



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

TEMA:

**“EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN LA
EMPRESA LIONHEART CONSTRUCCIONES”**

AUTORA: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

TUTOR: Dr. César Salazar

AMBATO-ECUADOR

2015

APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN O TITULACIÓN

Yo, Dr. César Augusto Salazar , en mi calidad de tutor del Trabajo de Graduación o Titulación sobre el tema: “EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN LA EMPRESA LIONHEART CONSTRUCCIONES”, desarrollado por la Señorita Fernanda Victoria Aguilar Mayorga, considero que dicho Informe Investigativo, reúne los requisitos técnicos y reglamentarios, por lo que autorizo la presentación del mismo ante el Organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por parte de la Comisión calificadora designada por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, Mayo del 2015



.....

Dr. César Salazar

TUTOR

AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Fernanda Victoria Aguilar Mayorga con C.I. # 1804949202, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación “EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN LA EMPRESA LIONHEART CONSTRUCCIONES” es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta investigación , para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato; por lo que autorizo a la Biblioteca de Contabilidad y Auditoría para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, Mayo del 2015



Fernanda Victoria Aguilar Mayorga


AUTORA

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO


El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN LA EMPRESA LIONHEART CONSTRUCCIONES”, elaborado por Fernanda Victoria Aguilar Mayorga, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Mayo de 2015.

Para constancia firma



Ing. Mauricio Sánchez
PROFESOR CALIFICADOR



Dr. Esteban Caiza
PROFESOR CALIFICADOR



Econ. Diego Proaño
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Este trabajo realizado con mucho esfuerzo lo dedico a la mejor madre y amiga, quien con su amor, comprensión y sabiduría supo guiar mi vida, estuvo en los momentos más difíciles y cruciales en mis estudios, quien con sus consejos me enseñó a superar problemas y adversidades que se presentaron durante el camino para conseguir mi gran meta.

A mi padre quien supo incentivar mi vida, de tal manera que aprendí a superar miedos sin importar la grandeza del obstáculo presente, a mi hermana que a pesar de los pequeños o grandes conflictos siempre he contado con ella.

Fernanda Aguilar

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado a mi madre y por medio de ella la grandeza de sus valores y virtudes permitiéndome crecer como persona. A mis padres por el apoyo y la oportunidad de realizar mis estudios, a mi querida Universidad Técnica de Ambato quien me brindó los mejores docentes, quienes me proporcionaron los conocimientos necesarios durante mi formación universitaria, les doy las gracias a todos y cada uno de los docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría quienes supieron impartir sabiamente sus conocimientos permitiéndome ahora enfrentarme a un nuevo reto en la vida.

A todas y cada una de las personas que estuvieron presentes durante mi trayectoria estudiantil les extiendo mi sentimiento de gratitud.

Fernanda Aguilar

ÍNDICE GENERAL

PÁGINAS PRELIMINARES

Portada.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	iv
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	x
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	xiv
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. TEMA.....	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2.1. Contextualización	1
1.2.1.1. Macro.....	1
1.2.1.2. Meso	2
1.2.1.3. Micro	3
1.2.2. Análisis Crítico	5
1.2.3. Prognosis	6
1.2.4. Formulación del problema	7
1.2.5. Preguntas Directrices	7
1.2.6. Delimitación del Problema	7
1.2.6. Justificación	8
1.3. OBJETIVOS	9
1.3.1. Objetivo General.....	9
1.3.2. Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II.....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Antecedentes Investigativos	10

2.2. Fundamentación Filosófica.....	11
2.3. Fundamentación Legal	12
2.4. Categorías Fundamentales	19
2.4.1 Gráfico de Subordinación	19
2.4.2 Subordinación conceptual.....	20
2.4.3. Fundamentación Teórica	22
2.4.3.1. Conceptual de la Variable Independiente	22
2.4.3.1.1 Control Administrativo	22
2.4.3.1.2 Gestión Administrativa	28
2.4.3.1.3 Administración empresarial	29
2.4.3.2.1 Cumplimiento de objetivos	33
2.4.3.2.2 Objetivos institucionales.....	38
2.4.3.2.3 Planificación estratégica	39
2.6. Señalamiento de Variables de la Hipótesis.....	40
METODOLOGÍA.....	41
3.1. Modalidad Básica de la Investigación.....	41
3.1.1 De Campo.....	41
3.2. Nivel o Tipo de Investigación.....	42
3.2.1 Explorativa.....	42
3.2.2 No experimental.....	42
3.3. Población y Muestra.....	43
3.4. Operacionalización de Variables	45
3.4.1 Variable Independiente: Control administrativo.....	45
3.4.2 Variable Dependiente: Cumplimiento de objetivos	46
3.5 Recolección de la información	47
CAPÍTULO IV	49
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	49
4.1 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta dirigida al personal operativo y administrativo de LionHeart Construcciones.	49
4.2 Verificación de la Hipótesis.....	68
CAPÍTULO V.....	72
5.1 Conclusiones.....	72
5.2 Recomendaciones.....	73
CAPÍTULO VI	74
6.1. Datos Informativos.....	74

6.1.1 Título	74
6.1.2. Institución Ejecutora.....	74
6.1.3. Beneficiarios	74
6.1.4. Tiempo estimado para la ejecución.....	74
6.1.5. Equipo Técnico Responsable.....	74
6.2 Antecedentes de la Propuesta	75
6.3 Justificación	75
6.4. Objetivos.....	76
6.4.1 Objetivo General	76
6.4.2 Objetivos específicos.....	76
6.5. Análisis de Factibilidad	77
6.5.1 Socio – Cultural	77
6.5.2 Tecnológico	77
6.5.3 Organizacional	77
6.5.4 Ambiental	78
6.5.5 Económico – Financiero.....	78
6.5.6 Legal.....	78
6.6 MODELO OPERATIVO	79
6.7 Fundamentación Científica – Técnica.....	81
6.8 ADMINISTRACIÓN	155
6.9 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	155
BIBLIOGRAFÍA	156

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta	124
Anexo 2 RUC de la empresa	126
Anexo 3 Objetivos institucionales	128

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Árbol de Problema.....	5
Gráfico N° 2 Categorización de las variables.....	19
Gráfico N° 3 Variable Independiente.....	20
Gráfico N°4 Variable Dependiente.....	21
Gráfico N° 5 Pregunta N° 1.....	49
Gráfico N° 6 Pregunta N° 2.....	51
Gráfico N° 7 Pregunta N° 3.....	53
Gráfico N° 8 Pregunta N° 4.....	57
Gráfico N° 9 Pregunta N° 5.....	49
Gráfico N°10 Pregunta N° 6.....	59
Gráfico N°11 Pregunta N° 7.....	61
Gráfico N°12 Pregunta N° 8.....	63
Gráfico N°13 Pregunta N° 9.....	65
Gráfico N°14 Pregunta N°10.....	67
Gráfico N°15 Zona de aceptación de la Hipótesis.....	56
Gráfico N°16 Tabla T Student.....	71
Gráfico N°17 Organigrama estructural LionHeart Construcciones.....	93
Gráfico N°18 Formato de orden de compra.....	97
Gráfico N°19 Formato de solicitud de cotización.....	98
Gráfico N°20 Formato de cuadro comparativo de precios.....	99
Gráfico N°21 Flujograma para elaborar una compra durante la ejecución de obra.....	109
Gráfico N°22 Flujograma para elaborar una compra antes de iniciar una obra.....	110
Gráfico N°23 Comprobante de despacho de material.....	119
Gráfico N° 24 Comprobante de reingreso de material a bodega.....	120
Gráfico N° 25 Requerimiento de material.....	121
Gráfico N° 26 Flujograma para elaborar un comprobante de despacho...	125

Gráfico N° 27 Flujograma para elaborar un reingreso de material.....	126
Gráfico N° 28 Flujograma para elaborar un pago	139
Gráfico N° 29 Hoja de trabajo diario en obra.....	147
Gráfico N° 30 Flujograma para elaborar planilla de avance de obra.....	150

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Población de Análisis.....	43
Tabla N° 2 Operacionalización de Variable Independiente.....	45
Tabla N° 3 Operacionalización de la Variable Dependiente.....	46
Tabla N° 4 Pregunta N° 1.....	49
Tabla N° 5 Pregunta N° 2.....	51
Tabla N° 6 Pregunta N° 3.....	53
Tabla N° 7 Pregunta N° 4.....	55
Tabla N° 8 Pregunta N° 5.....	57
Tabla N° 9 Pregunta N° 6.....	59
Tabla N° 10 Pregunta N° 7.....	61
Tabla N° 11 Pregunta N° 8.....	63
Tabla N° 12 Pregunta N° 9.....	65
Tabla N° 13 Pregunta N° 10.....	67
Tabla N° 14 Cálculo de probabilidad de éxito y fracaso.....	70
Tabla N° 15 Cálculo de frecuencias.....	59
Tabla N° 16 Modelo operativo.....	80
Tabla N° 17 Cuestionario de control interno área de adquisiciones.....	95
Tabla N° 18 Nivel de confianza control interno área de adquisiciones...	96
Tabla N° 19 Checklist área de adquisiciones.....	114
Tabla N° 20 Comparativo de procedimientos de adquisiciones.....	115
Tabla N° 21 Cuestionario de control interno área de bodega.....	117
Tabla N° 22 Nivel de confianza control interno área de bodega.....	118
Tabla N° 23 Formato de comprobante de reingreso de material a bodega	101

Tabla N° 24 Checklist área de bodega.....	128
Tabla N° 25 Comparativo de procedimientos de bodega	129
Tabla N° 26 Cuestionario de control interno área de bancos.....	132
Tabla N° 27 Nivel de confianza control interno área de bancos.....	132
Tabla N° 28 Formato de control de facturas a crédito.....	133
Tabla N° 29 Formato de control de cheques posfechados.....	134
Tabla N° 30 Checklist área de bancos.....	142
Tabla N° 31 Comparativo de procedimientos de pagos.....	143
Tabla N° 32 Cuestionario de control interno área técnica.....	146
Tabla N° 33 Nivel de confianza control interno área técnica.....	146
Tabla N° 34 Checklist área técnica.....	153
Tabla N° 35 Comparativo de procedimientos área técnica.....	154

ABSTRACT

Administrative control is very important in every company that is where it begins work on the fulfillment of the objectives.

The problem was identified in the company ConstruccionesLionHeart was that it was not applying proper procedures , because it does not have adequate internal control that lets meet planned objectives , another factor that has caused inadequate policies in the enterprise is the inappropriate organizational structure and poor communication and coordination of activities .

From this research problem identified was undertaken coming to propose the design and elaboration of a tool to improve management control through the detection of critical areas in the company and thus implement guidelines to improve the processes in each one of the sections of the company to thereby contribute to the achievement of objectives

INTRODUCCIÓN

Para la empresa LionHeart Construcciones es muy importante establecer una herramienta de control que permita mejorar sus procesos y fortalecer su control interno a través de modelos que faciliten la ejecución de las labores y permitan cumplir los objetivos planteados. El presente trabajo se desarrolla en seis capítulos que de manera resumida se detallan a continuación.

El **Capítulo I** se trata del tema de la investigación, el problema las causas y los efectos que originan, el análisis crítico del problema, el problema de esta investigación son las inadecuadas políticas y procedimientos, dentro de este capítulo también consta la prognosis, la justificación y concluye con la determinación de los objetivos generales y específicos.

El **Capítulo II**, se refiere al Marco Teórico, donde se señalan los antecedentes investigativos los cuales se toma como base para la elaboración de la investigación, fundamentación filosófica, la base legal en la cual está enmarcada, en este capítulo también se incluye la categorización de variables y la fundamentación teórica y el planteamiento de la hipótesis.

En el **Capítulo III** corresponde sobre la metodología, donde se indica la modalidad de la investigación, el tipo de investigación y se expone la muestra y población con la que se va a trabajar en la investigación además de que se plantea la operacionalización de variables y la manera como se va a recolectar y procesar la información

El **Capítulo IV** trata sobre al análisis e interpretación de resultados de los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas al personal de la empresa y se elabora las tablas de datos y los gráficos para posteriormente proceder a elaborar un análisis e interpretación de los datos obtenidos y se verifica la hipótesis a través de un medio estadístico en esta investigación T- Student.

El **Capítulo V** está compuesto de conclusiones y recomendaciones, donde justifica la validez de incorporar lineamientos en la empresa a fin de mejorar su estructura y control administrativo.

El **Capítulo VI**, consta la propuesta, que está compuesta por el tema, beneficiarios de la propuesta, objetivo general, específicos, el análisis de factibilidad de la propuesta en el cuál se elabora un manual de procedimientos que permita mejorar el control administrativo en la empresa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.TEMA

“El control administrativo y el cumplimiento de objetivos en la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES.”

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1.Macro

A lo largo de la historia, la totalidad de las pequeñas, medianas y grandes empresas, dedicadas a diferentes actividades siempre se han centrado en buscar la manera correcta de implantar y aplicar políticas y procedimientos para que sus colaboradores por medio de ciertas funciones y actividades, logren cumplir desde cada puesto de trabajo o departamento con los objetivos proyectados por los directores, gerentes o propietarios de las organizaciones y de esta manera llegar a un crecimiento considerable de la organización y así mejorar su situación financiera, evitando realizar reprocesos que disminuya la rentabilidad de la empresa.

Gracias a que las empresas aplican adecuadamente políticas y procedimientos se ha logrado detectar e identificar las falencias existentes en cada uno de los departamentos de la organización y aplicar los correctivos necesarios de manera rápida y oportuna lo cual ha permitido que los objetivos propuestos

seancumplidos, y también, ha ayudado a obtener un tipo de control preciso que permita velar y proteger los intereses de la entidad y sus integrantes.

Es así que, a cada miembro o integrante de la empresa, mediante un manual de funciones se le ha delegado ciertas actividades las mismas que están de acuerdo al puesto que ocupan dentro de la institución, llegando de esta manera, a que la autoridad disponga ciertas responsabilidades, las mismas que deben ser cumplidas a cabalidad.

En el mundo entero las empresa han dado mucha importancia a delimitar correctamente los departamento de la empresa y posteriormente delegar funciones para cada puesto de trabajo ya que así han logrado evaluar fácilmente al y brindar capacitaciones al personal que lo requiera para mejorar su rendimiento y a la vez optimizar recursos dentro de la empresa y con el tiempo lograr tener dentro de la entidad únicamente a los trabajadores idóneos, capaces y capacitados, los mismos que van ayudar al mejoramiento de las empresas.

1.2.1.2.Meso

En el Ecuador son pocas las empresas que han implementado un manual de políticas y procedimientos y que lo estén cumpliendo, podemos poner como ejemplo que empresas como Corporación Favorita, Gerardo Ortiz, entre otras son organizaciones que gracias a su adecuada administración, a los procesos que se han realizado y a su mejora continua han logrado crecer dentro de país y obtener gran acogida de los clientes y también la satisfacción de sus trabajadores.

Este tipo de empresas siempre se manejan con adecuados controles administrativos que les permiten cumplir con ciertas metas, a lo largo del año; y obviamente, dichas metas son ejecutadas por todos los miembros de la organización, con el día a día de trabajo y con el cumplimiento adecuado de las políticas y procedimientos, ya que siempre hay una autoridad que les exige o les presiona para la consecución de dichos objetivos.

La facilidad que les ha brindado a los trabajadores de las empresas que han adoptado un manual de políticas y procedimientos es significativa ya que les ha ayudado a conocer cuáles son sus funciones y responsabilidades dentro de la empresa y cuál es la meta u objetivo a cumplir en su puesto de trabajo y dentro de la organización.

Mediante la aplicación de este tan valioso documento también se ha logrado fomentar dentro de la entidad el trabajo en equipo y ha permitido a la empresa seguir innovando y mejorando gracias al aporte de cada funcionario da con el esfuerzo del trabajo diario.

Por otro lado, también hay que tomar en cuenta, que la cabeza de dichas empresas tiene que tener una visión a largo plazo y tomar decisiones, pensando en las consecuencias o beneficios que puede tener tal decisión.

El éxito que muchas instituciones han tenido dentro del país esta fomentado principalmente a que han cumplido con precisión lo estipulado en el manual de políticas implementado ya que eso les ha permitido disminuir pérdidas económicos, minimizar recursos, debido a que se ha mejorado los procesos internos y a la vez su productividad y eficiencia.

1.2.1.3.Micro

LIONHEART CONSTRUCCIONES es una empresa dedicada a la construcción de redes eléctricas de alta y baja tensión, fue inscrita en el Registro Único de Contribuyentes en la provincia Orellana en el año 2008, la empresa actualmente cuenta con una oficina administrativa en la Ciudad de Ambato, la aplicación de inadecuadas políticas y procedimientos en la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES ha ocasionado fuertes inconvenientes en el desarrollo de las actividades de la misma, ya que esto no le ha permitido cumplir con los objetivos planteados por el propietario, el mismo que no ha considerado la

necesidad de elaborar un manual de políticas que rijan a la empresa y le ayuden su desempeño.

Debido a que no se tiene un adecuado control administrativo, ha dado lugar a que no se hayan cumplido las metas establecidas y que no se haya podido aplicar las medidas correctivas que ayuden a mejorar y establecer lineamientos para evitar que se repitan los errores ya ocurridos, ya que en LIONHEART CONSTRUCCIONES no cuenta un eficiente control administrativo le ha impedido realizar una evaluación o supervisión de cada una de las actividades realizadas, de la misma manera que no se ha podido detectar cual es el factor que da lugar a que la empresa no haya logrado crecer y mejorar su situación económica.

LION HEART CONSTRUCCIONES no dispone de una estructura organizacional definida y esto ha impedido la asignación de funciones y responsabilidades al personal, lo que ha dado lugar a que cada trabajador realice sus actividades de manera empírica, factor que no ha permitido medir el desempeño de cada trabajador y de la misma manera no se ha podido brindar ayuda al personal para mejorar su rendimiento, también ha ocasionado desmotivación en los empleados puesto que no se ha logrado fomentar el trabajo en equipo sino que cada quien realiza su trabajo de la manera que a criterio propio considera correcto.

Tomando en cuenta que la empresa no dispone de una línea de mando definida se ha producido grandes dificultades al momento de tomar decisiones ya que no se llega a un acuerdo oportunamente lo cual ha sido causante de retrasos en ciertas actividades a realizarse y ha aportado a que la empresa se vea limitada a alcanzar los objetivos planteados.

1.2.2. Análisis Crítico

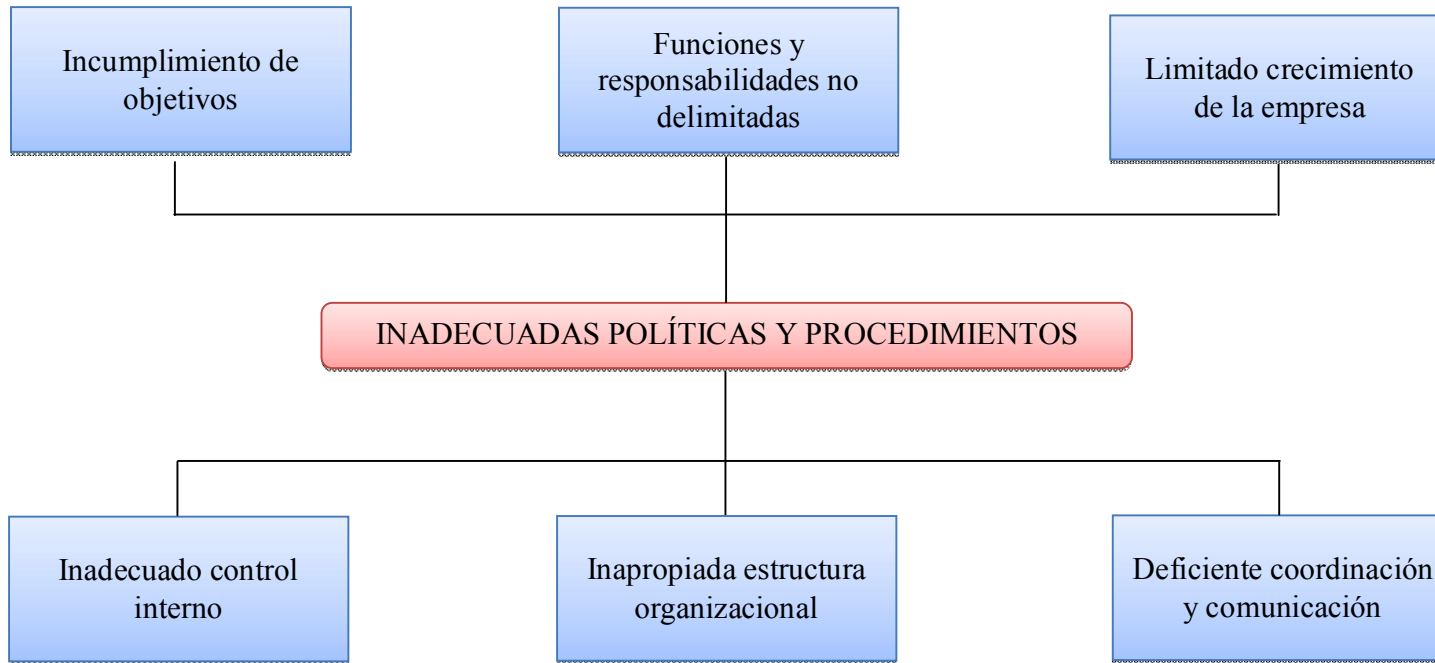


Gráfico N° 1: Árbol de Problemas
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

La empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES ha estado aplicando de manera inadecuada las políticas y procedimientos ya que no dispone de un adecuado control interno que le permita supervisar cada actividad que se realiza y analizar si dichas actividades se están ejecutando de correctamente y en caso de que no sea así se pueda inmediatamente corregir y mejorar y así llegar a la consecución de los objetivos planteados y disminuir pérdidas económicas y retrasos en los trabajos por falta de recursos.

En la empresa se maneja una inadecuada estructura organizacional la misma que ha impedido que se pueda asignar funciones y responsabilidad al personal, dificultando la ejecución de las actividades ya que los colaboradores no han obtenido la información necesaria que les facilite la elaboración de su trabajo, y esto ha provocado que no exista comprometimiento por parte de ellos y por consiguiente no se haya logrado obtener el óptimo desempeño de los miembros de la organización.

LIONHEART CONSTRUCCIONES también se ve afectada ya que existe deficiente comunicación y coordinación, ya que las actividades se las coordina únicamente de manera verbal y esto causa conflicto al momento de la realización de las actividades, produciendo en muchas ocasiones que se realice innecesariamente cierto trabajo o que ejecuten dos personas la misma actividad, produciendo desperdicio de tiempo lo que genera pérdida económica para la empresa, lo mismo que ha causado malestar entre los compañeros de trabajo y el propietario, y ha dado lugar a que la empresa se vea limitada en su crecimiento.

1.2.3. Prognosis

Si la LIONHEART CONSTRUCCIONES no maneja un adecuado sistema de control interno que le permita mejorar y aplicar adecuadamente sus políticas y procedimientos, establecer su estructura organizacional delimitando de manera clara cada uno de los departamentos de manera que le permita delegar funciones a sus colaboradores, estandarizar los procesos a seguir en cada una de las actividades que se ejecutan, con la finalidad de realizar un trabajo de excelencia, de manera eficiente promoviendo el ahorro

de recursos, con el pasar del tiempo traerá como consecuencias que la empresa no pueda alcanzar las metas y objetivos planteados reduciendo de manera significativa su rentabilidad lo cual en un futuro podría afectar la estabilidad de la empresa a tal punto que esta tenga que cerrar sus puertas por falta de liquidez.

1.2.4. Formulación del problema

¿Cómo el control administrativo se relaciona con el cumplimiento de objetivos en la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES?

1.2.5. Preguntas Directrices

¿Cuáles son los factores que producen un inadecuado control administrativo en la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES?

¿Cuáles son las causas para que la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES no cumpla con sus objetivos?

¿La adecuada aplicación de políticas y procedimientos será la solución para mejorar las políticas y procedimiento en la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES?

1.2.6. Delimitación del Problema

Campo :Auditoría

Área :Control Interno

Aspecto :Control Administrativo

Espacial : Empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES. Provincia: ORELLANA, Cantón: FRANCISCO DE ORELLANA, Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA, Calles: CUYABENO S/N Y LOJA.

Temporal : Periodo comprendido en enero y junio del 2014.

1.2.6. Justificación

En la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES fue necesario analizar las causas por las cuales no se ha considerado la importancia que tiene la adecuada aplicación de un sistema de control administrativo, que les ayude a establecer las falencias que tienen en los procesos que se realizan y de esta manera tomar los correctivos necesarios que permitan agilizar la ejecución de cada actividad y fortalecer la comunicación entre los miembros de la organización de modo que se fomente el trabajo en equipo.

La implementación de un sistema de control interno es primordial en LIONHEART CONSTRUCCIONES ya que le permitirá al propietario tomar la dirección de la empresa de mejor manera, definir una sola línea de mando que le facilite la toma de decisiones, y a la vez ayudar al personal a ejecutar adecuadamente sus funciones y cumplir con las responsabilidades encomendadas a cada uno, y así facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En la empresa es importante implementar un manual de procedimientos para cada una de las actividades que se ejecutan, ya que esto permite al personal cumplir con las funciones en el tiempo previsto.

Este trabajo es factible de llevarlo a cabo ya que la empresa ha abierto sus puertas y puesto a disposición los recursos necesarios para obtener la información requerida para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación; Mediante esta investigación se aporta al mejoramiento de LIONHEART CONSTRUCCIONES en todos sus aspectos lo cual fomentara su desarrollo y brindara satisfacción al propietario, trabajadores y clientes.

En el ámbito académico permitirá consolidar los conocimientos recibidos en las aulas universitarias y de esta manera contribuir a la mejora continua de LIONHEART CONSTRUCCIONES

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Identificar si el control administrativo incide en el cumplimiento de objetivos para diseñar lineamientos que permitan mejorar los procedimientos en la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar las áreas críticas de la empresa que limitan el control administrativo para tener un diagnóstico general y proponer mejoras.
2. Determinar las causas por las que la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES no está cumpliendo los objetivos planteados.
3. Proponer procedimientos que permitan mejorar el control administrativo y cumplir los objetivos optimizando recursos en la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes Investigativos

La autora Sánchez Ortuño (2014), en su trabajo de investigación “La gestión de procesos y procedimientos en el control administrativo financiero de la empresa Constructora López Cia. Ltda.” llega a la siguiente conclusión:

La utilización de un manual de procesos documentado en la empresa Constructora facilitará la estandarización de los procesos y la preservación del conocimiento. Cuando mejor está definido las actividades a realizar dentro de un puesto de trabajo se evitará pérdidas de tiempos y conflictos, aumentando así la productividad de las personas. Un trabajo bajo un modelo de gestión basado en procesos logrará una mayor eficiencia en los recursos humanos y en la empresa Constructora López Cia. Ltda.”.

La utilización de un adecuado manual de procedimientos es de vital importancia en todas las empresas para fortalecer los procedimientos que se realizan y de esa manera evitar pérdidas económicas al realizar reprocesos, de esta manera también se logra la correcta utilización de los recursos disponibles.

Para Velez Pozo(2012),en su trabajo de investigación denominado “Manual de control interno administrativo - contable aplicado a COHECO CIA. LTDA. ” concluye que:

Al agrupar, asignar, segregar funciones y unidades de trabajo, centralizándolas en un documento guía de permanente consulta, nos permitirá conseguir los objetivos propuestos de una manera efectiva y eficiente y equilibrio necesario para descentralizar actividades y a la vez delegar autoridad para el mejor desempeño de las

funciones asignadas y cumplimiento de las responsabilidades de cada miembro del área Administrativa – Contable.

Es indispensable en las empresas definir las actividades a realizar en cada puesto de trabajo, y tenerlo por escrito los mismos que debe ser entregado al personal con la finalidad de lograr el óptimo cumplimiento de las actividades y a la vez se lograra cumplir con los objetivos planteados.

Para Moreta Yanez(2011), en su trabajo de investigación titulado “El control interno y su incidencia en la gestión administrativa en la sección de comercialización de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Tungurahua” Ltda.” llega a la siguiente conclusión:

Evaluar la gestión administrativa que realizan las empresas es fundamental porque permite medir en qué grado se aprovecha las etapas de la administración y determinar en qué medida se han utilizado los recursos disponibles para alcanzar las metas planteadas por la administración de la entidad, para que la gestión y el control administrativo que aplican las organizaciones sea el más adecuado, es necesario que todos los involucrados conozcan las normas internas, las estrategias y las actividades propuestas por la administración, para que al realizar los procesos no se queden aislados y tengan un patrón de desempeño.

La socialización de manuales y procedimientos al personal de la empresa es muy trascendental ya que esto permite mejorar el control administrativo y aprovechar de una manera eficiente los recursos ya que gracias a los manuales se evitara que existan desviaciones en los procesos a seguir.

2.2. Fundamentación Filosófica

(Recalde, 2011) El paradigma crítico – propositivo es una alternativa para la investigación social debido a que privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales; crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigaciones

comprometidas con lógicas instrumental del poder. Propositivo debido a que plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.

Esta investigación tiene un enfoque crítico – propositivo debido a que estudia la situación actual en la que se encuentra la empresa y se proyecta a dar solución al problema que presenta por la inadecuada aplicación de políticas y procedimientos, incentivando a la organización a mejorar los procesos administrativos a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

2.3. Fundamentación Legal

Normas Internaciones de Auditoría

NIA 400

Evaluación de riesgo y control interno

8. El término "Sistema de control interno" significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad y comprende:

- a) "el ambiente de control" que significa la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos. Un ambiente de control fuerte, por ejemplo, uno con controles presupuestales estrictos y una función de auditoría interna efectiva, pueden complementar en forma muy importante los procedimientos específicos de control. Sin embargo, un ambiente fuerte no asegura, por sí mismo, la efectividad del sistema de control interno. Los factores reflejados en el ambiente

de control incluyen:

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

b) "procedimientos de control" que significa aquellas políticas y procedimientos además del ambiente de control que la administración ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad. Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones.
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre:
 - cambios a programas de computadora
 - acceso a archivos de datos

Ley de Seguridad Social

Título V

Del Régimen especial del seguro de los trabajadores de la Construcción.

Art. 143.- Lineamientos de política.- Los trabajadores de la construcción, permanentes, temporales, ocasionales o a prueba, serán afiliados obligatoriamente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y estarán protegidos por el Seguro General Obligatorio bajo las condiciones especiales señaladas en el presente título.

Art. 144.- Trabajadores de la construcción.- Para efectos de este régimen, son trabajadores de la construcción, todas las personas que prestan sus servicios o ejecutan una obra directamente, en virtud de un contrato de trabajo, en la edificación de inmuebles. Se exceptúa de esta obligación a los trabajadores que realizan reparaciones locativas de duración menor de treinta (30) días.

Art. 145.- Empleadores.- Son empleadores de la construcción los que contratan servicios de los trabajadores de esta rama o mandan a ejecutar una obra de edificación de inmuebles, por cuenta propia o ajena.

Art. 146.- Inscripción del trabajador.- Los trabajadores de la construcción están obligados a obtener el carné de inscripción en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, para desarrollar su actividad.

Art. 147.- Inscripción del empleador.- Los empleadores, cualquiera que fuese la calidad bajo la cual realizan las obras de edificación de inmuebles, están obligados a obtener su Cédula de Inscripción Patronal en el IESS. Las municipalidades no otorgarán permisos de construcción a los empleadores que no exhiban el respectivo certificado de inscripción patronal.

Art. 148.- Exención del envío de avisos.- El empleador de la construcción no está obligado a remitir al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social el Aviso de Entrada ni el Aviso de Salida de sus trabajadores; y el tiempo de trabajo de éstos se acreditará únicamente con la planilla de remisión de aportes.

Art. 149.- Fondos de reserva.- Cualquiera que fuese el tiempo de aseguramiento de los trabajadores de la construcción, el empleador está obligado a remitir al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, junto con las demás aportaciones mensuales, el valor equivalente a la doceava parte del salario percibido por el trabajador, por concepto del Fondo de Reserva que el IESS acreditará a los trabajadores de la construcción.

Art. 150.- Aportación proporcional por semana integral.- Si la relación laboral termina antes de cumplidas las cinco jornadas por semana del trabajador de la construcción, su empleador confeccionará las planillas y pagará los aportes al IESS por la parte proporcional de la semana integral.

Reglamento de Seguridad y Salud para la Construcción y Obras Públicas.

Título Tercero

Organización de la Seguridad y Salud

Capítulo II

Art. 20.- RESPONSABILIDAD SOLIDARIA EN MATERIA DE PREVENCIÓN Y PROTECCIÓN CONTRA LOS RIESGOS DEL TRABAJO.- A efectos de la responsabilidad solidaria entre empleadores, en materia de seguridad y salud en el trabajo se considerará lo siguiente:

a) Propietario de la obra.- Es responsabilidad del propietario, contratar la ejecución de la obra con personas naturales o jurídicas cumplidoras de las obligaciones que en materia de seguridad y salud en el trabajo establece la legislación vigente;.

b) Diseñadores y planificadores.- Los diseñadores y planificadores deberán aplicar normas y preceptos preventivos desde la fase de diseño, en estricto apego a la normativa legal vigente. Deberán además incluir en presupuesto de obra, el rubro correspondiente a los programas de prevención de riesgos laborales;

c) Constructor.- El constructor con fundamento en la identificación y evaluación de los riesgos de los puestos de trabajo, está obligado a la formulación y ejecución de los programas de prevención y protección respecto a los riesgos del trabajo en los diferentes procesos de avance de la obra. Asignará los recursos correspondientes para el desarrollo de estos programas y tomará cuentas de su cumplimiento a los responsables. Cuando la ejecución de la obra precise la intervención de intermediarios, tercerizadoras, contratistas y

subcontratistas, el constructor o quien haga sus veces, requerirá de estos, su registro en el Ministerio de Trabajo, los reglamentos internos de seguridad y salud o los planes preventivos diseñados en función de los factores de riesgo propios de la obra o servicio a ejecutar. La presentación de estos documentos será parte del proceso contractual y constarán en los contratos respectivos;

d) Tercerizadores de servicios complementarios, contratistas y subcontratistas: Los tercerizadores, contratistas y subcontratistas, son responsables de la aplicación de la normativa vigente en materia de seguridad y salud para con sus trabajadores. Desarrollarán acciones de prevención y protección que se ajusten a los riesgos inherentes a la obra o servicio a prestar;

e) Intermediarios laborales.- Las personas naturales o jurídicas intermediarios del sector de la construcción están obligados a seleccionar de manera adecuada el personal idóneo que se ajuste a las competencias y requerimientos del puesto de trabajo. Son además responsables de la entrega de información y capacitación general en materia de seguridad y salud en el trabajo;

f) Fiscalizadores.- Los fiscalizadores realizarán acciones de verificación del cumplimiento de los programas preventivos planificados y comprometidos por los empleadores a través de reglamentos internos o planes mínimos de prevención de riesgos, presentados al constructor;

g) Residentes de obra y supervisores.- Participar activamente en los programas de prevención de riesgos en los que sean requeridos, controlar el cumplimiento de las acciones de capacitación y adiestramiento en cada puesto de trabajo. Reportar a la Unidad de Seguridad y Salud o al responsable de prevención de riesgos, en su caso, todos los accidentes, incidentes y situaciones de riesgo para los trabajadores. Colaborar en las inspecciones y auditorías de seguridad, investigación de accidentes- incidentes y enfermedades ocupacionales. Coordinar con el Técnico de Seguridad los procedimientos de trabajo y vigilar el cumplimiento de los planes de prevención y protección de los trabajadores de terceros; y,

h) Maestros mayores.- En caso de fungir como contratistas asumirán las responsabilidades descritas en el literal d) de este artículo. De ser parte de la plantilla del constructor, apoyarán el trabajo preventivo del residente de obra.

TITULO CUARTO

Instalaciones provisionales

Art. 21.- Viviendas.- En aquellos lugares donde deba permanecerse por más de seis meses, se construirán viviendas para uso de los trabajadores destinadas a alojarlos en condiciones de confort y provistas de todos los servicios básicos.

Art. 22.- Campamentos.- Los campamentos serán construidos cumpliendo con los siguientes requisitos: a) Los campamentos deben construirse en terrenos bien drenados, lejos de zona pantanosa; b) Se debe suministrar dormitorios adecuados para todos los trabajadores, calculándose 9 m cúbicos por trabajador; c) Los pisos se construirán de cemento o de madera, para facilitar su limpieza. Los pisos de las tiendas de campaña se deben colocar mínimo a 15 cm. (6 pulgadas de suelo) y de los campamentos a 45 cm. (18 pulgadas); d) Todas las ventanas y puertas deben tener mosquiteros; e) En las instalaciones se mantendrán personas destinadas a la limpieza de los campamentos y sus alrededores. Se realizará fumigación y desinfección periódica del lugar; f) Los servicios que se proporcionen para desalojar las aguas negras y desechos sólidos se deben sujetar a los códigos y normas de sanidad y reglamentos vigentes; y, g) Ante cualquier señal de enfermedad contagiosa, comunicar inmediatamente a las autoridades locales de sanidad.

Art. 24.- Baterías Sanitarias: a) Servicios higiénicos.- Los trabajadores de la construcción deberán disponer de retretes, duchas y lavabos desde el inicio de las labores, construidos en forma provisional en relación al número de usuarios, conforme lo determina el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores en su artículo 51; b) Los servicios higiénicos se deben situar a distancia mínima de 23 m (75 pies) del dormitorio y a 61 m (200 pies) de la cocina y del comedor; c) En lugares donde no exista alcantarillado, los inodoros o letrinas deben estar en cajas a prueba de moscas, llevarán tapa y estarán construidos sobre fosos. Las letrinas y pozos negros se colocarán a distancia mínima de 61

m (290 pies) de la fuente de abastecimiento de agua; d) Proteger los inodoros o letrinas contra la intemperie y los objetos que les puedan caer, debiéndose rociar todos los días con desinfectantes; y, e) Por prevención de enfermedades, no deben compartirse jabones y toallas entre los trabajadores.

Art. 25.- Vestuario.- Los locales destinados a vestuarios deberán ser independientes y estar dotados de banca y armarios individuales.

Art. 26.- Agua potable.- Se pondrá a disposición de los trabajadores y en cantidades suficientes, agua potable fresca. Caso contrario, se efectuarán tratamientos de filtración o purificación, de conformidad con las normas sanitarias vigentes.

Art. 27.- Botiquín.- En todos los lugares de trabajo, repartidos en las distintas áreas, así como en los vehículos de transporte, se tendrá botiquines o estuches de primeros auxilios bien protegidos contra el polvo, la humedad y cualquier agente de contaminación. El personal de supervisores será entrenado, en el caso de no existir médico o enfermera para dispensar primeros auxilios.

Art. 29.- Bodegas.- Se dispondrán de bodegas para dar cabida a los materiales necesarios en las obras de construcción en base a:

a) Los materiales deberán almacenarse de forma ordenada, clasificándolos de acuerdo a interés y frecuencia de uso. Las sustancias químicas deberán ser almacenadas agrupándolas por procesos y riesgo, depositándolas en recipientes seguros y herméticamente cerrados; y, b) Las áreas de almacenamiento estarán protegidas, ventiladas y con control de derrames, aparte de las exigencias propias en función de su peligrosidad y de acuerdo con las prescripciones legales correspondientes. Las condiciones de estas se ajustarán a las determinaciones del Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores.

2.4. Categorías Fundamentales

2.4.1 Gráfico de Subordinación

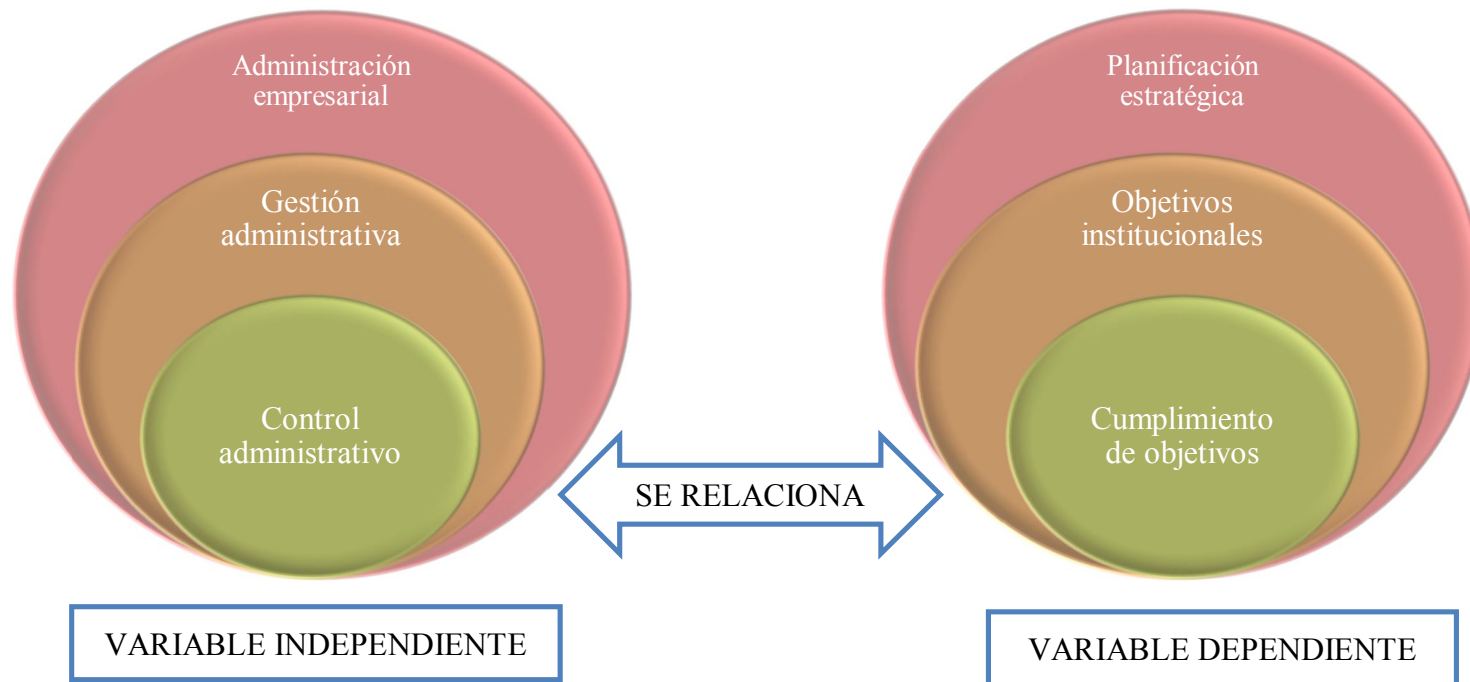


Gráfico N° 2: Categorización de Variables
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

2.4.2 Subordinación conceptual

Variable Independiente

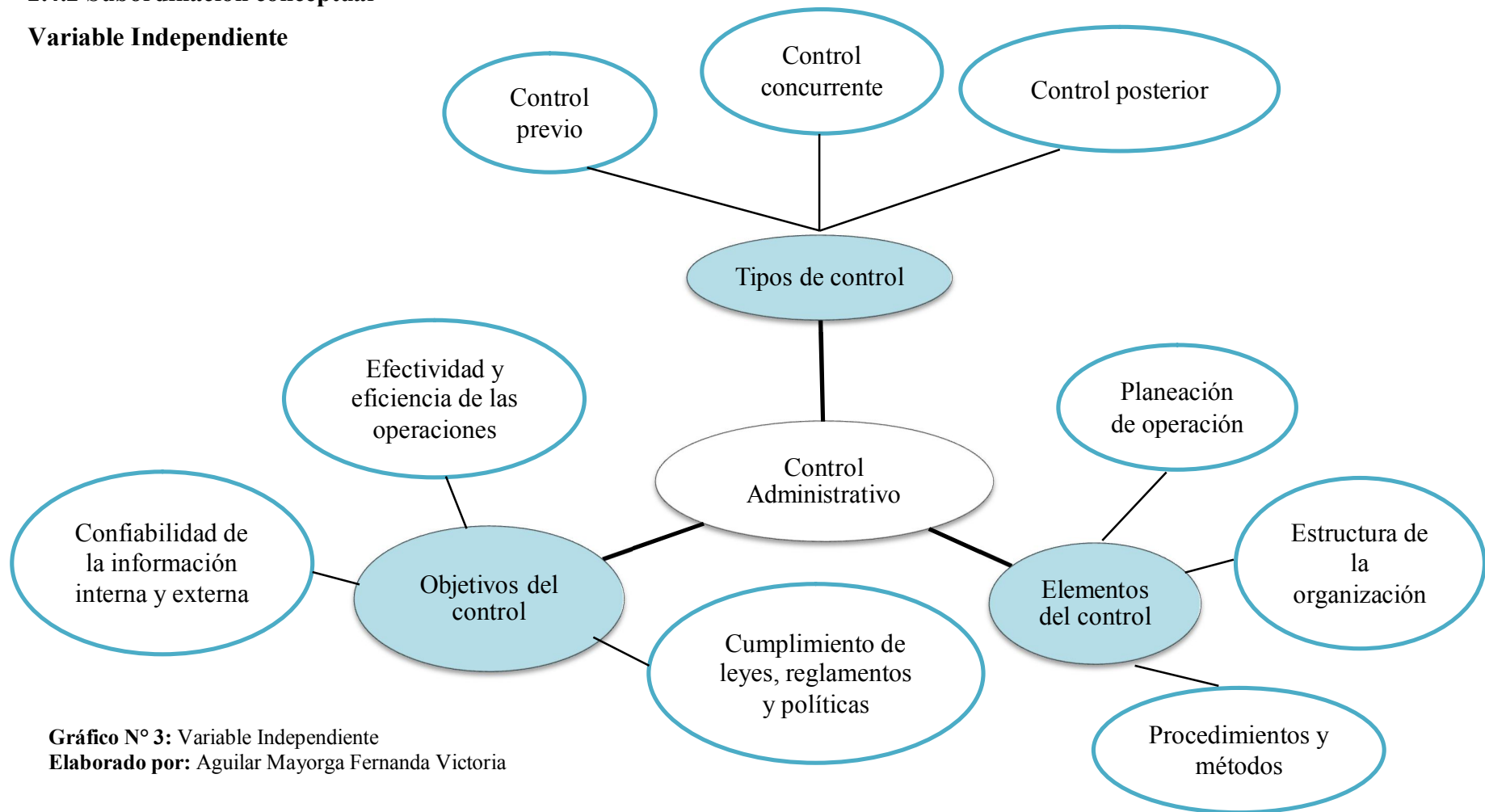


Gráfico N° 3: Variable Independiente
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Variable Dependiente

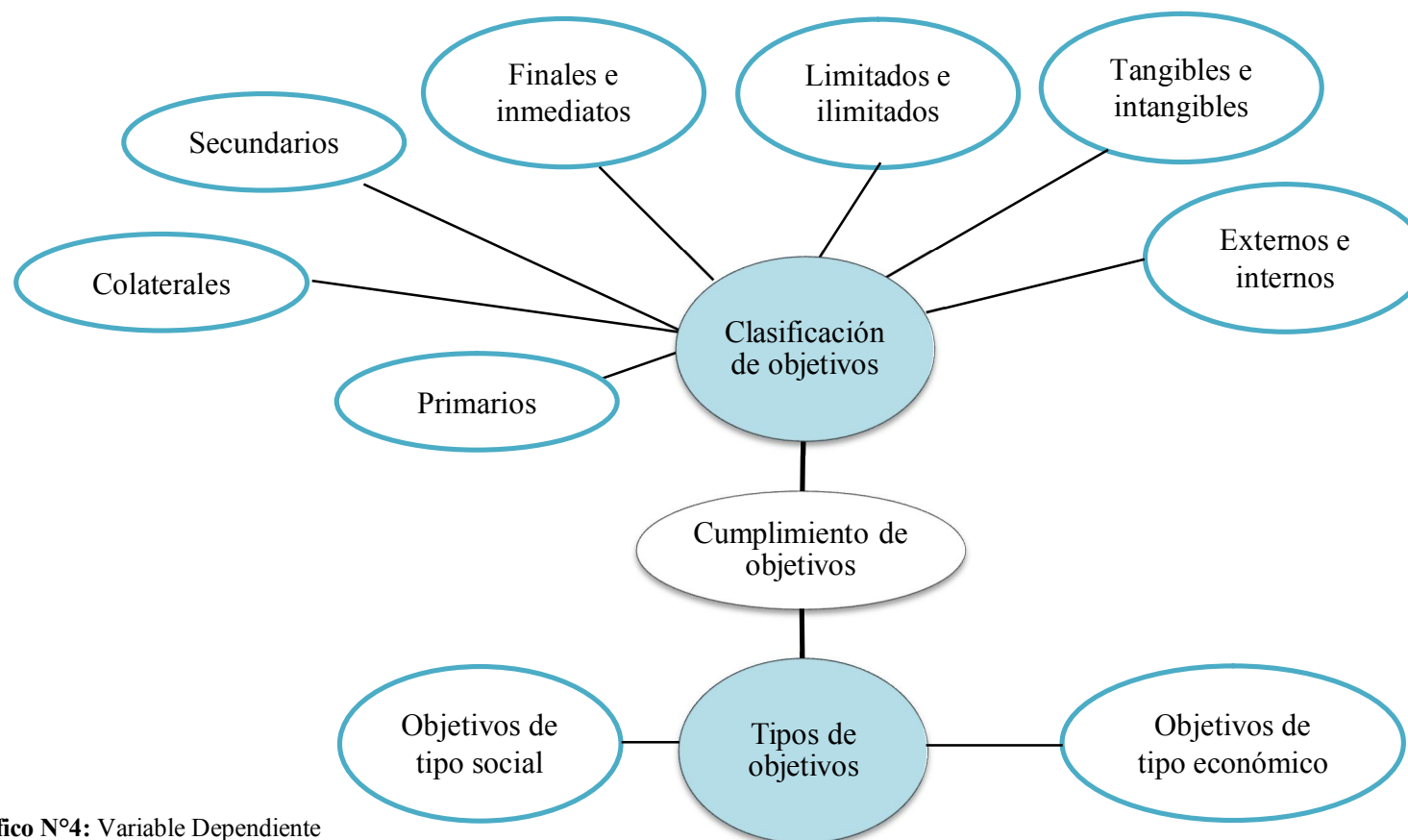


Gráfico N°4: Variable Dependiente
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

2.4.3. Fundamentación Teórica

2.4.3.1. Conceptual de la Variable Independiente

2.4.3.1.1 Control Administrativo

Para el autor Estupiñan Gaitán (2006), en su libro “Control Interno y Fraudes” señala que:

El control administrativo es un plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- Mantenerse informado de la situación de la empresa;
- Coordinar sus funciones;
- Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- Mantener una ejecutoria eficiente;
- Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas;

Para verificar el logro de estos objetivos la administración establece:

- El control del medio ambiente o ambiente de control.
- El control de evaluación de riesgos.
- El control de sus actividades.
- El control del sistema de información y comunicación.
- El control de supervisión y monitoreo.

Elementos del control

Planeación de operaciones.- Hace referencia a las operaciones dentro de una empresa, a todos los procedimientos y acciones que ayudan a que la empresa cumpla su finalidad principal y logre los resultados esperados, es decir al diseño, implementación y seguimiento de todos los procesos claves de una empresa.

Estructura de la organización.- Se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina; con frecuencia la estructura organizacional se le refiere como organigrama que son la ilustración gráfica de

las relaciones que hay entre las unidades, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos mediante el uso de recuadros etiquetados y líneas de conexión.

Procedimientos y métodos.- Es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza su trabajo.

Principios del control

El control es una responsabilidad administrativa y como tal, la administración debe establecerlo y ejecutarlo para que sea efectivo, se requiere tomar en cuenta en su diseño algunos principios:

- a) El control debe hacerse en las áreas claves, es decir, los puntos críticos.
- b) Las acciones futuras deben ajustarse a la información que se tenga. Una división, sección o departamento tiene sus objetivos específicos y sistemas de control.
- c) Los controles deben diseñarse para que se mantenga contacto directo entre el que controla y lo que es controlado.
- d) El control está estrechamente relacionado con la comunicación.
- e) En los sistemas de control el factor humano es esencial ya que las personas responsables pueden evaluar con criterios objetivos y subjetivos.
- f) Debe ser flexible; debe responder a ciertas condiciones cambiantes.
- g) Adaptable a la organización; los controles deben ser determinados de acuerdo al tipo de organización.
- h) Las unidades administrativas que conforman equipos de trabajo orientados hacia el autocontrol mediante la búsqueda de resultados de grupo, logran mayor eficacia.

Los anteriores principios los podemos sintetizar en:

- Efectividad y segregación de funciones
- Objetividad
- Flexibilidad
- Proyección
- Funcionalidad
- Adaptabilidad
- Comunicación

- Eficacia.

El autor Sánchez Gálan(2008), en su libro “Principios Básicos de Empresa” indica lo siguiente relativo al control administrativo.

El control administrativo se define como el proceso que se refiere al personal encargado de llevar a término la consecución de los diferentes objetivos teniendo en cuenta las políticas estratégicas para aprobar criterios de eficacia y eficiencia en el planteamiento estratégico de la empresa. El control administrativo combina actividades ligadas a la planificación y la ejecución, se conecta con el aspecto humano de la empresa, en concreto los niveles jerárquicos de cierta responsabilidad, la medida del control administrativo se realiza considerando la eficacia y la eficiencia del cumplimiento de los objetivos previstos.

Aun cuando ambos términos pudieran considerarse sinónimos, existe una sutil deferencia que resulta imprescindible para valorar los elementos incorporados en el análisis: la eficacia supone alcanzar los objetivos propuestos y deseados; sin embargo la eficiencia consiste en la obtención de objetivos pero empleando la mejor alternativa de las posibles. De esta forma, el objetivo prioritario del control radica en conseguir en primer lugar un determinado nivel de eficacia, para a partir de este punto, llegar a un grado de eficiencia.

Características

Es un proceso llevado a cabo de acuerdo de acuerdo con la orientación fijada en el planteamiento estratégico, se concreta en operaciones corrientes: Objetivos, políticas, estructura orgánica, localización, etc.; debe abarcar el máximo posible de elementos para asegurar el equilibrio entre las partes implicadas así como la mayor información posible de cada factor para determinar las decisiones; suele ser rítmico ya que sigue pautas con una periodicidad constante. Sin embargo, se toman medidas específicas dependiendo de la gravedad y urgencia de la situación, lo cual no invalidaría el esquema general planteado.

Tipos de Control Administrativo

Boland (2007), en su libro “Funciones de la administración” muestra los siguientes tipos de control administrativo.

Control previo

Previene los problemas de manera anticipada, tiene lugar antes de que se desarrolle la actividad. La clave de los controles previos es tomar la acción administrativa antes de que surja un problema.

Control concurrente

Tiene lugar mientras se desarrolla la actividad, en este caso la administración puede corregir los problemas antes de que se vuelvan muy costosos o peligrosos. La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa, al administrador puede vigilar de manera concurrente las acciones de sus subordinados y corregir los problemas a medida que se presentan. La demora entre la actividad y la corrección es mínima, se puede diseñar un equipo técnico que incluya controles concurrentes.

Control posterior

Se basa en la retroalimentación, tiene lugar después de la acción. Su desventaja es que para cuando el administrador tiene la información, el daño ya está hecho. Sin embargo, en muchas actividades, el control posterior es el único tipo de control disponible. El control posterior tiene dos ventajas sobre los controles de tipo previo y concurrente. En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los administradores información provechosa sobre la efectividad del proceso de planeación. Si la retroalimentación indica poca variación entre el estándar y el desempeño verdadero, es evidente que la planeación ha sido buena. Si la desviación es grande, un administrador puede utilizar esta información para hacer más efectivos los nuevos planes. En segundo lugar, el control posterior puede incrementar la motivación de los empleados al poder brindárseles información sobre su desempeño.

Objetivos del control

El autor Fonseca Luna(2011), en su libro “Sistema de Control Interno para Organizaciones” nos da a conocer los siguientes objetivos de que tiene en control.

Los objetivos primordiales del control son asegurar que la ejecución se ajuste al plan establecido, coordinar la acción, reducir al mínimo el gasto y asegurar que los objetivos y las normas se cumplan.

Efectividad y eficiencia de las operaciones

Incluye los objetivos de la organización, tales como: el servicios al cliente, uso deficiente de los recursos, y cumplimiento de las obligaciones. También, comprende la salvaguarda de los recursos, y cumplimiento de la organización del uso inadecuado o pérdida, al igual que asegura que los pasivos sean identificados y administrados, para crecer y mejorar la rentabilidad, las organizaciones necesitan enfocarse en la eficiencia y efectividad de sus operaciones – reducir costos, incrementar ingresos, mejorar la gestión y el control, mejorar la operación y dar el mejor uso a los activos.

Confiabilidad de la información interna y externa

Incluye los objetivos sobre asuntos tales como: mantenimiento de registros y la información utilizada en la organización y publicada por partes externas. También comprende la protección de los registros contra la distorsión de resultados.

Cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas internas aplicables

Incluye los objetivos orientados a asegurar que los asuntos de la entidad sean conducidos, de acuerdo con las normas legales y las políticas de la organización.

Procesos del control

Los autores Place & Wilkinson (2007), en su libro “Organización de oficinas” señala que:

Fases preliminares

- **Planificación.-** La planificación consiste en determinar qué debe hacerse, además de cómo, dónde, quién y por qué. Cuando en los planes se hace constar por escrito, en la forma de listas de control, directrices, memorándums, manuales, instrucciones de actuación, etc. se establecen un dispositivo con el que pueden compararse los progresos y resultados.
- **Programación.-** Programación es la determinación de cuándo y en que secuencia debería realizarse el trabajo. Todo el trabajo debe ser programado, comprendidos los informes y el trabajo de iniciativa. Las operaciones rutinarias y de repetición son las más fáciles de programar y deberían ser las primeras.
- **Preparación.-**La preparación asegura que los instrumentos, el personal, los equipos necesarios se encuentren disponibles en el momento que se requiera. La responsabilidad de la dirección no consiste en la preparación física de todos los instrumentos necesarios, sino en delegar la autoridad y la responsabilidad sobre los mismos.
- **Despacho.-** La planificación, la programación y la preparación montan el escenario, todos deberán emprenderse por anticipado en relación con la planificación realizada para cada tarea. Despacho es la descarga del material que se procesa y la autoridad para actuar. Cuando se actúa antes de que la planificación, programación y preparación estén terminados el resultado pueden representar un esfuerzo mal orientado, despilfarro y duplicidades.

2.4.3.1.2 Gestión Administrativa

De acuerdo al autor Herrero & Palomo(2012), en su libro “Administración, Gestión y Comercialización” afirma que:

La gestión administrativa es el conjunto de las actividades o funciones internas de la empresa que son indispensables para su funcionamiento y, por supuesto, para la consecución de objetivos, como puede ser: el archivo de documentos, la llevanza de contabilidad, la formalización de contratos de trabajo, tramitación a la Seguridad Social, las nóminas, la emisión de facturas, efectuar pagos y cobros, el control de la caja, etc.

La gestión administrativa es distinta en cada empresa, de ahí que para diseñar su organización se deba atender a criterios como los ya citados anteriormente, tales como el tamaño o dimensión de la empresa, tipo de producto que elabora, mercado al que se dirige, etc. e incluso en algunas empresas como en las familiares o pequeñas, puede ser que esta gestión administrativa no se realice por la propia empresa, sino que se contrate con otra empresa ajena que se dedica a ello; toda empresa debe contar con una mínima estructura administrativa, cada empresa, siempre en función de los principios de eficacia y economía, decidirá lo que resulte más rentable, para sus intereses, esto es, para el mejor desarrollo de su actividad y cumplimiento de sus objetivos.

En la gestión administrativa la organización se puede realizar mediante la división por departamentos o áreas, siendo los más comunes los siguientes: Personal, Contabilidad, Tesorería y Financiero, sin perjuicio de que según la acumulación de trabajo y el tipo de empresa, se puedan unir diversas funciones en un solo departamento como ocurre en la mayoría de las pymes.

Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, la gestión administrativa en una empresa se encarga de realizar los procesos recién mencionados utilizando todos los recursos que se presenten en una empresa con el fin de alcanzar aquellas metas que fueron planteadas al comienzo de la misma. En definitiva se trata de un proceso para realizar las tareas básicas de una empresa sistemáticamente.

2.4.3.1.3 Administración empresarial

En el libro “Administración de Empresas teoría y práctica” del autor Reyes Ponce(2004), afirma que:

La administración de empresas es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado, es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y las personas que integran una empresa.

La administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y solo a través de ella, se refiere al máximo aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc.

Características

1. **Universalidad.-** El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
2. **Especificidad.-** Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
3. **Unidad temporal.-** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en menor o mayor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
4. **Unidad jerárquica.-** Todos cuantos tiene carácter de jefe en un mismo organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración, desde el Gerente General hasta el último mayordomo.

Principios de la Administración

Para el autor Fayol(1949), en su libro “General and Industrial Management” indica los principios citados a continuación:

1. División del trabajo

Se puede observar en las sociedades humanas, en las que cuanto más importante es el cuerpo corporativo, mayor relación existe entre estructura y función. Al crecer la sociedad, se desarrollan nuevos órganos destinados a sustituir el órgano único que ejecutaba todas las funciones en el estado primitivo; el objetivo de la división de trabajo es producir mayor y mejor trabajo con el mismo esfuerzo. El trabajador siempre en el mismo sitio, el director preocupado siempre de los mismos asuntos, adquieren una capacidad, seguridad y fiabilidad, que aumentan su producción. La división del trabajo se ha reconocido que es la mejor forma de utilizar los individuos y grupos de personas.

2. Autoridad y responsabilidad

Autoridad es el derecho a dar órdenes y el poder para exigir obediencia. Para lograr un buen jefe, la autoridad personal es complemento indispensable de la autoridad oficial. No debe concebirse la autoridad como algo separado de la responsabilidad, es decir la responsabilidad es un corolario de la autoridad, es su consecuencia natural y contrapunto esencial, y donde se ejerce autoridad surge responsabilidad.

3. Disciplina

Disciplina es obediencia, aplicación, energía, comportamiento y manifestaciones externas de respeto, observadas de conformidad con los acuerdos entre la empresa y sus empleados, ya se hayan discutido libremente esos acuerdos o aceptados sin discusión previa, ya sean implícitos o explícitos, ya se deriven del deseo de las partes o de normas y costumbres; son estos acuerdos los que determinan las formalidades de la disciplina.

La disciplina es absolutamente esencial para un buen funcionamiento de la empresa y sin disciplina no puede prosperar una empresa, la disciplina es respeto por los acuerdos encaminados a lograr obediencia, aplicación, energía y manifestaciones externas de respeto, incumbe tanto al alto directivo como al humilde empleado y los mejores medios para establecerla y mantenerla son:

- Buenos superiores a todos los niveles.
- Acuerdos los más claros y justos posibles.
- Sanciones aplicadas con justicia.

4. Unidad de mando

Para emprender cualquier acción, un empleado debe recibir órdenes sólo de un superior. Si se viola la autoridad, se pone en peligro la disciplina, se altera el orden y se amenaza la estabilidad. Cuando dos superiores ejercen su autoridad sobre la misma persona o departamento, se produce intranquilidad y si persiste la causa, aumenta el desorden, la enfermedad asume el aspecto de un organismo animal afectado por un cuerpo extraño y se observarán las siguientes consecuencias: o bien se suprime el mando doble con la desaparición o eliminación de uno de los superiores y se restablece el bienestar del organismo, o el organismo continúa marchitándose, en ningún caso se produce adaptación del organismo social al mando doble.

5. Unidad de dirección

De acuerdo con esta regla, toda la organización se debe mover en dirección de un objetivo común: en una dirección única.

6. Subordinación del interés individual al interés general

Este principio sostiene que los intereses de una persona (o grupo) no deben prevalecer sobre las metas de la organización en su conjunto.

7. Remuneración del personal

El pago debe ser justo –no explotador– y recompensar el buen desempeño, se debe recurrir a diversas formas de pagos por ejemplo: por tiempo trabajo razón de la producción etc. También es necesario otorgar recompensas no financieras.

8. Centralización

La centralización significa “reducir la importancia del papel del subordinado mientras que la descentralización implica aumentarla; los grados de centralización/descentralización adoptados dependen de cada organización en la que el “administrador” trabaje.

9. Cadena escalar

Esta característica definida como línea de autoridad, explica que cierta cantidad de autoridad debe corresponder a cada posición jerárquica, pero también que los estratos más bajos de administradores siempre deben mantener informados a los niveles superiores de sus actividades laborales.

10. Orden

Las personas y materiales deben estar en un lugar correcto en un momento oportuno de modo que faciliten la ejecución de actividades.

11. Equidad

Este principio constituye la ejecución de las convenciones establecidas; sin embargo las convenciones no pueden prever todo, por lo cual deben ser interpretadas y sus insuficiencias complementadas; todos los empleados deben ser tratados de la forma más “igualitaria” posible.

12. Estabilidad en el puesto de trabajo.

Se necesita tiempo para que un empleado se habitúe a un trabajo nuevo y lo haga bien, asumiendo que posee las capacidades necesarias. Si se le despide cuando ya se ha acostumbrado a él, o antes, no habrá tenido tiempo para realizar un servicio que merezca la pena. Si esto se repite indefinidamente, el trabajo nunca se hará adecuadamente. Las consecuencias indeseables de esta inseguridad en el trabajo son temibles especialmente en las empresas grandes, en las que normalmente la adecuación de los directores a su puesto dura mucho.

En general, el personal directivo de las empresas prosperas es estable, el de las que no tiene éxito es inestable. La inestabilidad en el puesto de trabajo es la causa y el efecto de una mala gestión.

13. Iniciativa

El poder para pensar y ejecutar se denomina iniciativa, y la libertad para proponer y ejecutar también pertenece a la iniciativa, en todos los niveles de la organización, la iniciativa aumenta el celo y la energía de los empleados. La iniciativa de todos, añadida a la del director si es necesario, representa una gran fuente de fuerza para las empresas.

14. Espíritu corporativo

La unión hace la fuerza, la armonía, al unión entre el personal de una empresa, es una gran fuerza en la empresa. Por tanto, deben tomarse medidas para fomentarla. Entre los innumerables métodos de uso, destacará un principio a seguir y dos riesgos a evitar. El principio a seguir es el de la unidad de mando; los peligros a evitar son: a) una mala interpretación del dicho “divide y vencerás”, y b) el abuso de comunicaciones escritas.

2.4.3.2.1 Cumplimiento de objetivos

El autor Fisher, (1982) en el libro “La práctica del control de gestión” dice lo expuesto a continuación:

Si se quiere alcanzar un determinado objetivo, hay que empezar por sentir su necesidad y después disponer de los medios adecuados para alcanzarlo. Estas dos condiciones son los dos pilares, el subjetivo y el objetivo, de la motivación. Por un lado, la necesidad es subjetiva en el sentido de que es profundamente sentida por el individuo. Por otro lado, los medios o instrumentos que sirven para satisfacer la necesidad son objetivos, puesto que son exteriores al individuo. La motivación se basa en la conjunción de la necesidad y de los instrumentos.

Requisitos de los objetivos

Hay que fijar los objetivos para todos los aspectos fundamentales de las actividades de la organización. Si se limitaran a establecer los objetivos para los aspectos más concretos y rutinarios, se escaparían de nuestro control otros aspectos esenciales, con el consiguiente desequilibrio del conjunto.

Siempre que sea posible hay que buscar en la elaboración de los objetivos la participación de los que están encargados de conseguirlos. Esto resulta con frecuencia complicado, especialmente si pretendemos aplicarlos a todos los objetivos que afectan de alguna forma al interesado. Pero, por lo menos, hay que asociar al directivo en cuestión con el establecimiento de los objetivos principales de su unidad.

Los objetivos tienen que ser suficientemente definidos para poderlos exponer, o mejor, escribir en palabras, aunque para ello se requiera un esfuerzo considerable, y los términos en que estén expresados deben ser precisos y, a ser posible, cifrados, es decir, con expresión cuantitativa. Al mismo tiempo deben servir de patrones de medida para comprobar la realidad con las previsiones y poder adoptar medidas correctivas cuando se produzcan desviaciones negativas.

Las condiciones mínimas que los objetivos deben cumplir son:

- a) Que sean compatibles y estén coordinados.
- b) Mantenerlos durante un tiempo suficiente para respetar el sentido de permanencia y estabilidad de criterio.
- c) Representar una solución óptima. Deben ser difíciles de lograr, pero no imposibles, para evitar el desánimo.
- d) Elaborarlos con la participación de quienes han de invertir en su logro.
- e) Ser específicos en cada caso o situación y no ser demasiados para cada persona o servicio.
- f) Estar expresados en forma precisa.
- g) Estar incluidos en un sistema de control.

Clasificación de objetivos

De acuerdo a lo expuesto por el autor Fisher, (1982) en el libro “La práctica del control de gestión” dice lo expuesto a continuación:

Objetivos primarios

La empresa es una unidad económica, su razón de ser es consecuencia de una necesidad existente, parcial o totalmente insatisfecha, de aquí se deduce que el objetivo primario o fin de una empresa sea la creación y distribución de aquellos bienes o servicios que alguien desea o necesita. Por otra parte, la empresa debe ofrecer estos bienes o servicios en cantidad, calidad y precio tal que, de acuerdo con las características del mundo en el que se desenvuelven, tengan aceptación. Es decir, la empresa tiene que ofrecer un producto o servicio para el que exista una necesidad o pueda crearse, y para el que los clientes estén dispuestos y sean capaces de pagar.

Este planteamiento es válido para cualquier tipo de empresa, el objetivo primario afecta de distinta forma a los diversos niveles de la organización. Por ello, estos objetivos se descomponen

en una serie de objetivos subordinados, correspondientes a los distintos niveles y a las diversas unidades de la organización, hasta llegar al mismo nivel operacional. Todos ellos están supeditados al objetivo primario general y contribuyen positivamente a su consecución.

De aquí se deduce que los objetivos primarios suelen ser:

- a) Sobrevivir
- b) Crecer
- c) Producir
- d) Ofrecer ese producto o servicio a un mercado o comunidad.

Objetivos colaterales (Política social de la empresa)

A las empresas no les basta con prestar un servicio a los que están fuera de la empresa. Tiene que satisfacer también las necesidades de los que colaboran con ella, bien con su trabajo, con su técnica, con su dinero, así como las de aquellos que, de forma directa o indirecta, están vinculados a la misma.

Los objetivos colaterales son precisamente los valores que se tiene que dar a estos grupos que están ligados a la empresa. En casi todos los casos resultan imprescindibles los siguientes objetivos colaterales:

- a) Beneficio
- b) Satisfacción de las necesidades del personal.
- c) Satisfacción de determinadas necesidades sociales.

Desde un punto de vista económico y social, se analiza estos tres objetivos.

a) Beneficio

Si como contrapartida de la prestación del servicio, la empresa no obtiene beneficio que compense la aportación de dinero de los socios capitalistas, no sería posible la financiación de estas organizaciones, especialmente las de tipo particular. Ello no quiere decir que la empresa trate de llevar al máximo siempre este beneficio. Pero tiene que procurar garantizar un determinado nivel de ganancias que satisfaga a los capitalistas y permita una reserva para posibles expansiones.

b) Satisfacción de las necesidades del personal

La empresa tiene que satisfacer las necesidades del personal que integra la organización, compensando debidamente su trabajo, esfuerzo y colaboración. Si no se cubre adecuadamente este objetivo, los componentes de la empresa buscarían otro trabajo en otras organizaciones que resultarían más atractivos, lo que ocasionaría la paralización del negocio. Pero la satisfacción de las necesidades personales no se limita sólo al aspecto económico, sino también a todos los incentivos, no económicos.

c) Satisfacción de determinadas necesidades sociales

Bajo esta categoría se incluyen todos aquellos valores que la empresa desea promocionar para el bienestar de la sociedad en que vive, la empresa no se puede desvincular del medio en que se desenvuelve, especialmente cuando se trata de una pequeña comunidad.

No obstante, los objetivos colaterales deben ser establecidos teniendo en cuenta que tiene una fuerte interdependencia con los primarios. La eficacia de la empresa está en íntima relación con lo moral existente: y esta a su vez depende en gran parte de la forma en la que se alcancen los objetivos colaterales, sin perder de vista otras formas de motivación. Por lo tanto es muy importante una integración de los objetivos primarios y colaterales.

Por otra parte, cuando los objetivos colaterales son ponderados desproporcionadamente en relación con los primarios, la misión de la empresa cambia sustancialmente ya que acceder a los mismos puede impedir alcanzar los objetivos primarios. Este desequilibrio se presenta cuando un grupo importante en la empresa tienen éxito al subordinar los objetivos primarios a sus intereses personales.

Objetivos secundarios

Estos objetivos son valores necesarios para mantener toda la organización, o elementos parciales de esta. Atender bien a los mismos permite a la empresa conseguir los objetivos primarios y colaterales con la debida eficacia. La misión de alcanzar estos objetivos corresponden generalmente a unidades cuya función es la de “servicio” esto se hace más a medida que va creciendo al empresa.

Objetivos finales e inmediatos

Los objetivos finales son aquellos valores que la organización debe proporcionar indefinidamente a los grupos que están relacionados con la empresa, y los objetivos inmediatos con aquellos valores que la empresa pretende alcanzar en un futuro inmediato; se distinguen de los objetivos finales en que estos pueden ser expresados; en muchos casos en términos definidos, tangibles y cuantitativos, en otras palabras se trata de escalones para alcanzar los objetivos finales.

Objetivos limitados e ilimitados

Limitados cuando pueden cumplirse en un periodo de tiempo y ya después no tiene por que existir una organización para tales fines, son objetivos ilimitados cuando no es posible alcanzarlos en un periodo limitado de tiempo. Una empresa que suministra bienes o servicios básicos tiene objetivos ilimitados, ya que su vida lo es también.

Objetivos tangibles e intangibles

Los objetivos finales son generalmente amplios y, por tanto, intangibles, otros inmediatos suelen ser tangibles por ejemplo la calidad de un producto.

Objetivos externos e internos

Objetivos externos son aquellos valores que deben ser suministrados a los grupos de fuera de la organización, es difícil el control de los mismos; los objetivos internos son principalmente valores deseados por los propietarios y empleados, sobre ya es más fácil su control.

Objetivos individuales

En este sentido coordinado y coherente que hay que dar a la ordenación de objetivos permite admitir que también cada individuo actúa sabiendo lo que quiere; por ejemplo, adquirir una buena formación, mejoras económicas, prestigio social, etc; es decir, sabe dónde va, pero también sabe integrar los propios objetivos con los de la empresa y así su labor resulta plenamente eficaz.

Tipos de objetivos

El autor KHZRA (1971), en el libro “El Control de Gestión” indica que de acuerdo con la naturaleza de las variables recogidas hasta ahora y de acuerdo con el estatuto de la empresa, su forma jurídica y su actividad se pueden clasificar en tres clases:

Objetivos de tipo social

Los objetivos de tipos social están en constante interacción con los objetivos de carácter individual o psicológico, limitando muchas veces su influencia, dentro de estos objetivos está el prestigio, el deseo de aprobación social, la necesidad de ganarse la confianza de otro, los deberes y las obligaciones sociales.

Objetivos de tipo económico

Estos objetivos guardan una estrecha relación con las ideas que tiene la empresa, estos objetivos no suelen ser universales y su grado de importancia puede variar de una empresa a otra. Un ejemplo de este objetivo es la maximización del beneficio.

2.4.3.2.2 Objetivos institucionales

En el libro “Técnico en Gestión” el autor Garcia Rovere (2003), menciona lo siguiente con relación a los objetivos institucionales.

Los empresarios buscan conseguir diferentes objetivos, por lo general, la empresa privada buscará máximos beneficios y el posicionamiento en el mercado. Son tres los beneficios que devenir en paralelo y equilibrados, por lo que el empresario se plantea como fines y objetivos empresariales obtener máxima producción y beneficio e intentar un desarrollo económico equilibrado y sostenido y también persiguen mantener estabilidad entre las fuerzas internas y externas con su propia fuerza de trabajo.

Los objetivos de una empresa son vitales y sin lugar a dudas, la parte más importante será su elaboración y formulación, la dirección de la empresa debe tener de forma clara una idea de los

objetivos y adaptarlos a sus circunstancias, no desaprovechar el factor oportunidad siempre presente con su respectivo riesgo y, elaborar los objetivos capaces de lograr realistas y racionalmente.

Se debe tener en cuenta que en la empresa habrá objetivos económicos y no económicos, los económicos estarán centrados en optimizar el proceso de entrada, producción y salida de productos de la empresa, mientras que los no económicos son el resultado de la interacción de las personas que intervienen para conseguir los económicos; entre los objetivos económicos y no económicos aparecerán una serie de restricciones que son opciones que dispone la empresa y además, responsabilidades que son obligaciones aceptadas por esta que de una manera u otra influyen y determinan los objetivos empresariales.

Los objetivos empresariales están enfocados en obtener máxima producción y beneficios, desarrollo económico y estabilidad del trabajo, los objetivos institucionales se resumen obtener el máximo beneficio, el crecimiento, la estabilidad de la empresa y el ámbito social.

2.4.3.2.3 Planificación estratégica

Para el autor Rojas Lopez (2012), en su libro “Sistemas de Control de Gestión” muestra que:

La planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, se formulan las estrategias, los planes estratégicos y se asignan los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planificación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, esta debe ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un período de 5 a 10 años, aunque en la práctica, se suelen realizar para un período de 3 a un máximo de 5 años, debido a los constantes cambios que suelen darse en el mercado.

Sobre la base de la planificación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar

como la suma de éstos, como todo planeamiento la planificación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Así mismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa.

Políticas y estrategias

Políticas son declaraciones de acción que implementan la filosofía corporativa expresadas en la declaración de misión para alcanzar la visión, una forma de expresar las políticas corporativas como líneas de acción, a las cuales se pueden asignar objetivos reconocibles y realizables.

De acuerdo con la definición de Giuzi (1987), “las políticas son guías orientadoras de la acción administrativa para el logro de las metas y los objetivos establecidos en la organización.

Como estrategia se entiende el conjunto de acciones encaminadas a lograr un objetivo, de esta manera, la política establece “el que” debe ser realizado y la estrategia “el cómo” debe realizarse, la política por sí sola, constituye un mero ejercicio de argumentación, mientras que la estrategia sin la orientación política corre el riesgo de perderse en acciones divergentes e incluso opuestas; es decir, una política requiere necesariamente de un conjunto de estrategias para ser alcanzada.

2.5 Hipótesis

El control administrativo se relaciona con el cumplimiento de objetivos de la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES.

2.6. Señalamiento de Variables de la Hipótesis

Variable Independiente: Control administrativo

Variable Dependiente: Cumplimiento de objetivos

Unidad de Investigación: LionHeart Construcciones

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Modalidad Básica de la Investigación

3.1.1 De Campo

La autora Landeau (2007), “Elaboración de trabajos de investigación” indica lo siguiente con relación a la investigación de campo.

En este tipo de estudio se recolecta la información fundamentándose en testificaciones basadas en la realidad, pero que no sirven para dar una validez científica, ya que dependen de interpretaciones subjetivas y carecen de la objetividad precisa, así como de exámenes que comprueben la cualidad del tema a tratar. Esta información, evidentemente, no apoya una teoría, pero puede servir para conseguir una referencia al estudiarla con relación a costumbres parecidas, con las mismas declaraciones y mismas pruebas que en caso de encontrarse, probablemente podrían ser ambiguas. Es estudio de campo es útil para la planificación del trabajo y la comprensión de los datos recolectados por medios diferentes.

Es una investigación de campo debido a que se realizó el estudio en el mismo lugar donde se originó el problema, en este caso la empresa LIONHEART CONTRUCCIONES de la ciudad de Ambato.

3.1.2 Bibliográfica

Santa Paella & Martins Pestana (2003), en su libro titulado “Metodología de la investigación científica” señala que:

El diseño bibliográfico, se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda del material documental de cualquier clase. Se procura el análisis de los fenómenos o el establecimiento de la relación entre dos o más variables. Cuando opta por este tipo de estudio, el investigador utiliza documentos, los recolecta, selecciona, analiza y presenta resultados coherentes.

La presente investigación fue de carácter bibliográfico debido a que se tomó información de libros, páginas web y artículos debidamente fundamentados para profundizar conceptos, enfoques, criterios y teorías, lo mismo que permitió fortalecer y ampliar los conocimientos relacionados con las variables de investigación.

3.2. Nivel o Tipo de Investigación

3.2.1 Explorativa

El autor Ortiz Uribe (2004), en su libro “Diccionario de metodología de investigación científica” afirma que:

Estos estudios tienen tres propósitos: descubrir variables significativas en escenarios de campo, descubrir relaciones entre variables y establecer la base para una prueba de hipótesis posterior, más sistemática y rigurosa. Este tipo de estudios son muy comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información antecedente.

Debido a que permitió investigar lo relacionado con el problema objeto de estudio, por su metodología flexible, otorgando mayor amplitud en el estudio, partiendo de la realidad para identificar el problema y encaminarse a la búsqueda de soluciones oportunas.

3.2.2 No experimental

El autor Ortiz Uribe (2004), en su libro “Diccionario de metodología de investigación científica” manifiesta que:

Es el tipo de investigación en la que no se hacen variar intencionalmente las variables independientes. En la investigación no experimental se observan fenómenos tal y como se presentan en su contexto natural, se obtienen datos y después esto se analiza.

Es no experimental debido a que se estudió un problema ya existente y la hipótesis propuesta fue probada sin que las variables hayan sido manipuladas.

3.3. Población y Muestra

POBLACIÓN

Para el autor Tamayo(2004), en su libro “El proceso de la investigación científica” la población es:

Totalidad de un fenómeno de estudio, incluyendo la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que deben cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participen de una determinada característica, y se le denomina población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a un estudio o investigación.

El presente trabajo se lo realizó en la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES, donde el total de la población son el propietario y trabajadores de la empresa con un número total de 24 personas.

Tabla No. 1

La población

ESTRATOS	TOTAL	PORCENTAJE
Directivos	1	4%
Administrativos	7	29%
Operativos	16	67%
TOTAL	24	100%

Tabla N° 1: Población de Análisis

Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

MUESTRA

El autor Sabino (1992), en el libro “El proceso de investigación” indicó que muestra es *“Conjunto de unidades, una porción del total, que nos represente la conducta de universo en su conjunto, una muestra de todo lo que se llama universo y sirve para representarlo”*.

En consideración de que la población es pequeña, se trabajó con el 100% de la población, con la finalidad de obtener mayor seguridad de los resultados obtenidos en el proceso de investigación.

3.4. Operacionalización de Variables

3.4.1 Variable Independiente: Control administrativo

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS
<p>Control administrativo. Es un plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de organización. • Procedimientos y métodos. • Objetivo administrativo 	<p>Cumplimiento de políticas:</p> $\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Total de políticas}}$ <p>Cumplimiento de procedimientos:</p> $\frac{\text{Procedimientos cumplidos}}{\text{Total de procedimientos}}$ <p>Desempeño del personal:</p> $\frac{\text{Funciones cumplidas}}{\text{Funciones asignadas}}$	<p>¿Conoce usted la estructura organizacional de la empresa?</p> <p>¿Considera Usted que las políticas y procedimientos que se están aplicando en la empresa aportan al cumplimiento de los objetivos?</p> <p>¿Considera usted que las funciones que se realizan en cada cargo están distribuidas de manera adecuada?</p> <p>¿Usted ha recibido por escrito las funciones asignadas a su cargo?</p> <p>¿Se realizan constantemente evaluaciones de desempeño al personal?</p> <p>¿En la empresa existe una sola línea de mando?</p>	<p>Encuesta</p>

Tabla N° 2:Operacionalización Variable Independiente
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

3.4.2 Variable Dependiente: Cumplimiento de objetivos

CONCEPTUALIZACION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	TECNICAS
<p>Cumplimiento de objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivo organizacional. • Logro. • Imagen futura de la organización. 	<p>Cumplimiento de objetivos:</p> $\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos planteados}}$	<p>¿Conoce usted los objetivos de la empresa? ¿Los objetivos que se deben cumplir son claros? ¿El ambiente de trabajo que existe en la empresa contribuye al cumplimiento de objetivos? ¿La empresa dispone de un sistema para medir el cumplimiento de objetivos?</p>	<p>Encuesta</p>

Tabla N° 3:Operacionalización Variable Dependiente
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

3.5 Recolección de la información

La técnica que se utilizó para en el presente trabajo de investigación es:

Encuesta

De acuerdo a lo expuesto por el autor Lazarsfeld(1982), en su libro “La Variedad Sociológica” indicó que:

La encuesta es un método de recolección de información, que, por medio de un cuestionario, recoge las actitudes, opiniones u otros datos de una población, tratando diversos temas de interés. Las encuestas son aplicadas a una muestra de la población objeto de estudio, con el fin de inferir y concluir con respecto a la población completa.

Técnica que se aplicó al personal administrativo y operativo de LIONHEART CONSTRUCCIONES para determinar el nivel de conocimiento que tiene el personal con relación a la empresa y analizar si las políticas y procedimiento que aplica la empresa al igual que su control administrativo son adecuados y permiten cumplir los objetivos propuestos.

3.5 Procesamiento y análisis.

Se procedió a tabular cada una de las respuestas de las preguntas que conformaban la encuesta, luego se introdujo los datos en una tabla, con el fin de elaborar cuadros con las respectivas categorías de tablas de frecuencias y porcentajes, para luego graficar, e interpretar sus resultados y finalmente de determinó las conclusiones y se elaboró las recomendaciones.

El trabajo de investigación se desarrolló a través de las siguientes etapas:

- Elaboración de encuestas
- Tabulación de resultados

- Elaboración de cuadros y gráficos
- Análisis e interpretación de resultados
- Comprobación de la hipótesis.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta dirigida al personal operativo y administrativo de LionHeart Construcciones.

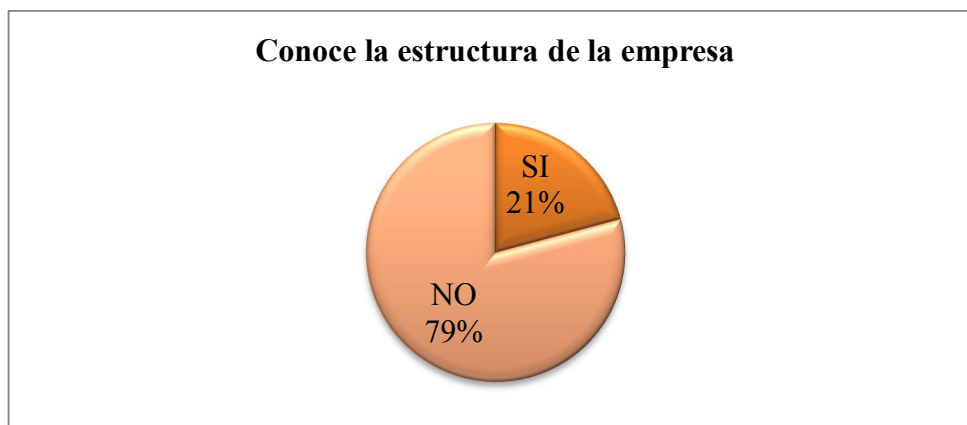
1. ¿Conoce usted como está estructurada la empresa?

TABLA N° 4

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	21%
NO	19	79%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

GRÁFICO N° 5



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Análisis

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta realizada al personal de la empresa Lion Heart Construcciones se observó que el 21% de los trabajadores conoce como está estructurada la empresa mientras que el 79% de ellos no tiene conocimiento.

Interpretación

La mayoría de los trabajadores indicaron que no conocen la estructura de la empresa por lo que es importante crear un organigrama estructural que les permita conocer las jerarquías que posee la empresa y así facilitar la comunicación entre los miembros de la misma ya que posterior a esto tendrán conocimiento quien es su jefe inmediato superior y a quien se van a dirigir al momento de tener requerimientos y así no se centraría el trabajo en una sola persona.

2. ¿Considera Usted que en la empresa se están aplicando adecuadamente las políticas y procedimientos?

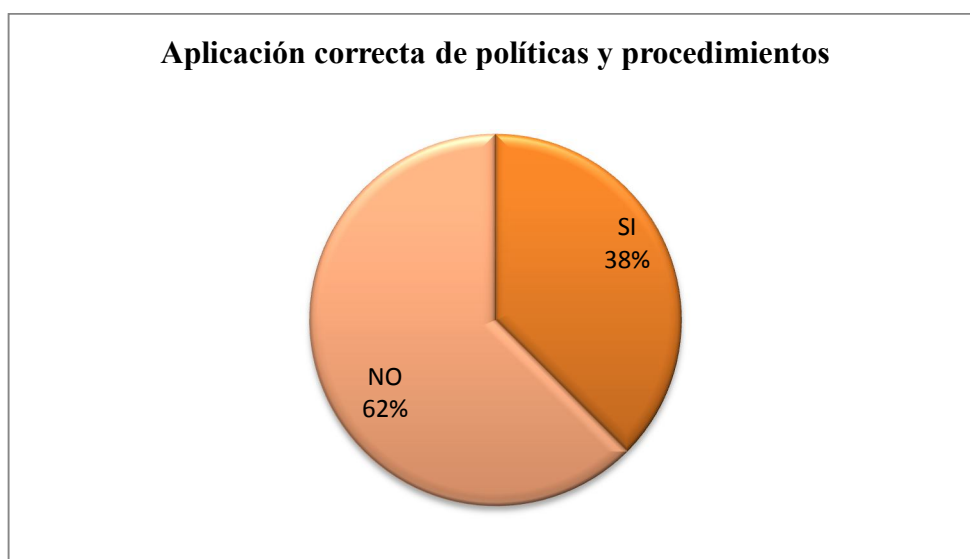
TABLA N° 5

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	38%
NO	15	62%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart

Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

GRÁFICO N° 6



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart

Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Análisis

Según los datos alcanzados en la encuesta realizada al personal de la empresa LionHeart Construcciones se percibió que el 38% de los trabajadores consideran que las políticas y procedimientos que se están aplicando son inadecuados mientras que el 62% de ellos opinan que no.

Interpretación

La gran parte de los colaboradores de la empresa indicaron que las políticas y procedimientos que se están aplicando en la empresa no son adecuados por lo que es necesario implementar procedimientos que faciliten la ejecución de las actividades dentro de la empresa.

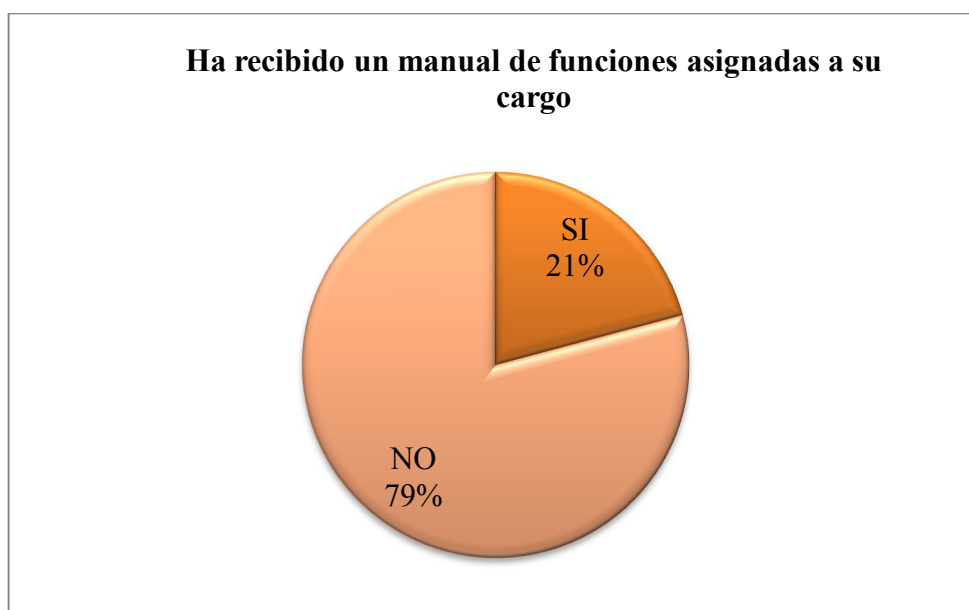
3. ¿Usted ha recibido un manual de funciones asignadas a su cargo?

TABLA N° 6

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	21%
NO	19	79%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Análisis

Con relación a los datos conseguidos en la encuesta aplicada al personal de la empresa LionHeart Construcciones se observó que el 21% de los trabajadores han recibido el manual de funciones a su cargo y 79% de ellos no han recibido.

Interpretación

A la mayoría de los empleados no se les ha entregado un manual de funciones para el cargo que desempeñan debido a que en la empresa no cuentan con esta herramienta, por lo tanto es fundamental efectuar y entregar manuales de funciones a cada trabajador de manera que cada uno de ellos conozcan y entiendan las actividades que deben realizar y también facilitará a la administración medir el cumplimiento y desempeño de cada uno y su aporte a la empresa en conjunto.

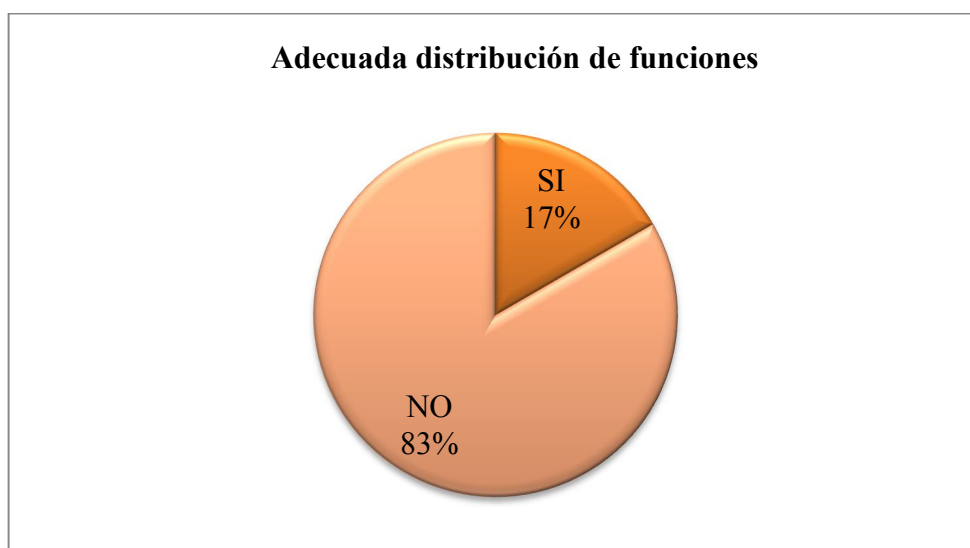
4. ¿Considera usted que las funciones que se realizan en cada cargo están distribuidas de manera adecuada?

TABLA N° 7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	17%
NO	20	83%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

GRÁFICO N° 8



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Análisis

Según los datos obtenidos en la encuesta efectuada al personal de la empresa LionHeart Construcciones se observó que el 17% de los empleados consideran que las funciones que realizan en cada cargo están distribuidas adecuadamente y 83% de ellos consideran que no.

Interpretación

Los trabajadores manifiestan que las funciones que se están llevando a cabo en cada puesto de trabajo no están distribuidas adecuadamente, por lo que es importante que se revise el trabajo que realiza cada empleado con el fin de evaluar si existen puestos que están sobrecargados de actividades.

5. ¿Se realizan constantemente evaluaciones de desempeño al personal?

TABLA N° 8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	42%
NO	14	58%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

GRÁFICO N° 9



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Análisis

Según los datos obtenidos en la encuesta efectuada al personal de la empresa LionHeart Construcciones se observó que el 42% indican que si se les está realizando evaluaciones constantemente mientras que un 58% indican que no.

Interpretación

El número de personas que indican que no se les está evaluando constantemente es mayor al número de empleados que indican lo contrario; por lo que es importante que se realicen evaluación con mayor frecuencia, con el fin de determinar si el nivel de conocimientos que posee cada trabajador le convierte en el personal idóneo para el puesto que está desempeñando.

6. ¿La dirección de la empresa está a cargo de una sola persona?

TABLA N°9

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	8	25%
NO	18	75%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

GRÁFICO N° 10



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Análisis

De los empleados de la empresa Lionheart Construcciones encuestados el 25% indicó que la empresa dispone de una sola línea de mando, mientras que el 75% manifestó que la empresa no dispone.

Interpretación

De 24 trabajadores encuestados 18 de ellos indican que en la empresa LionHeart Construcciones no existe una sola línea de mando lo que nos da a entender que la toma de decisiones está a cargo de varias personas, y esto retrasa las actividades a realizar debido a que el trabajo de muchas personas depende de la decisión de la administración.

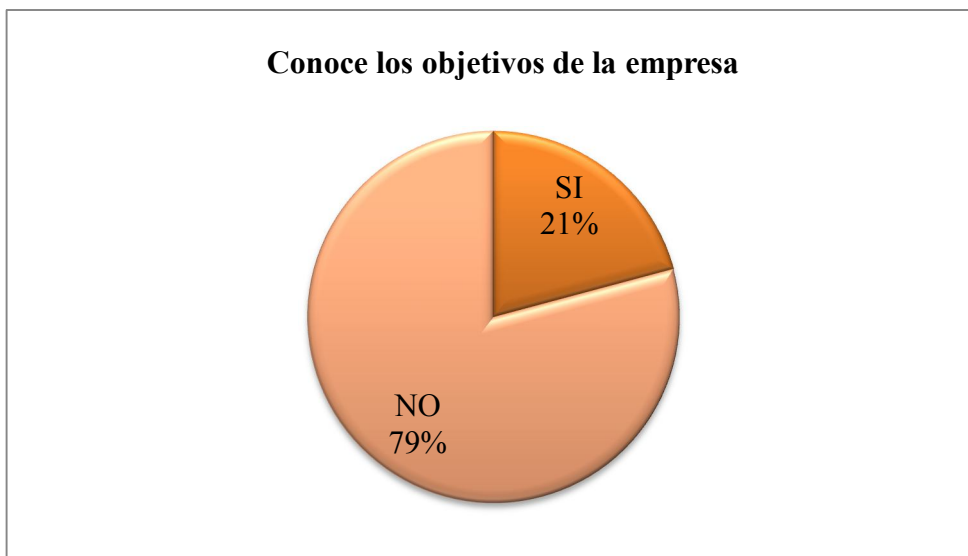
7. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

TABLA N°10

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	21%
NO	19	79%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

GRÁFICO N° 11



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Análisis

Según los datos obtenidos en la encuesta efectuada al personal de la empresa Lionheart Construcciones, 21% indicó que si conoce los objetivos de la empresa y el 70% de ellos dicen que no conocen.

Interpretación

De acuerdo a la encuesta realizada se puede observar que en la LionHeart Construcciones un número de trabajadores conocen los objetivos de la empresa es mínimo debido a que los mismos no han sido establecidos de manera formal; por lo que es importante socializar con el personal los objetivos que desea lograr el propietario ya que esto permitirá que se pueda llegar a su consecución.

8. ¿Los objetivos que se deben cumplir son claros?

TABLA N° 11

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	12%
NO	21	88%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

GRÁFICO N° 12



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Análisis

De 24 trabajadores de la empresa LionHeart Construcciones que fueron encuestados el 12% señala que los objetivos a cumplir son claros y el 88% por indica que no lo son.

Interpretación

Los trabajadores manifiestan que los objetivos a cumplir propuestos por el propietario no son claros, esto se da debido a que la mayoría de los colaboradores no conocen los objetivos que se quiere lograr, por lo que es necesario que se propongan objetivos más claros sean explicados a los trabajadores de que se trata cada uno de ellos y cuál va a ser el aporte de cada funcionario para llevarlos a cabo.

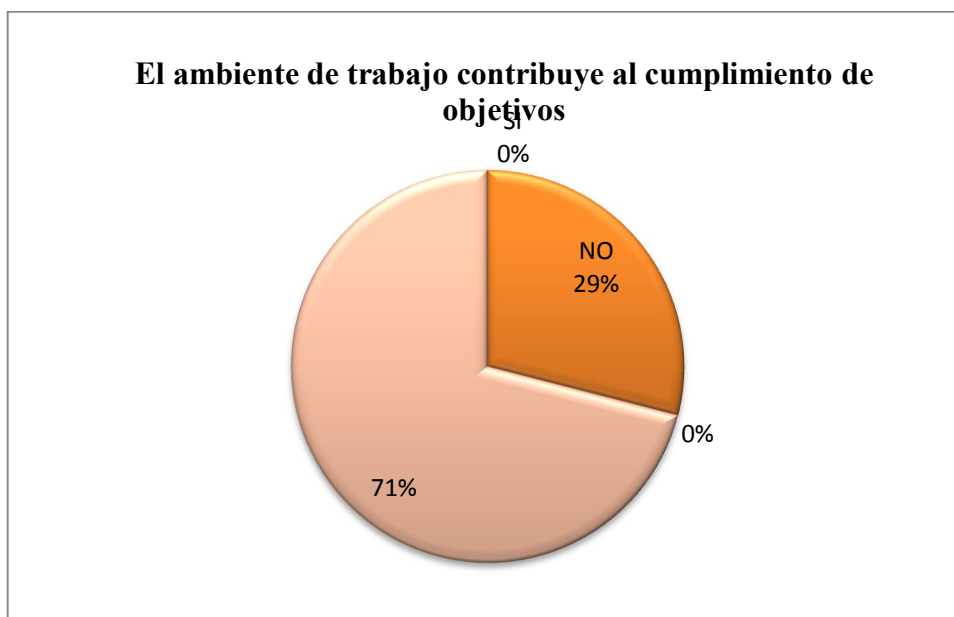
9. ¿El ambiente de trabajo que existe en la empresa contribuye al cumplimiento de objetivos?

TABLA N° 12

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	29%
NO	17	71%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

GRÁFICO N° 13



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Análisis

El 29% de los trabajadores de LionHeart Construcciones menciona que el ambiente de trabajo que se maneja en la empresa si contribuye al cumplimiento de los objetivos y el 71% indica que no.

Interpretación

De un número de 24 trabajadores 17 de ellos opinan que el ambiente de trabajo no contribuye al cumplimiento de objetivos por lo que se entiende que la mayoría de los colaboradores consideran que en la empresa no hay un adecuado clima laboral, lo que implica que es fundamental que el propietario de la empresa tome las medidas necesarias para que mejore el ambiente de trabajo y motive al personal.

10. ¿La empresa dispone de un sistema para medir el cumplimiento de objetivos?

TABLA N° 13

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	12%
NO	21	88%
TOTAL	24	100%

Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

GRÁFICO N° 14



Fuente: Encuesta aplicada al personal de la empresa Lionheart
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Análisis

En la encuesta realizada el 12% de los trabajadores indican que la empresa dispone de un sistema para medir el cumplimiento de objetivos mientras que un 88% indican que no.

Interpretación:

De un total de 24 personas trabajadores encuestados 21 dijeron que la empresa no dispone de un sistema para medir el cumplimiento de objetivos, por lo cual la empresa deberá incorporar a su administración una metodología que le permita cumplir con los objetivos planteados

4.2 Verificación de la Hipótesis

Para la comprobación de la hipótesis de la presente investigación el método estadístico a utilizarse es “t” de student ya que la población es menor que 30.

1. Planteamiento de la Hipótesis

H₀:El control administrativo no se relaciona con el cumplimiento de objetivos de la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES

H₁:El control administrativo si se relaciona con el cumplimiento de objetivos de la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES

2. Nivel de confianza

La investigación se realizó con el 95% de confianza.

3. Modelo estadístico

Debido a que la población con la que se realizó la investigación es menor a 30 el modelo estadístico aplicado es T STUDENT.

4. Regla de decisión

Para determinar el valor de la tabla de t student primero se calculó los grados de libertad con la siguiente fórmula:

$$gl = n - 1$$

$$gl = 24 - 1$$

$$gl = 23$$

Con el 95% de confianza y 23 grados de libertad el valor de t tabular es de 1,7; en consecuencia la regla de decisión que da establecida acepto Ho si t calculada es menor que t tabular.

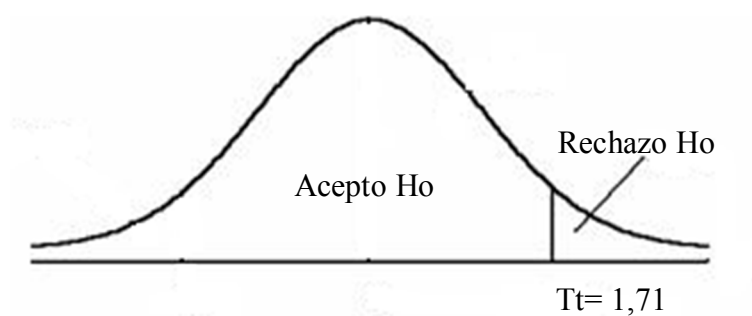


Gráfico N° 15: Zona de aceptación de la hipótesis
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

5. Cálculo del modelo estadístico y toma de decisión

Para determinar el valor del modelo estadístico con los datos investigados se ha elegido dos preguntas que enfocan las variables de la hipótesis y permitirán la toma de decisión.

PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL	P	Q
¿Considera Usted que en la empresa se están aplicando adecuadamente las políticas y procedimientos?	9	15	24	0,38	0,62
¿Conoce usted los objetivos de la empresa?	3	21	24	0,13	0,87

Tabla N° 14: Cálculo de probabilidad de éxito y fracaso
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

$$P1 = \frac{9}{24} = 0,38 \quad Q1 = \frac{15}{24} = 0,62$$

$$P2 = \frac{3}{24} = 0,13 \quad Q2 = \frac{21}{24} = 0,87$$

$$t = \frac{P1 - P2}{\sqrt{\frac{P1 \cdot Q1}{n1-1} + \frac{P2 \cdot Q2}{n2-1}}}$$
$$t = \frac{0,38 - 0,13}{\sqrt{\frac{(0,38)(0,62)}{24-1} + \frac{(0,13)(0,87)}{24-1}}}$$

$$t = 2,03$$

Con los datos investigados se ha determinado que el valor de t student es t calculada 2,03 mayor que el valor de la tabla t tabular 1,71; en consecuencia con el 95% de confianza se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis alternativa H_1 “El control administrativo si se relaciona con el cumplimiento de objetivos en la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES”

TABLA T STUDENT

g.l.	Nivel de probabilidad (α)									
	0.4	0.3	0.2	0.15	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0025
1	0.325	0.727	1.376	1.963	3.078	6.314	12.706	31.821	63.656	127.321
2	0.289	0.617	1.061	1.386	1.885	2.920	4.303	6.965	9.925	14.089
3	0.277	0.584	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841	7.453
4	0.271	0.569	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604	5.598
5	0.267	0.559	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032	4.773
6	0.265	0.553	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707	4.317
7	0.263	0.549	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499	4.029
8	0.262	0.546	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355	3.833
9	0.261	0.543	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250	3.690
10	0.260	0.542	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169	3.581
11	0.260	0.540	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106	3.497
12	0.259	0.539	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055	3.428
13	0.259	0.538	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012	3.372
14	0.258	0.537	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977	3.326
15	0.258	0.536	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947	3.286
16	0.258	0.535	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921	3.252
17	0.257	0.534	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898	3.222
18	0.257	0.534	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878	3.197
19	0.257	0.533	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861	3.174
20	0.257	0.533	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845	3.153
21	0.257	0.532	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831	3.135
22	0.256	0.532	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819	3.119
23	0.256	0.532	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807	3.104
24	0.256	0.531	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797	3.091
25	0.256	0.531	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787	3.078
26	0.256	0.531	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779	3.067
27	0.256	0.531	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771	3.057
28	0.256	0.530	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763	3.047
29	0.256	0.530	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756	3.038
30	0.256	0.530	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750	3.030
35	0.255	0.529	0.852	1.052	1.306	1.690	2.030	2.438	2.724	2.996
40	0.255	0.529	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704	2.971
45	0.255	0.528	0.850	1.049	1.301	1.679	2.014	2.412	2.690	2.952
50	0.255	0.528	0.849	1.047	1.299	1.676	2.009	2.403	2.678	2.937
60	0.254	0.527	0.848	1.045	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660	2.915
70	0.254	0.527	0.847	1.044	1.294	1.667	1.994	2.381	2.648	2.899
80	0.254	0.526	0.846	1.043	1.292	1.664	1.990	2.374	2.639	2.887
90	0.254	0.526	0.846	1.042	1.291	1.662	1.987	2.368	2.632	2.878
100	0.254	0.526	0.845	1.042	1.290	1.660	1.984	2.364	2.626	2.871
∞	0.675	0.525	0.675	1.037	1.282	1.645	1.960	2.327	2.576	2.808

Gráfico N° 16:Tabla T student
Fuente: Internet

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En LionHeart Construcciones existen áreas críticas las mismas que carecen de lineamientos claros de control administrativo.
- Entre las diferentes causas que impiden el cumplimiento de objetivos se pudo identificar la carencia de una estructura organizacional definida formalmente.
- La empresa no dispone de un organigrama estructural, por lo tanto los colaboradores no tienen conocimiento de las jerarquías que verbalmente se han asignado, esto ha producido que no se haya delimitado responsabilidades a cada persona y que las mismas no puedan ser controladas y supervisadas por un jefe superior.
- Debido a que la empresa es de tipo familiar no tiene definida una línea de mando, las decisiones no dependen de una sola persona y esto ocasiona que no se llegue rápidamente a un consenso, a más de que al recibir órdenes de dos personas haya criterios contradictorios que no permitan continuar con una determinada actividad ocasionando retrasos y molestias en los colaboradores.
- Se observó que la empresa no cuenta con procedimientos delimitados para cada puesto de trabajo, en cada área se están ejecutando diversos tipos de actividades, sin tener un control adecuado ya que en algunos cargos la misma persona se encarga de planificar, ejecutar y autorizar ciertas actividades.
- El propietario se ha planteado ciertos objetivos a cumplir pero no ha socializado los mismos con los trabajadores, por lo tanto no ha podido concretar su cumplimiento ya que no ha contado con el comprometimiento del personal.

- En LionHeart Construcciones no disponen procedimientos que ayude a optimizar los recursos de manera óptima por lo tanto la empresa no ha cumplido con los objetivos.

5.2 Recomendaciones

- Elaborar lineamientos que permitan a la empresa a tener un adecuado control administrativo basado en procedimientos claros y formalmente establecidos.
- Determinar responsables en las áreas críticas de la empresa para de esta manera mejorar los procesos y optimizar recursos.
- Se recomienda implementar un organigrama estructural debido a que es una herramienta de mucha importancia, ya que permite dividir a los miembros de la empresa por departamentos, coordinar de manera formal las actividades de cada puesto y permite que la empresa logre funcionar correctamente y cumpla con los objetivos.
- Es necesario que en la empresa se defina y se establezca una sola línea de mando ya que facilita la toma de decisiones y agiliza la ejecución de las mismas.
- Implementar procedimientos para cada puesto de trabajo ya que así se asignará de manera precisa actividades a cada trabajador y esto minimiza el incumplimiento de labores.
- Socializar con todos los miembros de la organización los objetivos que se desea cumplir de manera que cada uno comprenda la importancia que tienen dichos objetivos para el desarrollo de la empresa.
- Establecer procedimientos que permitan a LIONHEART CONSTRUCCIONES mejorar el control administrativo y lograr los objetivos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Datos Informativos

6.1.1 Título

Manual de procedimientos aplicados a las diferentes áreas de la empresa LIONHEART CONSTRUCCIONES.

6.1.2. Institución Ejecutora

LionHeart Construcciones.

6.1.3. Beneficiarios

Los beneficiarios de este proyecto son el propietario y los trabajadores de LionHeart Construcciones.

6.1.4. Tiempo estimado para la ejecución

Inicio: Enero 2014 Fin: Junio 2014

6.1.5. Equipo Técnico Responsable

Fernanda Aguilar investigadora

Ing. Milton Lascano Gerente Propietario.

6.2 Antecedentes de la Propuesta

El control administrativo desde la antigüedad ha sido considerado importante debido a que las personas siempre han presentado la necesidad de controlar el manejo de sus fondos y sus bienes con la finalidad de mejorar su administración.

En las empresas el control administrativo ha sido parte de la inquietud de los empresarios ya que examinar a las empresas y conocer la situación en la que se encuentran les ha resultado difícil, fue entonces cuando adoptaron un sistema administrativo como una herramienta que involucre tanto a directivos como trabajadores, con la finalidad de proteger sus intereses, ya que esto les ha permitido propiciar su desarrollo económico y también verificar que la información que se maneja será veraz y exacta a medida que les ayude a evitar fraudes y cumplir los objetivos y metas.

Debido a que el control administrativo es un instrumento que ha brindado eficiencia en la operación de las empresas que lo han aplicado, actualmente es mayor el número de instituciones que están implementando estos sistemas, queriendo darle un nuevo enfoque a las organizaciones en los que respecta a su desenvolvimiento, puesto que el principal objetivo que tiene el control administrativo es mejorar el funcionamiento de la organización y brindar una seguridad de llegar a lograr los objetivos planteados en la entidad.

6.3 Justificación

Puesto que el control administrativo es un plan de organización que permite proteger a la empresa en su totalidad, es importante implementar un sistema administrativo en LionHeart Construcciones que permite desarrollar correctamente las operaciones y a los trabajadores desempeñarse eficazmente.

Al aplicar formalmente un sistema administrativo la empresa va a tener un mejoramiento continuo ya que este esto les permitirá evaluar la eficiencia de las operaciones dentro de la organización, ayudará a optimizar recursos y mejorar el desempeño tanto en lo administrativo como lo operativo y esto beneficiará a todos quienes forman parte de la empresa como es el propietario, colaboradores y clientes.

La empresa gracias a la implementación de procesos, prevalecerá en el tiempo y generará mayor rentabilidad, propiciando el desarrollo de la institución y permitiendo llegar a cumplir las metas propuestas.

6.4.Objetivos

6.4.1 Objetivo General

- Diseñar procedimientos que permita a LIONHEART CONSTRUCCIONES mejorar el control administrativo y cumplir los objetivos.

6.4.2 Objetivos específicos

- Diseñar un organigrama estructural que permitan conocer como está organizada la empresa.
- Evaluar el control interno existente en la empresa basándose en los componentes del informe COSO.
- Diseñar formatos que permitan validar el control interno en la empresa.
- Elaborar un instructivo que indique la manera de manejo de los formatos establecidos.
- Realizar de manera gráfica los procedimientos a seguir en la ejecución de las actividades de las áreas críticas de la empresa.

- Diseñar indicadores de cumplimiento que permitan a la empresa verificar si se está cumpliendo con las actividades asignadas a cada área.

6.5. Análisis de Factibilidad

La propuesta es factible de realizar basándose en los siguientes aspectos:

6.5.1 Socio – Cultural

Tomando en consideración que al mejorar los procesos en la empresa, incrementa el nivel socio económico interno de la organización, y la satisfacción de las personas que reciben el servicio que brinda la empresa.

Si los colaboradores de la empresa, comprenden de manera clara los procesos a seguir que son la esencia para que la empresa tenga un excelente desenvolvimiento, minimizan recursos y concientizan la importancia de cumplir los objetivos también la propuesta es viable en el ámbito cultural de la entidad.

6.5.2 Tecnológico

Debido a que la empresa cuenta con los medios tecnológicos requeridos para el desarrollo de la propuesta es factible que esta se lleve a cabo sin tener complicación y la vez permite una mayor facilidad al momento de procesar información y poner en marcha la propuesta.

6.5.3 Organizacional

La propuesta es factible en este aspecto ya que se cuenta con todo el apoyo y colaboración de los miembros de la organización ya que de ellos depende la aplicación de la propuesta en todas las áreas de la empresa.

6.5.4 Ambiental

La propuesta no afecta ni causa ningún daño al medio ambiente, puesto que no tiene ningún factor contaminante, más bien está encaminada a reducir el desperdicio de materia prima lo mismo que evita que la misma sea arrojada en el sitio de la donde se esta ejecutando los procesos de construcción.

6.5.5 Económico – Financiero

La aplicación de la propuesta es con el objetivo de minimizar tiempo y recursos en la ejecución de los procesos en la empresa y ayudar a mejorar la rentabilidad de la misma por lo cual le hace factible en este aspecto.

6.5.6 Legal

Debido a que no hay una ley o reglamento que prohíba la aplicación de la propuesta es factible desde este aspecto ya que es estructurada con la finalidad de ayudar a la empresa a mejorar sus estrategias el desarrollo de su trabajo.

6.6 MODELO OPERATIVO

FASES	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	FECHAS
Diseño de un organigrama estructural	Diseñar un organigrama estructural que permitan conocer como está organizada la empresa.	Diseño de un organigrama	Computador	Fernanda Aguilar	01-12-2014 al 01-12-2014
Evaluación de control interno	Evaluar el control interno existente en la empresa basándose en los componentes del informe COSO	Entrevista a los responsables de cada área a través de un cuestionario de control interno	Cuestionario de control interno. Suministros de oficina	Fernanda Aguilar	02-12-2014 al 05-12-2014
Elaboración de formatos de control interno	Diseñar formatos que permitan validar el control interno en la empresa. Elaborar un instructivo que indique la manera de manejo de los formatos establecidos	Diseño de formatos para áreas específicas de la empresa	Computador	Fernanda Aguilar	08-12-2014 al 26-12-2014
Definir procedimientos para las áreas críticas de la empresa	Realizar de manera gráfica los procedimientos a seguir en la realización de cierta actividad	Diseño de flujogramas	Computador	Fernanda Aguilar	29-12-2014 al 09-01-2015
Elaboración de indicadores	Diseñar indicadores de cumplimiento que permitan a la empresa a verificar si se está cumpliendo con los objetivos	Elaboración de indicadores	Computador	Fernanda Aguilar	12-01-2015 al 23-01-2015

	planteados				
Comparación y evaluación de la propuesta	<p>Evaluar el cumplimiento de los lineamientos establecidos para cada área.</p> <p>Comparar procedimientos existentes con los propuestos.</p>	<p>Elaboración de un checklist</p> <p>Elaboración de un cuadro comparativo.</p>	Computador	Fernanda Aguilar	26-01-2015 al 29-01-2015

Tabla No 16: Modelo operativo

Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

6.7 Fundamentación Científica – Técnica

FASE 1

En la fase uno de la propuesta se va a diseñar un organigrama estructural de la empresa con el objetivo de establecer una línea de mando y dividir al negocio en departamentos lo que va a facilitar delimitar funciones y actividades en cada puesto de trabajo.

Organigrama

Para Enriquez (2008), en su libro “Organización de Empresas” determina que organigrama es “la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”

FASE 2

En la fase dos de la propuesta se va a desarrollar un cuestionario de control interno para las áreas críticas de la empresa como son: Adquisiciones, Bodega, Pagos, Técnica

El cuestionario de control interno se va a diseñar basándose en los componentes de control interno del informe COSO II, de modo que va a ayudar a determinar el nivel de riesgo y confianza existente en el control interno de las diversas áreas de la empresa.

Por lo tanto es necesario conocer técnicamente lo que es control interno y cada uno de sus componentes.

Control Interno

Según Mantilla (2008), en su libro “Control Interno Informe COSO” define que:

El control interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de los objetivos en las siguientes categorías.

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de una entidad. Tales acciones son penetrantes y son inherentes a la manera como la administración dirige los negocios. El control interno está entrelazado con las actividades de operación de la entidad y fundamentalmente existe por razones de negocio, los controles son efectivos cuando se construyen dentro de la infraestructura de la entidad y son parte de la esencia de la empresa.

Según Cardozo Cuenca (2008), en su libro “Control Interno Informe COSO” indica que:

Es un plan de organización entre las funciones de los empleados y procedimientos coordinados que adopta una compañía para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de las operaciones y su adhesión a sus políticas administrativas, debe garantizar

El control interno debe garantizar la obtención de la información correcta y segura, ya que la información es un elemento fundamental en la marcha de un negocio pues con base a ella se toman las decisiones y formulan los programas de acción futuros en las actividades del mismo.

El control interno debe promover la eficiencia de operación complementando las labores de los individuos sin duplicarlas y facilitando los trámites y el servicio que se planea prestar, este sistema es mucho más que un instrumento dedicado a la prevención o el descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable, constituye una ayuda indispensable para una eficiente administración, particularmente en empresas de gran escala, su alcance debe abarcar toda la empresa.

Según Mantilla (2008), en su libro “Control Interno Informe COSO” indica los siguientes componentes del control interno:

1. Ambiente de control.

El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes de control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de de operación; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad, y como organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. El control interno de depende únicamente del diseño sino también de la manera como opera en la práctica. El ambiente de control está influenciado en establecer políticas y procedimientos apropiados que fomenten la participación del trabajo en equipo, en busca de conseguir los objetivos de la entidad.

2. Evaluación de riesgos

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos enlazadas en niveles diferentes y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de como deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, regulatoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados al cambio.

Todas las entidades sin importar su tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones. Los riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir. La administración debe determinar cuántos riesgos es prudente aceptar y esforzarse por minimizarlos o mantenerlos en esos niveles; la definición de riesgos es una condición previa para la valoración de riesgos, la administración debe definir los objetivos a fin de se puedan identificar los riesgos y tomar las acciones necesarias para prevenirlos.

3. Actividades de control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo los lineamientos administrativos. Tales actividades ayudan a asegurar que se están tomando las acciones necesarias para manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones, incluyen un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisión del desempeño de operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

Tipos de actividades de control

Revisión de alto nivel

Las revisiones se realizan sobre el desempeño actual del negocio frente a periodos anteriores, se revisan las actividades que permitan mejorar los procesos de producción y programas para reducir costos y gastos a fin de medir la extensión en la cual los objetivos están siendo logrados.

Procesamiento de información

Se implementa una variedad de controles para verificar que estén completos y que se estén realizando las transacciones con sus respectivas autorizaciones. Los datos que se manejan en la empresa están sujetos a chequeo, los archivos totales deben seguir una secuencia numérica ordenada.

Controles físicos

Los equipos, inventarios, valores y otros activos se debe asegurar físicamente en forma periódica, deben ser contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.

Segregación de resultados

Las responsabilidades se dividen o se segregan entre diferentes empleados para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas; por ejemplo, las responsabilidades para autorizaciones de transacciones, el registro de ellas y la manipulación de la información deben ser divididos.

4. Actividades de control

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contiene información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio, esta información se relaciona no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre sucesos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, dentro de una organización debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización.

5. Monitoreo

Los sistemas de control interno requieren ser monitoreados, mediante un proceso que valore la calidad del desempeño del sistema en un período determinado de tiempo, ello es realizado mediante acciones de monitoreo que permitan al control interno seguir de manera efectiva.

El monitoreo se debe realizar en el curso de las operaciones, incluye actividades regulares de administración y supervisión, así como otras acciones personales tomadas en el desempeño de sus obligaciones; el alcance y frecuencia de las evaluaciones dependerá primariamente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo.

En base a los cinco componentes de control interno mencionados por el autor se procedió a evaluar las áreas críticas de la empresa a través de un cuestionario de control interno que permita definir las falencias presentes en cada una de las áreas con el objetivo de diseñar un sistema de control administrativo que les permita desarrollar de mejor manera las actividades y concretar el cumplimiento de objetivos.

Posteriormente se realizó formatos que permitan validar el cumplimiento de control interno y sirvan para evidenciar que los procesos se están llevando a cabo de manera correcta y en base a los lineamientos planteados.

Seguido a esto se procedió a crear el procedimiento a seguir en la ejecución de cierta actividad de forma gráfica a través de flujogramas con el fin de definir de manera clara la forma de llevar a cabo un determinado proceso.

FASE 3

En la fase tres se va a diseñar formatos que permitan validar el cumplimiento de control interno en cada área, dichos formatos van a servir de guía para verificar si en la empresa se realizan las actividades diarias en base a lineamientos y especificaciones que permitan a la administración evaluar de mejor manera el cumplimiento en cada sección de la empresa. Los formatos van a servir de respaldo en cada área para evidenciar cada transacción realizada.

Dentro de esta fase también se va a elaborar un instructivo de como llenar y manejar cada uno de los formatos antes establecidos de modo que ayude a los trabajadores de la empresa a conocer de forma clara el objetivo de cada formato, el momento de realizarlo, y como realizarlo .

FASE 4

En la fase tres se van a elaborar de manera gráfica mediante flujogramas los procedimientos a seguir en cada una de las actividades que se realizan en cada área con el objetivo de normar los procesos a realizarse y evitar desviaciones en la realización de cada función.

Es indispensables conocer técnicamente que es un procedimiento

PROCEDIMIENTOS

El autor Buendía(2007), en su libro “Organización de Reuniones” indica lo siguiente con respecto a los procedimientos:

Los procedimientos señalan la secuencia cronológica más eficaz para obtener los mejores resultados en cada función concreta; en esencia son la división funcional de cada acto por realizar. Para el desarrollo efectivo de esta acción, se recomienda lo siguientes:

- a) Los procedimientos se deben fijar por escrito y de preferencia gráficamente.
- b) Los procedimientos se deben revisar periódicamente para eliminar la rutina.
- c) Se debe evitar la duplicidad innecesaria.

Un procedimiento correcto es aquel que:

- Asegura que las tareas que involucran el proceso se realicen en el momento preciso y de esta manera pueda ser utilizado por quien lo necesite.
- Permite la evaluación continua y la corrección de desvíos detectados, respecto de los resultados esperados.

Importancia de incorporar procedimientos

De acuerdo a lo expuesto por el autor Vásquez (2006), en su libro “Procedimientos básicos, cursogramas y control interno en la empresa” considerará que es importante incorporar procedimientos en las empresas debido los siguientes aspectos:

Las empresas deben considerar la importancia de incorporar y adoptar herramientas que les permitan hacer un uso más efectivo de sus recursos y cuidar su patrimonio, los procedimientos administrativos correctos y adecuados poseen las bases para enfocarse en el logro de sus objetivos como son una buena utilización de recursos, satisfacción de clientes externos e internos, la competitividad y la innovación.

Tomando en cuenta lo mencionado por el autor el proceso se diseñó de manera gráfica a través de flujogramas de manera que permita a los miembros de la organización a entender claramente las operaciones a realizar a fin de cumplir con una determinada actividad.

Flujogramas

El autor Vásquez (2006), en su libro “Procedimientos básicos, cursogramas y control interno en la empresa” indica que:

Son diagramas utilizados para representar, mediante una simbología preestablecida que representa operaciones, registros y controles, una secuencia de actividades que describan sus características, particularidades y componentes. El objetivo es normalizar la simbología que se utiliza a fin de que sea comprendido por todo aquel que vea el gráfico, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión, es considerado como una herramienta que se utiliza para comprender, analizar, verificar y controlar los procedimientos.

La metodología de flujogramas consiste en graficar las operaciones que componen un mismo procedimiento, estableciendo su secuencia cronológica y determinando los responsables de las mismas y el traslado de información, activos, mercaderías e información.

Información necesaria para realizar un flujograma

Para poder realizar un flujograma es necesario determinar:




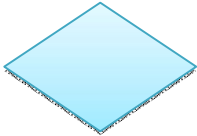

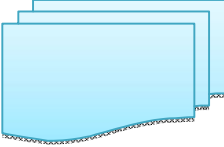

- Sectores que participan en el proceso.
- Tareas en las que es posible descomponer el procedimiento.
- Responsables de cada tarea.
- Controles establecidos para cada tarea.
- Responsables de cada control.

Ventajas de elaborar flujogramas

- Constituyen un instrumento importante para una visualización rápida, global y esquemática de los procesos o procedimientos.
- Es recomendable para registrar secuencias de tareas y sus relaciones funcionales con los sectores.

- Permite describir sistemas en forma clara, lógica y concisa.
- Facilita la impresión visual del movimiento o flujo de información desde su origen hasta su destino.
- Permite mostrar objetivamente como funciona en realidad todos los componentes de un sistema, facilitando el análisis de su eficacia.
- Permite localizar con mayor rapidez pasos innecesarios, falta de controles, exceso de formularios y/o registros,etc.

Simbología utilizada para graficar flujogramas.

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal, indica el inicio o terminación del flujo.
	Operación manual, indica el inicio de un procedimiento.
	Operación, representa la realización de una operación o actividad.
	Decisión, indica un punto dentro del flujo en que se pueda tomar una decisión o sean posibles varias alternativas.
	Documento, representa cualquier tipo de documento que entra, se utiliza, se genera o sale del procedimiento.
	Multidocumentos, indica la utilización de varios documentos dentro del proceso.
	Conector, representa un enlace de una parte del diagrama con otra parte del mismo.



Conector fuera de página, representa una conexión o enlace con otra hoja en la que continúa el proceso.



Retraso, representa un periodo de espera que es parte de un proceso.

Luego de concluir gráficamente los procesos es necesario establecer indicadores que permiten determinar el cumplimiento que existe en cada área de la empresa los mismos ayudan a comprobar si se están cumpliendo con los objetivos propuestos desde cada sección del negocio.

FASE 5

En esta fase se va a establecer indicadores de cumplimiento para cada área con la finalidad de que la empresa pueda a través de los indicadores evaluar el cumplimiento de los lineamientos establecidos en cada área y también a establecer medidas correctivas en caso de que el resultado de los indicadores no sea el esperado.

Indicadores de cumplimiento

El autor Schuschny, (2007) en su artículo “Indicadores de desempeño” indica:

Un indicador de cumplimiento es una medida que describe cuan bien se están desarrollando los objetivos de un plan, programa o proyecto, los indicadores tienen como objetivo aportar con información sobre el estado real de una actuación o programa y añade un juicio de valor basado en antecedentes objetivos.

La calidad y utilidad de un indicador se determinan con claridad y relevancia de las metas asociadas a él, un requisito previo para elaborar un indicador es el establecer metas, objetivos que es lo que será medido.

Análisis de los resultados de los indicadores.

Los indicadores permiten:

- Revisar las metas que fueron definidas, estableciendo si estas fueron o no realizadas.
- Priorizar la asignación de recursos hacia determinados productos y programas.
- Justificar la asignación de recursos.
- Abandonar o fortalecer un determinado programa.

FASE 6

En la fase cinco se va a desarrollar un checklist que permita a la administración de la empresa después de un tiempo determinado evaluar el cumplimiento si en cada área de la empresa se está cumpliendo con los procedimientos y políticas establecidas.

También se va a desarrollar un cuadro comparativo que permita conocer cómo se encontraba la empresa y al aplicar la propuesta como va a estar.

CHECKLIST

Para la autora Pizzo(2015), en su artículo “Listas de chequeo” indica que:

Son formatos creados para realizar actividades repetitivas, controlar el cumplimiento de una lista de requisitos o recolectar datos ordenadamente y de forma sistemática. Se usan para hacer comprobaciones sistemáticas de actividades asegurándose de que el trabajador no se olvida de nada importante.

Los usos principales de los checklist son los siguientes:

- Realización de actividades en las que es importante que no se olvide ningún paso y/o deben hacerse las tareas con un orden establecido.
- Realización de inspecciones donde se debe dejar constancia de cuáles han sido los puntos inspeccionados.

- Verificar o examinar artículos.
- Examinar o analizar la localización de defectos. Verificar las causas de los defectos.
- Verificación y análisis de operaciones.
- Recopilar datos para su futuro análisis.

En definitiva, estas listas suelen ser utilizadas para la realización de comprobaciones rutinarias y para asegurar que al operario o el encargado de dichas comprobaciones no se le pasa nada por alto, además de para la simple obtención de datos.

La ventaja de los checklist es que, además de sistematizar las actividades a realizar, una vez llenados sirven como registro, que podrá ser revisado posteriormente para tener constancia de las actividades que se realizaron en un momento dado.

¿Cómo usar las checklists?

Es importante que las listas de control queden claramente establecidas e incluyan todos los aspectos que puedan aportar datos de interés para la organización. Es por ello preciso que quede correctamente recogido en la lista de control:

Por otro lado, si vamos a usar los checklists para la obtención de datos, también se pueden utilizar para construir gráficas o diagramas para controlar la evolución de una característica o actividad. También se utilizan para reportar diariamente el estado de las operaciones y poder evaluar la tendencia y/o dispersión de la producción, sin que sea necesaria la realización de estadísticas o gráficas de mayor complejidad.

ORGANIGRAMA LIONHEART CONSTRUCCIONES

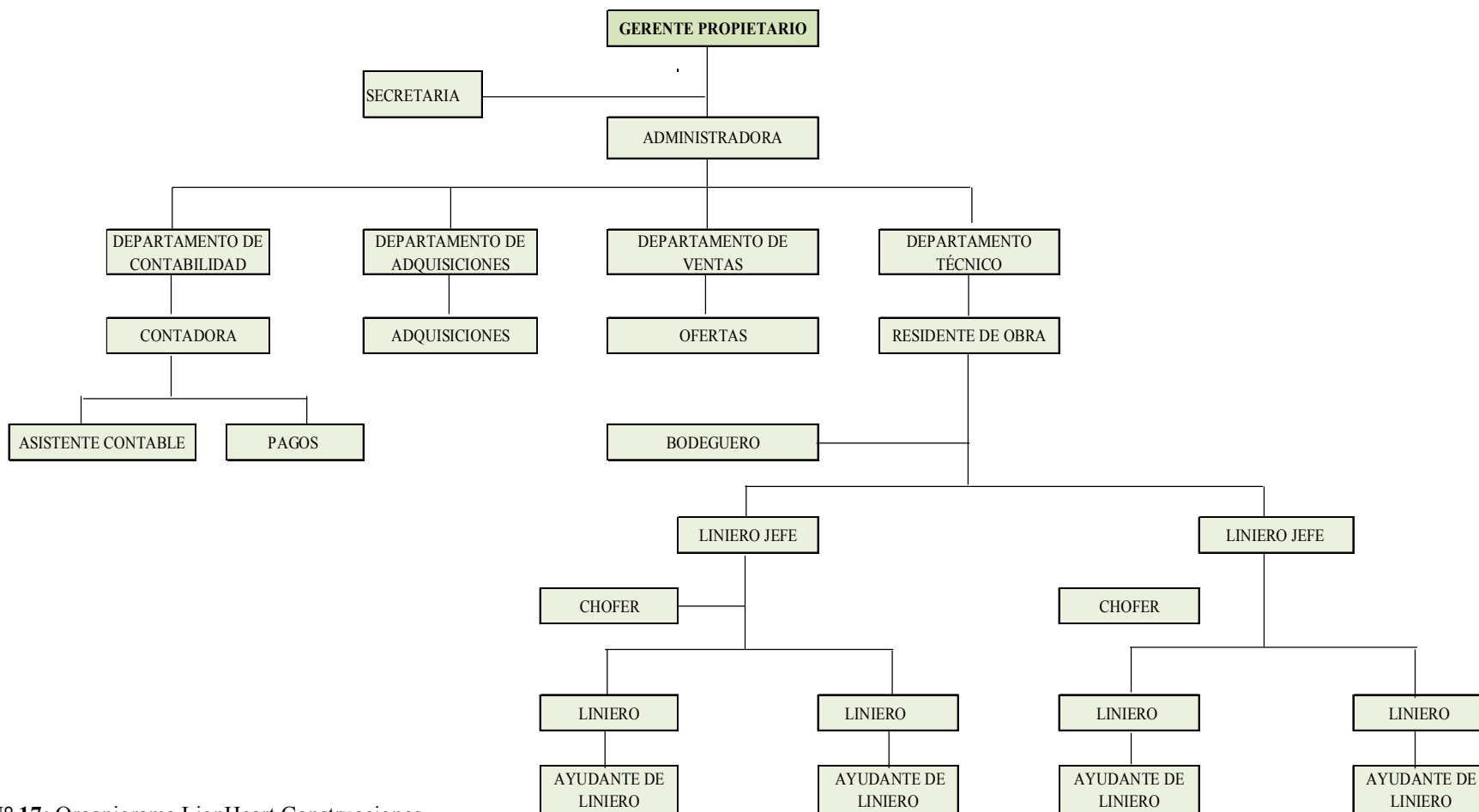


Gráfico N° 17: Organigrama LionHeart Construcciones
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

ÁREA DE ADQUISICIONES

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE ADQUISICIONES

LIONHEART CONSTRUCCIONES				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ÁREA:		Adquisiciones		
RESPONSABLE:		Ing. Maritza Pacha		
Fecha:		01 de Diciembre de 2014		
No.	Componente / preguntas	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	AMBIENTE DE CONTROL			
1.1	¿Le han entregado un manual de procedimientos para la realización de adquisiciones?		X	
1.2	¿Se solicitan varias cotizaciones a proveedores antes de realizar las compras?	X		
1.3	¿Las adquisiciones se las realiza de manera anticipada?		X	
1.3	¿Se revisa el inventario antes de realizar una adquisición?		X	
2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
2.1	¿Se emiten órdenes de compra?	X		

2.2	¿Se lleva una secuencia ordenada de las órdenes de compra?		X	Las órdenes de compra no son numeradas.
2.3	¿Se archivan las órdenes de compra luego de ser enviadas a los proveedores?		X	
3.	ACTIVIDADES DE CONTROL			
	¿Está encargada de realizar los egresos materiales de bodega otra persona?		X	
3.1	¿Las cotizaciones de los proveedores son archivadas?		X	
3.2	¿Las compras son realizadas en base al presupuesto de la empresa?		X	
3.3	¿Existe una persona encargada de recibir el material adquirido?	X		
4.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
4.1	¿Se realizan reportes de las adquisiciones realizadas?		X	
5.	SUPERVISION Y MONITOREO			
5.1	¿Se solicita autorización para realizar las adquisiciones?		X	
TOTAL		3	11	

Tabla No 17: Cuestionario de Control Interno Adquisiciones
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Nivel de confianza	Riesgo
76% - 100%	Bajo
36% - 75%	Medio
10% - 35%	Alto

Tabla No 18: Tabla de Nivel de Confianza Control Interno Adquisiciones
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

$$NC = (CT / PT) \times 100$$

NC : Nivel de confianza

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$NC = (3/11) \times 100$$

$$NC = 0,27 \times 100$$

$$NC = 27\%$$

Resultado de la evaluación

En el área de adquisiciones se ha detectado que el nivel de confianza que existe es de 27% por lo tanto el nivel de riesgo es de 73%, por lo que es necesario implementar lineamientos de control interno y formatos específicos que permitan conocer si está cumpliendo con lo establecido o no y a la vez establecer un procedimiento a seguir a fin de asegurar que no existan desviaciones en la ejecución de los diversos procesos en cada área.

FORMATOS PROPUESTOS A UTILIZAR EN EL ÁREA DE ADQUISICIONES

ORDEN DE COMPRA

LIONHEART CONSTRUCCIONES					
ORDEN DE COMPRA					No.
Fecha: _____					
Datos del proveedor					
Proveedor: _____			Ciudad: _____		
RUC / C.C. _____			Teléfono: _____		
Dirección: _____			Vendedor: _____		
Correo electrónico: _____					
Datos para la facturación:					
Razón Social: _____			Ruc: _____		
Dirección: _____			Ciudad: _____		
Teléfono: _____					
Condiciones de la compra					
Fecha de pedido: _____			Fecha de entrega: _____		
Lugar de entrega: _____			Transporte: _____		
Persona que recibe: _____			Número de contacto: _____		
Forma de pago: _____					
No. ITEM	CANTIDAD	DESCRIPCION	UNIDAD DE MEDIDA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
SUBTOTAL					
IVA 12%					
IVA 0%					
TOTAL					
ELABORADO		AUTORIZADO		RECIBIDO	
Nombre: _____					
Firma: _____					
C.C. _____					

Gráfico No 18: Formato de Orden de Compra
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS

LIONHEART CONSTRUCCIONES

CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS	No.
-------------------------------	-----

Fecha:

Asunto:

CANTIDAD	ARTÍCULO	PRECIOS				
		PRESUPUESTO OFERTADO	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3	PRECIO MÁS BAJO

Análisis de precios:

Elaborado por

Autorizado por:

Gráfico No 20 : Formato de Cuadro comparativo de precios
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

**INSTRUCTIVOS PARA LA UTILIZACIÓN DE LOS FORMATOS DE CONTROL
INTERNO EN EL ÁREA DE ADQUISICIONES.**

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-AD-OC01 1/3
	INSTRUCTIVO DE ELABORACIÓN DE ORDEN DE COMPRA	
<p>Persona que elabora: La orden de compra debe ser elaborada por la persona responsable de adquisiciones.</p> <p>Cuando se elabora: La orden de compra debe ser elaborada una vez que el gerente haya autorizado realizar la adquisición.</p> <p>Como llenar los casilleros de la orden de compra.</p> <p>No. Se refiere al número de orden de compra el mismo que ya estará pre impreso y debe guardar una secuencia ordenada.</p> <p>Fecha: Fecha en la que se está enviando la orden de compra.</p> <p>DATOS DEL PROVEEDOR</p> <p>Proveedor: Indica el nombre o razón social del proveedor.</p> <p>RUC/C.C.: Colocar el RUC del proveedor.</p> <p>Dirección: Colocar la dirección del proveedor, calles y sector donde están ubicados.</p> <p>Ciudad: Colocar la ciudad donde está ubicado el proveedor, en caso de tener varias sucursales indicar la ciudad donde se está realizando la compra.</p> <p>Teléfono: Colocar el número de teléfono del proveedor, incluyendo número de extensión.</p> <p>Vendedor: Colocar el nombre de la persona encargada de las ventas.</p> <p>Correo electrónico: Colocar el correo electrónico del vendedor.</p> <p>DATOS PARA LA FACTURACIÓN.</p> <p>Razón Social: Colocar el nombre de la empresa (Ing. Milton Gustavo Lascano Cortes)</p> <p>Dirección: Colocar la dirección que consta en el RUC de la empresa (Cuyabeno S/N y Loja).</p>		

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-AD-OC01 2/3
	INSTRUCTIVO DE ELABORACIÓN DE ORDEN DE COMPRA	
<p>Teléfono: Colocar Teléfono de la empresa.</p> <p>Ruc: Colocar el RUC de la empresa (1705279865001)</p> <p>Ciudad: Colocar la ciudad donde está funcionando la empresa (Francisco de Orellana)</p> <p>CONDICIONES DE LA COMPRA</p> <p>Fecha del pedido: Colocar la fecha en la que se está enviando la orden de compra</p> <p>Fecha de entrega: Colocar la fecha en la que va a ser entregado el material solicitado.</p> <p>Lugar de entrega: Indicar el lugar donde va a ser entregado el material.</p> <p>Transporte: Indicar si el transporte asume el proveedor o la empresa.</p> <p>Persona que recibe: Indicar el nombre de la persona que va a recibir el material.</p> <p>Número de contacto: Indicar el número telefónico de la persona que va a recibir el material.</p> <p>Forma de pago: Indicar la forma de pago, es decir si es de contado y si es a crédito mencionar los días de crédito.</p> <p>REQUERIMIENTO</p> <p>Cantidad: Colocar la cantidad requerida de cada material.</p> <p>Descripción: Colocar el nombre, marca y especificaciones del material a comprar.</p> <p>Unidad de medida: Colocar la unidad de medida de cada material.</p> <p>Valor Unitario: Indicar el valor unitario al cual se está adquiriendo el material.</p> <p>Valor Total: Indicar el valor total por cada material, para obtener el valor multiplicar la cantidad por el valor unitario.</p> <p>Subtotal: Indicar el valor antes del IVA, para obtener este valor sumar el valor total de cada uno de los materiales a comprar.</p> <p>IVA 12%: Si los materiales a adquirir son gravados con IVA 12% indicar el valor del IVA, multiplicar el subtotal por 12%</p> <p>IVA 0%: Si los valores son gravado con IVA 0% indicar el valor del subtotal.</p> <p>Total: Indicar el valor resultante de sumar el subtotal, más IVA 12%, más IVA 0%.</p> <p>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</p> <p>Elaborado: Indicar el nombre, firma y número de cédula de ciudadanía de la persona responsable de elaborar la orden de compra.</p>		

	<p style="text-align: center;">LIONHEART CONSTRUCCIONES</p> <hr/> <p style="text-align: center;">INSTRUCTIVO DE ELABORACIÓN DE ORDEN DE COMPRA</p>	<p style="text-align: center;">LH-AD-OC01 3/3</p>
<p>Autorizado: Indicar el nombre, firma y número de cédula de ciudadanía de la persona responsable de autorizar la orden de compra.</p> <p>Recibido: Indicar el nombre, firma y número de cédula de ciudadanía de la persona responsable de recibir la orden de compra.</p> <p>Nota:La orden de compra deberá ser llenada en tres copias, la primera y una copia será enviada al proveedor el mismo que deberá devolver firmada la copia la misma que deberá ser archivada junto a la cotización enviada por el proveedor, la tercera copia deberá ser adjuntada a la factura y enviada a contabilidad.</p>		

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-AD-SC01 1/2
	INSTRUCTIVO DE ELABORACIÓN DE SOLICITUD DE COTIZACIÓN	
<p>Persona que lo realiza</p> <p>La persona encargada de realizar la solicitud de cotización es la persona responsable de adquisiciones.</p> <p>Cuando se elabora:</p> <p>Se elabora la solicitud de cotización una vez que el Gerente haya autorizado el requerimiento enviado por bodega.</p> <p>Como llenar los casilleros de la orden de compra.</p> <p>No. Se refiere al número de solicitud de cotización la misma que ya estará pre impresa y debe guardar una secuencia ordenada.</p> <p>Fecha: Indicar la fecha en la que se está enviado la solicitud de cotización.</p> <p>Proveedor: Indicar el nombre o razón social del proveedor a quien se está enviando la solicitud de cotización.</p> <p>Dirección: Colocar la dirección del proveedor a quien se está enviado la solicitud de cotización, calles y sector donde están ubicados.</p> <p>Atención: Colocar el nombre de la persona a quién va dirigida la solicitud de cotización (nombre del vendedor)</p> <p>Teléfono: Colocar el número de teléfono del proveedor, incluyendo número de extensión.</p> <p>REQUERIMIENTO</p> <p>Cantidad: Colocar la cantidad de material que se requiere sea cotizada.</p> <p>Unidad de medida: Colocar la unidad de medida de cada material que se está solicitando la cotización.</p> <p>Descripción: Colocar el nombre, marca y especificaciones del material a comprar que se requiere sea cotizado.</p>		

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-AD-SC01 2/2
	INSTRUCTIVO DE ELABORACIÓN DE SOLICITUD DECOTIZACIÓN	
<p>Firma de responsabilidad: Debe constar la firma de la persona responsable de adquisiciones que está solicitando la solicitud de cotización.</p> <p>Nota: La solicitud de cotización deberá ser realizada en original y copia, la original debe ser enviada al proveedor y la copia debe ser archivada en adquisiciones siguiendo una secuencia ordenada.</p>		

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-AD-CP01 1/2
	INSTRUCTIVO DE ELABORACIÓN DE CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS	
<p>Persona que lo realiza</p> <p>La persona encargada de realizar el cuadro comparativo de precios es la persona responsable de adquisiciones.</p> <p>Cuando se realiza</p> <p>Se elabora el cuadro comparativo de precios al momento que ya se han recibido un mínimo de tres cotizaciones.</p> <p>Como llenar los casilleros de la orden de compra.</p> <p>No. Se refiere al número de cuadro comparativo de precios el mismo que ya está pre impreso y debe guardar una secuencia ordenada.</p> <p>Fecha: Fecha en la que se está realizando el cuadro comparativo de precios.</p> <p>Asunto: Indicar el nombre de la obra para la cual se ésta programando la adquisición.</p> <p>Cantidad: Colocar la cantidad de material que se requiere sea cotizada.</p> <p>Artículo: Colocar el nombre, marca y especificaciones del material a comprar que fue cotizado.</p> <p>Presupuesto ofertado: Indicar el precio que constan en el presupuesto ofertado y adjudicado por cada uno de los artículos.</p> <p>Proveedor 1,2 y 3: Indicar los precios de los materiales que constan en cada una de las cotizaciones enviadas por los proveedores.</p> <p>Precio más bajo: Indicar el precio cotizado más bajo y a que proveedor corresponde.</p> <p>Análisis de precios: Se debe hacer un análisis de precios haciendo notar que cotización es la que le conviene a la empresa.</p> <p>Elaborado por: Corresponde a la firma de la persona que elaboró el cuadro comparativo</p>		

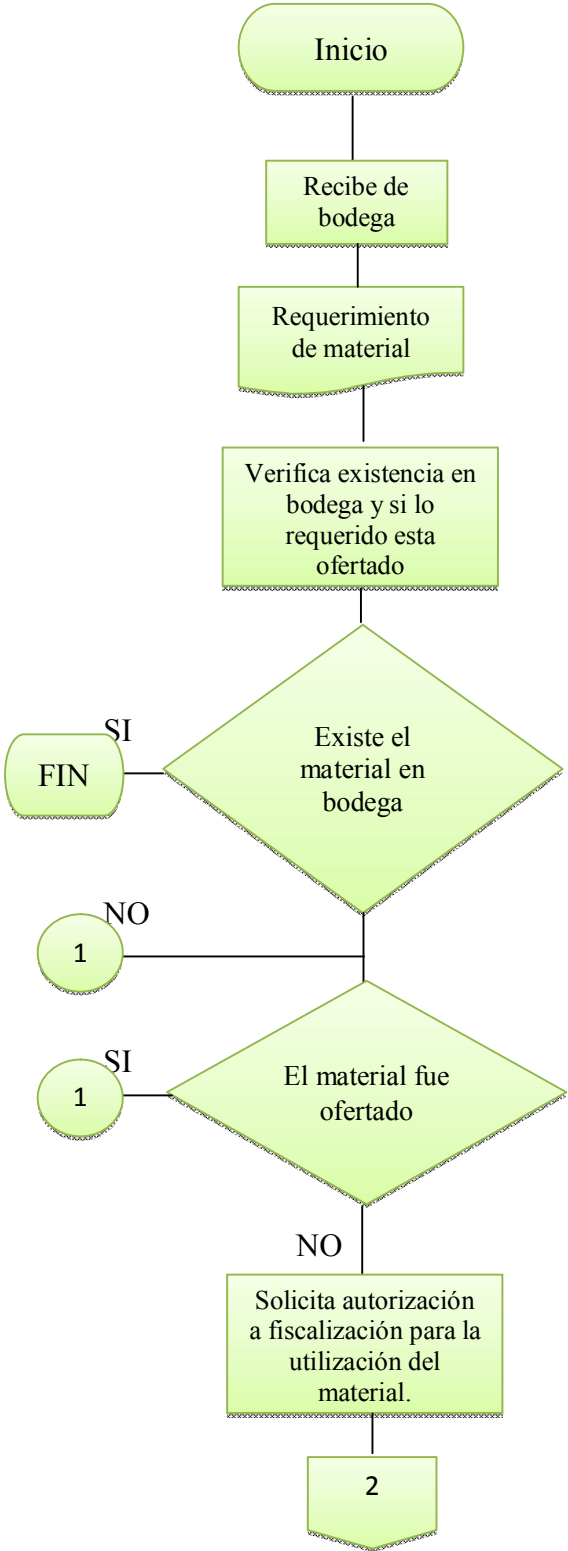
	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-AD-CP01 2/2
	INSTRUCTIVO DE ELABORACIÓN DE CUADRO COMPARATIVO DE PRECIOS	
<p>de precios.</p> <p>Autorizado por: Corresponde a la firma de la persona que autorizó el cuadro comparativo de precios.</p> <p>Nota: El cuadro comparativo debe ser archivado junto a las 3 cotizaciones recibidas de los proveedores luego de ser debidamente autorizado, este documento es e habilitante a la elaboración de las adquisiciones.</p>		

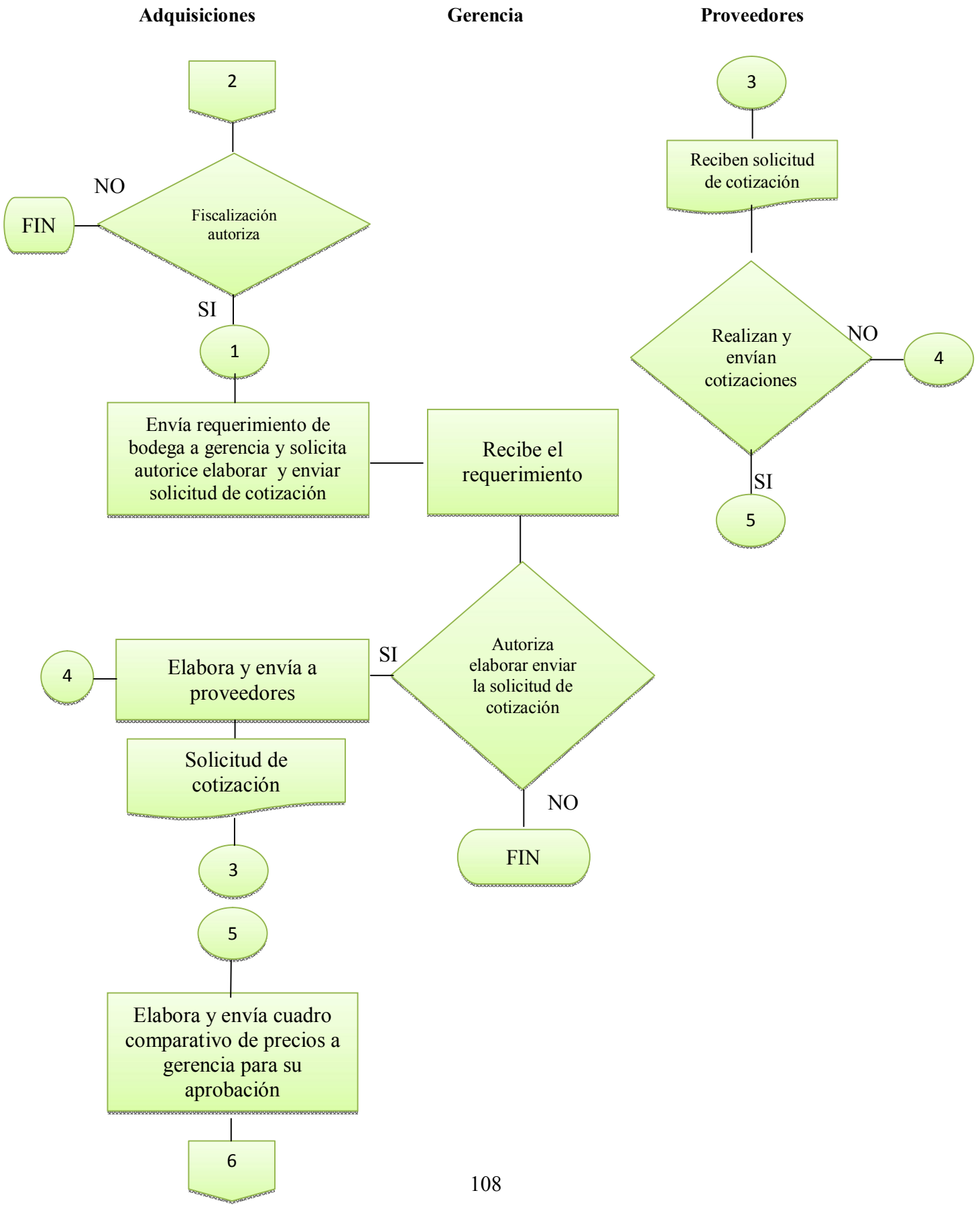
FLUJOGRAMA PARA ELABORAR UNA ADQUISICIÓN DURANTE LA EJECUCIÓN DE OBRA.

Adquisiciones

Gerencia

Proveedores





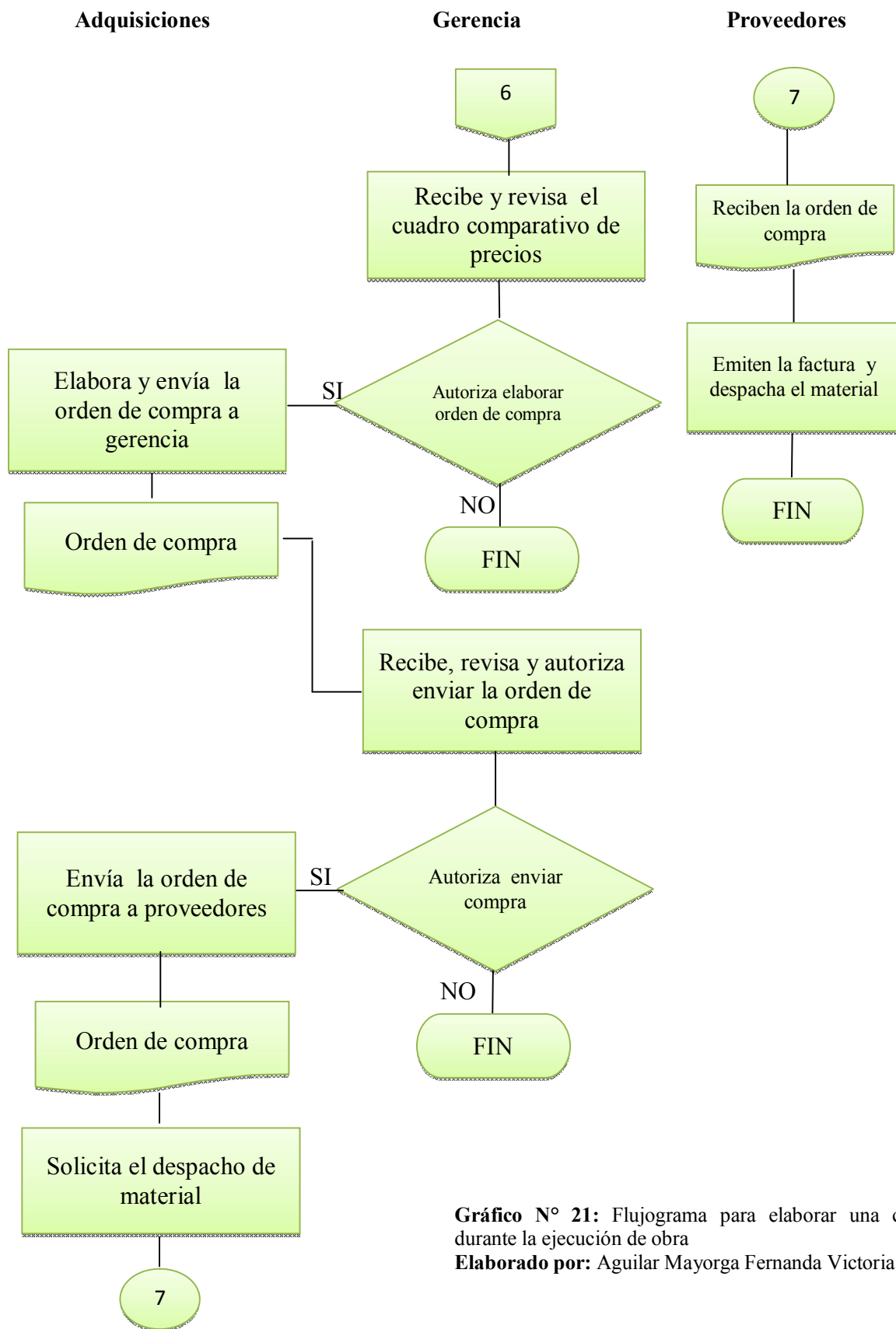
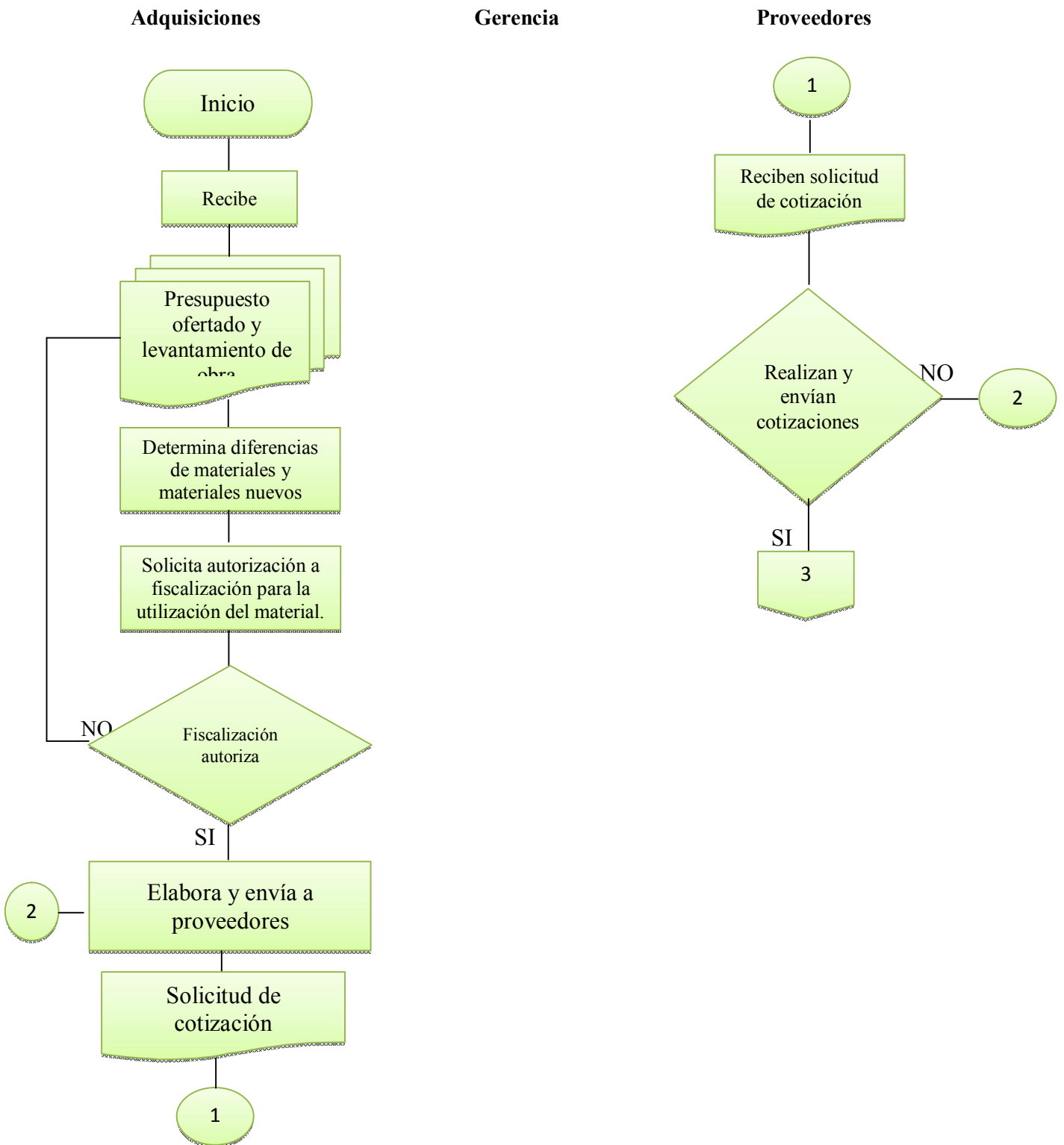


Gráfico N° 21: Flujograma para elaborar una compra durante la ejecución de obra

Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

FLUJOGRAMA PARA ELABORAR UNA ADQUISICIÓN ANTES DE INICIAR LA OBRA.



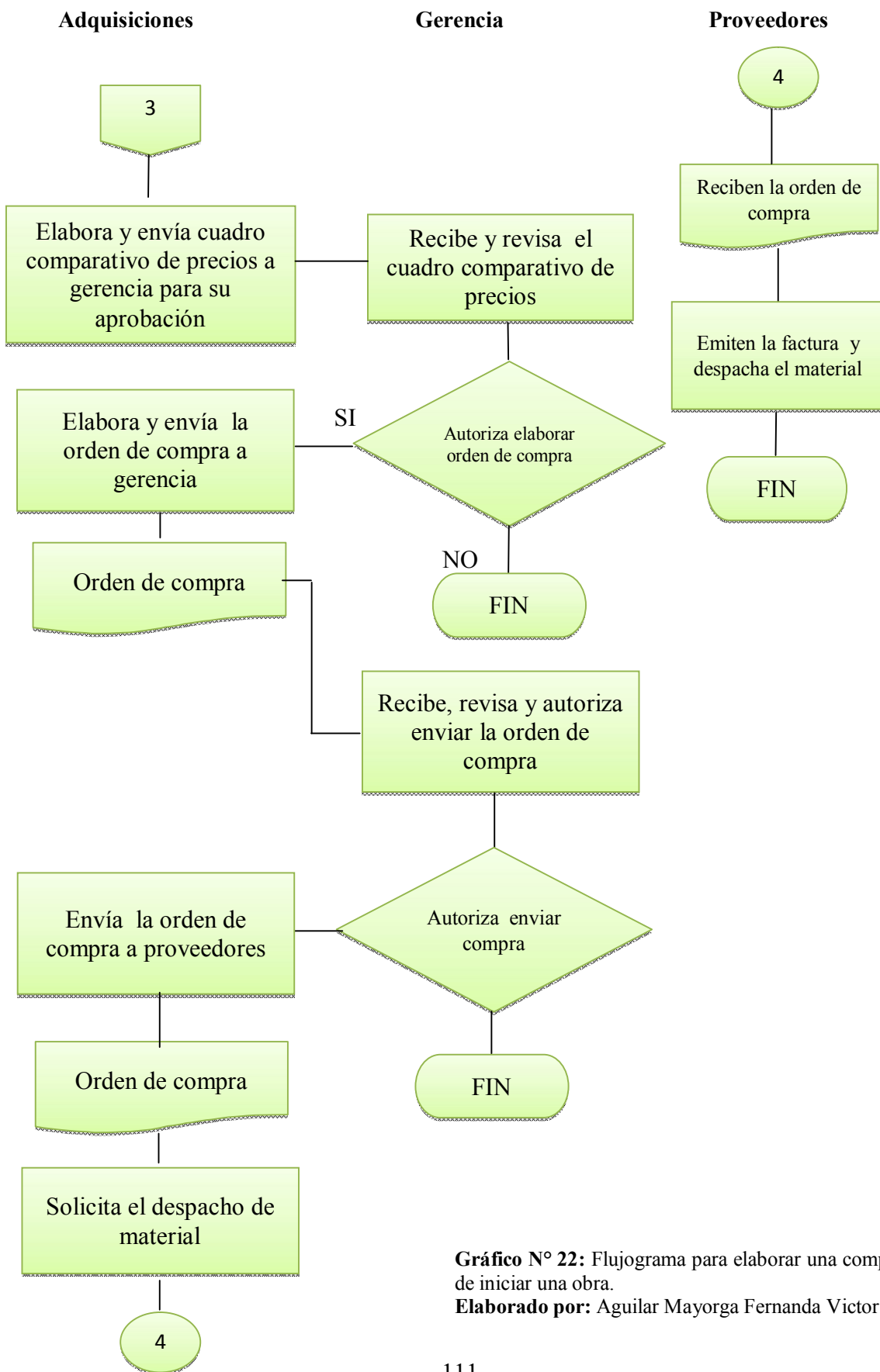


Gráfico N° 22: Flujograma para elaborar una compra antes de iniciar una obra.

Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

INDICADORES QUE PERMITAN VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO EN EL ÁREA DE ADQUISICIONES.

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{Cotizaciones recibidas}}{\text{Cotizaciones solicitadas}}$$

Este indicador de cumplimiento va a permitir conocer si la persona responsable de adquisiciones está dando seguimiento a las solicitudes de cotización enviadas y también el resultado que arroje este indicador permitirá conocer si la falta de envío de las cotizaciones por parte de los proveedores retrasan la ejecución de las actividades.

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{Adquisiciones realizadas}}{\text{Adquisiciones solicitadas}}$$

Este indicador permitirá conocer si en el área de adquisiciones se está cumpliendo la función para la que fue creada y le va a permitir tomar los correctivos necesarios a fin de que el resultado que arroje en futuras ocasiones vaya aumentando a fin de lograr un 100% de cumplimiento.

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{Órdenes de compra realizadas}}{\text{Adquisiciones realizadas}}$$

A través de este indicador se va a verificar que todas las compras se las realicen mediante orden de compra, el resultado que arroje este indicador va a permitir a la empresa determinar si se está cumpliendo con los lineamientos de control interno establecidos.

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{Órdenes de compra archivadas}}{\text{Órdenes de compra realizadas}}$$

Por medio de este indicador se verificara si él área de adquisiciones está cumpliendo con los lineamientos de control interno estipulados y está archivando debidamente todas las órdenes de compra realizadas, ya que las mismas servirán como respaldo de las adquisiciones realizadas.

LIONHEART CONSTRUCCIONES
CHECKLIST PARA EL ÁREA DE ADQUISICIONES

Fecha: _____

Nombre del evaluado: _____

Aspecto a Evaluar	Si	No
¿Se solicitan varias cotizaciones a proveedores antes de realizar las compras?		
¿Se revisa el inventario antes de realizar una adquisición?		
¿Se realizan cuadros comparativos de precios?		
¿Se emiten órdenes de compra?		
¿Se lleva una secuencia ordenada de las órdenes de compra?		
¿Las cotizaciones de los proveedores son archivadas?		
¿Las órdenes de compra son debidamente archivadas?		
¿Se solicita autorización para realizar las adquisiciones?		
TOTAL		
PORCENTAJE		

Observaciones:

Firma del Evaluador

Tabla No 19: Checklist área de adquisiciones
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Comparativo de los procedimientos del área de adquisiciones

Situación actual de la empresa	Situación aplicada la propuesta
Todos los requerimientos de bodega eran atendidos sin previa autorización.	Los requerimientos de bodega serán atendidos con previa autorización de gerencia.
Las adquisiciones se realizan sin tomar en cuenta el presupuesto ofertado.	Las adquisiciones se realizarán en base al presupuesto ofertado.
Las adquisiciones se realizan una vez que se comenzó la construcción de la obra.	Al momento de iniciar el proceso de construcción se dispondrá de los materiales necesarios en bodega.
No se realizaban órdenes de compra para todas las adquisiciones.	Todas las adquisiciones se las realizará a través de una orden de compra.
Las órdenes de compra no eran numeradas ni archivadas siguiendo una secuencia.	Todas las órdenes serán numeradas y deberán ser archivadas junto a las cotizaciones recibidas y al cuadro comparativo de precios, todos estos documentos van a ser archivados debidamente firmados.
No se requería un mínimo de cotizaciones para realizar la adquisición.	Es necesario tener un mínimo de tres cotizaciones para solicitar autorización a gerencia para realizar una adquisición.

Tabla No 20: Comparativo de los procesos de adquisiciones.

Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

ÁREA DE BODEGA

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE BODEGA

LIONHEART CONSTRUCCIONES				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ÁREA:		Bodega		
RESPONSABLE:		Sr. Alfredo Tisalema		
Fecha:		02 de Diciembre de 2014		
No.	Componente / preguntas	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	AMBIENTE DE CONTROL			
1.1	¿Le han entregado un manual de procedimientos para la ejecución de su trabajo?		X	
1.2	¿Los ingresos de materiales a bodega los realiza con algún documento de respaldo?		X	
2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
2.1	¿Conoce usted cada uno de los materiales existente en bodega?	X		
2.2	¿Dispone de un documento de sustento para los ingresos y egresos de materiales?		X	
2.3	¿Se archivan los comprobantes de ingresos y egresos?		X	

2.4	¿Los egresos de materiales a obra son registrados diariamente?		X	
3.	ACTIVIDADES DE CONTROL			
3.1	¿Se realizan constantemente inventarios del material?		X	Se realizan inventarios solo cuando se solicita.
3.2	¿Se registran los reingresos de material de obra a bodega?		X	
4.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
4.1	¿Se detectan los faltantes de materiales y se comunican?		X	
5.	SUPERVISION Y MONITOREO			
5.1	¿Existe una persona independiente al área de bodega que supervise el inventario?		X	
TOTAL		1	9	

Tabla No 21: Cuestionario de Control Interno Bodega
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Nivel de confianza	Riesgo
76% - 100%	Bajo
36% - 75%	Medio
10% - 35%	Alto

Tabla No 22: Nivel de Confianza Control Interno de Bodega
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

$$NC = (CT / PT) \times 100$$

NC : Nivel de confianza

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$NC = (1/10) \times 100$$

$$NC = 0,10 \times 100$$

$$NC = 10\%$$

Resultado de la evaluación

En el área de bodega se ha determinado que existe un nivel de confianza del 10% y un nivel de riesgo del 90% el mismo que es considerado como un riesgo alto, determinando así un área crítica de la empresa que debe ser fortalecida, en el cuestionario realizado se detectó que no se realiza un control tanto de los materiales que ingresan como salen de la empresa, por lo cual es importante normas a través de lineamientos que permitan llevar un control adecuado.

FORMATO DE REINGRESO DE MATERIAL A BODEGA

LIONHEART CONSTRUCCIONES			No.
COMPROBANTE DE REINGRESO DE MATERIAL A BODEGA			
Fecha:		Responsable de recibir el material :	
Obra:			
ITEM	ARTÍCULO	CANTIDAD	OBSERVACION
ENTREGUE CONFORME		RECIBI CONFORME	
Nombre:			
Firma:			

Gráfico No 24: Comprobante de Reingreso de Material a Bodega
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

FORMATO DE REQUERIMIENTO DE MATERIAL

LIONHEART CONSTRUCCIONES REQUERIMIENTO DE MATERIAL			
Fecha: _____		No. <input type="text"/>	
CANTIDAD	MATERIAL	OBRA	OBSERVACION
PERSONA QUE SOLICITA			
Nombre: _____			
Firma: _____			
C.C _____			

Gráfico No 25: Requerimiento de material
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

**INSTRUCTIVOS PARA LA UTILIZACIÓN DE LOS FORMATOS DE CONTROL
INTERNO EN EL ÁREA DE BODEGA**

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-BO-DM01 1/1
	INSTRUCTIVO DE ELABORACIÓN DEL DESPACHO DE MATERIAL	
<p>Persona que elabora:</p> <p>El comprobante de despacho de material lo debe realizar la persona responsable de bodega.</p> <p>Cuando se elabora:</p> <p>El comprobante de despacho de material se debe elaborar al momento que se está despachando en material, por ninguna razón el material puede salir de bodega sin el comprobante de despacho.</p> <p>Como llenar los casilleros del comprobante de despacho de material.</p> <p>No. Indicar el número de comprobante de despacho de material, el mismo que estará preimpreso.</p> <p>Fecha: Fecha en la que se está realizando el despacho del material.</p> <p>Obras: Indicar el nombre de la obra para la cual se está despachando el material.</p> <p>Responsable del retiro del material: Indicar el nombre de la persona que está retirando el material de bodega.</p> <p>Artículo: Detallar los artículos que se están despachando.</p> <p>Cantidad: Indicar la cantidad de material que se está despachando.</p> <p>Responsable del despacho: Indicar el nombre y firma de la persona que está despachando el material.</p> <p>Responsable del retiro: Indicar el nombre y firma de la persona que está retirando el material.</p>		

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-BO-RM01 1/1
	INSTRUCTIVO PARA EL REINGRESO DE MATERIAL	
<p>Persona que elabora:</p> <p>El comprobante de reingreso de material lo debe realizar la persona responsable de bodega, que es la persona que va a recibir la devolución de material a bodega.</p> <p>Cuando se elabora:</p> <p>El comprobante de reingreso de material se debe elaborar al momento que se está recibiendo la devolución de material en bodega, por ninguna razón el material puede ingresar a bodega sin el comprobante de reingreso.</p> <p>Como llenar los casilleros del reingreso dematerial.</p> <p>No.: Indicar el número de comprobante de reingreso de material, el mismo que estará preimpreso y deberá seguir una secuencia ordenada.</p> <p>Fecha: Fecha en la que se está realizando el reingreso de material a bodega.</p> <p>Obra: Indicar el nombre de la obra de la cual está regresando el material.</p> <p>Responsable de recibir el material: Indicar el nombre de la persona que está recibiendo el material en bodega.</p> <p>Artículo: Detallar los artículos que están reingresando a bodega.</p> <p>Cantidad: Indicar la cantidad de material que está reingresando a bodega.</p> <p>Entregue conforme: Indicar el nombre y firma de la persona que devolviendo el material.</p> <p>Recibí conforme: Indicar el nombre y firma de la persona que está recibiendo el material.</p>		

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-BO-RM01 1/1
	INSTRUCTIVO DE ELABORACIÓN DEL REQUERIMIENTO DE MATERIAL	
<p>Persona que elabora:</p> <p>El requerimiento de material lo debe realizar la persona responsable de bodega.</p> <p>Cuando se elabora:</p> <p>El requerimiento de material se lo debe realizar cuando los materiales estén próximos a terminarse o cuando hayan solicitado de obra materiales no existentes, el requerimiento deber ser enviado a adquisiciones con 72 horas antes de requerir para su utilización..</p> <p>Como llenar los casilleros del comprobante de despacho de material.</p> <p>No. Indicar el número de comprobante de despacho de material, el mismo que estará preimpreso.</p> <p>Cantidad: Indicar la cantidad de material que se requiere.</p> <p>Obra: Indicar el nombre de la obra para la cual se requiere el material.</p> <p>Nombre, firma y cc: Indicar el nombre, la firma y número de cédula de ciudadanía de la persona que está haciendo el requerimiento de material, que deberá ser el bodeguero.</p>		

FLUJOGRAMA PARA ELABORAR EL COMPROBANTE DE DESPACHO DE MATERIAL.

Bodeguero

Liniero Jefe

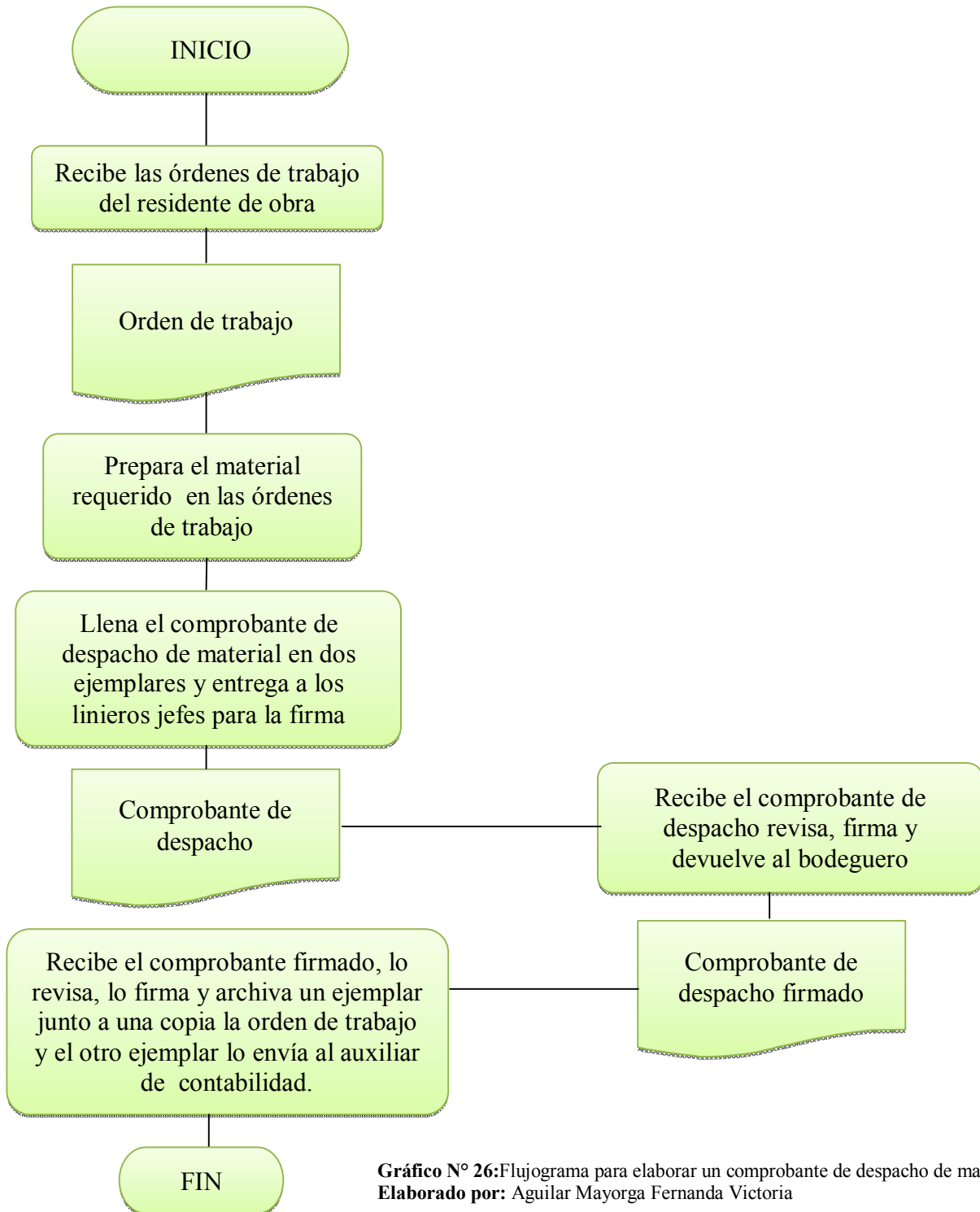


Gráfico N° 26:Flujograma para elaborar un comprobante de despacho de material
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

FLUJOGRAMA PARA ELABORAR EL COMPROBANTE DE REINGRESO DE MATERIAL

Bodeguero

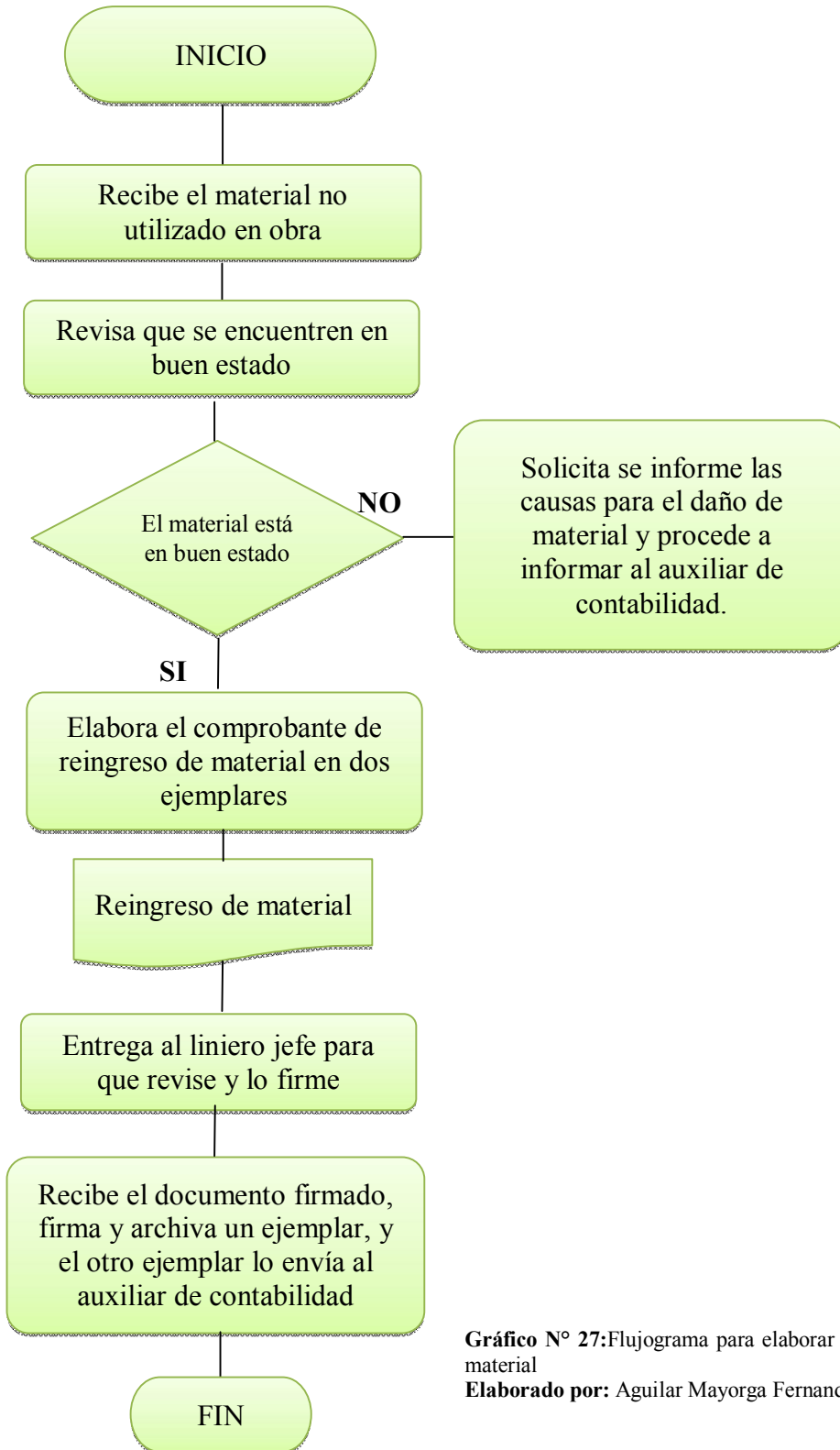


Gráfico N° 27:Flujograma para elaborar un comprobante de reingreso de material

Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

INDICADORES QUE PERMITAN VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO EN EL ÁREA DE BODEGA

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{Comprobantes de egresos realizados}}{\text{Despachos realizados}}$$

Este indicador de cumplimiento permitirá conocer si todos los egresos de material que se realizan están siendo registrados en el sistema, y a la vez permitirá determinar la veracidad de los materiales utilizados en cada obra.

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{Comprobantes de reingresos realizados}}{\text{Ingresos de material recibidos}}$$

Este indicador nos da a conocer si los reingresos de materiales a bodega están siendo registrados oportunamente y a la vez conocer con exactitud los materiales utilizados en cada proceso de construcción.

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{Inventarios realizados}}{\text{Inventarios requeridos}}$$

Este indicador va a permitir determinar si los inventarios han sido realizados de acuerdo a los lineamientos que se estipulan en la empresa y determina el cumplimiento de las actividades de la persona encargada del área de bodega.

LIONHEART CONSTRUCCIONES
CHECKLIST PARA EL ÁREA DE BODEGA

Fecha: _____

Nombre del evaluado: _____

Aspecto a Evaluar	Si	No
¿Los despachos de materiales a bodega los realiza mediante el comprobante de despachos de materiales?		
¿Los reingresos de materiales a bodega los realiza mediante el comprobante de reingreso de materiales?		
¿Se elaboran constantemente inventarios?		
¿Dispone de un documento de sustento de la elaboración de inventarios?		
¿Se están archivan ordenadamente los comprobantes de reingresos y egresos?		
¿Los egresos de materiales a obra son registrados diariamente?		
TOTAL		
PORCENTAJE		

Observaciones:

Tabla No 24: Checklist área de adquisiciones
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Firma del Evaluador

Comparativo de los procedimientos del área de bodega

Situación actual de la empresa	Situación aplicada la propuesta
El material se despachaba sin ningún documento de respaldo.	El material va a ser despachado a través del comprobante de despacho de material.
El material que no se utilizaba en obra no era recibido por nadie en bodega.	El material no utilizado será recibido en bodega por el bodeguero a través de un comprobante de reingreso de material.
Los requerimientos de materiales se realizaban un día antes de ser utilizado en obra.	Los requerimientos de materiales serán enviados con un mínimo de 72 horas antes de ser utilizados.
El inventario de materiales era realizado solo cuando se le solicitaba en contabilidad.	El inventario de material se lo va a realizar al final de cada jornada de trabajo.

Tabla No 25: Comparativo de procedimientos de bodega
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

ÁREA DE PAGOS

EVALUACION DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE PAGOS

LION HEART CONSTRUCCIONES				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ÁREA:		PAGOS		
RESPONSABLE:		Sra. LisethLascano		
Fecha:		04 de Diciembre de 2014		
No.	Componente / preguntas	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	AMBIENTE DE CONTROL			
1.1	¿Los pagos son respaldados con un comprobante de pago?	X		
1.2	¿Existen una segregación de funciones en lo que respecta a autorizaciones y generación de pagos?		X	
1.3	¿Se planifican los pagos semanalmente?		X	
1.4	¿Se elaboran mensualmente conciliaciones bancarias?		X	
2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
2.1	¿Existen un control en la secuencia de los cheques?		X	

2.2	¿Los comprobantes de pago llevan una secuencia ordenada?		X	
2.3	¿Los cheques de la empresa manejan una sola persona?		X	
2.4	¿Las chequeras se encuentran guardadas en un lugar seguro?		X	
3.	ACTIVIDADES DE CONTROL			
3.1	¿Los comprobantes de pago se encuentran con todas las firmas necesarias?		X	
3.2	¿Los comprobantes de pago se archivan diariamente?		X	
3.4	¿Los comprobantes de pago son archivados de manera ordenada?		X	
3.5	¿Se lleva un control de las facturas a crédito?		X	
3.6	¿Se lleva un control de los cheques posfechados?		X	
4.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
4.1	¿Se solicita autorización para realizar los pagos de las facturas a crédito antes de su fecha de vencimientos?		X	
5.	SUPERVISION Y MONITOREO			

5.1	¿El contador revisa la cuenta bancos periódicamente?		X	
TOTAL		1	14	

Tabla No 26: Cuestionario de Control Interno área de Pagos
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Nivel de confianza	Riesgo
76% - 100%	Bajo
36% - 75%	Medio
10% - 35%	Alto

Tabla No 27: Tabla de Nivel de Confianza Control Interno de Pagos
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

$$NC = (CT / PT) \times 100$$

NC : Nivel de confianza

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$NC = (1/14) \times 100$$

$$NC = 0,07 \times 100$$

$$NC = 7,14\%$$

Resultado de la evaluación

El área de pagos ha generado un nivel de confianza de 7.14% dando como consecuencia un 93% de riesgo lo que indica que el riesgo en esa área es alto, por lo tanto es necesario diseñar lineamientos que permitan mejorar el control en esta sección tan crítica de la empresa, ya que el mal manejo del recurso monetario de la empresa ocasiona que se generen pérdidas económicas y que la empresa se aleje del cumplimiento de sus objetivos.

FORMATOS PROPUESTOS A UTILIZAR EN EL ÁREA DE PAGOS

FORMATO PARA EL CONTROL DE FACTURAS A CRÉDITO

**LIONHEART CONSTRUCCIONES
CONTROL DE FACTURAS A CRÉDITO**

Responsable: _____

No Factura	Fecha	Proveedor	RUC	Valor	Valor de Comprobante de retención	Valor a pagar	Tiempo de crédito	Fecha de pago

Tabla No 28: Formato de control de facturas a crédito
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

FORMATO PARA EL CONTROL DE CHEQUES POSFECHADOS

LIONHEART CONSTRUCCIONES CONTROL DE CHEQUES POSFECHADOS

Responsable: _____

No. Cheque	Proveedor	Valor	Fecha de cobro

Tabla No 29: Formato de control de cheques posfechados
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

**INSTRUCTIVOS PARA LA UTILIZACIÓN DE LOS FORMATOS DE CONTROL
INTERNO EN EL ÁREA DE PAGOS.**

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-PA-FC01 1/1
	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL DOCUMENTO DE CONTROL DE FACTURAS A CRÉDITO	
<p>Persona que elabora:</p> <p>El documento de control facturas a crédito lo debe realizar la persona responsable de bancos.</p> <p>Cuando se elabora:</p> <p>El documento de control de facturas a crédito se debe realizar a medida que van llegando a la empresa facturas a crédito, antes de ser archivadas las facturas deben ser registrados en el documento de control.</p> <p>Como llenar los casilleros del documento de control de facturas a crédito.</p> <p>Responsable: Indicar el nombre de la persona responsable de bancos.</p> <p>No. Factura: Indicar el número de la factura a crédito que se está registrando.</p> <p>Fecha: Indicar la fecha en la que la factura ha sido emitida.</p> <p>Proveedor: Indicar la razón social del proveedor.</p> <p>RUC: Indicar el número de RUC del proveedor.</p> <p>Valor: Indicar el valor de la factura a crédito que se está registrando.</p> <p>Valor del comprobante de retención: Indicar el valor del comprobante de retención correspondiente a la factura a crédito que se está registrando.</p> <p>Valor a pagar: Indicar el valor a pagar, para determinar el valor a pagar se debe restar el valor de la factura menos el valor del comprobante de retención.</p> <p>Tiempo de crédito: Indicar los días de crédito de la factura que se está ingresando.</p> <p>Fecha de pago: Indicar la fecha en la que se debe cancelar la factura.</p>		

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-PA-CHP01 1/1
	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL CONTROL DE CHEQUES POSFECHADOS	

Persona que elabora:
El documento de control de cheques posfechados lo debe realizar la persona responsable de bancos.

Cuando se elabora:
El documento de control de cheques posfechados se debe ir actualizando a medida que se vayan realizando y entregando cheques posfechados.

Como llenar los casilleros del documento de control de cheques posfechados.

Responsable: Indicar el nombre de la persona responsable de bancos.

Proveedor: Indicar la razón social del proveedor al que se le emitió el cheque posfechado.

Valor: Indicar el valor del cheque posfechado.

Fecha de cobro: Indicar la fecha en la que el cheque va a ser cobrado.

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-PA-CP01 1/2
	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL COMPROBANTE DE PAGO	
<p>Persona que elabora:</p> <p>El comprobante de pago lo elabora la persona encargada de pagos.</p> <p>Cuando se elabora:</p> <p>Debe ser elaborado al momento que se está girando un cheque.</p> <p>Como llenar los casilleros del comprobante de pago</p> <p>No: El número deberá ir impreso de acuerdo a la secuencia del sistema contable.</p> <p>Cuenta: Colocar el número de cuenta del banco del cual se está girando el cheque.</p> <p>Cheque: Colocar el número de cheque que corresponde el mismo que deberá seguir una secuencia ordenada.</p> <p>Páguese a la Orden de: Colocar el nombre de la persona a la que se está girando el cheque, si es pago de factura deberá constar el nombre que indican como razón social en la factura.</p> <p>U.S \$: Indicar el valor en números por el que está siendo girado el cheque.</p> <p>La Suma de: Indicar en letras la cantidad por la que está siendo girado el cheque.</p> <p>Lugar y fecha de emisión: Indicar el lugar y la fecha donde está siendo girado el cheque.</p> <p>Firma: Firma que se encuentre registrada y autorizada en el banco.</p> <p>Beneficiario: Colocar el nombre de la persona o empresa a la que se está girando el cheque.</p> <p>CI/RUC: Colocar el número de la cédula de identidad o RUC de la persona o empresa a la que se está girando el cheque.</p> <p>Banco: Colocar el nombre del banco del cual se está girando el cheque.</p> <p>No. De Cuenta: Colocarle número de la cuenta de la cual se está girando el cheque.</p> <p>Cheque No: Colocar el número de cheque que está siendo girado.</p>		

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-PA-CP01 2/2
	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR EL COMPROBANTE DE PAGO	
<p>Valor: Colocar el valor por el que está siendo girado el cheque.</p> <p>Detalle: Debe constar las cuentas contables que están siendo afectadas, automáticamente se imprimirá al momento que se contabiliza el movimiento realizado.</p> <p>Cuentas: Debe constar el código de las cuentas contables afectadas en la transacción.</p> <p>No. Factura: Indicar el número de la factura a crédito que se está registrando.</p> <p>Debe: Indicar el valor que está siendo debitado de la cuenta bancos.</p> <p>Haber: Indicar el valor que está siendo acreditado.</p> <p>Concepto: Indicar el concepto por el que se está girando el cheque.</p> <p>Recibí Conforme: Firma de la persona que está recibiendo el cheque, es decir de la persona a la que fue girado el cheque, en el caso de empresas firma de la persona responsable de realizar los cobros junto al sello de la empresa.</p> <p>CI/RUC: Número de cédula de la persona que está recibiendo el cheque.</p> <p>Preparado: Firma de la persona que realizó el comprobante de pago, (responsable del área de pagos)</p> <p>Revisado: Firma de la persona que autorizó se genere el pago (Administradora)</p> <p>Aprobado: Firma de la persona que firma el cheque (Gerente Propietario)</p>		

FLUJOGRAMA PARA ELABORAR EL PAGO DE UNA FACTURA

Pagos

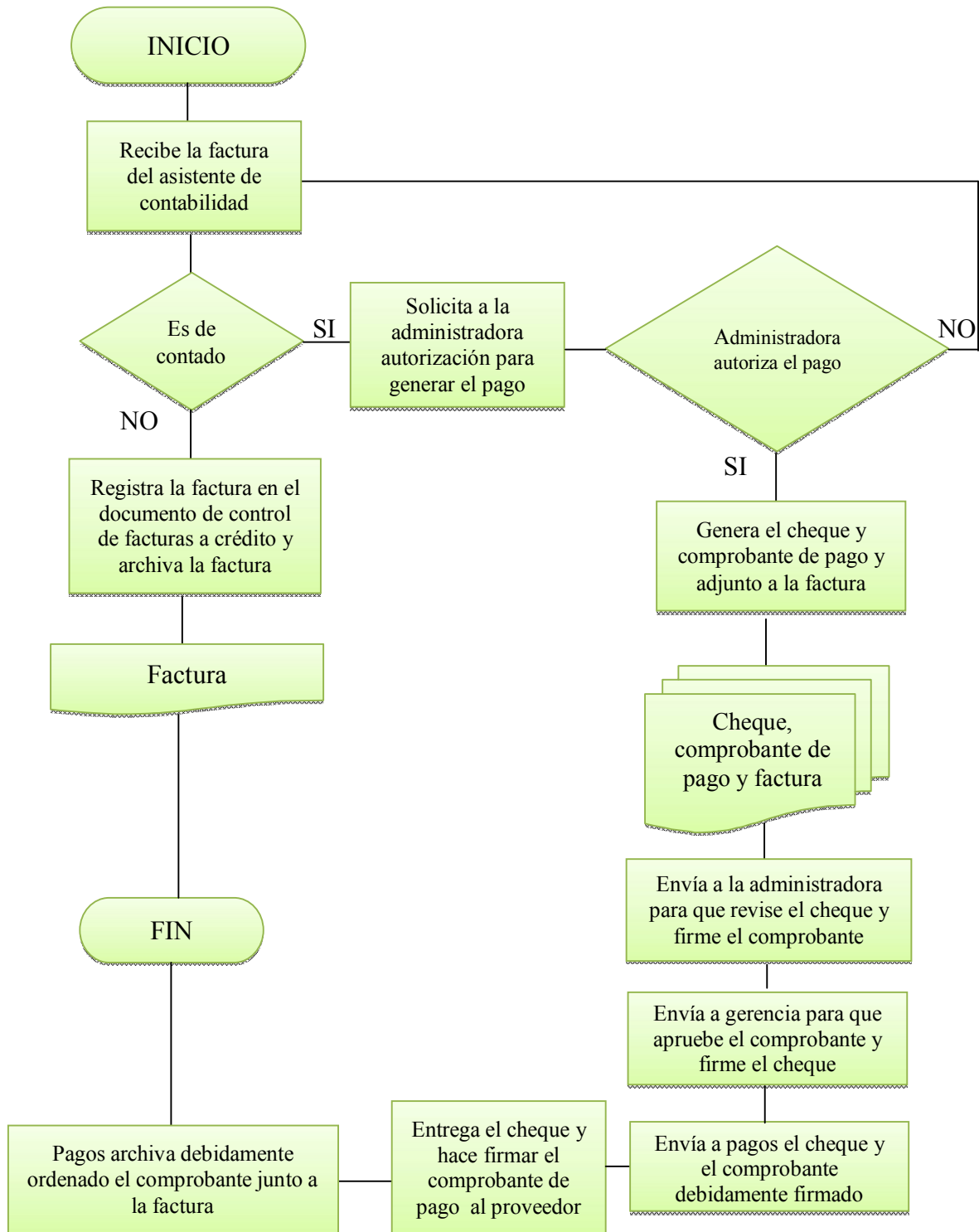


Gráfico N° 28: Flujograma para elaborar un pago
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

INDICADORES QUE PERMITAN VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO EN EL ÁREA DE PAGOS

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{Comprobantes de pago archivados}}{\text{Comprobantes de pago realizados}}$$

El resultado arrojado por este indicador permitirá conocer si en el área de bancos se están llevando a cabo de manera adecuada los lineamientos de control, y un resultado deficiente permitirá aplicar los correctivos necesarios a fin de seguir mejorando en los procesos.

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{Cheques registrados en el libro bancos}}{\text{Cheques girados}}$$

Este indicador nos da a conocer si los cheques girados en la empresa están siendo debida y oportunamente registrados, ya que de lo contrario el saldo que nos arroje esta cuenta será un saldo irreal lo mismo que no permitirá que la información que se obtiene brinde la confianza necesaria.

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{Comprobantes debidamente firmados}}{\text{Comprobante realizados}}$$

Mediante este indicador se verificara si en el área de bancos se están cumpliendo con los lineamientos de control interno y ayudará a la empresa a corregir los errores que presentan y mejorar los procesos a fin de minimizarlos para poder alcanzar las metas planteadas.

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{Conciliaciones bancarias realizadas}}{\text{Conciliaciones requeridas}}$$

Este indicador va a permitir determinar si se están realizando mensualmente las conciliaciones bancarias, si el resultado es acertado se puede decir que la información proporcionada en el libro bancos es real y en el caso contrario se deberá aplicar los correctivos necesarios a fin de ir mejorando.

LIONHEART CONSTRUCCIONES
CHECKLIST PARA EL ÁREA DE PAGOS

Fecha: _____

Nombre del evaluado: _____

Aspecto a Evaluar	Si	No
¿Se realizan mensualmente conciliaciones bancarias?		
¿Se controla la secuencia de los cheques?		
¿Los pagos son autorizados por una persona independiente a la actividad de bancos?		
¿Los comprobantes de pago son emitidos siguiendo una secuencia?		
¿Los comprobantes de pago se encuentran debidamente firmados?		
¿Los comprobantes de pago son debidamente firmados?		
¿Se llevan un control de los cheques posfechados?		
TOTAL		
PORCENTAJE		

Observaciones:

Tabla No 30: Checklist área de Pagos
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Firma del Evaluado

Comparativo de los procedimientos del área de pagos

Situación actual de la empresa	Situación aplicada la propuesta
Algunos cheques son girados manualmente.	Todos los cheques deben ser girados mediante el sistema contable.
Los comprobantes de pago no son archivados en secuencia.	Los comprobantes de pago deben ser archivados siguiendo una secuencia ordenada.
Las conciliaciones bancarias no se las realiza mensualmente.	Las conciliaciones bancarias deben ser realizadas mensualmente.
Los cheques no son girados siguiendo una secuencia.	Los cheques deben ser girados siguiendo una secuencia ordenada.
No se lleva un registro de las facturas a crédito.	Se debe llevar un registro que permita verificar el vencimiento de las facturas a crédito.
No se lleva un registro de los cheques girados posfechados.	Se debe llevar un registro que permita conocer la fecha de cobro de los cheques posfechados.

Tabla No 31: Comparativo procedimientos de pagos
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

ÁREA TÉCNICA

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO AL ÁREA TÉCNICA

LIONHEART CONSTRUCCIONES				
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
ÁREA:		TÉCNICA (PLANILLAJE)		
RESPONSABLE:		Ing. Santiago Padilla		
Fecha:		05 de Diciembre de 2014		
No.	Componente / preguntas	SI	NO	OBSERVACIONES
1.	AMBIENTE DE CONTROL			
1.1	¿Las obras están siendo liquidadas en el tiempo previsto?		X	
2.	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
2.1	¿La no presentación mensual de planillas de avance de obra no afecta la liquidez de la empresa?		X	
3.	ACTIVIDADES DE CONTROL			
3.1	¿Se realizan y se presentan en la entidad contratante mensualmente planillas de avance de obra?		X	

3.2	¿Visita constantemente la obra para conocer el avance que tiene?	X		
3.3	¿Se da seguimiento a las planillas de avance de obra presentadas hasta su aprobación?		X	
4.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
4.1	¿Las planillas son enviadas al gerente para su revisión antes de ser presentadas?		X	
5.	SUPERVISION Y MONITOREO			
5.1	¿Disponen de una persona encargada de revisar las planillas presentadas a la entidad contratante?		X	
TOTAL		1	6	

Tabla No 32: Cuestionario de Control Interno área Técnica
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Nivel de confianza	Riesgo
76% - 100%	Bajo
36% - 75%	Medio
10% - 35%	Alto

Tabla No 33: Nivel de Confianza Control Interno área técnica
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

$$NC = (CT / PT) \times 100$$

NC : Nivel de confianza

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$NC = (1/6) \times 100$$

$$NC = 0,17 \times 100$$

$$NC = 17\%$$

Resultado de la evaluación

El área técnica generó un nivel de confianza del 17% dando como consecuencia un 83% de riesgo lo que indica que el riesgo en esta área es alto, por lo tanto es indispensable diseñar lineamientos que permitan mejorar el control en esta sección, debido que la falta de elaboración de planillas de avance de obra ocasiona que la empresa se vea afectada en su liquidez.

FORMATO PROPUESTO A UTILIZAR EN EL ÁREA TÉCNICA

FORMATO PARA EL INFORME DE TRABAJO DIARIO EN OBRA

LIONHEART CONSTRUCCIONES					
HOJA DE TRABAJO DIARIO EN OBRA					
NOMBRE:					
FECHA:				CLIMA:	
OBRA:					
ACTIVIDADES					
Excavación de huecos		No. De Postes	Cantidad por poste		
Para poste	<input type="checkbox"/>				
Para tensor	<input type="checkbox"/>				
Parada de postes		No. De Postes	Cantidad por poste		
12/500kg	<input type="checkbox"/>				
10/400kg	<input type="checkbox"/>				
Montaje de estructuras		No. De Postes	Cantidad por poste		
3CR	<input type="checkbox"/>				
3VCP	<input type="checkbox"/>				
3CD	<input type="checkbox"/>				
3CA	<input type="checkbox"/>				
PP4	<input type="checkbox"/>				
PD4	<input type="checkbox"/>				
ER	<input type="checkbox"/>				
EP	<input type="checkbox"/>				
ED	<input type="checkbox"/>				
PR4	<input type="checkbox"/>				
OTRAS					
Tendido de conductor		Vanos			
Conductor #					
Conductor #					
Montaje de equipos:		No. De Postes	Cantidad colocada		
Transformador	<input type="checkbox"/>				
Seccionador	<input type="checkbox"/>				
Luminarias	<input type="checkbox"/>				
OBSERVACIONES:					
HORA ENTRADA:				HORA SALIDA:	

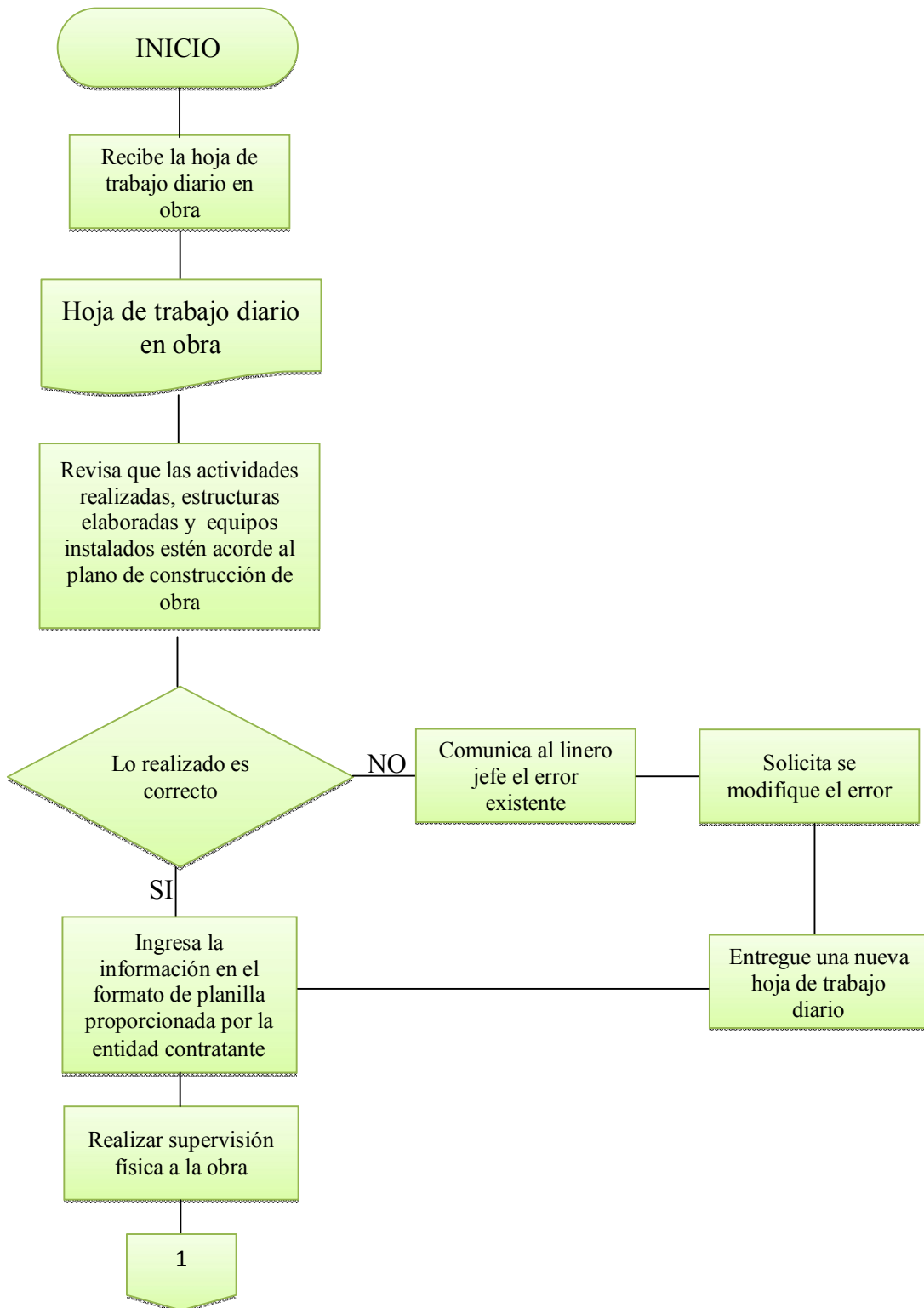
Gráfico N° 29:Hoja de trabajo diario en obra
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-TE-TD01 1/2
	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR LA HOJA DE TRABAJO DIARIO EN OBRA	
<p>Persona que elabora:</p> <p>La hoja de trabajo diario en obra lo elabora el liniero jefe.</p> <p>Cuando se elabora:</p> <p>Debe elaborarla y entregarla al residente de obra todos los días al finalizar la jornada de trabajo.</p> <p>Como llenar los casilleros de hoja de trabajo diario de obra.</p> <p>Nombre: Indicar el nombre del liniero jefe que está elaborando la hoja de trabajo.</p> <p>Fecha: Indicar la fecha a la que corresponde la hoja de trabajo.</p> <p>Obra: Indicar la obra en la que se realizó el trabajo.</p> <p>Clima: Indicar el clima en el que fue realizado el trabajo.</p> <p>Excavación de huecos: Indicar si durante la jornada de trabajo se realizaron excavaciones de huecos y señalar si las mismas fueron para poste o para tensor, señalar para que número de poste fueron hechos los huecos y la cantidad de huecos realizados durante la jornada de trabajo.</p> <p>Parada de postes: Señalar el tipo de poste que fue colocado ya sea de 12/500Kg o 10/400kg, el número de poste que fue parado y la cantidad de postes parados al día, en el casillero de observaciones indicar si los postes fueron parados a mano o con grúa.</p> <p>Montaje de estructuras: Señalar el tipo de estructura que fue colocada, el número de poste en el que se colocó y la cantidad de estructuras montadas en cada poste.</p> <p>Tendido de conductor: Indicar el tipo de conductor que fue tendido y en el casillero de vanos indicar la longitud existente de un determinado poste a otro, indicando los números de postes en los cuales se tendió el conductor.</p> <p>Montaje de equipos: Señalar que equipo o equipos fueron colocados y los números de postes en los que fueron instalados dichos equipos, en el casillero cantidad colocada indicar la cantidad de equipos que fueron colocados durante la jornada de trabajo.</p>		

	LIONHEART CONSTRUCCIONES	LH-TE-TD01 2/2
	INSTRUCTIVO PARA ELABORAR LA HOJA DE TRABAJO DIARIO EN OBRA	
<p>Observaciones: Indicar las novedades ocasionadas durante la jornada de trabajo o la ausencia de algún miembro del grupo de trabajo.</p> <p>Hora de entrada: Indicar la hora en la que inició la jornada de trabajo.</p> <p>Hora de salida: Indicar la hora en la que terminó la jornada de salida.</p>		

FLUJOGRAMA PARA ELABORAR UNA PLANILLA DE AVANCE DE OBRA

Residente de obra



Residente de obra

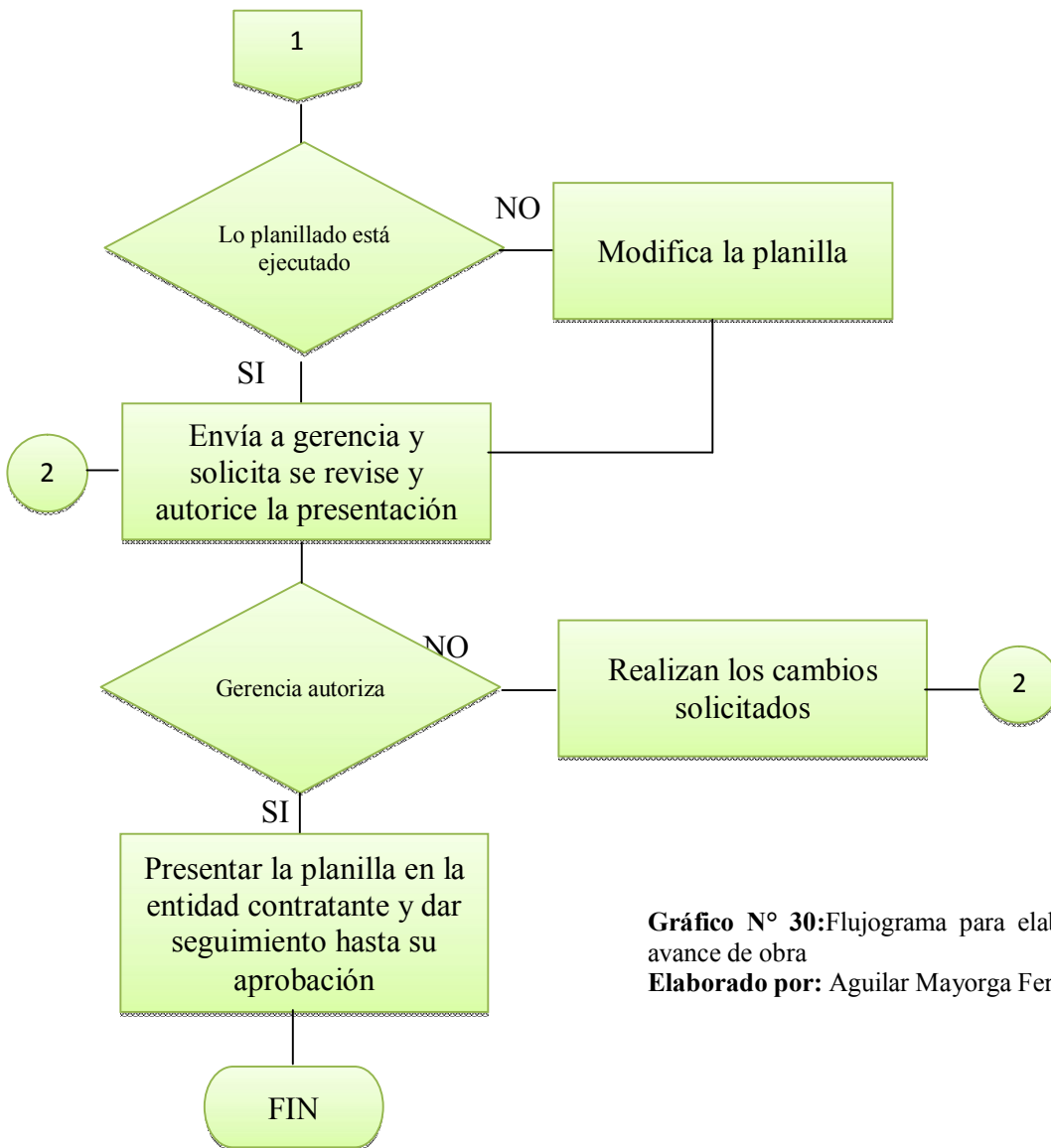


Gráfico N° 30:Flujograma para elaborar una planilla de avance de obra

Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

INDICADORES QUE PERMITAN VERIFICAR EL CUMPLIMIENTO EN EL ÁREA TÉCNICA

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{Número de planillas realizadas por obra}}{\text{Número de planillas requeridas por obra}}$$

Este indicador va a permitir determinar si se está realizando planillas de avance de obra mensuales y por medio del resultado arrojado por este indicador se va a conocer el grado de cumplimiento en las actividades asignadas a esta área.

$$\text{Indicador de cumplimiento} = \frac{\text{Número de planillas aprobadas}}{\text{Número de planillas presentadas}}$$

Este indicador va a permitir conocer si la persona responsable del departamento técnico está dando el seguimiento necesario a las planillas presentadas en la entidad contratante, el resultado de este indicador va a permitir conocer si se está dando cumplimiento a los lineamientos estipulados para esta área.

LIONHEART CONSTRUCCIONES
CHECKLIST PARA EL ÁREA TÉCNICA

Fecha: _____

Nombre del evaluado: _____

Aspecto a Evaluar	Si	No
¿Las obras están siendo liquidadas en el tiempo previsto?		
¿La no presentación mensual de planillas de avance de obra no afecta la liquidez de la empresa?		
¿Se realizan y se presentan en la entidad contratante mensualmente planillas de avance de obra?		
¿Se da seguimiento a las planillas de avance de obra presentadas hasta su aprobación?		
¿Las planillas son enviadas al gerente para su revisión antes de ser presentadas?		
¿Hay una persona encargada de revisar las planillas presentadas a la entidad contratante?		
TOTAL		
PORCENTAJE		

Observaciones:

Tabla No 34: Checklist área Técnica
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

Firma del Evaluado

Comparativo de los procedimientos del área técnica

Situación actual de la empresa	Situación aplicada la propuesta
No se presentan en la entidad contratante planillas de avance de obra mensual	Se presentarán mensualmente planillas de avance de obra dentro de los 5 días posteriores a la terminación de la jornada de trabajo.
No se hacía seguimiento a las planillas presentadas en la entidad contratante	Se deberá dar seguimiento a las planillas presentadas en la entidad contratante hasta su aprobación.
Las planillas entregadas en la entidad contratante no son revisadas y aprobadas por el gerente de la empresa.	Las planillas que van a ser presentadas en la entidad contratante deben ser revisadas y aprobadas por el gerente antes de su presentación.
No se ingresaba diariamente información a la planilla de avance de obra.	La planilla de avance de obra va a ser llenada diariamente de acuerdo al avance diario reportado por los linieros jefes a través de la hoja de trabajo diario de obra.

Tabla No 35: Comparativo procedimientos área técnica
Elaborado por: Aguilar Mayorga Fernanda Victoria

6.8 ADMINISTRACIÓN

La administración de la propuesta para su adecuada ejecución estará a cargo fundamentalmente del Ing. Milton Lascano Cortes Gerente Propietario de la empresa LionHeart Construcciones.

6.9 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

El seguimiento y evaluación a la ejecución de la propuesta planteada estará a cargo de una persona designada por la administración, la misma que deberá tener los lineamientos claros de como evaluar adecuado cumplimiento del control administrativo, la misma que evaluará a través de la herramienta checklist elaborada en la quinta última fase de la propuesta.

BIBLIOGRAFÍA

- Boland, L. (2007). Funciones de la administración. Argentina.
- Buendía, J. M. (2007). Organización de Reuniones. Mexico: Trillas.
- Cardozo Cuenca, H. (2008). Auditoría del sector solidario. Bogotá: Ecoe.
- Enriquez, F. (2008). Organización de empresas. Mexico: Andrade.
- Estupiñan Gaitán , R. (2006). Control Interno y Fraudes. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fonseca Luna, O. (2011). Sistemas de Control Inteno para organizaciones. Lima: iicoperu.
- Garcia Rovere, M. A. (2003). Técnico en Gestión. España: Cultural S.A.
- KHZRA , K. (1971). El Control de Gestión. España: Bordas.
- Lazarsfeld, P. (1982). La Variedad Sociológica. New York: Columbia University Pres.
- Mantilla, S. A. (2008). Control Interno Informe COSO. Bogotá: Kimpres Ltda.
- Pizzo, M. (12 de Diciembre de 2015). PDCA HOME. Recuperado el 16 de Enero de 2015, de <http://www.pdcahome.com/6613/3-errores-del-directivo/>
- Place, I., & Wilkinson, R. (2007). Organización de oficinas. España: Hispano Europea.
- Recalde, H. (2011). Metodología de la investigación.
- Rial Boubeta, A., & Varela Mallou, J. (2008). Estadística práctica para la investigación. España: Gesbiblo, S.L.
- Rodriguez Tenorio, J. A. (Nueves de Marzo de 2012). slideshare. Recuperado el Diez de Diciembre de 2014, de <http://es.slideshare.net/AliniuZizRguezT/simbolos-diagrama-de-flujo>
- Rojas Lopez , M. D. (2012). Sistemas de Control de Gestión . Bogotá: Ediciones de la U.
- Sánchez Gálan, J. R. (2008). Principios Básicos de Empresa. Madrid, España: Visión Libros.
- Sánchez Ortuño , N. D. (2014). La Gestión de procesos y procedimientos en el control administrativo financiero de la empresa Constructora López Cia. Ltda. Ambato.
- Schuschny, A. (27 de Agosto de 2007). Slideshare. Recuperado el 16 de Diciembre de 2014, de <http://es.slideshare.net/schuschny/clase-10-indicadores-de-desempeo>
- Vásquez, J. R. (2006). Procedimientos básicos, cursogramas y control interno en las empresas . Buenos Aires: Macchi.
- Velez Pozo, C. (2012). Manual de Control Interno Administrativo - Contable aplicado a COHECO CIA. LTDA. . Quito.

ANEXOS

ANEXO I

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA
ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA LIONHEART
CONSTRUCCIONES

Instructivo

Para contestar las preguntas marque con una X, la respuesta que considere adecuada.

¿Conoce usted como está estructurada la empresa?

SI

NO

¿Considera Usted que en la empresa se están aplicando correctamente las políticas y procedimientos?

SI

NO

¿Usted ha recibido por escrito las funciones asignadas a su cargo?

SI

NO

¿Considera usted que las funciones que se realizan en cada cargo están distribuidas de manera adecuada?

SI

NO

¿Se realizan constantemente evaluaciones de desempeño al personal?

SI

NO

¿La dirección de la empresa está a cargo de una sola persona?

SI

NO

¿Conoce usted los objetivos de la empresa?

SI

NO

¿Los objetivos que se deben cumplir son claros?

SI

NO

¿El ambiente de trabajo que existe en la empresa contribuye al cumplimiento de objetivos?

SI

NO

¿La empresa dispone de un sistema para medir el cumplimiento de objetivos?



SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO II

RUC DE LA EMPRESA

	REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES	 <i>...le hace bien al país!</i>
NÚMERO RUC:	1705279865001	
APELLIDOS Y NOMBRES:	LASCANO CORTES MILTON GUSTAVO	
NOMBRE COMERCIAL:	LIONHEART CONSTRUCCIONES	
CONTADOR:	FIALLOS NUÑEZ SONIA ARACELI	
CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N	NÚMERO: S/N
FEC. NACIMIENTO:	12/08/1958	FEC. INICIO ACTIVIDADES: 02/06/2008
FEC. INSCRIPCIÓN:	02/06/2008	FEC. ACTUALIZACIÓN: 17/03/2014
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES

DOMICILIO TRIBUTARIO
Provincia: ORELLANA Canton: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA) Calle: CUYABENO Numero: S/N Interseccion: LOJA Referencia: BARRIO LOS CEIBOS, A CUATRO CUADRAS DEL TERMINAL TERRESTRE Telefono: 062362075 Email: mlglc@yahoo.com.mx E-mail: mlglc@yahoo.com.mx

DOMICILIO ESPECIAL
SN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
<ul style="list-style-type: none"> * ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACION MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS								
<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</td> <td style="width: 20%; text-align: center;">2</td> <td style="width: 20%;">ABIERTOS</td> <td style="width: 10%; text-align: center;">1</td> </tr> <tr> <td>JURISDICCION</td> <td style="text-align: center;">\ ZONA 2\ ORELLANA</td> <td>CERRADOS</td> <td style="text-align: center;">1</td> </tr> </table>	# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	1	JURISDICCION	\ ZONA 2\ ORELLANA	CERRADOS	1
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	2	ABIERTOS	1					
JURISDICCION	\ ZONA 2\ ORELLANA	CERRADOS	1					



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 1705279865001
APELLIDOS Y NOMBRES: LASCANO CORTES MILTON GUSTAVO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 002 Estado: ABIERTO - MATRIZ FEC. INICIO ACT.: 17/03/2014
NOMBRE COMERCIAL: LIONHEART CONSTRUCCIONES FEC. CIERRE: FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA
VENTA AL POR MAYOR DE COMPUTADORAS.
INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE ESTACIONES DE TELECOMUNICACIONES, DE RADAR Y TENDIDO DE REDES ELECTRICAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION.
ACTIVIDADES DE INGENIERIA CIVIL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ORELLANA Canton: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA) Barrio: LOS CEIBOS Calle: CUYABENO
Numero: S/N Interseccion: LOJA Email: mlglc@yahoo.com.mx Celular: 0991278541

No. ESTABLECIMIENTO: 001 Estado: CERRADO - LOCAL COMERCIAL FEC. INICIO ACT.: 02/06/2008
NOMBRE COMERCIAL: LIONHEART CONSTRUCCIONES FEC. CIERRE: 17/03/2014 FEC. REINICIO:

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

PRESTACION DE SERVICIOS PROFESIONALES
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA
VENTA AL POR MAYOR DE COMPUTADORAS
INSTALACION, MANTENIMIENTO Y REPARACION DE ESTACIONES DE TELECOMUNICACIONES, DE RADAR Y TENDIDO DE REDES ELECTRICAS
ACTIVIDADES DE ASESORAMIENTO Y GESTION
ACTIVIDADES DE INGENIERIA CIVIL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: ORELLANA Canton: FRANCISCO DE ORELLANA Parroquia: PUERTO FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA) Barrio: LOS CEIBOS Calle: CUYABENO
Numero: S/N Interseccion: LOJA Referencia: A CUATRO CUADRAS DEL TERMINAL TERRESTRE Celular: 0991278541

ANEXO III

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

LIONHEART CONSTRUCCIONES

OBJETIVOS

- Llegar a ser una empresa reconocida a nivel nacional por la excelencia de nuestro servicio en la construcción y remodelación de redes de alta y baja tensión.
- Satisfacer las necesidades de los usuarios de nuestro servicio demostrando ser una empresa responsable y puntual en la entrega de los proyectos contratados.
- Contar con profesionales altamente capacitados que permitan ofrecer un servicio de calidad.
- Incrementar la rentabilidad de nuestro negocio a través del correcto manejo de los procesos de la organización y la adecuada utilización de los recursos.
- Ejecutar los procesos de construcción en el menor tiempo posible y optimizando recursos.