                                                             |            |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Modelo de gobierno del dato: roles y responsabilidades .....</b>      | <b>274</b> |
| a. Data owners, data stewards y responsables de calidad. ....               | 274        |
| b. Catálogo de datos críticos (ventas, costes, obra, tesorería). ....       | 275        |
| c. Reglas de acceso y segregación. ....                                     | 276        |
| <b>2. Calidad del dato: controles y reconciliaciones .....</b>              | <b>277</b> |
| a. Reglas de validación y consistencia. ....                                | 277        |
| b. Conciliación ERP–gestión de obra–CRM. ....                               | 278        |
| c. Auditoría de cambios en datos críticos. ....                             | 279        |
| <b>3. Cuadros de mando para consejo y comités .....</b>                     | <b>280</b> |
| a. Dashboard del consejo: estrategia, finanzas, riesgos, cumplimiento. .... | 280        |
| b. Dashboard de obra: coste, plazo, calidad, seguridad. ....                | 281        |
| c. Dashboard de ventas y postventa. ....                                    | 282        |
| <b>4. Automatización de controles y analítica (control continuo) .....</b>  | <b>283</b> |
| a. Alertas por umbrales y anomalías. ....                                   | 283        |
| b. Muestreo inteligente y “red flags”. ....                                 | 284        |
| c. Evidencias automáticas y trazabilidad. ....                              | 285        |
| <b>5. Ciberseguridad y continuidad de negocio.....</b>                      | <b>286</b> |
| a. Riesgos típicos: ransomware, fraude del CEO, fuga de datos. ....         | 286        |
| b. Controles: accesos, MFA, backups, segregación. ....                      | 287        |
| c. Plan de respuesta y comunicación al consejo. ....                        | 288        |
| <b>6. Integración con herramientas sectoriales (BIM/ERP/gestión) .....</b>  | <b>289</b> |
| a. BIM como soporte de control de alcance y cambios. ....                   | 289        |
| b. Integración de certificaciones y mediciones. ....                        | 289        |
| c. Trazabilidad del expediente digital del proyecto. ....                   | 290        |

**PARTE SÉPTIMA. ....292**

**GOBIERNO CORPORATIVO EN OPERACIONES ESPECIALES: JV, CONSORCIOS, INTERNACIONALIZACIÓN Y FINANCIACIÓN DE PROYECTOS .....292**

**Capítulo 17: Gobierno en joint ventures y consorcios: comités, vetos y control interno compartido.....292**

|                                                                            |            |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Diseño del gobierno de la JV: órganos y reglas de decisión .....</b> | <b>292</b> |
| a. Comité de dirección de JV y su agenda. ....                             | 292        |
| b. Mayorías, vetos y materias reservadas. ....                             | 293        |
| c. Resolución de bloqueos. ....                                            | 294        |
| <b>2. Control interno compartido: controles mínimos exigibles.....</b>     | <b>295</b> |
| a. Reporting, evidencias y auditoría. ....                                 | 295        |
| b. Política de compras y selección de contratistas. ....                   | 296        |
| c. Gestión de conflictos de interés entre socios. ....                     | 297        |
| <b>3. Finanzas de JV: caja, aportaciones y garantías.....</b>              | <b>298</b> |
| a. Presupuesto, llamadas de capital y aportaciones. ....                   | 298        |

|                                                                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| b. Endeudamiento y garantías cruzadas. ....                                                                  | 299        |
| c. Control de covenants y reporting a financiadores. ....                                                    | 299        |
| <b>4. Contratos y reparto de riesgos: coherencia con el gobierno. ....</b>                                   | <b>300</b> |
| a. Reparto de responsabilidades técnicas. ....                                                               | 300        |
| b. Gestión de claims y cambios. ....                                                                         | 301        |
| c. Mecanismos de ajuste y compensación. ....                                                                 | 301        |
| <b>5. Salidas y desinversión: escenarios y procedimientos. ....</b>                                          | <b>302</b> |
| a. Derecho de arrastre/acompañamiento (enfoque práctico). ....                                               | 302        |
| b. Valoración y mecanismos de salida. ....                                                                   | 303        |
| c. Preparación de data room y transparencia. ....                                                            | 303        |
| <b>6. Lecciones aprendidas y “do’s &amp; don’ts” en JV del sector. ....</b>                                  | <b>304</b> |
| a. Señales tempranas de conflicto. ....                                                                      | 304        |
| b. Medidas preventivas. ....                                                                                 | 305        |
| c. Checklist de gobierno de JV. ....                                                                         | 305        |
| <b>Capítulo 18: Gobierno en internacionalización: filiales, SPV por país y control de riesgos 308</b>        |            |
| <b>1. Estructura internacional: holding, filiales y SPV. ....</b>                                            | <b>308</b> |
| a. Ventajas y riesgos por estructura. ....                                                                   | 308        |
| b. Mandatos y límites por país/proyecto. ....                                                                | 310        |
| c. Coordinación entre sede y filiales. ....                                                                  | 311        |
| <b>2. Delegación de poderes en entornos multiculturales. ....</b>                                            | <b>312</b> |
| a. Límites de firma y doble control. ....                                                                    | 312        |
| b. Contratación local con estándares corporativos. ....                                                      | 312        |
| c. Evidencias y auditoría a distancia. ....                                                                  | 313        |
| <b>3. Riesgos macro: inflación, divisa, supply chain y financiación. ....</b>                                | <b>314</b> |
| a. Impacto en costes y plazos. ....                                                                          | 314        |
| b. Coberturas, cláusulas y contingencias. ....                                                               | 315        |
| c. Reporting al comité de riesgos. ....                                                                      | 316        |
| <b>4. Cumplimiento y ética con terceros internacionales. ....</b>                                            | <b>317</b> |
| a. Due diligence de intermediarios y consultores. ....                                                       | 317        |
| b. Controles sobre comisiones y éxito. ....                                                                  | 317        |
| c. Monitorización y auditoría. ....                                                                          | 318        |
| <b>5. Gobierno de proyectos multi-país: estándares y flexibilidad. ....</b>                                  | <b>319</b> |
| a. Estándares mínimos globales. ....                                                                         | 319        |
| b. Adaptaciones locales controladas. ....                                                                    | 319        |
| c. Revisión periódica y “deep dives”. ....                                                                   | 320        |
| <b>6. Plan de implantación y auditoría del gobierno internacional. ....</b>                                  | <b>321</b> |
| a. Diagnóstico por país/filial. ....                                                                         | 321        |
| b. Roadmap y quick wins. ....                                                                                | 322        |
| c. Auditoría interna y seguimiento. ....                                                                     | 322        |
| <b>PARTE OCTAVA. ....</b>                                                                                    | <b>324</b> |
| <b>IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA: PLAN 90–180 DÍAS, CAMBIO CULTURAL Y MEDICIÓN DE RESULTADOS</b>                  |            |
| <b>.....</b>                                                                                                 | <b>324</b> |
| <b>Capítulo 19: Plan de implantación del gobierno corporativo y control interno (enfoque práctico) .....</b> | <b>324</b> |

|                                                                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Diagnóstico inicial: madurez, brechas y riesgos .....</b>                                                                              | <b>324</b> |
| a. Entrevistas y revisión documental.....                                                                                                    | 324        |
| b. Mapa de procesos y decisiones.....                                                                                                        | 325        |
| c. Priorización.....                                                                                                                         | 326        |
| <b>2. Diseño del modelo objetivo (Target Operating Model de gobierno).....</b>                                                               | <b>327</b> |
| a. Órganos y comités.....                                                                                                                    | 327        |
| b. Políticas y poderes.....                                                                                                                  | 328        |
| c. Control interno y reporting.....                                                                                                          | 329        |
| <b>3. Plan 90 días: quick wins y controles críticos .....</b>                                                                                | <b>330</b> |
| a. Poderes y límites de firma.....                                                                                                           | 330        |
| b. Compras, pagos y certificaciones.....                                                                                                     | 330        |
| c. Tesorería y reporting al consejo.....                                                                                                     | 331        |
| <b>4. Plan 180 días: consolidación y auditoría interna.....</b>                                                                              | <b>332</b> |
| a. RCM y pruebas de control.....                                                                                                             | 332        |
| b. Formación y cultura.....                                                                                                                  | 333        |
| c. Implantación de comités y rutinas.....                                                                                                    | 333        |
| <b>5. Gestión del cambio: resistencias y disciplina .....</b>                                                                                | <b>334</b> |
| a. Comunicación.....                                                                                                                         | 334        |
| b. Formación.....                                                                                                                            | 335        |
| c. Seguimiento y consecuencias.....                                                                                                          | 335        |
| <b>6. Medición de resultados: KPIs de gobierno y control interno .....</b>                                                                   | <b>336</b> |
| a. Reducción de desviaciones.....                                                                                                            | 336        |
| b. Mejora de caja y previsibilidad.....                                                                                                      | 337        |
| c. Disminución de incidencias y fraudes.....                                                                                                 | 337        |
| <b>PARTE NOVENA.....</b>                                                                                                                     | <b>339</b> |
| <b>CHECKLISTS Y FORMULARIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS:<br/>CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO .....</b> | <b>339</b> |
| <b>Capítulo 20: Checklists del consejo de administración .....</b>                                                                           | <b>339</b> |
| <b>1. CHECKLIST. Constitución y puesta en marcha del consejo .....</b>                                                                       | <b>339</b> |
| Sección 1. Datos generales del órgano y del grupo.....                                                                                       | 340        |
| Sección 2. Composición, roles, reglamento y calendario .....                                                                                 | 340        |
| Sección 3. Paquete de onboarding y formación.....                                                                                            | 341        |
| Sección 4. Registro de decisiones reservadas .....                                                                                           | 342        |
| Sección 5. Aprobaciones internas y evidencias de puesta en marcha .....                                                                      | 342        |
| <b>2. CHECKLIST. Agenda anual del consejo (sector promotor-constructor) .....</b>                                                            | <b>343</b> |
| Sección 1. Datos del año, sesiones y hitos .....                                                                                             | 343        |
| Sección 2. Presupuestos, tesorería y financiación .....                                                                                      | 343        |
| Sección 3. Cartera de suelo y proyectos.....                                                                                                 | 344        |
| Sección 4. Riesgos, cumplimiento y auditoría interna .....                                                                                   | 344        |
| <b>3. CHECKLIST. Paquete de información al consejo (pack mensual) .....</b>                                                                  | <b>345</b> |
| Sección 1. Datos de identificación del pack .....                                                                                            | 345        |
| Sección 2. KPIs financieros y de tesorería .....                                                                                             | 345        |
| Sección 3. KPIs de obra: coste, plazo, calidad, seguridad.....                                                                               | 346        |
| Sección 4. Alertas y umbrales de escalado.....                                                                                               | 346        |
| <b>4. CHECKLIST. Actas y acuerdos “a prueba de conflicto” .....</b>                                                                          | <b>347</b> |

|                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Sección 1. Estructura recomendada.....                                                                  | 347        |
| Sección 2. Evidencias y anexos mínimos .....                                                            | 348        |
| Sección 3. Custodia y confidencialidad .....                                                            | 348        |
| <b>5. CHECKLIST. Decisiones reservadas y umbrales por importe .....</b>                                 | <b>349</b> |
| Sección 1. Inversiones, deuda y garantías.....                                                          | 349        |
| Sección 2. Proveedores críticos y litigios.....                                                         | 349        |
| Sección 3. Excepciones, ratificación y seguimiento.....                                                 | 350        |
| <b>6. CHECKLIST. Evaluación anual del consejo .....</b>                                                 | <b>351</b> |
| Sección 1. Criterios e indicadores.....                                                                 | 351        |
| Sección 2. Plan de mejora .....                                                                         | 352        |
| Sección 3. Seguimiento de acciones.....                                                                 | 352        |
| <b>Capítulo 21: Checklists de comités del consejo (auditoría, riesgos, inversiones y retribuciones)</b> | <b>354</b> |
| <b>1. CHECKLIST. Comité de auditoría y control interno .....</b>                                        | <b>354</b> |
| Sección 1. Datos del comité y perímetro.....                                                            | 355        |
| Sección 2. Agenda mínima trimestral.....                                                                | 355        |
| Sección 3. Relación con auditoría interna .....                                                         | 356        |
| Sección 4. Seguimiento de planes de acción .....                                                        | 356        |
| <b>2. CHECKLIST. Comité de riesgos y cumplimiento .....</b>                                             | <b>357</b> |
| Sección 1. Actualización de mapa de riesgos .....                                                       | 357        |
| Sección 2. KRIs y umbrales .....                                                                        | 358        |
| Sección 3. Revisiones de terceros y ética .....                                                         | 358        |
| <b>3. CHECKLIST. Comité de inversiones y proyectos .....</b>                                            | <b>359</b> |
| Sección 1. Gates de decisión y documentación mínima .....                                               | 359        |
| Sección 2. Control de CAPEX y cambios .....                                                             | 359        |
| Sección 3. Seguimiento de proyectos críticos .....                                                      | 360        |
| <b>4. CHECKLIST. Comité de nombramientos y retribuciones .....</b>                                      | <b>361</b> |
| Sección 1. Política retributiva alineada con riesgo .....                                               | 361        |
| Sección 2. Evaluación de desempeño .....                                                                | 361        |
| Sección 3. Sucesión y puestos críticos.....                                                             | 362        |
| <b>5. CHECKLIST. Comité de crisis (si se constituye) .....</b>                                          | <b>362</b> |
| Sección 1. Activación y roles .....                                                                     | 363        |
| Sección 2. Comunicación y evidencias .....                                                              | 363        |
| Sección 3. Plan de recuperación.....                                                                    | 364        |
| <b>6. CHECKLIST. Reporting transversal de comités al consejo .....</b>                                  | <b>364</b> |
| Sección 1. Formato de informe .....                                                                     | 364        |
| Sección 2. Semáforos y decisiones solicitadas .....                                                     | 365        |
| Sección 3. Registro y custodia .....                                                                    | 365        |
| <b>Capítulo 22: Formularios de poderes, delegaciones y firmas (texto completo).....</b>                 | <b>367</b> |
| <b>1. FORMULARIO. Política de apoderamientos (documento marco).....</b>                                 | <b>367</b> |
| Sección 1. Identificación del documento y alcance.....                                                  | 368        |
| Sección 2. Principios, límites y categorías de poder.....                                               | 368        |
| Sección 3. Matriz de poderes (resumen operativo) .....                                                  | 369        |
| Sección 4. Procedimiento de otorgamiento, modificación y revocación .....                               | 369        |
| Sección 5. Registro, custodia y auditoría.....                                                          | 370        |
| <b>2. FORMULARIO. Matriz de límites de firma por materia e importe.....</b>                             | <b>370</b> |

|                                                                                                    |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Sección 1. Identificación y reglas generales .....                                                 | 371        |
| Sección 2. Compras y contratos de obra .....                                                       | 371        |
| Sección 3. Financiación, garantías y avales .....                                                  | 372        |
| Sección 4. Ventas, descuentos y condiciones especiales .....                                       | 372        |
| <b>3. FORMULARIO. Registro corporativo de poderes (plantilla cumplimentada) .....</b>              | <b>373</b> |
| Sección 1. Datos del registro y control de versiones .....                                         | 373        |
| Sección 2. Entradas del registro (ejemplo de datos mínimos y vigencias) .....                      | 374        |
| Sección 3. Control de cambios, aprobaciones y auditoría.....                                       | 375        |
| Sección 4. Alertas de caducidad (ejemplo de configuración y acción).....                           | 375        |
| <b>4. FORMULARIO. Procedimiento de doble firma y control previo a firma.....</b>                   | <b>376</b> |
| Sección 1. Alcance y supuestos de activación .....                                                 | 376        |
| Sección 2. Flujo de aprobación (control previo a firma) .....                                      | 376        |
| Sección 3. Evidencias y anexos mínimos exigibles (ejemplo operativo) .....                         | 377        |
| Sección 4. Excepciones, urgencias y ratificación .....                                             | 377        |
| <b>5. FORMULARIO. Checklist de salida de directivo (revocaciones y accesos) .....</b>              | <b>378</b> |
| Sección 1. Identificación del caso de salida.....                                                  | 378        |
| Sección 2. Revocación de poderes y firma .....                                                     | 379        |
| Sección 3. Bloqueo de accesos y credenciales .....                                                 | 379        |
| Sección 4. Transferencia de conocimiento y expedientes abiertos .....                              | 380        |
| Sección 5. Comunicación interna y a terceros .....                                                 | 380        |
| <b>6. FORMULARIO. Acta/Acuerdo de delegación a comité o dirección (modelo) .....</b>               | <b>381</b> |
| Sección 1. Identificación del acuerdo y contexto .....                                             | 381        |
| Sección 2. Alcance y límites de la delegación.....                                                 | 381        |
| Sección 3. Obligación de reporting.....                                                            | 382        |
| Sección 4. Revocación, revisión y control.....                                                     | 382        |
| Sección 5. Redacción final del acuerdo (texto completo de ejemplo) .....                           | 383        |
| <b>Capítulo 23: Formularios y plantillas de control interno y auditoría (texto completo) .....</b> | <b>384</b> |
| <b>1. FORMULARIO. Matriz de riesgos y controles (RCM) por proceso.....</b>                         | <b>384</b> |
| Sección 1. Identificación de la RCM y reglas de uso .....                                          | 385        |
| Sección 2. RCM del proceso de compras y contratación.....                                          | 385        |
| Sección 3. RCM del proceso de certificaciones y pagos .....                                        | 386        |
| Sección 4. RCM del proceso de ventas y postventa .....                                             | 387        |
| <b>2. FORMULARIO. Plan anual de auditoría interna basado en riesgos .....</b>                      | <b>388</b> |
| Sección 1. Identificación y objetivos del plan.....                                                | 388        |
| Sección 2. Alcance por procesos/proyectos .....                                                    | 389        |
| Sección 3. Cronograma y recursos .....                                                             | 389        |
| Sección 4. Criterios de priorización .....                                                         | 390        |
| <b>3. FORMULARIO. Informe de auditoría interna (modelo) y plan de acción .....</b>                 | <b>390</b> |
| Sección 1. Datos del informe.....                                                                  | 390        |
| Sección 2. Hallazgos, causa raíz y riesgo .....                                                    | 391        |
| Sección 3. Recomendaciones y plan de acción .....                                                  | 391        |
| Sección 4. Seguimiento y cierre.....                                                               | 392        |
| <b>4. FORMULARIO. Registro de incidencias de control interno y remediación .....</b>               | <b>393</b> |
| Sección 1. Identificación del registro y criterios.....                                            | 393        |
| Sección 2. Incidencias registradas (ejemplos completos) .....                                      | 393        |
| Sección 3. Cierre y verificación .....                                                             | 394        |
| <b>5. FORMULARIO. Protocolo de investigación interna (modelo).....</b>                             | <b>395</b> |

|                                                                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Sección 1. Activación y gobernanza de la investigación .....                                                             | 395        |
| Sección 2. Preservación de evidencias .....                                                                              | 395        |
| Sección 3. Entrevistas y análisis.....                                                                                   | 396        |
| Sección 4. Informe final y medidas.....                                                                                  | 396        |
| <b>6. FORMULARIO. Informe mensual al consejo (plantilla integrada).....</b>                                              | <b>397</b> |
| Sección 1. Datos generales del informe .....                                                                             | 397        |
| Sección 2. Finanzas y tesorería.....                                                                                     | 398        |
| Sección 3. Obra y proyectos .....                                                                                        | 398        |
| Sección 4. Riesgos, cumplimiento y auditoría .....                                                                       | 399        |
| <b>Capítulo 24: Checklists y formularios operativos de obra y contratación (texto completo)400</b>                       |            |
| <b>1. CHECKLIST. Precalificación de contratistas y subcontratas .....</b>                                                | <b>400</b> |
| Sección 1. Identificación del expediente y del paquete .....                                                             | 401        |
| Sección 2. Solvencia, capacidad y referencias.....                                                                       | 401        |
| Sección 3. Seguridad y cumplimiento .....                                                                                | 402        |
| Sección 4. Integridad, conflictos de interés y terceros.....                                                             | 402        |
| Sección 5. Conclusión de precalificación y decisión .....                                                                | 403        |
| <b>2. CHECKLIST. Adjudicación y comparativa de ofertas .....</b>                                                         | <b>403</b> |
| Sección 1. Identificación y umbrales .....                                                                               | 403        |
| Sección 2. Criterios técnicos y económicos.....                                                                          | 404        |
| Sección 3. Comparativa de ofertas (resumen narrativo).....                                                               | 404        |
| Sección 4. TCO y riesgos (coste total y exposición) .....                                                                | 405        |
| Sección 5. Evidencias y aprobaciones .....                                                                               | 405        |
| <b>3. CHECKLIST. Gestión de cambios (change control) .....</b>                                                           | <b>406</b> |
| Sección 1. Identificación del cambio y clasificación .....                                                               | 406        |
| Sección 2. Flujo de aprobación por importe .....                                                                         | 406        |
| Sección 3. Documentación mínima del cambio .....                                                                         | 407        |
| Sección 4. Registro y seguimiento.....                                                                                   | 407        |
| <b>4. CHECKLIST. Control de certificaciones y pagos.....</b>                                                             | <b>408</b> |
| Sección 1. Identificación de certificación .....                                                                         | 408        |
| Sección 2. Validación técnica .....                                                                                      | 408        |
| Sección 3. Validación financiera .....                                                                                   | 409        |
| Sección 4. Retenciones, garantías y liberaciones .....                                                                   | 409        |
| <b>5. CHECKLIST. Cierre de obra y entrega .....</b>                                                                      | <b>410</b> |
| Sección 1. Punch list y documentación de cierre .....                                                                    | 410        |
| Sección 2. Garantías, retenciones y liberaciones .....                                                                   | 410        |
| Sección 3. Postventa y provisiones .....                                                                                 | 411        |
| <b>6. CHECKLIST. Auditoría rápida de proyecto (diagnóstico en 10 días) .....</b>                                         | <b>411</b> |
| Sección 1. Riesgos críticos (día 1–2) .....                                                                              | 412        |
| Sección 2. Evidencias mínimas (día 3–6) .....                                                                            | 412        |
| Sección 3. Plan de acciones inmediatas (día 7–10) .....                                                                  | 412        |
| <b>PARTE DÉCIMA. ....</b>                                                                                                | <b>414</b> |
| <b>PRÁCTICA DE GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO .....</b> | <b>414</b> |
| <b>Capítulo 25: Casos prácticos de consejo: decisiones reservadas, información insuficiente y crisis .....</b>           | <b>414</b> |

|                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. Caso 1: Aprobación de suelo con hipótesis incompletas</b>                  | <b>414</b> |
| a. Qué faltó en la información                                                   | 414        |
| b. Cómo debió estructurarse el gate de decisión                                  | 416        |
| c. Controles correctores                                                         | 417        |
| <b>2. Caso 2: Desviación de coste por cambios sin control</b>                    | <b>418</b> |
| a. Origen del descontrol                                                         | 418        |
| b. Fallos de segregación y reporting                                             | 419        |
| c. Medidas y lecciones                                                           | 420        |
| <b>3. Caso 3: Urgencia de tesorería y garantías no autorizadas</b>               | <b>421</b> |
| a. Cómo se produjo la obligación                                                 | 421        |
| b. Controles que fallaron                                                        | 421        |
| c. Rediseño de poderes y circuito de aprobaciones                                | 422        |
| <b>4. Caso 4: Crisis reputacional por calidad/postventa</b>                      | <b>423</b> |
| a. Señales tempranas ignoradas                                                   | 423        |
| b. Comité de crisis y comunicación                                               | 424        |
| c. Plan de remediación                                                           | 425        |
| <b>5. Caso 5: Conflicto de interés de un consejero/directivo</b>                 | <b>426</b> |
| a. Detección y gestión                                                           | 426        |
| b. Abstención, documentación y medidas                                           | 426        |
| c. Refuerzo de política de conflictos                                            | 427        |
| <b>6. Caso 6: Ciberincidente y paralización operativa</b>                        | <b>428</b> |
| a. Impacto en obra y ventas                                                      | 428        |
| b. Respuesta y continuidad                                                       | 429        |
| c. Gobierno de ciberseguridad para el consejo                                    | 430        |
| <b>Capítulo 26: Casos prácticos de comités: auditoría, riesgos e inversiones</b> | <b>432</b> |
| <b>1. Caso 1: Hallazgo de auditoría interna sin cierre</b>                       | <b>432</b> |
| a. Por qué no se cerró                                                           | 432        |
| b. Cómo debe seguirse un plan de acción                                          | 434        |
| c. Indicadores de seguimiento                                                    | 435        |
| <b>2. Caso 2: Proveedor crítico con riesgo de continuidad</b>                    | <b>436</b> |
| a. Señales y KRIs                                                                | 436        |
| b. Plan de contingencia                                                          | 437        |
| c. Gobernanza de sustitución                                                     | 438        |
| <b>3. Caso 3: JV bloqueada por vetos y falta de reglas</b>                       | <b>438</b> |
| a. Origen del conflicto                                                          | 438        |
| b. Soluciones de gobierno                                                        | 439        |
| c. Reglas preventivas                                                            | 440        |
| <b>4. Caso 4: Claim relevante en obra y disputa contractual</b>                  | <b>440</b> |
| a. Evidencias y estrategia                                                       | 440        |
| b. Decisiones reservadas y delegadas                                             | 441        |
| c. Lecciones para change control                                                 | 442        |
| <b>5. Caso 5: Riesgo de fraude en certificaciones</b>                            | <b>442</b> |
| a. Red flags                                                                     | 442        |
| b. Pruebas y controles                                                           | 443        |
| c. Medidas disciplinarias y preventivas                                          | 444        |



|                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>6. Caso 6: Inversión aprobada con apetito de riesgo incoherente .....</b> | <b>444</b> |
| a. Brecha entre estrategia y límites.....                                    | 444        |
| b. Correcciones en apetito y gates.....                                      | 445        |
| c. Seguimiento posterior.....                                                | 446        |

**Capítulo 27: Casos prácticos de gobierno corporativo en promotoras y constructoras: consejo, comités, poderes y control interno .....448**

**Caso práctico 1. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Puesta en marcha de un consejo mínimo viable para frenar desviaciones de obra. ....448**

|                                                                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema.....                                                                                              | 448 |
| Soluciones Propuestas.....                                                                                           | 449 |
| 1. Constitución de un consejo mínimo viable y calendario anual de sesiones .....                                     | 449 |
| 2. Creación de dos comités ligeros: comité de inversiones y proyectos, y comité de auditoría y control interno ..... | 449 |
| 3. Implantación de una matriz de decisiones y un esquema RACI con segregación de funciones .....                     | 450 |
| 4. Rediseño de la política de apoderamientos y firmas mancomunadas en decisiones críticas .....                      | 450 |
| 5. Estandarización del "pack" de información al consejo y control de calidad del dato .....                          | 451 |
| Consecuencias Previstas.....                                                                                         | 451 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas.....                                                                             | 452 |
| Lecciones Aprendidas.....                                                                                            | 453 |

**Caso práctico 2. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Bloqueo por conflicto de interés en una adjudicación estratégica. ....454**

|                                                                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema.....                                                                                             | 454 |
| Soluciones Propuestas.....                                                                                          | 455 |
| 1. Activación inmediata de un protocolo de conflicto de interés y operación vinculada .....                         | 455 |
| 2. Rehacer la comparativa de ofertas con enfoque de alcance y riesgo (no solo precio).....                          | 455 |
| 3. Escalado al comité de inversiones y proyectos con decisión "gate" y umbrales .....                               | 455 |
| 4. Introducción de controles preventivos en compras y contratación (segregación y doble validación).....            | 456 |
| 5. Medidas estructurales: política formal de conflictos, regalos y hospitalidad; y registro vivo de intereses ..... | 456 |
| Consecuencias Previstas.....                                                                                        | 456 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas.....                                                                            | 457 |
| Lecciones Aprendidas.....                                                                                           | 458 |

**Caso práctico 3. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Firma de garantías no autorizadas para cubrir una urgencia de tesorería. ....459**

|                                                                                                    |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema.....                                                                            | 459 |
| Soluciones Propuestas.....                                                                         | 460 |
| 1. Contención de crisis y preservación de evidencias .....                                         | 460 |
| 2. Regularización corporativa: ratificación o revocación, y análisis de validez interna .....      | 460 |
| 3. Renegociación con proveedor: sustituir garantía por esquema de pagos y controles .....          | 460 |
| 4. Rediseño inmediato de poderes y doble firma para garantías, avales y compromisos financieros .. | 461 |
| 5. Implantación del control de tesorería: plan 13 semanas, límites y escalado .....                | 461 |
| Consecuencias Previstas.....                                                                       | 462 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas.....                                                           | 462 |
| Lecciones Aprendidas.....                                                                          | 463 |

**Caso práctico 4. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO,**

## COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Desviación de coste por cambios de alcance sin control y fallo de segregación en obra. ....464

|                                                                                                                            |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                                                   | 464 |
| Soluciones Propuestas.....                                                                                                 | 465 |
| 1. Implantación inmediata de un sistema formal de gestión de cambios (change control) con “no work without approval” ..... | 465 |
| 2. Matriz de umbrales y decisiones reservadas: escalado al comité y al consejo.....                                        | 465 |
| 3. Reforzar segregación de funciones (SoD) y RACI por proceso de cambio, certificación y pago .....                        | 466 |
| 4. Gestión activa de claims y reequilibrio contractual con contratistas y subcontratas.....                                | 466 |
| 5. Refuerzo del reporting al consejo y comités con KPIs/KRIs de cambio y desviación .....                                  | 466 |
| 6. Estandarización internacional de evidencias y control documental (sede + filial Latinoamérica).....                     | 467 |
| Consecuencias Previstas.....                                                                                               | 467 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas.....                                                                                   | 468 |
| Lecciones Aprendidas .....                                                                                                 | 470 |

## Caso práctico 5. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Crisis reputacional por defectos repetitivos de calidad y postventa sin gobierno de incidencias. ....471

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                                       | 471 |
| Soluciones Propuestas.....                                                                                     | 472 |
| 1. Activación de un comité de crisis con mandato, agenda y protocolo de comunicación .....                     | 472 |
| 2. Sistema único de gestión de incidencias y cuadro de mando de calidad/postventa para consejo y comités ..... | 472 |
| 3. Diagnóstico técnico con análisis de causa raíz y auditoría independiente de calidad .....                   | 473 |
| 4. Plan de remediación con presupuesto aprobado, umbrales y circuito de autorizaciones .....                   | 473 |
| 5. Política de compensaciones y acuerdos con clientes: criterios homogéneos y trazabilidad .....               | 474 |
| 6. Extensión del estándar a la filial latinoamericana con mínimos comunes y control de consolidación.....      | 474 |
| Consecuencias Previstas.....                                                                                   | 474 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas.....                                                                       | 475 |
| Lecciones Aprendidas .....                                                                                     | 477 |

## Caso práctico 6. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Paralización operativa por ciberincidente y fallo del gobierno del dato para el consejo. ....478

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                                    | 478 |
| Soluciones Propuestas.....                                                                                  | 479 |
| 1. Activación de comité de crisis y protocolo de respuesta con preservación de evidencias.....              | 479 |
| 2. Continuidad operativa “mínimo viable”: circuito alternativo controlado para obra y tesorería .....       | 479 |
| 3. Reforzar gobierno del dato: responsables, catálogo de datos críticos y reglas de acceso/segregación..... | 480 |
| 4. Plan de ciberseguridad y continuidad aprobado por el consejo: controles y pruebas periódicas.....        | 480 |
| 5. Blindaje del control interno en pagos frente a “fraude del CEO” y urgencias en crisis .....              | 480 |
| 6. Estándar internacional: coordinación sede-filial y auditoría posterior del incidente .....               | 481 |
| Consecuencias Previstas.....                                                                                | 481 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas.....                                                                    | 482 |
| Lecciones Aprendidas .....                                                                                  | 483 |

## Caso práctico 7. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Hallazgo de auditoría interna sin cierre por falta de responsables y disciplina de seguimiento. ....485

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                             | 485 |
| Soluciones Propuestas.....                                                                           | 486 |
| 1. Implantación de un sistema formal de gestión de hallazgos y planes de acción (Action Tracking)... | 486 |
| 2. Patrocinio y asignación de “owners” con autoridad, y mecanismo de escalado .....                  | 486 |

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3. Agenda mínima trimestral del comité de auditoría centrada en seguimiento (no solo en informes) | 486 |
| 4. Integración con control interno: convertir recomendaciones en controles clave y pruebas        | 487 |
| 5. Estandarización internacional: mínimos comunes sede-filial y auditoría cruzada                 | 487 |
| Consecuencias Previstas                                                                           | 487 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas                                                               | 488 |
| Lecciones Aprendidas                                                                              | 489 |

### **Caso práctico 8. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Proveedor crítico con riesgo de continuidad y ausencia de plan de contingencia gobernado.**

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema                                                                                               | 491 |
| Soluciones Propuestas                                                                                            | 492 |
| 1. Activación del comité de riesgos y cumplimiento con un "deep dive" de proveedor crítico                       | 492 |
| 2. Plan de contingencia y sustitución (Plan B) con hitos, costes y responsables                                  | 492 |
| 3. Renegociación estructurada con el proveedor: asegurar continuidad con controles, no con urgencias             | 493 |
| 4. Control interno de anticipos y cambios contractuales: umbrales y doble firma                                  | 493 |
| 5. Rediseño estructural: política de proveedores críticos, límites de concentración y KRIs en el pack al consejo | 493 |
| 6. Extensión al ámbito internacional: coherencia sede-filial y gestión de supply chain con volatilidad           | 494 |
| Consecuencias Previstas                                                                                          | 494 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas                                                                              | 495 |
| Lecciones Aprendidas                                                                                             | 496 |

### **Caso práctico 9. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." JV bloqueada por vetos y falta de reglas de decisión y salida.**

|                                                                                                |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema                                                                             | 497 |
| Soluciones Propuestas                                                                          | 498 |
| 1. Rediseño urgente del gobierno de la JV: comité de dirección, materias reservadas y mayorías | 498 |
| 2. Implantación de un sistema de "gates" y paquete documental mínimo por decisión              | 498 |
| 3. Control interno compartido: política de compras, integridad de terceros y auditoría         | 499 |
| 4. Resolución de bloqueos: escalado, mediación y mecanismo de salida (deadlock)                | 499 |
| 5. Alineación de poderes de firma y trazabilidad en la JV                                      | 499 |
| 6. Reporting al consejo de cada socio: transparencia y "single source of truth"                | 500 |
| Consecuencias Previstas                                                                        | 500 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas                                                            | 501 |
| Lecciones Aprendidas                                                                           | 502 |

### **Caso práctico 10. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Delegación de poderes excesiva en filial y obligaciones fuera de política en entorno de alta inflación.**

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema                                                                                     | 503 |
| Soluciones Propuestas                                                                                  | 504 |
| 1. "Stop & reset" de poderes: suspensión temporal de ciertas materias y revisión integral del registro | 504 |
| 2. Rediseño de la matriz de poderes por materia, importe y proyecto, con doble firma obligatoria       | 504 |
| 3. Circuito de aprobación y evidencias mínimas (pre-firma) con SLA para no paralizar la operación      | 505 |
| 4. Integración de inflación/divisa en el control de cambios: escenarios y rebaselining formal          | 505 |
| 5. Refuerzo del reporting: KRIs de filial y "early warnings" al comité de riesgos                      | 505 |
| 6. Medidas correctoras sobre compromisos ya asumidos: renegociación y mitigación                       | 506 |
| Consecuencias Previstas                                                                                | 506 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas                                                                    | 507 |
| Lecciones Aprendidas                                                                                   | 508 |

### **Caso práctico 11. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO,**

|                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Incentivos comerciales que empujan a vender sin margen y ocultar riesgos al consejo.</b> | <b>509</b> |
| Causa del Problema                                                                                                               | 509        |
| Soluciones Propuestas                                                                                                            | 510        |
| 1. Rediseño de incentivos: variable ligado a margen, caja, cancelación y calidad contractual                                     | 510        |
| 2. Política comercial formal con límites de descuento y condiciones especiales, y circuito de excepciones                        | 511        |
| 3. Integración y conciliación de datos CRM–ERP–obra ("single source of truth" del ingreso)                                       | 511        |
| 4. Control de promesas comerciales y cambios: "no promise without document" y change control                                     | 511        |
| 5. Supervisión del comité de nombramientos y retribuciones y reporte al consejo                                                  | 512        |
| 6. Extensión internacional y control de intermediarios                                                                           | 512        |
| Consecuencias Previstas                                                                                                          | 512        |
| Resultados de las Medidas Adoptadas                                                                                              | 513        |
| Lecciones Aprendidas                                                                                                             | 514        |

**Caso práctico 12. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Conflicto de interés en alta dirección y contratación de partes vinculadas sin aprobación reforzada.**

|                                                                                                                       |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                                                       | <b>515</b> |
| Causa del Problema                                                                                                    | 515        |
| Soluciones Propuestas                                                                                                 | 516        |
| 1. Activación de un protocolo de investigación interna con preservación de evidencias                                 | 516        |
| 2. Declaración formal y gestión del conflicto: abstención y segregación inmediata                                     | 516        |
| 3. Revisión de contratos y adjudicaciones: análisis de mercado, condiciones y posible renegociación                   | 517        |
| 4. Implantación de una política de conflictos de interés, regalos y partes vinculadas (programa mínimo internacional) | 517        |
| 5. Refuerzo del circuito de compras: segregación de funciones y evidencias mínimas                                    | 518        |
| 6. Reporting al comité de auditoría y al consejo: transparencia y seguimiento del plan de acción                      | 518        |
| Consecuencias Previstas                                                                                               | 518        |
| Resultados de las Medidas Adoptadas                                                                                   | 519        |
| Lecciones Aprendidas                                                                                                  | 520        |

**Caso práctico 13. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Incumplimiento inminente de covenants por reporting inconsistente y garantías no trazadas en un grupo con SPV por proyecto.**

|                                                                                                            |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                                            | <b>521</b> |
| Causa del Problema                                                                                         | 521        |
| Soluciones Propuestas                                                                                      | 523        |
| 1. Inventario central y gobierno de covenants (Covenant Register) con responsables ("owners") y evidencias | 523        |
| 2. Separación explícita de caja: "caja disponible" vs "caja restringida" y reglas de consolidación         | 523        |
| 3. Control de garantías y avales: registro, límites por materia e integración con covenants                | 523        |
| 4. Reforecast y escenarios integrados (incluyendo inflación y tipo de cambio) con rebaselining formal      | 524        |
| 5. Plan de negociación con financiadores: waiver, reestructuración y medidas de mitigación                 | 524        |
| 6. Controles clave (ICFR) y supervisión del comité de auditoría: pruebas y seguimiento                     | 525        |
| Consecuencias Previstas                                                                                    | 525        |
| Resultados de las Medidas Adoptadas                                                                        | 526        |
| Lecciones Aprendidas                                                                                       | 527        |

**Caso práctico 14. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Claim relevante del contratista por cambios acumulados sin gobierno del cambio y sin decisiones reservadas claras.**

|                                                                                            |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
|                                                                                            | <b>528</b> |
| Causa del Problema                                                                         | 528        |
| Soluciones Propuestas                                                                      | 529        |
| 1. "Deep dive" del comité de inversiones y proyectos sobre el claim y el estado del cambio | 529        |

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2. Reconstrucción del expediente: registro único de cambios (change log) y trazabilidad de instrucciones .....           | 530 |
| 3. Evaluación independiente de cuantía y plazo (quantum y delay) y estrategia de negociación .....                       | 530 |
| 4. Implantación inmediata de gobierno del cambio (change control) con umbrales, circuito pre-firma y doble control ..... | 530 |
| 5. Rediseño de poderes y segregación de funciones (SoD) en decisiones que comprometen coste/plazo .....                  | 531 |
| 6. Comunicación y alineación con financiadores e inversores: transparencia, no sorpresa .....                            | 531 |
| Consecuencias Previstas .....                                                                                            | 532 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas .....                                                                                | 532 |
| Lecciones Aprendidas .....                                                                                               | 534 |

#### **Caso práctico 15. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Riesgo de fraude en certificaciones de obra por colusión y controles insuficientes en la cadena de pagos. ....535**

|                                                                                                                 |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                                        | 535 |
| Soluciones Propuestas .....                                                                                     | 536 |
| 1. Activación del comité de auditoría y del comité de riesgos con enfoque de incidente de control interno ..... | 536 |
| 2. Protocolo de investigación interna y preservación de evidencias ("forense" de certificaciones) .....         | 537 |
| 3. Revisión técnica y cuantitativa independiente (re-medición) y reconciliación con alcance aprobado .....      | 537 |
| 4. Medidas inmediatas de control preventivo en pagos: bloqueo por evidencia y doble validación .....            | 537 |
| 5. Rediseño de segregación de funciones (SoD) y RACI en certificaciones y pagos .....                           | 538 |
| 6. Gestión contractual con el subcontratista: regularización, retenciones y plan de continuidad .....           | 538 |
| 7. Controles continuos con analítica y alertas (monitorización) para España y Latinoamérica .....               | 539 |
| Consecuencias Previstas .....                                                                                   | 539 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas .....                                                                       | 540 |
| Lecciones Aprendidas .....                                                                                      | 541 |

#### **Caso práctico 16. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Ciberincidente con paralización operativa y decisiones críticas sin gobierno del dato ni continuidad de negocio. ....542**

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                                       | 542 |
| Soluciones Propuestas .....                                                                                    | 544 |
| 1. Activación inmediata del comité de crisis con mandato y cadena de decisión .....                            | 544 |
| 2. Contención técnica y preservación de evidencias (respuesta a incidentes) .....                              | 544 |
| 3. Plan de continuidad por procesos críticos: pagos, obra, ventas y reporting al consejo .....                 | 544 |
| 4. Restauración priorizada y pruebas de recuperación (disaster recovery) con "single source of truth" .....    | 545 |
| 5. Gobierno del dato y ciberseguridad al nivel del consejo: roles, KRIs, auditoría y cultura .....             | 545 |
| 6. Refuerzo antifraude en crisis: control de pagos urgentes y fraude del CEO .....                             | 546 |
| 7. Gestión con terceros (proveedores TI, subcontratas, clientes e inversores): comunicación y evidencias ..... | 546 |
| Consecuencias Previstas .....                                                                                  | 546 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas .....                                                                      | 547 |
| Lecciones Aprendidas .....                                                                                     | 549 |

#### **Caso práctico 17. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Contratación de intermediario para licencias y permisos sin due diligence y con comisiones de éxito que disparan el riesgo reputacional y financiero. ..550**

|                                                                                                                       |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                                              | 550 |
| Soluciones Propuestas .....                                                                                           | 551 |
| 1. Activación inmediata del comité de riesgos y cumplimiento y del comité de auditoría como incidente relevante ..... | 551 |
| 2. Contención y congelación de pagos no verificados, con preservación de evidencias y cadena de custodia .....        | 552 |

|                                                                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3. Investigación interna estructurada y evaluación de integridad del tercero (retro-due diligence) ....                               | 552 |
| 4. Rediseño de la política de terceros e intermediarios: aprobaciones reforzadas, registro de comisiones y prohibiciones claras ..... | 552 |
| 5. Revisión de poderes y límites de firma por materia: "servicios de intermediación" como materia crítica .....                       | 553 |
| 6. Plan de relación con financiador e inversor: transparencia, plan de remediación y salvaguarda de desembolsos .....                 | 553 |
| 7. Medidas correctoras operativas para mantener el proyecto sin dependencia del intermediario ....                                    | 554 |
| Consecuencias Previstas.....                                                                                                          | 554 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas.....                                                                                              | 555 |
| Lecciones Aprendidas.....                                                                                                             | 556 |

### **Caso práctico 18. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Bloqueo en una joint venture internacional por vetos mal definidos, reporting no homogéneo y control interno compartido insuficiente. ....558**

|                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                                                             | 558 |
| Soluciones Propuestas.....                                                                                                           | 560 |
| 1. Activación formal del gobierno de la JV: comités, calendario, mandato y "runbook" de decisiones                                   | 560 |
| 2. Redefinición de materias reservadas y vetos con umbrales por importe, plazo y covenants, incluyendo mecanismo de desbloqueo ..... | 560 |
| 3. Implantación de control interno compartido mínimo ("minimum control pack") para España y Latinoamérica .....                      | 561 |
| 4. "Single source of truth" del dato: reconciliación ERP–obra–ventas y responsables del dato (data owners) .....                     | 561 |
| 5. Plan de choque de caja y continuidad: priorización de pagos, llamadas de capital por tramos y medidas de mitigación .....         | 561 |
| 6. Revisión de apoderamientos y doble firma en materias críticas en todas las SPV .....                                              | 562 |
| 7. Comunicación estructurada con financiadores y partes clave para preservar financiación y reputación                               | 562 |
| Consecuencias Previstas.....                                                                                                         | 563 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas.....                                                                                             | 563 |
| Lecciones Aprendidas.....                                                                                                            | 565 |

### **Caso práctico 19. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Implantación acelerada en 90–180 días tras una adquisición internacional con brechas críticas de control interno y concentración de poder. ...566**

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                                               | 566 |
| Soluciones Propuestas.....                                                                                             | 568 |
| 1. Diagnóstico inicial estructurado (primeras 2–3 semanas): madurez, brechas y riesgos priorizados.                    | 568 |
| 2. Diseño del modelo objetivo de gobierno (TOM) para la filial: órganos, comités, mapa de decisiones y reporting ..... | 568 |
| 3. Plan 90 días: quick wins y controles críticos (poderes, compras/pagos, certificaciones, tesorería) .                | 568 |
| 4. Plan 180 días: consolidación, RCM (matriz de riesgos y controles), auditoría interna y cultura .....                | 569 |
| 5. Gobierno del dato: reconciliación ERP–obra–tesorería y responsables del dato .....                                  | 570 |
| 6. Gestión de riesgos macro (inflación/divisa) y adaptación contractual sin depender de normativa local                | 570 |
| Consecuencias Previstas.....                                                                                           | 571 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas.....                                                                               | 571 |
| Lecciones Aprendidas.....                                                                                              | 573 |

### **Caso práctico 20. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Accidente grave en obra con paralización parcial, presión mediática y fallos de control que activan una crisis de gobierno. ....574**

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                      | 574 |
| Soluciones Propuestas.....                                                                    | 575 |
| 1. Activación inmediata del comité de crisis con mandato, roles y decisiones reservadas ..... | 575 |

|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2. Preservación de evidencias y reconstrucción del expediente de seguridad con trazabilidad .....                        | 576 |
| 3. Investigación interna estructurada y análisis de causa raíz (operativa, contractual y cultural) .....                 | 576 |
| 4. Plan de reanudación segura con “gates” y criterios de autorización por evidencias .....                               | 577 |
| 5. Gestión contractual del cliente, del contratista y de la cadena de subcontratación: claims, plazos y costes .....     | 577 |
| 6. Protección del órgano y del grupo: notificación de siniestros, coordinación con aseguradoras y asesoría externa ..... | 577 |
| 7. Refuerzo del control interno en crisis: tesorería, pagos urgentes y antifraude .....                                  | 578 |
| 8. Integración del incidente en la agenda del consejo: indicadores, cultura y mejora continua .....                      | 578 |
| Consecuencias Previstas .....                                                                                            | 579 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas .....                                                                                | 580 |
| Lecciones Aprendidas .....                                                                                               | 581 |

**Caso práctico 21. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Operación vinculada en la compra de suelo con conflicto de interés no declarado y riesgo de pérdida de financiación.....582**

|                                                                                                                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                                                                                     | 582 |
| Soluciones Propuestas .....                                                                                                                                  | 584 |
| 1. Activación inmediata del comité de riesgos y cumplimiento y del comité de auditoría para gestionar el conflicto de interés como incidente relevante ..... | 584 |
| 2. Suspensión cautelar del proceso de compra y congelación de pagos, con preservación de evidencias y cadena de custodia .....                               | 584 |
| 3. Gestión formal del conflicto: declaración, abstención, y creación de un “comité ad hoc” de independientes para la operación vinculada .....               | 584 |
| 4. Valoración independiente doble y “fairness opinion” práctica: precio razonable, condiciones, riesgos y alternativas .....                                 | 585 |
| 5. Rediseño de la estructura: opción de compra/gates y pagos por hitos para controlar riesgo y demostrar disciplina .....                                    | 585 |
| 6. Due diligence reforzada de terceros e intermediarios: beneficiario real, integridad y trazabilidad de comisiones .....                                    | 586 |
| 7. Revisión de poderes y del mapa de decisiones: operaciones vinculadas como materia crítica con aprobación reforzada del consejo .....                      | 586 |
| Consecuencias Previstas .....                                                                                                                                | 586 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas .....                                                                                                                    | 587 |
| Lecciones Aprendidas .....                                                                                                                                   | 589 |

**Caso práctico 22. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Hallazgo de auditoría interna que no se cierra, reincidencia de incumplimientos y pérdida de fiabilidad del reporting al consejo. ....590**

|                                                                                                                               |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                                                      | 590 |
| Soluciones Propuestas .....                                                                                                   | 592 |
| 1. Rediseño del ciclo de seguimiento de auditoría interna: de “plan de acción” a “gestión de remediación con evidencia” ..... | 592 |
| 2. Implantación de un cuadro de mando de remediación (dashboard) para comité de auditoría y consejo .....                     | 592 |
| 3. Integración de remediación en objetivos y consecuencias: KPIs de control para responsables .....                           | 593 |
| 4. Refuerzo de la 2ª línea (control interno/compliance) con autoridad operativa en circuitos críticos .....                   | 593 |
| 5. Estandarización tecnológica mínima: repositorio único de evidencias y change log digital trazable .....                    | 593 |
| 6. Auditoría interna como verificador de eficacia: pruebas de control y “re-audit” focalizado .....                           | 594 |
| 7. Plan de comunicación y cultura: control como protección del negocio y no como burocracia .....                             | 594 |
| Consecuencias Previstas .....                                                                                                 | 594 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas .....                                                                                     | 595 |
| Lecciones Aprendidas .....                                                                                                    | 596 |



**Caso práctico 23. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Ciberincidente tipo ransomware que paraliza ERP y gestión de obra, con decisiones urgentes de pago y brecha de gobierno del dato. ....597**

|                                                                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                                         | 597 |
| Soluciones Propuestas.....                                                                                       | 599 |
| 1. Activación inmediata del comité de crisis ciber con mandato y decisiones reservadas.....                      | 599 |
| 2. Contención técnica y forense: aislar, preservar evidencias y evaluar alcance .....                            | 599 |
| 3. Plan de continuidad de pagos "manual" gobernado: lista crítica, evidencias y antifraude.....                  | 599 |
| 4. Estrategia sobre rescate: marco de decisión basado en riesgo, continuidad, evidencia y asesoría externa ..... | 600 |
| 5. Comunicación y relación con stakeholders: consejo, empleados, clientes, financiadores y autoridades.....      | 600 |
| 6. Recuperación operativa: restauración por prioridades y validación de integridad del dato .....                | 601 |
| 7. Refuerzo estructural post-incidente: gobierno del dato, ciberseguridad y auditoría continua.....              | 601 |
| Consecuencias Previstas.....                                                                                     | 602 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas.....                                                                         | 602 |
| Lecciones Aprendidas .....                                                                                       | 603 |

**Caso práctico 24. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Sospecha de fraude en certificaciones y mediciones con colusión de terceros, presión de plazo y debilidades en la cadena de autorizaciones. ....605**

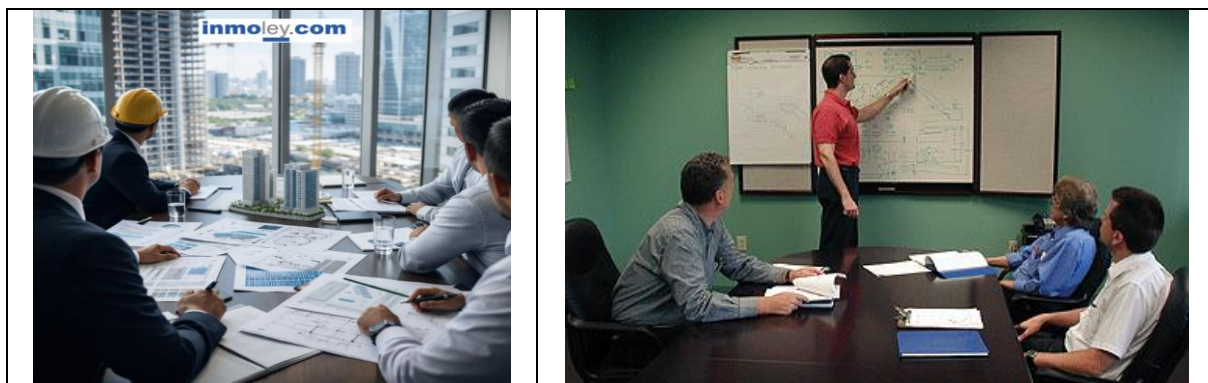
|                                                                                                                          |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                                                 | 605 |
| Soluciones Propuestas.....                                                                                               | 607 |
| 1. Activación del comité de auditoría y control interno con "incidente de integridad" y protocolo de investigación ..... | 607 |
| 2. Medidas cautelares: congelación selectiva de pagos, preservación de evidencias y control de continuidad .....         | 607 |
| 3. Re-medición independiente y cuantificación del impacto (quantum) con metodología auditable ..                         | 607 |
| 4. Rediseño del circuito de certificaciones y pagos: segregación, RACI y controles antifraccionamiento.....              | 608 |
| 5. Gestión contractual con subcontratas: suspensión parcial, renegociación y recuperación de importes.....               | 608 |
| 6. Medidas disciplinarias y de integridad: conflicto de interés, canal de denuncias y "tone from the top".....           | 609 |
| 7. Reporting a consejo y financiador: transparencia estructurada y plan de remediación con hitos....                     | 609 |
| Consecuencias Previstas.....                                                                                             | 610 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas.....                                                                                 | 610 |
| Lecciones Aprendidas .....                                                                                               | 612 |

**Caso práctico 25. "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO." Joint venture internacional bloqueada por vetos, llamadas de capital y garantías cruzadas, con crisis de liquidez y ruptura del control interno compartido.....613**

|                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Causa del Problema .....                                                                                          | 613 |
| Soluciones Propuestas.....                                                                                        | 615 |
| 1. Activación de un "comité de resolución" y protocolo de crisis JV (gobierno extraordinario) .....               | 615 |
| 2. Plan de tesorería 13 semanas del SPV y "caja disponible real" con prioridades de pago .....                    | 616 |
| 3. Rebaselining y control del CAPEX: auditoría rápida (deep dive) + change log único y escenario macro.....       | 616 |
| 4. Mecanismo de capital call y default: reglas de aportación, penalización y protección del socio cumplidor ..... | 617 |
| 5. Garantías puente y límites: diseño para no contagiar al holding y mantener financiación .....                  | 617 |
| 6. Control interno compartido mínimo exigible: SoD, repositorio, evidencias, compras y pagos .....                | 617 |
| 7. Resolución de bloqueos: cláusula de desempate y escalado, con plazos y consecuencias .....                     | 618 |
| 8. Plan de comunicación a financiadores y proveedores: transparencia y control del relato .....                   | 618 |
| Consecuencias Previstas.....                                                                                      | 619 |
| Resultados de las Medidas Adoptadas.....                                                                          | 620 |
| Lecciones Aprendidas .....                                                                                        | 621 |



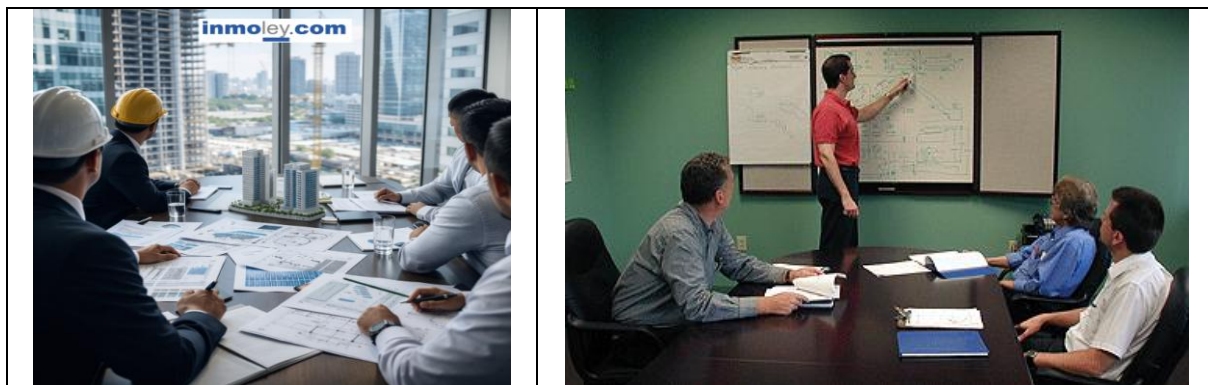
## ¿QUÉ APRENDERÁ?



Qué aprenderá con la Guía Práctica de "GOBIERNO CORPORATIVO EN PROMOTORAS Y CONSTRUCTORAS: CONSEJO, COMITÉS, PODERES Y CONTROL INTERNO" (12 puntos)

- Implantar un modelo de gobierno corporativo adaptado a promotoras y constructoras con enfoque práctico internacional.
- Definir órganos, roles y responsabilidades entre socios, consejo, comités, dirección y estructura de proyectos.
- Diseñar un mapa de decisiones con materias reservadas, delegadas y operativas, con umbrales por importe y riesgo.
- Redactar y aplicar reglamentos internos del consejo y de comités, y políticas corporativas clave para el sector.
- Construir una matriz RACI y una segregación de funciones eficaz para compras, contratación, certificaciones, pagos y reporting.
- Exigir y validar un paquete de información al consejo con KPIs financieros, de tesorería y de obra, con calidad y trazabilidad del dato.
- Operar comités de auditoría, riesgos, inversiones y retribuciones con agendas mínimas, reporting y seguimiento de planes de acción.
- Implantar un marco de control interno con controles clave, evidencias, pruebas de control y mejora continua bajo el enfoque de tres líneas.
- Fortalecer el control económico-financiero de caja, deuda, garantías y covenants, con disciplina de tesorería y reporting fiable.
- Controlar la ejecución de obra mediante gobierno de coste, plazo, calidad, seguridad y gestión formal de cambios y claims.
- Prevenir y gestionar fraude, investigaciones y canal de denuncias con protocolos, preservación de evidencias y medidas correctoras.
- Aplicar checklists, formularios y casos prácticos para estandarizar decisiones, poderes, firma, auditoría y control interno en España y Latinoamérica.

## Introducción.



### GOBIERNO CORPORATIVO QUE SE NOTA EN LA CUENTA DE RESULTADOS

En promoción inmobiliaria y construcción, la diferencia entre un proyecto que cumple y uno que se descontrola rara vez está en la "suerte". Está en la calidad del gobierno corporativo: en quién decide, con qué información, con qué límites, con qué evidencias y con qué capacidad real de corregir a tiempo. Cuando los órganos de decisión no están bien diseñados o no funcionan con disciplina, los síntomas aparecen pronto: desviaciones de coste, retrasos, claims, tensiones de tesorería, garantías asumidas sin control, proveedores críticos sin alternativa, incidencias de calidad que se vuelven reputacionales y una sensación persistente de que el negocio va siempre "apagando fuegos".

Esta guía práctica internacional, pensada para profesionales de España y Latinoamérica, nace precisamente para cubrir esa necesidad: convertir el gobierno corporativo en una herramienta operativa, medible y útil en el día a día. No es un texto académico ni un compendio normativo. Es una metodología aplicada para ordenar la toma de decisiones en promotoras y constructoras, reforzar el control interno y elevar la fiabilidad del reporting, conectando el consejo, los comités, los poderes de firma y la ejecución de obra con el ciclo completo del proyecto: suelo, inversión, CAPEX, contratación, obra, entrega, postventa y desinversión.

A lo largo de la guía encontrarás un recorrido completo y estructurado: desde los fundamentos y la arquitectura del sistema de gobierno, hasta el funcionamiento real del consejo (agenda, información, actas, decisiones reservadas), el diseño de comités (auditoría, riesgos, inversiones y retribuciones), la política de apoderamientos y límites de firma, y un marco de control interno basado en evidencias y pruebas. Se abordan, además, cuestiones especialmente sensibles para el sector: tesorería, endeudamiento y covenants, control de certificaciones y pagos, gestión formal de cambios, prevención del fraude, investigaciones y canal de denuncias, y el gobierno del dato y la ciberseguridad como elementos ya imprescindibles para la continuidad del negocio. Todo ello se completa con una parte práctica con checklists y formularios en texto completo, listos para adaptar,



y con casos prácticos que aterrizan los conceptos en situaciones típicas de proyectos y grupos promotor-constructores.

El beneficio para el profesional es directo. Esta guía te ayuda a mejorar tus “técnicas” de gobierno y control con un enfoque equivalente al marketing profesional aplicado al negocio: posicionar tu organización como fiable frente a financiadores e inversores, aumentar la credibilidad del reporting, proteger el margen y la caja con disciplina de ejecución, y reducir sorpresas mediante señales tempranas y umbrales de escalado. En términos tangibles, ganarás capacidad para anticipar desviaciones de coste y plazo, reducir retrabajos, reforzar la trazabilidad documental y tomar decisiones con criterios defendibles. En términos intangibles, consolidarás cultura de control, alineación entre socios y dirección, y reputación en un mercado donde la confianza abre puertas a financiación en mejores condiciones y a proyectos más sólidos.

Si tu objetivo es profesionalizar el gobierno corporativo sin convertirlo en burocracia, esta guía es una inversión práctica: te proporciona un sistema para decidir mejor, controlar mejor y explicar mejor lo que ocurre en cada proyecto. Es el tipo de conocimiento que reduce el ruido, ordena prioridades y aporta claridad cuando hay presión de plazo, tensión de tesorería o conflictos entre áreas.

El sector no espera. Los mercados cambian, los tipos de interés se mueven, los costes se tensionan y el riesgo reputacional se amplifica en horas. Mantenerse actualizado ya no es una opción: es una ventaja competitiva. Da el siguiente paso hacia la excelencia en tu gestión y en tus operaciones. Empieza por dotarte de un gobierno corporativo que no solo “existe” en el organigrama, sino que se nota en la ejecución, en la caja y en la tranquilidad con la que se toman decisiones difíciles.