



**UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO**

**UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y  
COMERCIALES**

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

**TÍTULO DEL PROYECTO:**

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA REESTRUCTURACIÓN DE  
PROCESOS DE LA EMPRESA OBRASPRIVA S.A. UBICADA EN LA  
CIUDAD DE MILAGRO PARA EL CORRECTO MANEJO DE SUS  
ACTIVIDADES.

**AUTORES:**

CARPIO VALDIVIEZO ERIKA XIOMARA  
GOMEZCOELLO GARCÉS NARCISA LILIANA

**MILAGRO, JULIO DE 2012**

## **ACEPTACIÓN DE LA TUTORÍA**

Por la presente hago contar que he analizado el proyecto de grado presentado por las Srtas. Carpio Valdiviezo Erika Xiomara y Gomezcoello Garcés Narcisa Liliana, para optar al título de Ingenieras en Contaduría Pública y Auditoría - CPA y que acepto tutoriar a las estudiantes, durante la etapa del desarrollo del trabajo hasta su presentación evaluación y sustentación.

Milagro, Mayo de 2012

---

Ing. Víctor Hugo Rea Sánchez

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Mediante la presente las Srtas. Carpio Valdiviezo Erika Xiomara y Gomezcoello Garcés Narcisa Liliana, autoras de la investigación, declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo presentado es de nuestra propia autoría, no contiene material escrito por otra persona, salvo el que está referenciado debidamente en el texto; parte del presente documento o en su totalidad no ha sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro Título o Grado de una institución nacional o extranjera.

Milagro, Julio de 2012

---

Carpio Valdiviezo Erika Xiomara

C.I.: 0924010911

---

Gomezcoello Garcés Narcisa Liliana

C.I.: 0923787261

## **CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA**

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención de Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría – CPA otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA	_____
DEFENSA ORAL	_____
TOTAL	_____
EQUIVALENTE	_____

\_\_\_\_\_  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

\_\_\_\_\_  
PROFESOR DELEGADO

\_\_\_\_\_  
PROFESOR SECRETARIO

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente proyecto a Dios que me permitió llegar hasta aquí, a mis padres Ezequiel y Miriam ya que con su sacrificio diario impregnaron en mí el deseo de una superación continua para no cesar en la lucha contra el miedo al fracaso, Madre eres mi heroína, sin ti esto no sería posible, a mi hermano ya que sin su ánimo y palabras de optimismo nada es igual. A mis tías por todos los consejos y el apoyo desmedido que me brindan, a mis primos por los momentos que recordaremos toda la vida y a mis princesas por todo el camino que tienen delante y que este sea su ejemplo y meta.

De manera muy especial este trabajo va dirigido a la memoria de personas especiales que con su luz me iluminaron en este duro camino y junto a Dios siguen guiando cada uno de mis pasos.

**Liliana Gomezcoello Garcés**

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud y fuerza para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi mami Inés, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien. A mi papi Ciro, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante. A ellos por su amor.

A mi novio Joel, compañero inseparable en cada jornada, el represento gran esfuerzo en momentos de decline y cansancio.

A ellos este proyecto, que sin su apoyo no hubiese podido ser.

**Erika Carpio Valdiviezo**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos primero a Dios por iluminar cada paso dado y permitimos cumplir una meta más en nuestras vidas, a nuestros padres por el apoyo incondicional cada día.

Al Ing. Víctor Hugo Rea por habernos orientado a lo largo de este proyecto brindándonos su colaboración profesional y humana en calidad de Tutor, dejamos constancia de nuestro sinceros deseos de agradecimiento.

A la Universidad Estatal de Milagro por abrirnos la puerta y darnos la oportunidad de avanzar, a nuestros profesores que a lo largo de la carrera fueron forjadores de nuestros conocimientos.

Agradecemos a la empresa OBRASPRIVA S.A. por brindarnos la información que fue de vital ayuda para el sustento de este tema.

## CESIÓN DE DERECHOS AL AUTOR

Msc. Jaime Orozco Hernández

Rector de la Universidad Estatal de Milagro

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel cuyo tema fue Estudio de factibilidad para la restructuración de procesos de la empresa Obraspriva S.A. ubicada en la ciudad de Milagro para el correcto manejo de sus actividades y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, Julio de 2012

---

Carpio Valdiviezo Erika Xiomara

**C.I.: 0924010911**

---

Gomezcoello Garcés Narcisa Liliana

**C.I.: 0923787261**

# ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>2</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>2</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Problematización.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.1.3 Formulación del Problema .....	3
1.1.4 Sistematización del Problema .....	3
1.1.5 Determinación del Tema .....	3
1.2 OBJETIVOS .....	4
1.2.1 Objetivo General de la Investigación.....	4
1.2.2 Objetivos Específicos de la Investigación .....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3.1 Justificación de la Investigación .....	4
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>5</b>
<b>MARCO REFERENCIAL</b> .....	<b>5</b>
2.1 MARCO TEÓRICO.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	5
2.1.2 Antecedentes Referenciales .....	7
2.1.3 Fundamentación .....	11
2.2 MARCO CONCEPTUAL.....	44
2.3 HIPOTESIS Y VARIABLES.....	51
2.3.1 Hipótesis General.....	52
2.3.2 Hipótesis Patriculares.....	52
2.3.3 Declaración de Variables .....	52
2.3.4 Operacionalización de variables .....	53

<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>54</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>54</b>
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	54
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA .....	59
3.2.1 Características de la Población .....	59
3.2.2 Delimitación de la Población .....	60
3.2.3 Tipo de Muestra .....	60
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS .....	61
3.3.1 Métodos Teóricos.....	62
3.3.2 Métodos Empíricos.....	64
3.3.3 Técnicas e Instrumentos .....	64
3.4 PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE INFORMACION .....	67
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>68</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	<b>68</b>
4.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL .....	68
4.2 ANALISIS COMPARATIVO, EVOLUCION, TENDENCIA Y PERSPECTIVA ..	68
4.3 RESULTADOS .....	69
4.3.1 Encuesta realizada a las personas que laboran en OBRASPRIVA S.A.....	69
4.3.2 Entrevista a la gerente de la empresa OBRASPRIVA S.A.....	77
4.4 VERIFICACION DE HIPOTESIS .....	78
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>81</b>
<b>LA PROPUESTA</b> .....	<b>81</b>
5.1 TEMA .....	81
5.2 JUSTIFICACION .....	81
5.3 FUNDAMENTACION.....	82
5.4 OBJETIVOS .....	84
5.4.1 Objetivo General .....	84
5.4.2 Objetivos Particulares .....	84
5.5 UBICACION.....	85

5.6	FACTIBILIDAD .....	85
5.7	DESCRIPCION DE LA PROPUESTA .....	85
5.7.1	Actividades.....	86
5.7.2	Cronograma .....	117
	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>109</b>
	<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>110</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>111</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>112</b>

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1	
Operacionalización de las Variables .....	53
Cuadro 2	
Opinión acerca del conocimiento de funciones al ingresar .....	70
Cuadro 3	
Opinión acerca de la ayuda por parte de los compañeros al ingresar.....	71
Cuadro 4	
Opinión acerca del ambiente laboral .....	72
Cuadro 5	
Opinión acerca de la asignación fuera de horas laborales.....	73
Cuadro 6	
Opinión acerca de los avisos de cambios .....	74
Cuadro 7	
Opinión de selección .....	75
Cuadro 8	
Opinión acerca de la capacitación al personal .....	76
Cuadro 9	
Verificación de Hipótesis .....	78
Cuadro 10	
FODA OBRASPRIVA S.A. ....	88

Cuadro 11	
Estrategias FO-FA-DO-DA.....	89
Cuadro 12	
Taller de Integración.....	104
Cuadro 13	
Plan de Capacitaciones.....	106
Cuadro 14	
Presupuesto .....	108
Cuadro 15	
Cronograma .....	108

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1	
Opinión acerca del conocimiento de funciones al ingresar .....	70
Figura 2	
Opinión acerca de la ayuda por parte de los compañeros al ingresar.....	71
Figura 3	
Opinión acerca del ambiente laboral .....	72
Figura 4	
Opinión acerca de la asignación fuera de horas laborales.....	73
Figura 5	
Opinión acerca de los avisos de cambios .....	74
Figura 6	
Opinión de selección .....	75
Figura 7	
Opinión acerca de la capacitación al personal .....	76
Figura 8	
Logotipo OBRASPRIVA S.A.....	86
Figura 9	
Organigrama OBRASPRIVA S.A. ....	91

Figura 10	
Diagrama de flujo - Jefe de Talento Humano.....	101
Figura 11	
Diagrama de flujo - Analista Financiero.....	102
Figura 12	
Diagrama de proceso de capacitacion .....	103

## RESUMEN

El presente estudio fue realizado a la compañía OBRASPRIVA S.A., ubicado en la ciudad de Milagro, la misma se dedica a la construcción de obras civiles, teniendo su creación en el año 2010, desde ese entonces ha ido ubicándose en el mercado por la seriedad que posee al momento de ejecutar un proyecto,

Se ha podido determinar que los procesos en la empresa son manejados de cualquier forma, sin poseer un orden, normativa o funciones que permitan conocer y limitar las acciones que debe manejar cada empleado y por las cuales debe de también responsabilizarse.

En el capítulo I se ha analizado la problemática que envuelve a la compañía, se han desarrollado objetivos que permitan determinar específicamente los inconvenientes que sufre la empresa y se ha justificado la manera en que se va a investigar, valiéndose de los métodos y las técnicas necesarias ello.

El capítulo II ha permitido conocer los orígenes de la empresa, sus inicios, así como, toda la fundamentación que genera un soporte a la investigación que se está desarrollando, además de formular hipótesis que deberán ser verificadas para ayudar a mejorar la situación actual de OBRASPRIVA S.A.

El capítulo III permite conocer las metodologías a usarse para realizar la investigación, así como a las personas relacionadas con lo que genera el problema, siendo estos los perjudicados directos por ello.

En el capítulo IV se realiza el análisis de situación actual de la empresa, se vale de encuestas y entrevistas para con esa información obtenida verificar las hipótesis planteadas y obtener resultados que permitan plantear una solución basada en la realidad que está pasando la empresa.

El capítulo V presenta la propuesta de solución del inconveniente, presenta los procesos que permitirán mejorar, los manuales de funciones, organigramas desarrollados para conocimiento de funciones a desarrollar, así como plantea un taller de inducción para el personal que ingresa a la compañía y un plan de capacitación para el personal de la misma.

## **ABSTRACT**

This study was conducted at the company OBRASPRIVA SA, located in Milagro city, it is engaged in civil construction, having its inception in 2010, has since been placing on the market so serious has when executing a project, It has been determined that the business processes are handled in any way, without having an order, regulation or functions that reveal and limit the actions that must handle each employee and which must also take responsibility.

In chapter I have analyzed the problems surrounding the company, have been developed to determine specifically targets the disadvantages suffered by the company and has justified the way they are going to investigate, using methods and techniques necessary it.

Chapter II has allowed to know the origins of the company, its beginnings, as well as all the reasoning that generates a research support that is being developed and formulate hypotheses that should be checked to help improve the current situation OBRASPRIVA S.A.

Chapter III allows to know the methodologies used to conduct the research, as well as those associated with causing the problem, which are the direct harmed by it. In Chapter IV is the analysis of current situation of the company, uses surveys and interviews with the information obtained to verify the hypothesis and obtain results that can pose a solution based on the fact that the company is going. Chapter V presents the proposed solution to the problem, presents the processes that will improve the operating manuals, organizational knowledge developed for functions to be performed, as well as raises an induction workshop for staff entering the company and a plan training to staff it.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad ha cambiado mucho la forma de manejar los procesos empresariales, debido a que ha tomado un giro la forma de atender al personal, no nos referimos a los clientes, ya que eso se viene dado anteriormente, sino a los que prestan el servicio a los cliente, los empleados de las compañías.

Quedó a un lado el llamado recurso humano, ahora conocido como talento humano, pues las personas no pueden ser catalogadas de esa manera ya que no son máquinas que prestan servicios sino humanos que poseen talentos que se ponen al servicio de las instituciones públicas y privadas que requieren de ellos como parte de su fuerza laboral. De la mano con el talento humano viene el manejo de procesos internos de las empresas, los mismos que antes eran manejados de forma empírica o solo por los propietarios, ahora se puede encontrar a muchas personas de corta edad en cargos altamente imponentes, debido a que se da paso al conocimiento acompañado del desarrollo de la experiencia con el paso del tiempo en una gran cantidad de empresas, claro está que como toda regla tiene su excepción, esto no se da en todos lados.

Junto con el tratar como personas y no como maquinas a los colaboradores, está el hacerles sentir parte de las finalidades que posee la empresa para quien da sus servicios, que se sientan identificados con la misma, que sepan que están respaldados, que sientan confianza al dirigirse hacia sus superiores, los cuales deben demostrar ser iguales que ellos solo que con un rango diferenciado por la posición laboral que tienen.

OBRASPRIVA S.A. no se escapa de esta situación por lo que se considera podrá fortalecer más su prestigio bien cimentado en este corto periodo de vida laboral que posee.

Por ello la investigación a desarrollar será de gran valor para la empresa y permitirá conseguir la meta más esperada que nos planteamos desde el momento en que ingresamos a nuestra querida UNEMI.

# **CAPITULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1. Problematización**

La gran cantidad de empresas enfrenta en estos tiempos el inconveniente del manejo de sus procesos debido a que son llevados de manera empírica tanto en su parte administrativa, logística y operativa. No es ajena a esta realidad lo que vive hoy en día la empresa OBRASPRIVA S.A., mas aún en los últimos tiempos con tantas regulaciones de parte del gobierno se ha vuelto un asunto altamente conflictivo ya que no se tienen definidos los roles de los empleados, las formas en que se contrata a los empleados, no se tiene normativas que puedan ser acatadas por el personal, como desarrollar los procedimientos, los manejos internos y controles.

Si esta realidad no es tomada en cuenta y solucionada se tendrán grandes conflictos dentro de la organización y obviamente con las entidades encargadas de regular el normal desempeño de las empresas y sus trabajadores.

Es de saber que el personal con que se cuenta desconoce las metas que persigue la empresa lo que hace que no manejen el mismo idioma empresarial que sus superiores, generando deficiencia en la toma de decisiones gerenciales.

Siendo una empresa que maneja responsabilidad social, tenemos la obligación de manejar principios que no solo busquen el cumplimiento de nuestros empleados de sus diversas actividades de manera óptima, sino que también prepararlos, remunerarlos y evaluarlos con el único objetivo de estar preparados ante los desafíos del mundo al que nos enfrentamos.

#### **1.1.2. Delimitación del problema**

País : Ecuador  
Región : Costa  
Provincia : Guayas  
Ciudad : Milagro  
Universo : Personal y proveedores de OBRASPRIVA S.A.  
Tiempo : 5 años

#### **1.1.3. Formulación del problema**

¿De qué manera afecta el deficiente manejo de procesos en la empresa OBRASPRIVA S.A.?

#### **1.1.4. Sistematización del problema**

¿Qué influencia tiene el desconocimiento de las metas que persigue la empresa por parte de sus empleados?

¿Qué injerencia produce la deficiente aplicación de procedimientos internos en la asignación de funciones y labores específicas?

¿Qué efectos generan en la empresa el uso incorrecto de los activos?

#### **1.1.5. Determinación del tema**

Se realizará un estudio que permitirá comprobar el deficiente manejo de procesos que se da en la empresa OBRASPRIVA S.A., buscando mejorar la situación que se vive hoy en día, para poder manejarse como lo mandan las leyes y establecerse como una empresa que brinde seguridad a sus empleados y clientes.

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo general de la Investigación**

Realizar un estudio que permita conocer de que manera afecta el deficiente manejo de procesos en la empresa OBRASPRIVA S.A., valiéndose de la investigación científica, con el fin de mejorar la administración del personal y el clima de la organización.

### **1.2.2. Objetivos específicos de la investigación**

Determinar las causas por las que existe el desconocimiento de las metas que sigue la empresa por parte de sus empleados

Identificar los motivos que produce la deficiente aplicación de procedimientos internos en la asignación de funciones y labores específicas

Conocer las causas que genera en la empresa el uso incorrecto de los activos

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

### **1.3.1. Justificación de la investigación**

La presente investigación tiene origen en la observación que se tuvo al estar presente en las instalaciones de OBRASPRIVA S.A., al notar que existe gran deficiencia al momento de manejar procesos tan sencillos como el saber que función debe de realizar cada empleado, ni que mencionar al momento de manejar un proyecto o tratar la parte relacionada con presupuestos y temas relacionados.

Es por ello que se ha decidido implementar técnicas de investigación como herramientas básicas para captar información y conocer que ocurre con los procedimientos y con las personas que laboran en la empresa.

Los resultados que se obtengan de la investigación servirán para poder solucionar los inconvenientes de la empresa, como por ejemplo diseñar procesos que permitan manejar los aspectos relacionados con la parte administrativa, logística, operativa y obviamente con los empleados, para los cuales se busca un mejor ambiente laboral.

## **CAPITULO II**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1 MARCO TEÓRICO**

##### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

La compañía OBRASPRIVA S.A. se constituyó el 3 de Septiembre de 2010 en la ciudad de Guayaquil, la misma que posee como actividad económica principal las actividades de construcción de obras civiles, con domicilio tributario en la ciudad de Milagro, teniendo como obligaciones tributarias el anexo de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos, el anexo de relación de dependencia, la declaración de impuesto a la renta, la declaración del retenciones en la fuente y la declaración mensual de IVA.

Dentro de sus actividades económicas tenemos las actividades de construcción de obras civiles y actividades de instalación, mantenimiento y reparación de obras civiles.

La empresa ha manejado algunos contratos desde su creación sin fallar en su cumplimiento lo que ha permitido adquirir un prestigio en el campo donde se desenvuelve, mas los procesos que se manejan dejan mucho que desear, y es allí donde están las falencias que deben ser analizadas para ser corregidas, enmendadas y optimizadas.

Al hablar de procesos, con el fin de llegar hasta este nivel es necesario recorrer una larga jornada que se inicia a finales de siglo XIX en los Estados Unidos, país que indiscutiblemente ha mantenido la delantera en el desarrollo de nuevas tecnologías y nuevos conocimientos.

La mano invisible de las fuerzas del mercado que gobernaban la economía según Adam Smith, fue reemplazada por otra que Alfred Chandler denominó la “mano invisible de la administración”, con la finalidad de aumentar su eficiencia y productividad. Años más tarde, cuando la propiedad de las empresas pasa a mano de quien tiene la capacidad de comprar acciones, el capitalismo financiero es, a su vez, reemplazado por el capitalismo administrativo y se generan las jerarquías gerenciales que hoy conocemos. Es necesario indicar que por esos mismos años a finales de siglo antepasado y principios del pasado, un ingeniero de minas francés llamado Henry Fayol, propuso con base su propia experiencia laboral, los que hoy todavía son reconocidos, con algunas variantes, como los componentes básicos del proceso administrativo:

Planeación, organización, dirección y control.

Finalmente, a partir de la década de los noventa encontramos en la mayor parte de los países ideologías administrativas de tipo normativo llamadas “Calidad Total” y Gerencia de Procesos”. Al respecto, Hernando Mariño Navarrete señala que los principios de gerencia que aplican las organizaciones:

1. Organización enfocada hacia el cliente.
2. Liderazgo en todo nivel de dirección.
3. Participación de las personas.
4. Orientación hacia los procesos.
5. Enfoque de gerencia.
6. Mejoramiento e innovación.
7. Toma de decisiones basadas en hechos.
8. Relación benéfica mutua con los proveedores.
9. Comparación competitiva.
10. Concentración en resultados económicos y no económicos.

En la revisión de las normas ISO 9000 previa a su última edición en el año 2000, fueron tenidos en cuenta los ocho primeros principios anteriores, los cuales no aparecen expresamente desarrollados en el texto de la norma, pero se constituyen en el espíritu de la misma.

El modelo de proceso desarrollado por el “gurú” de la calidad Phillip Crosby, puede considerarse como el origen de la aplicación de los procesos administrativos en las organizaciones. En dicho modelo se da prioridad a los estándares de realización en términos de calidad, costo y programación, si se tiene en cuenta que para Crosby el primer principio absoluto de la calidad establece que ésta significa “conformidad con los requerimientos”. Este modelo también incluye materiales, información, procedimientos, orientados a obtener finalmente los resultados, los cuales deben superar las expectativas de los clientes.

OBRASPRIVA S.A. actualmente no está aplicando los procesos administrativo-contables, los mismos que no le han permitido desarrollarse de forma óptima, esto origina que no tengan un conocimiento efectivo al pago de los tributos y el real ingreso obtenido por sus ventas.

### **2.1.2 Antecedentes referenciales**

**1er. Tema:** Propuesta de evaluación y diseño de un Sistema de Control Interno Contable a la Empresa J.F. Nasser & Co., dedicada a la importación y comercialización de vinos

Autores: Pasquel, César y Rodríguez Gómez, Patricia

Fecha de Publicación: 2007

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/2082>

Colecciones: Tesis de Grado - ICM

Resumen: El presente trabajo es una aplicación real y práctica de una evaluación del sistema de control interno al área contable de la empresa J. F. Nasser & Co. dedicada a la importación y comercialización de vinos en el Ecuador. Esta tesis nos permite tener un conocimiento preliminar acerca de la funcionalidad y eficiencia de los controles existentes, los conceptos básicos sobre control interno, los métodos de evaluación y las técnicas y riesgos de auditoría, abarca el diseño y aplicación de cuestionarios de control interno, se mide el riesgo de control de cada componente auditado, se aplican pruebas de cumplimiento y se proponen sugerencias de mejora para las deficiencias detectadas, mismas que quedan a disposición de la Gerencia General y la Administración de la empresa para su aplicación u omisión.

**2do Tema:** Propuesta de un manual de control interno de recursos financieros para la red escolar autónoma rural de Centros Educativos Comunitarios Interculturales Bilingües Camilo Huatatoca del Cantón Santa Clara, Provincia de Pastaza.

Autores: Triviño, Carlos y Grefa Cerda, Miguel Gilberto

Fecha de Publicación: Mayo 2011

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/4859>

Colecciones: Tesis - Carrera de Ingeniería Comercial

Resumen: La propuesta Manual de Control Interno de Recursos Financieros para la Red Escolar Autónoma Rural de Centros Educativos Comunitarios Interculturales Bilingües "Camilo Huatatoca" del cantón Santa Clara, provincia de Pastaza; cuenta principalmente con la información del Departamento Financiero. Los métodos de investigación utilizados son: por observación, investigación de campo (entrevista y encuesta) esta última permitió realizar el diagnóstico y conocer las condiciones en las que se desarrolla la administración de recursos financieros. El presente Manual de Control Interno de Recursos Financieros, contiene los procesos y normativas, que servirán como guía y orientación para facilitar el trabajo del Departamento Financiero y de la administración, custodio,

uso, mantenimiento, registro y control de los recursos financieros, dando cumplimiento oportuno a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control de Bienes del Sector Público. El objetivo de los manuales de control de recursos financieros determina la autenticidad de los fondos, la buena administración y el cumplimiento de las normas, reglas de la institución. El Manual de Control Interno de los recursos financieros permitirá comprobar la forma de utilización de los diferentes rubros de la institución con la aplicación y el conocimiento del cómo se lleva a cabo los procesos de control, implementación y monitoreo de los planes institucionales.

**3er Tema:** “Implementación de un Sistema de Control Interno para optimizar su Rendimiento en el Departamento de Contabilidad y Ventas de La Empresa Exportcity Sociedad Anónima, en la ciudad de Guayaquil en el año 2008”

Autoras: Liliana Cruz Triana y Lucia Zambrano Magallanes

Fecha de Publicación: Enero 2008

Tesis de la Universidad Estatal de Milagro

Resumen: La empresa Exporcity S.A., es una compañía constituida con fines comerciales, dedicada especialmente a la venta de maquinarias y equipos de metalúrgicos para la industria. La metodología usada en esta tesis es la descriptiva, la cual ayuda a conocer las características externas de la investigación en la que se refiere a personas, hechos, procesos, personas naturales, sociales y se debe realizar en un tiempo y lugar determinado con el propósito de reunir argumentos fundamentales para identificar el problema específico. El desconocimiento elemental de las políticas, reglamentos, la falta de organización y planificación, el no control en el departamento de contabilidad y ventas, la falta de personal capacitado. El presente proyecto sugiere como herramienta empresarial el desarrollo e implementación de un sistema de control interna para poder corregir las falencias que existen en los departamentos de contabilidad y ventas, La investigación se fundamentara en lo teórico y legal. El impacto interno económico será invaluable, la buena estructuración dará resultados óptimos, minimizara los gastos y costos, maximizara el retorno de la

cartera, la información contable será confiable para la toma de decisiones y se desarrollara una buena planificación organizacional.

**4to. Tema:** Diseño e implementación de un sistema de control interno administrativo, aplicado a la compañía FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA., para lograr mayor eficiencia y efectividad en sus procesos

Autores: Orcés,Patricio y Cobo Granja, Luis Alejandro

Fecha de Publicación: Septiembre 2009

<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/1433>

Colecciones: Tesis - Carrera de Ingeniería Comercial

Resumen : La presente tesis se ha elaborado con la finalidad de proponer la Implementación de un Sistema de Control Interno Administrativo a las áreas de: Producción, Ventas, Activos Fijos y Recursos Humanos para la Florícola FLORES SANTA MÓNICA ÑANTA CÍA. LTDA., que conjuntamente con su Reglamento Interno, permitan asegurar el correcto funcionamiento de los procesos administrativos. La Propuesta de Implementación del Sistema de Control Interno Administrativo se realizó a través de la Evaluación del mismo, por medio de cuestionarios que pretenden evaluar las debilidades y fortalezas del sistema en los controles internos administrativos, salvaguardar aquellos controles que funcionen correctamente e implementar nuevos controles, dando cumplimiento oportuno a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes de la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control de Bienes del Sector Público. El objetivo de los manuales de control de recursos financieros determina la autenticidad de los fondos, permitirá comprobar la forma de utilización de los diferentes rubros de la institución con la aplicación y el conocimiento del cómo se lleva a cabo los procesos de control.

**5to. Tema:** Desarrollo de un plan de implementación de las NIIF para una compañía dedicada a la elaboración de envases sanitarios para conservas alimenticias en la ciudad de Guayaquil en el Año 2010.

Autores: Guillén Pacheco, Helen y Intriago Molina, Estefanía

Fecha de Publicación: 2011

<http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/16504>

Colecciones: Tesis de Grado - ICM

Resumen: Para este trabajo se seleccionó una Empresa Industrial que se encarga de fabricar envases de hojalata para el sector pesquero y sector alimenticio denominada "LATACORP S.A." El periodo de transición es del 1 de Enero del 2009 al 31 de Diciembre 2009 debido a que es una empresa del primer grupo. En el desarrollo del presente podrán observar los procedimientos realizados para obtener estados financieros preliminares bajo NIIF, Planteamiento del Problema Se describe como se origina la obligatoriedad de la aplicación de las NIIF en el Ecuador, El Conocimiento del Negocio Es sin duda, identificar el sector al que pertenece la empresa , cual es el giro del negocio , cuáles son sus principales productos El Desarrollo del Plan de implementación de las NIIF Se presenta el esquema de aplicación de las NIIF por fases el trabajo a realizar y el análisis de cada cambio significativo en las políticas de presentación y elaboración de estados financieros. Se determina el impacto de su aplicación en la empresa mencionada, presentando los estados financieros preliminares. Se recomienda la aplicación de la NIIF no son solo ajustes a los estados financieros; involucra la participación de todos, cambios en su sistemas.

### **2.1.3 FUNDAMENTACIÓN**

En los últimos años, la importancia de tener un sistema de control interno óptimo en las empresas ha incrementado, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la compañía que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, por ello, la

importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por ello, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se puedan lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa. Dentro de este orden de ideas, Catácora expresa que el control interno: "Es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".<sup>1</sup>

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por su puesto correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por su puesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultado de sus actividades.

---

<sup>1</sup> (Catácora, 1996:238)

Después de revisar y analizar algunos conceptos con relación al control, se puede decir que estos controles nos permiten definir la forma sistemática de como las empresas han visto la necesidad de implementar controles administrativos en cada uno de sus procesos diarios. Dichos controles se deben establecer con el objetivo de reducir el riesgo de pérdidas y en sus defectos prever las mismas.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargan de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para valorar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Unido a esto, “el control aplicado de la gestión tiene por meta la mejora de los resultados ligados a los objetivos.”<sup>2</sup> Esto deduce la importancia que tiene los controles y en tal sentido, “los controles son en realidad una tarea de comprobación para estar seguro que todo se encuentra en orden.”<sup>3</sup> Es importante resaltar que si los controles se aplican de una forma ordenada y organizada, entonces existirá una interrelación positiva entre ellos, la cual vendría a constituir un sistema de control sumamente más efectivo. Cabe destacar que el sistema de control tiende a dar seguridad a las funciones que cumplan de acuerdo con las expectativas planeadas. Igualmente señala las fallas que pudiesen existir con el fin de tomar medidas y así su reiteración.

---

<sup>2</sup> (Poch, 1992:17)

<sup>3</sup> Leonard, 1990:33

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el control interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

Entrando más de lleno en el tema central, el control interno es todo un sistema de controles financieros utilizados por las empresas, y además, lo establece la dirección o gerencia para que los negocios puedan realizar sus procesos administrativos de manera secuencial y ordenada, con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables; sirviendo a su vez de marco de referencia o patrón de compromiso para que las operaciones y actividades en los diferentes departamentos de la organización fluyan con mayor facilidad.

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: administrativos y contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Dentro de esta perspectiva “un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo-beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos.”<sup>4</sup> Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

---

<sup>4</sup> Catácora, 1996:238

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

## **Control Interno**

### **Definición**

La gestión administrativa es el examen integral o parcial que se realiza en una Organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

El control de procesos en una empresa sin importar el sector al que pertenezca mantiene una revisión en las fases de planificación, organización, dirección y control con el objetivo de determinar el grado de eficiencia y eficacia en las actividades que se está realizando con el fin de mejorar la calidad administrativa y brindar confianza en los servicios o productos que se preste.

“El control interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, las diferencias entre estos dos es la intencionalidad del hecho; el término error se refiere a omisiones no intencionales, y el término irregular se refiere a errores intencionales. Lo cierto es que los controles internos deben brindar una confianza razonable de que los estados financieros han sido

elaborados bajo un esquema de controles que disminuyan la probabilidad de tener errores sustanciales en los mismos”.<sup>5</sup>

### **Estudio y Evaluación**

“El sistema de control interno o de gestión es un conjunto de áreas funcionales en una empresa y de acciones especializadas en la comunicación y control al interior de la empresa. El sistema de gestión por intermedio de las actividades, afecta a todas las partes de la empresa a través del flujo de efectivo. La efectividad de una empresa se establece en la relación entre la salida de los productos o servicios y la entrada de los recursos necesarios para su producción líquida.”<sup>6</sup>

Entre las responsabilidades de la gerencia están:

- Controlar la efectividad de las funciones administrativas.
- Regular el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia en la empresa.
- Otros aspectos del desarrollo de la empresa, como crecimiento, rentabilidad y

### **Estructura**

Las áreas de gestión incluyen actividades o grupos de actividades que contribuyen al logro de los objetivos empresariales. Dichas áreas son:

- Directiva
- Producción
- Mercadeo
- Investigación y desarrollo
- Personal
- Finanzas

---

<sup>5</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctrlinthf.htm>

PERDOMO MORENO, Abraham Fundamentos de Control Interno 7ma. Ed. Thomson 2007

<sup>6</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Control\\_interno](http://es.wikipedia.org/wiki/Control_interno)

El sistema de control interno está íntimamente ligado al sistema decisorio, de tal manera que el gerente recibe datos de sus directivos que gestionan y del sistema financiero.

### **Actividades**

Las acciones efectivas son aquellas que mantienen un equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, entre la producción de los resultados deseados y los medios que se utilizan para lograrlos. Todas las actividades de una compañía se traducen en dinero en efectivo en algún momento.

1. Hacen parte de los procesos en la empresa.
2. Se traducen en dinero en efectivo en algún momento.
3. Afectan otras áreas de la empresa que pueden encontrarse lejos del punto de origen de la actividad.
4. Su efecto es directamente proporcional a su eficacia.
5. Independientemente de la eficiencia con que se usen los recursos, requieren de adecuada eficacia de las personas, para ejercer su efecto.
6. Regulan el funcionamiento de la empresa

La implantación y mantenimiento de un sistema de control interno es responsabilidad de la dirección de la entidad, que debe someterlo a una continua supervisión para determinar que funciona según está prescrito.

### **Importancia**

“El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.”<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Fccea.unicauca.edu.co

## **Principios**

- ✓ Responsabilidad Delimitada
- ✓ Separación de Funciones de Carácter Incompatible.
- ✓ Ninguna Persona Debe Ser Responsable por una Transacción Completa.
- ✓ Selección de Personal Hábil y Capacitado
- ✓ Pruebas Continuas de Exactitud
- ✓ Rotación de Deberes
- ✓ Instrucciones por escrito
- ✓ Control y Uso de Formularios Pre Numerados
- ✓ Evitar el Uso de Dinero en Efectivo
- ✓ Contabilidad por partida Doble
- ✓ Depósitos Intactos e Inmediatos
- ✓ Uso y Mantenimiento del Mínimo de cuentas Bancarias
- ✓ Uso de Cuentas de Control
- ✓ Uso de equipo Mecánico con Dispositivos de Control y Prueba

## **Elementos Básicos del Control**

### *Plan de Organización.-*

Debe proveer una separación de funciones y responsabilidades.

### *Sistema de Autorización y Procedimientos de Registro.-*

Con el objeto de mantener un control financiero adecuado o razonable sobre los activos, pasivos, ingresos, gastos, cuentas contingentes y de orden.

### *Practicas Sanas.-*

La efectividad del control interno y la resultante eficiencia en operaciones están determinadas en alto grado por las prácticas seguidas en el desarrollo y cumplimiento de los deberes y funciones de cada departamento de la organización.

Los procedimientos adoptados deben proveer los pasos necesarios para la autorización de transacciones, su registro y el mantenimiento de custodia de los activo. Prácticas sanas proveen los medios para asegurar la integridad de tales autorizaciones, registros y custodia.

Esto usualmente se consigue con una división tal de deberes y responsabilidades que ninguna persona pueda manejar una transacción completamente de principio a fin. Con esta división se provee una comprobación auxiliar de la corrección del trabajo y la probabilidad de detección de errores se aumente. Como se explica bajo plan de organización, esta división de responsabilidad es aplicable tanto a los departamentos como a individuos y debe ejercerse en la organización total y a todos los niveles de autoridad.

#### *Idoneidad del Personal.-*

Debe ser en proporción a las responsabilidades asignadas a cada uno de ellos.

#### *Función Efectiva de Auditoría Interna.-*

Se da cuando se evitan los problemas e irregularidades al interior de la organización; dentro de las empresas se asignan calendarios de manera con el objetivo de evaluar y conocer cuáles son los puntos críticos de cada área o proceso y tratar de buscar soluciones para de esta manera promover la mejora continua.

### **Otros Elementos del Control Interno**

- 1. Políticas:** Son las normas internas de cada entidad es el que puede hacer y el que se debe hacer.
- 2. Procedimiento:** Son los pasos consecutivos, cronológicos y coordinados de cada transacción; es el cómo se hace
- 3. Planeación:** Se refiere a la plantación estratégica de la compañía.

4. Presupuesto: Es el plan detallado y proyectado de las operaciones del siguiente año en base a los registros históricos de la empresa.

5. Contabilidad: Con el objeto de mantener información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

6. Informes: De cualquier área y sobre temas importantes, para mantener informado al personal que sea necesario para la consecución de los objetivos empresariales.

### **Limitaciones Inherentes de los Controles Internos**

Todo sistema de control interno tiene limitaciones. Siempre existe la posibilidad de que al aplicar procedimientos de control surjan errores por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención personal, fallo humano, entre otros.

Dichas limitaciones que presenta el Control Interno son:

- ✓ La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones que no son de rutina.
- ✓ Potencial error humano debido a descuido, distracción errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.
- ✓ “La posibilidad de burlar los controles internos a través de la complicidad de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.
- ✓ La posibilidad de que una persona responsable por ejercer un control interno abuse de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración sobrepasando un control interno.
- ✓ La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios de condiciones.”<sup>8</sup>

### **Objetivos del Control Interno**

“El Control Interno descansa sobre tres objetivos fundamentales. Si se logra identificar perfectamente cada uno de estos objetivos, se puede afirmar que se

---

<sup>8</sup> Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA's) - NEA 10 , Numeral 14

conoce el significado de Control Interno. En otras palabras toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es una fortaleza de Control Interno.”<sup>9</sup>

Asimismo, toda acción, medida, plan o sistema que no tenga en cuenta estos objetivos o los descuide, es una debilidad de Control Interno.

Los objetivos de Control Interno son los siguientes:

#### *1- Suficiencia y Confiabilidad de la Información*

La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones.

Esta información tendrá utilidad si su contenido es confiable y si es presentada a los usuarios con la debida oportunidad. Será confiable si la organización cuenta con un sistema que permita su estabilidad, objetividad y verificabilidad.

Si se cuenta con un apropiado sistema de información financiera se ofrecerá mayor protección a los recursos de la empresa a fin de evitar sustracciones y demás peligros que puedan amenazarlos.

Ejemplos:

- ✓ Comparar los registros contables de los activos con los activos existentes a intervalos razonables.
- ✓ Utilización de Máquinas Registradoras para ingresos
- ✓ Asegurar apropiadamente los activos de la empresa
- ✓ Consignar diariamente y en la misma especie los ingresos confirmar que se hayan cumplido todos los controles presentes en el sistema.

#### *2- Efectividad y Eficiencia de las Operaciones*

---

<sup>9</sup> Fonseca, Oswaldo, Auditoria Gubernamental Moderna, Primera Edición

Se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.

Ejemplo: El establecimiento de un sistema de incentivos a la producción.

### *3- Cumplimiento de las Leyes y Regulaciones aplicables*

Toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone.

### **Promoción de la Eficiencia de la Operación y adhesión a Las Políticas**

Toda empresa pequeña o grande, necesite o no auditores externos, requiere un Control Interno Administrativo Contable.

Su objeto no es ayudar al auditor externo a emitir su dictamen, sino, a proteger a la empresa contra la oportunidad de su propio personal, o su personal en confabulación interna o externa, cometan errores o fraude.

El control interno, "es el sistema por el cual se da efecto a la administración de una entidad económica, que comprende el plan de organización y todos los métodos, procedimientos, y técnicas orientadas al logro de los objetivos de la empresa, que en forma coordinada se adoptan a un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura (Control Interno Contable), la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección (Control Interno Administrativo), además, son aquellas Medidas de Comunicación y Medidas de Control que facilitan a una empresa, por más compleja que sea, administrar desde su oficina central; no

importa cuán diseminadas y lejos estén, de sus departamentos o de sus unidades operativas y administrativas.”<sup>10</sup>

El control debe estar constantemente presente en todas las funciones de la empresa, como pueden ser: las funciones de dirección, producción, distribución, compras, ventas, finanzas, personal, etc., que tienen sus propios controles, pero además, se coordinan para controlarse mutuamente.

El sistema de control interno es el resultado de una necesidad de la organización que a más de contar con procedimientos preestablecidos que aseguran su estructura interna y comportamiento, y contar con un grupo humano capaz, equipado con los medios o adelantos tecnológicos adecuados, necesarios y convenientes al tipo de empresa que se trate necesita conocer los puntos críticos que cada actividad posee con el propósito de reducir el riesgo de cometer errores.

Pues en una empresa la función de la Auditoría Interna, si lo hubiera, es establecer y evaluar los procedimientos financieros y de operación, estudia los registros financieros, los procedimientos contables y de operación, evalúa el sistema de control interno, sumaría periódicamente los resultados de una investigación continua; así también pueden actuar ante tareas de planificación, organización, coordinación o gestión y además por medio de la Carta de Control Interno formular las debilidades, fortalezas y exponer sus recomendaciones a la administración.

### **Actividades de Control**

“Las actividades de control son ejecutadas en todos los niveles de la organización y en cada etapa de gestión con base en un mapa de riesgos, conociendo los mismos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.”<sup>11</sup>

### *Tipos*

---

<sup>10</sup> Revista Lila N° 28 - Julio - Agosto 2008.LIC. GUSTAVO G. VERA CANTERO

<sup>11</sup> Ídem 8, Pág. 249.

- ✓ Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- ✓ Comprobación de las transacciones en cuanto a exactitud, totalidad, y autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, pre numeraciones.
- ✓ Controles físicos patrimoniales: arqueos, conciliaciones, recuentos.
- ✓ Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros.
- ✓ Segregación de funciones.
- ✓ Aplicación de indicadores de rendimiento
- ✓ Procesamientos de datos, adquisiciones, implantación y mantenimiento del software, seguridad en acceso a sistemas.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección.

Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

“Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.”<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Samuel Alberto Mantilla, Control Interno, Informe COSO, Ecoe Ediciones, Cuarta Edición, Pág. 76

### *Información y comunicación*

El sistema de información importante para los objetivos de información financiera, que incluye el sistema de contabilidad, consiste en métodos, registros y niveles de seguridad, establecidos para la contabilización, proceso, resumen e informe de las operaciones de la entidad (así como de eventos y condiciones) y para mantener contablemente los relativos activos, pasivos e inversiones de los accionistas.

“La calidad del sistema generado de información, afecta la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones apropiadas en el manejo y control de las actividades de la entidad y para preparar informes financieros confiables.”

La Comunicación incluye el proporcionar un entendimiento de los papeles individuales y responsabilidades correspondientes al control interno sobre la información financiera. Incluye la extensión para que cualquier persona entienda como sus actividades en el sistema de información financiera, se relacionan con el trabajo de otros y el significado de las excepciones de la información dentro de la entidad. Unos canales abiertos de comunicación, ayudan a asegurarse de que las excepciones fueron informadas y corregidas.

### **Importancia de la Comunicación dentro de la Organización**

“Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.”<sup>13</sup>

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados

---

<sup>13</sup> [Gestiopolis.com/Componentes del control Interno](http://Gestiopolis.com/Componentes del control Interno)

también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás. Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización.

### **Supervisión o Monitoreo**

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Las actividades continuas de vigilancia están incluidas dentro de las actividades recurrentes normales de una entidad e incluyen actividades regulares de gerencia y supervisión. La vigilancia o supervisión puede dividirse en:

#### *Supervisión continúa*

“Se produce en el transcurso normal de las operaciones e incluye las actividades habituales de gestión y supervisión, así como otras acciones que efectúa el personal al realizar sus tareas encaminadas a evaluar los resultados del sistema de control interno.”<sup>14</sup>

#### *Evaluaciones puntuales*

Resulta útil examinar el sistema de control interno de vez en cuando, enfocando el análisis directamente a la eficacia del sistema. El alcance y la frecuencia de tales evaluaciones puntuales dependerán principalmente de

---

<sup>14</sup> ([http://www.degerencia.com/articulo/los\\_cinco\\_componentes\\_del\\_control\\_interno](http://www.degerencia.com/articulo/los_cinco_componentes_del_control_interno))

la evaluación de los riesgos y de los procedimientos de supervisión continua.

#### *Comunicación de las deficiencias de control interno*

Las deficiencias de control interno deberían ser comunicadas a los niveles superiores y las más significativas deben ser presentadas a la alta dirección y al consejo de administración.

En general, los auditores considerarán las acciones de vigilancia de la entidad, a fin de verificar:

- ✓ Tareas de los auditores internos y externos.
- ✓ Áreas o asuntos de mayor riesgo.
- ✓ Programas de evaluaciones y su alcance.
- ✓ Actividades de supervisión continua existentes
- ✓ Evaluadores, metodología y herramientas de control.
- ✓ Presentación de conclusiones y recomendaciones, debidamente soportadas.
- ✓ Seguimiento de las acciones correctivas.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

- ✓ Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.
- ✓ Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.
- ✓ Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.
- ✓ Permiten mantener el control sobre todas las actividades.

- ✓ Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.
- ✓ Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.
- ✓ Coadyuvan al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

## **Fundamentación Legal**

### **De los Organismos de Control**

**Art. 211.-** La Contraloría General del Estado es el organismo técnico superior de control, con autonomía administrativa, presupuestaria y financiera, dirigido y representado por el Contralor General del Estado, quien desempeñará sus funciones durante cuatro años.

Tendrá atribuciones para controlar ingresos, gastos, inversión, utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos. Realizará auditorías de gestión a las entidades y organismos del sector público y sus servidores, y se pronunciará sobre la legalidad, transparencia y eficiencia de los resultados institucionales. Su acción se extenderá a las entidades de derecho privado, exclusivamente respecto de los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan.

**Art. 212.-** La Contraloría General del Estado tendrá potestad exclusiva para determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, y hará el seguimiento permanente y oportuno para asegurar el cumplimiento de sus disposiciones y controles.

Los funcionarios que, en ejercicio indebido de las facultades de control, causen daños y perjuicios al interés público o a terceros, serán civil y penalmente responsables.

## **De la supremacía de la Constitución**

**Art. 272.-** La Constitución prevalece sobre cualquier otra norma legal. Las disposiciones de leyes orgánicas y ordinarias, decretos–leyes, decretos, estatutos, ordenanzas, reglamentos, resoluciones y otros actos de los poderes públicos, deberán mantener conformidad con sus disposiciones y no tendrán valor si, de algún modo, estuvieren en contradicción con ella o alteraren sus prescripciones.

Si hubiere conflicto entre normas de distinta jerarquía, las cortes, tribunales, jueces y autoridades administrativas lo resolverán, mediante la aplicación de la norma jerárquicamente superior

## **Código Tributario**

**Art. 7.-** Facultad reglamentaria.- Sólo al Presidente de la República, corresponde dictar los reglamentos para la aplicación de las leyes tributarias. El Director General del Servicio de Rentas Internas y el Gerente General de la Corporación Aduanera Ecuatoriana, en sus respectivos ámbitos, dictarán circulares o disposiciones generales necesarias para la aplicación de las leyes tributarias y para la armonía y eficiencia de su administración.

Ningún reglamento podrá modificar o alterar el sentido de la ley ni crear obligaciones impositivas o establecer exenciones no previstas en ella.

En ejercicio de esta facultad no podrá suspenderse la aplicación de leyes, adicionarlas, reformarlas, o no cumplirlas, a pretexto de interpretarlas, siendo responsable por todo abuso de autoridad que se ejerza contra los administrados, el funcionario o autoridad que dicte la orden ilegal.

**Art. 9.-** Gestión tributaria.- La gestión tributaria corresponde al organismo que la ley establezca y comprende las funciones de determinación y recaudación de los tributos, así como la resolución de las reclamaciones y absolución de las consultas tributarias.

Art. 10.- Actividad reglada e impugnada.- El ejercicio de la potestad reglamentaria y los actos de gestión en materia tributaria, constituyen actividad reglada y son impugnables por las vías administrativa y jurisdiccional de acuerdo a la ley.

Art. 11.- Vigencia de la ley.- Las leyes tributarias, sus reglamentos y las circulares de carácter general, regirán en todo el territorio nacional, en sus aguas y espacio aéreo jurisdiccional o en una parte de ellos, desde el día siguiente al de su publicación en el Registro Oficial, salvo que establezcan fechas especiales de vigencia posteriores a esa publicación.

Sin embargo, las normas que se refieran a tributos cuya determinación o liquidación deban realizarse por períodos anuales, como acto meramente declarativo, se aplicarán desde el primer día del siguiente año calendario, y, desde el primer día del mes siguiente, cuando se trate de períodos menores.

Art. 12.- Plazos.- Los plazos o términos a que se refieran las normas tributarias se computarán en la siguiente forma:

1. Los plazos o términos en años y meses serán continuos y fenecerán el día equivalente al año o mes respectivo; y,
2. Los plazos o términos establecidos por días se entenderán siempre referidos a días hábiles.

En todos los casos en que los plazos o términos vencieren en día inhábil, se entenderán prorrogados hasta el primer día hábil siguiente.

Art. 24.- Sujeto pasivo.- Es sujeto pasivo la persona natural o jurídica que, según la ley, está obligada al cumplimiento de la prestación tributaria, sea como contribuyente o como responsable.

Se considerarán también sujetos pasivos, las herencias yacentes, las comunidades de bienes y las demás entidades que, carentes de personalidad jurídica, constituyan una unidad económica o un patrimonio independiente de los de sus miembros, susceptible de imposición, siempre que así se establezca en la ley tributaria respectiva.

Art. 25.- Contribuyente.- Contribuyente es la persona natural o jurídica a quien la ley impone la prestación tributaria por la verificación del hecho generador. Nunca perderá su condición de contribuyente quien, según la ley, deba soportar la carga tributaria, aunque realice su traslación a otras personas.

Art. 55.- Plazo de prescripción de la acción de cobro.- La obligación y la acción de cobro de los créditos tributarios y sus intereses, así como de multas por incumplimiento de los deberes formales, prescribirá en el plazo de cinco años, contados desde la fecha en que fueron exigibles; y, en siete años, desde aquella en que debió presentarse la correspondiente declaración, si ésta resultare incompleta o si no se la hubiere presentado.

Cuando se conceda facilidades para el pago, la prescripción operará respecto de cada cuota o dividendo, desde su respectivo vencimiento.

En el caso de que la administración tributaria haya procedido a determinar la obligación que deba ser satisfecha, prescribirá la acción de cobro de la misma, en los plazos previstos en el inciso primero de este artículo, contados a partir de la fecha en que el acto de determinación se convierta en firme, o desde la fecha en que cause ejecutoria la resolución administrativa o la sentencia judicial que ponga fin a cualquier reclamo o impugnación planteada en contra del acto determinativo antes mencionado.

La prescripción debe ser alegada expresamente por quien pretende beneficiarse de ella, el juez o autoridad administrativa no podrá declararla de oficio.

Art. 68.- Facultad determinadora.- La determinación de la obligación tributaria, es el acto o conjunto de actos reglados realizados por la administración activa, tendientes a establecer, en cada caso particular, la existencia del hecho generador, el sujeto obligado, la base imponible y la cuantía del tributo.

El ejercicio de esta facultad comprende: la verificación, complementación o enmienda de las declaraciones de los contribuyentes o responsables; la composición del tributo correspondiente, cuando se advierta la existencia de

hechos imponibles, y la adopción de las medidas legales que se estime convenientes para esa determinación.

Art. 69.- Facultad resolutoria.- Las autoridades administrativas que la ley determine, están obligadas a expedir resolución motivada, en el tiempo que corresponda, respecto de toda consulta, petición, reclamo o recurso que, en ejercicio de su derecho, presenten los sujetos pasivos de tributos o quienes se consideren afectados por un acto de administración tributaria.

Art. 70.- Facultad sancionadora.- En las resoluciones que expida la autoridad administrativa competente, se impondrán las sanciones pertinentes, en los casos y en la medida previstos en la ley.

Art. 71.- Facultad recaudadora.- La recaudación de los tributos se efectuará por las autoridades y en la forma o por los sistemas que la ley o el reglamento establezcan para cada tributo.

El cobro de los tributos podrá también efectuarse por agentes de retención o percepción que la ley establezca o que, permitida por ella, instituya la administración.

### **Ley Orgánica Régimen Tributario Interno**

**Art. 10.- Deducciones.**- (Reformado por el Art. 65 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- En general, para determinar la base imponible sujeta a este impuesto se deducirán los gastos que se efectúen con el propósito de obtener, mantener y mejorar los ingresos de fuente ecuatoriana que no estén exentos.

En particular se aplicarán las siguientes deducciones:

1.- (Sustituido por el Art. 66 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Los costos y gastos imputables al ingreso, que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente;

2.- (Sustituido por el Art. 67 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007 y Reformado por el Art. 2 de la Ley s/n, R.O. 392-2S, 30-VII-2008).- Los intereses de deudas contraídas con motivo del giro del negocio, así como los gastos efectuados en la constitución, renovación o cancelación de las mismas, que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente. No serán deducibles los intereses en la parte que exceda de las tasas autorizadas por el Directorio del Banco Central del Ecuador, así como tampoco los intereses y costos financieros de los créditos externos no registrados en el Banco Central del Ecuador.

No serán deducibles las cuotas o cánones por contratos de arrendamiento mercantil o Leasing cuando la transacción tenga lugar sobre bienes que hayan sido de propiedad del mismo sujeto pasivo, de partes relacionadas con él o de su cónyuge o parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad; ni tampoco cuando el plazo del contrato sea inferior al plazo de vida útil estimada del bien, conforme su naturaleza salvo en el caso de que siendo inferior, el precio de la opción de compra no sea igual al saldo del precio equivalente al de la vida útil restante; ni cuando las cuotas de arrendamiento no sean iguales entre sí.

Para que sean deducibles los intereses pagados por créditos externos otorgados directa o indirectamente por partes relacionadas, el monto total de éstos no podrá ser mayor al 300% con respecto al patrimonio, tratándose de sociedades. Tratándose de personas naturales, el monto total de créditos externos no deberá ser mayor al 60% con respecto a sus activos totales.

Los intereses pagados respecto del exceso de las relaciones indicadas, no serán deducibles.

Para los efectos de esta deducción el registro en el Banco Central del Ecuador constituye el del crédito mismo y el de los correspondientes pagos al exterior, hasta su total cancelación.

3.- Los impuestos, tasas, contribuciones, aportes al sistema de seguridad social obligatorio que soportare la actividad generadora del ingreso, con exclusión de los

intereses y multas que deba cancelar el sujeto pasivo u obligado, por el retraso en el pago de tales obligaciones. No podrá deducirse el propio impuesto a la renta, ni los gravámenes que se hayan integrado al costo de bienes y activos, ni los impuestos que el contribuyente pueda trasladar u obtener por ellos crédito tributario;

4.- (Reformado por el Art. 68 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Las primas de seguros devengados en el ejercicio impositivo que cubran riesgos personales de los trabajadores y sobre los bienes que integran la actividad generadora del ingreso gravable, que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente;

5.- Las pérdidas comprobadas por caso fortuito, fuerza mayor o por delitos que afecten económicamente a los bienes de la respectiva actividad generadora del ingreso, en la parte que no fuere cubierta por indemnización o seguro y que no se haya registrado en los inventarios;

6.- (Sustituido por el Art. 69 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Los gastos de viaje y estadía necesarios para la generación del ingreso, que se encuentren debidamente sustentados en comprobantes de venta que cumplan los requisitos establecidos en el reglamento correspondiente. No podrán exceder del tres por ciento (3%) del ingreso gravado del ejercicio; y, en el caso de sociedades nuevas, la deducción será aplicada por la totalidad de estos gastos durante los dos primeros años de operaciones;

7.- La depreciación y amortización, conforme a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil, a la corrección monetaria, y la técnica contable, así como las que se conceden por obsolescencia y otros casos, en conformidad a lo previsto en esta Ley y su reglamento;

8.- La amortización de las pérdidas que se efectúe de conformidad con lo previsto en el artículo 11 de esta Ley;

9.- (Reformado por el Art. 70 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007y por el Art. 1 de la Ley s/n, R.O. 392-2S, 30-VII-2008).- Los sueldos, salarios y remuneraciones en general; los beneficios sociales; la participación de los trabajadores en las utilidades; las indemnizaciones y bonificaciones legales y otras erogaciones impuestas por el Código de Trabajo, en otras leyes de carácter social, o por contratos colectivos o individuales, así como en actas transaccionales y sentencias, incluidos los aportes al seguro social obligatorio; también serán deducibles las contribuciones a favor de los trabajadores para finalidades de asistencia médica, sanitaria, escolar, cultural, capacitación, entrenamiento profesional y de mano de obra.

Las remuneraciones en general y los beneficios sociales reconocidos en un determinado ejercicio económico, solo se deducirán sobre la parte respecto de la cual el contribuyente haya cumplido con sus obligaciones legales para con el seguro social obligatorio, a la fecha de presentación de la declaración del impuesto a la renta.

Si la indemnización es consecuencia de falta de pago de remuneraciones o beneficios sociales solo podrá deducirse en caso que sobre tales remuneraciones o beneficios se haya pagado el aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Las deducciones que correspondan a remuneraciones y beneficios sociales sobre los que se aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por incremento neto de empleos, debido a la contratación de trabajadores directos, se deducirán con el 100% adicional, por el primer ejercicio económico en que se produzcan y siempre que se hayan mantenido como tales seis meses consecutivos o más, dentro del respectivo ejercicio.

Las deducciones que correspondan a remuneraciones y beneficios sociales sobre los que se aporte al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, por pagos a discapacitados o a trabajadores que tengan cónyuge o hijos con discapacidad, dependientes suyos, se deducirán con el 150% adicional.

Se considerará persona con discapacidad a toda persona que, como consecuencia de una o más deficiencias físicas, mentales y/o sensoriales, congénitas o adquiridas, previsiblemente de carácter permanente se ve restringida en al menos un treinta por ciento de su capacidad para realizar una actividad dentro del margen que se considera normal, en el desempeño de sus funciones o actividades habituales.

La deducción adicional no será aplicable en el caso de contratación de trabajadores que hayan sido dependientes de partes relacionadas del empleador en los tres años anteriores.

11.- (Reformado por el Art. 71 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Las provisiones para créditos incobrables originados en operaciones del giro ordinario del negocio, efectuadas en cada ejercicio impositivo a razón del 1% anual sobre los créditos comerciales concedidos en dicho ejercicio y que se encuentren pendientes de recaudación al cierre del mismo, sin que la provisión acumulada pueda exceder del 10% de la cartera total.

Las provisiones voluntarias así como las realizadas en acatamiento a leyes orgánicas, especiales o disposiciones de los órganos de control no serán deducibles para efectos tributarios en la parte que excedan de los límites antes establecidos.

La eliminación definitiva de los créditos incobrables se realizará con cargo a esta provisión y a los resultados del ejercicio, en la parte no cubierta por la provisión, cuando se haya cumplido una de las siguientes condiciones:

- Haber constado como tales, durante cinco años o más en la contabilidad;
- Haber transcurrido más de cinco años desde la fecha de vencimiento original del crédito;
- Haber prescrito la acción para el cobro del crédito;
- En caso de quiebra o insolvencia del deudor;

- Si el deudor es una sociedad, cuando ésta haya sido liquidada o cancelado su permiso de operación.

No se reconoce el carácter de créditos incobrables a los créditos concedidos por la sociedad al socio, a su cónyuge o a sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad ni los otorgados a sociedades relacionadas. En el caso de recuperación de los créditos, a que se refiere este artículo, el ingreso obtenido por este concepto deberá ser contabilizado, caso contrario se considerará defraudación.

El monto de las provisiones requeridas para cubrir riesgos de incobrabilidad o pérdida del valor de los activos de riesgo de las instituciones del sistema financiero, que se hagan con cargo al estado de pérdidas y ganancias de dichas instituciones, serán deducibles de la base imponible correspondiente al ejercicio corriente en que se constituyan las mencionadas provisiones. Las provisiones serán deducibles hasta por el monto que la Junta Bancaria establezca.

Si la Junta Bancaria estableciera que las provisiones han sido excesivas, podrá ordenar la reversión del excedente; este excedente no será deducible.

Para fines de la liquidación y determinación del impuesto a la renta, no serán deducibles las provisiones realizadas por los créditos que excedan los porcentajes determinados en el artículo 72 de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero así como por los créditos vinculados concedidos por instituciones del sistema financiero a favor de terceros relacionados, directa o indirectamente, con la propiedad o administración de las mismas; y en general, tampoco serán deducibles las provisiones que se formen por créditos concedidos al margen de las disposiciones de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero;

12.- El impuesto a la renta y los aportes personales al seguro social obligatorio o privado que asuma el empleador por cuenta de sujetos pasivos que laboren para él, bajo relación de dependencia, cuando su contratación se haya efectuado por el sistema de ingreso o salario neto;

13.- (Sustituido por el Art. 72 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- La totalidad de las provisiones para atender el pago de desahucio y de pensiones jubilares patronales, actuarialmente formuladas por empresas especializadas o profesionales en la materia, siempre que, para las segundas, se refieran a personal que haya cumplido por lo menos diez años de trabajo en la misma empresa;

14.- Los gastos devengados y pendientes de pago al cierre del ejercicio, exclusivamente identificados con el giro normal del negocio y que estén debidamente respaldados en contratos, facturas o comprobantes de ventas y por disposiciones legales de aplicación obligatoria; y,

15.- Las erogaciones en especie o servicios a favor de directivos, funcionarios, empleados y trabajadores, siempre que se haya efectuado la respectiva retención en la fuente sobre la totalidad de estas erogaciones. Estas erogaciones se valorarán sin exceder del precio de mercado del bien o del servicio recibido.

16.- (Sustituido por el Art. 3 de la Ley s/n, R.O. 392-2S, 30-VII-2008).- Las personas naturales podrán deducir, hasta en el 50% del total de sus ingresos gravados sin que supere un valor equivalente a 1.3 veces la fracción básica desgravada de impuesto a la renta de personas naturales, sus gastos personales sin IVA e ICE, así como los de su cónyuge e hijos menores de edad o con discapacidad, que no perciban ingresos gravados y que dependan del contribuyente.

Los gastos personales que se pueden deducir, corresponden a los realizados por concepto de: arriendo o pago de intereses para adquisición de vivienda, educación, salud, y otros que establezca el reglamento. En el Reglamento se establecerá el tipo del gasto a deducir y su cuantía máxima, que se sustentará en los documentos referidos en el Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, en los que se encuentre debidamente identificado el contribuyente beneficiario de esta deducción.

Los costos de educación superior también podrán deducirse ya sean gastos personales así como los de su cónyuge, hijos de cualquier edad u otras personas que dependan económicamente del contribuyente.

A efecto de llevar a cabo la deducción el contribuyente deberá presentar obligatoriamente la declaración del Impuesto a la Renta anual y el anexo de los gastos que deduzca, en la forma que establezca el Servicio de Rentas Internas.

Los originales de los comprobantes podrán ser revisados por la Administración Tributaria, debiendo mantenerlos el contribuyente por el lapso de seis años contados desde la fecha en la que presentó su declaración de impuesto a la renta.

No serán aplicables estas deducciones en el caso de que los gastos hayan sido realizados por terceros o reembolsados de cualquier forma.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales, industriales, comerciales, agrícolas, pecuarias, forestales o similares, artesanos, agentes, representantes y trabajadores autónomos que para su actividad económica tienen costos, demostrables en sus cuentas de ingresos y egresos y en su contabilidad, con arreglo al Reglamento, así como los profesionales, que también deben llevar sus cuentas de ingresos y egresos, podrán además deducir los costos que permitan la generación de sus ingresos, que están sometidos al numeral 1 de este artículo.

Art. 11.- Pérdidas.- (Reformado por el Art. 74 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Las sociedades, las personas naturales obligadas a llevar contabilidad y las sucesiones indivisas obligadas a llevar contabilidad pueden compensar las pérdidas sufridas en el ejercicio impositivo, con las utilidades gravables que obtuvieren dentro de los cinco períodos impositivos siguientes, sin que se exceda en cada período del 25% de las utilidades obtenidas. Al efecto se entenderá como utilidades o pérdidas las diferencias resultantes entre ingresos gravados que no se encuentren exentos menos los costos y gastos deducibles.

En caso de liquidación de la sociedad o terminación de sus actividades en el país, el saldo de la pérdida acumulada durante los últimos cinco ejercicios será

deducible en su totalidad en el ejercicio impositivo en que concluya su liquidación o se produzca la terminación de actividades.

No se aceptará la deducción de pérdidas por enajenación de activos fijos o corrientes cuando la transacción tenga lugar entre partes relacionadas o entre la sociedad y el socio o su cónyuge o sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o entre el sujeto pasivo y su cónyuge o sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad.

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- (Reformado por el Art. 79 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Nota:

Por medio de la fe de erratas publicada en el Registro Oficial 478, 9-XII-2004 se modificó el texto de este artículo, previo a su reforma.

Art. 20.- Principios generales.- (Reformado por el Art. 80 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.

Art. 21.- Estados financieros.- Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.

Para fines tributarios, los socios no podrán compensar las pérdidas de la sociedad con sus propios ingresos.

Las rentas del trabajo en relación de dependencia no podrán afectarse con pérdidas, cualquiera que fuere su origen.

Art. 22.- Sistemas de determinación.- La determinación del impuesto a la renta se efectuará por declaración del sujeto pasivo, por actuación del sujeto activo, o de modo mixto.

Art. 37.- Tarifa del impuesto a la renta para sociedades.- (Reformado por el Art. 92 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Las sociedades constituidas en el Ecuador así como las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas que obtengan ingresos gravables, estarán sujetas a la tarifa impositiva del veinte y cinco (25%) sobre su base imponible.

Las sociedades que reinviertan sus utilidades en el país podrán obtener una reducción de 10 puntos porcentuales de la tarifa del Impuesto a la Renta sobre el monto reinvertido, siempre y cuando lo destinen a la adquisición de maquinarias nuevas o equipos nuevos que se utilicen para su actividad productiva y efectúen el correspondiente aumento de capital, el mismo que se perfeccionará con la inscripción en el respectivo Registro Mercantil hasta el 31 de diciembre del ejercicio impositivo posterior a aquel en que se generaron las utilidades materia de la reinversión.

Las empresas de exploración y explotación de hidrocarburos estarán sujetas al impuesto mínimo del veinte y cinco por ciento (25%) sobre su base imponible salvo que por la modalidad contractual estén sujetas a las tarifas superiores previstas en el Título Cuarto de esta Ley.

Las utilidades distribuidas en el país o remitidas al exterior o acreditadas en cuenta después del pago del impuesto a la renta o con cargo a rentas exentas, no estarán sujetas a gravamen adicional ni a retención en la fuente por concepto de impuesto a la renta.

**Art. 40.- Plazos para la declaración.-** (Reformado por el Art. 94 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Las declaraciones del impuesto a la renta serán presentadas anualmente por los sujetos pasivos, en los lugares y fechas determinados por el reglamento.

En el caso de la terminación de las actividades antes de la finalización del ejercicio impositivo, el contribuyente presentará su declaración anticipada del impuesto a la renta. Una vez presentada esta declaración procederá el trámite para la cancelación de la inscripción en el Registro Único de Contribuyentes o en el registro de la suspensión de actividades económicas, según corresponda. Esta norma podrá aplicarse también para la persona natural que deba ausentarse del país por un período que exceda a la finalización del ejercicio fiscal.

Art. 46.- Crédito tributario.- (Sustituido por el Art. 99 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Los valores retenidos de acuerdo con los artículos anteriores constituirán crédito tributario para la determinación del impuesto a la renta del contribuyente cuyo ingreso hubiere sido objeto de retención, quien podrá disminuirlo del total del impuesto causado en su declaración anual.

**Art. 52.- Objeto del impuesto.-** Establécele el impuesto al valor agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

Art. 73.- Devolución de IVA.- (Reformado por los Arts. 128 y 129 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- El IVA que paguen en la adquisición local o importación de bienes o en la demanda de servicios la Junta de Beneficencia de Guayaquil, el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Fe y Alegría, Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, Sociedad de Lucha Contra el Cáncer - SOLCA-, Cruz Roja Ecuatoriana, Fundación Oswaldo Loor y las universidades y escuelas politécnicas será reintegrado sin intereses en un tiempo no mayor a treinta (30) días, a través de la emisión de la respectiva nota de crédito, cheque o transferencia bancaria. Se reconocerán intereses si vencido el término antes indicado no se hubiera emitido la resolución de devolución del IVA reclamado. El Servicio de Rentas Internas deberá devolver el IVA pagado contra la presentación formal de la declaración del representante legal.

Lo previsto en el inciso anterior se aplicará a las agencias especializadas internacionales, organismos no gubernamentales y las personas jurídicas de derecho privado que hayan sido designadas ejecutoras en convenios internacionales, créditos de gobierno a gobierno o de organismos multilaterales tales como el Banco Mundial, la Corporación Andina de Fomento y el Banco Interamericano de Desarrollo BID; siempre que las importaciones o adquisiciones locales de bienes o servicios se realicen con cargo a los fondos provenientes de tales convenios o créditos para cumplir los propósitos expresados en dichos instrumentos; y, que éstos se encuentren registrados previamente en el Servicio de Rentas Internas.

De detectarse falsedad en la información, el responsable será sancionado con una multa equivalente al doble del valor con el que se pretendió perjudicar al fisco.

La Administración Tributaria una vez resuelta la devolución del IVA verificando la información reportada en los anexos de declaración del solicitante, se reserva el derecho de verificar que el monto devuelto sea el correcto, de detectarse una diferencia a favor del fisco, se procederá a compensar automáticamente contra futuras devoluciones de IVA que el contribuyente solicitare.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

### **Alcance**

Debe enfocarse a una explicación breve sobre la que abarca el manual de políticas.

### **Actualizaciones Irregulares**

Consiste en llevar a cabo actualizaciones de acuerdo a las necesidades (cambio de algunas política, eliminación, reestructuración, etc.).

### **Actualizaciones Regulares**

Consiste en establecer un programa de actualizaciones periódicas. Hay que realizar de acuerdo a un programa una revisión de los manuales de políticas.

### **Afinidad**

Se conoce como afinidad a aquella proximidad, analogía o semejanza que un individuo comparte con otro u otros. Por ejemplo, cuando dos personas comparten gustos, pensamientos, ideologías y hasta caracteres se dice que esas dos personas son afines, es decir, mantienen una cierta afinidad entre sí.

### **Administración Tributaria**

Órgano competente del Ejecutivo Nacional para ejercer, entre otras, las funciones de: Recaudar los tributos, intereses, sanciones y otros.

### **Base Imponible**

Valor numérico sobre el cual se aplica la alícuota o tasa del tributo

### **Contenido**

Describir en orden numérico y de acuerdo a su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.

## **Control**

La palabra control proviene del término francés *contrôle* y significa comprobación, inspección, fiscalización o intervención. También puede hacer referencia al dominio, mando y preponderancia, o a la regulación sobre un sistema.

## **Competencia**

Se denomina competencia a la circunstancia en la que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado intentando acapararlos por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia entre dos criaturas implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra. El término también puede hacer referencia a las distintas aptitudes que se poseen para el desempeño de una tarea específica, aunque este uso es menos frecuente.

## **Contribuyente**

Persona física o jurídica (es decir, persona o empresa u organización) sobre la que recae el pago de un impuesto o tributo. La carga tributaria depende se deriva del hecho imponible (ver base imponible de un impuesto).

## **Definición**

Precisar los conceptos básicos que se invocan en la política.

## **Delegación**

Delegación es la acción y efecto de delegar (dar a una persona o grupo las facultades y poderes necesarios para representar a otra u otras). Aquel que representa a otro se conoce como delegado: su cargo y su oficina reciben el nombre de delegación.

## **Delimitado**

Concepto del Diccionario Educativo Juvenil Larousse: concepto, Señalar dónde empieza o termina algo. La aplicación tiene un periodo de recuperación de Impuestos de un año.

## **Encabezamiento de Páginas**

Consiste en establecer una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página y que contiene cierta información básica, como el título de la política, número de control, unidad orgánica, fecha de elaboración y vigencia, etc.

## **Evaluación**

Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas.

## **Eficiencia**

La palabra eficiencia proviene del latín *efficientia* que en español quiere decir: acción, fuerza, producción. Se define como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

## **Elemento**

Del latín *elementum*, un elemento es un principio químico o físico que forma parte de la composición de un cuerpo. Para la filosofía antigua, existían cuatro elementos que suponían los principios fundamentales inmediatos para la constitución de los cuerpos: el aire, el agua, la tierra y el fuego.

## **Formato**

Para lograr un eficiente manual de políticas que ayude a llevar a cabo el trabajo administrativo, conviene analizar con cuidado el "formato" con el que debe presentarse cada manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta y estudio. Además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.

## **Factible**

Es posible de Realizar, por su sencillez y por estar basada a Normativos y a Obligaciones Netamente Tributarias, las mismas que son Obligaciones para toda compañía.

## **Hoja de Aprobación**

La indicación de haber sido dada la aprobación al manual de políticas por parte de los órganos competentes es uno de los elementos que deben siempre aparecer en el manual.

## **Hecho imponible**

Constituye un vinculo de carácter persona, aunque se asegure mediante garantía real.

## **Impuesto**

Pertenece a la clasificación de los tributos. Obligación pecuniaria que el Estado, en virtud de su poder de imperio, exige a los ciudadanos para la satisfacción de sus necesidades. A diferencia de las tasas, el impuesto no implica una contraprestación directa de servicios.

## **Impuesto al Valor agregado**

Impuesto indirecto que grava según se especifica en su ley de creación, la enajenación de bienes muebles, la prestación de servicios y la importación de bienes, que deberán pagar las personas naturales o jurídicas, las comunidades, las sociedades irregulares o de hecho, los consorcios y demás entes jurídicos o económicos, públicos o privados.

## **Impuesto Sobre la Renta**

Impuesto aplicado sobre los enriquecimientos anuales netos y disponibles obtenidos en dinero o en especie. Salvo disposición legal, toda persona natural o jurídica

### **Insumos**

Materias primas, partes, piezas, elementos y accesorios a partir de los cuales se elabora una mercancía.

### **Índice**

El índice es una lista de aportaciones en el manual. Es decir es un esquema al que se le pueden añadir números o letras del alfabeto como referencia.

### **Introducción**

Este apartado debe incluir una breve introducción del manual de políticas. Tiene como propósito explicar al usuario del manual lo que es el documento, que se pretende cumplir a través de él, su alcance, como usar este manual y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

### **Interacción**

La interacción es una acción que se ejerce de forma recíproca entre dos o más sujetos, objetos, agentes, fuerzas o funciones.

### **Manual de Políticas**

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

### **Mejoramiento continuo**

En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

## **Norma**

Es un término que proviene del latín y significa “escuadra”. Una norma es una regla que debe ser respetada y que permite ajustar ciertas conductas o actividades. En el ámbito del derecho, una norma es un precepto jurídico.

## **Organigrama**

En este apartado se representara gráficamente la estructura orgánica.

## **Objetivo**

Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas.

## **Organización**

Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

## **Obligación Tributaria**

Se diferencia de la civil, de que ella es imperativa e impuesta por la potestad unilateralmente por el estado sin que medie el consentimiento y voluntad de las partes.

## **Presentación**

Es la acción y efecto de presentar o presentarse (hacer manifestación de algo o dárselo a alguien, proponer, introducir a alguien o algo).

### **Política**

Manera de alcanzar objetivos. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas

### **Propósito**

Describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de una política.

### **Política**

La política es una actividad orientada en forma ideológica a la toma de decisiones de un grupo para alcanzar ciertos objetivos. También puede definirse como una manera de ejercer el poder con la intención de resolver o minimizar el choque entre los intereses encontrados que se producen dentro de una sociedad. La utilización del término ganó popularidad en el siglo V A.C., cuando Aristóteles desarrolló su obra titulada justamente "Política".

### **Planificación**

La planificación es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. Otras definiciones, más precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos"

### **Proceso**

Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un

esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

### **Revisiones**

Las políticas se hacen anticuadas y para mantener su efectividad. Deben ser revisadas periódicamente en forma sistemática para ser reacomodadas y vueltas a enunciar, de acuerdo con las oportunidades y condiciones existentes.

### **Rotación**

Viene del latín rotatĭo, es la acción y efecto de rotar. Se trata de un movimiento de cambio de orientación que se produce de forma tal que, dado cualquier punto del mismo, éste permanece a una distancia constante del eje de rotación.

### **Relevante**

Por el grado de Incidencia en la Obligación de Pagos Tributarios al SRI, y en Recuperación de Tributos y Flujo de Efectivo para la Empresa.

### **Rendimiento Financiero**

Producto o utilidad que se obtiene de una inversión

### **S.R.I.**

Servicios de Rentas Internas, Facultad determinadora

## **2.3 HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **2.3.1 Hipótesis General**

El deficiente manejo de procesos en la empresa OBRASPRIVA S.A. provoca retraso en sus actividades empresariales (H.G.)

### **2.3.2 Hipótesis Particulares**

El desconocimiento de las metas que persigue la empresa por parte de sus empleados genera poca empatía con la visión de la compañía (H.P.1)

El incorrecto manejo de procedimientos internos en la asignación de recursos y labores específicas da lugar a la confusión de obligaciones e inconvenientes entre el personal (H.P.2)

El mal manejo de los activos permite la pérdida de competitividad de la empresa (H.P.3)

### **2.3.3 Declaración de Variables**

H.G.: V.I.: Deficiente manejo de procesos

V.D.: Retraso en las actividades empresariales

H.P.1: V.I.: Desconocimiento de las metas por parte de empleados

V.D.: Poca empatía con la visión de la empresa

H.P.2: V.I.: Incorrecto manejo de procedimientos internos

V.D.1: Confusión de obligaciones

V.D.2: Inconvenientes entre el personal

H.P.3: V.I.: El mal manejo de activos

V.D.: Pérdida de competitividad de la empresa

### 2.3.4 Operacionalización de las Variables

**Cuadro 1:** Operacionalización de Variables

<b>VARIABLE</b>	<b>TIPO</b>	<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>TÉCNICA</b>
Deficiente manejo de procesos	Independiente	Mala manera en que son llevados los procesos en la compañía	Encuesta
Retraso en las actividades empresariales	Dependiente	Incumplimiento de las diversas actividades relacionadas con la empresa	Estudio documental
Desconocimiento de las metas por parte de empleados	Independiente	Las personas que prestan servicios ignoran los fines que tiene la empresa	Entrevista
Poca empatía con la visión de la empresa	Dependiente	Falta de afinidad con los fines que se tienen como compañía	Entrevista
Incorrecto manejo de procedimientos internos	Independiente	Mala conducción de los operaciones	Encuesta
Confusión de obligaciones	Dependiente	Desorden en la realización de tareas asignadas	Encuesta
Inconvenientes entre el personal	Dependiente	Diferentes puntos de vista que se generan en los trabajadores	Encuesta
El mal manejo de activos	Independiente	Incorrecta conducción de las pertenencias de la empresa	Entrevista
Perdida de competitividad de la empresa	Dependiente	Falta de competencia	Encuesta

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

##### **Diseño investigativo o modalidad de la investigación**

Etimológicamente, el concepto investigación proviene del verbo latino “investigo-as-are” cuyo significado es: buscar la huella o pista de algo.

La investigación científica es un proceso que reúne: métodos, técnicas, mecanismos, encaminados a plantear soluciones a los diferentes problemas existentes. Partiendo de estas premisas, argumentamos que la investigación es un proceso científico, lógico, objetivo y sistemático.

Se puede afirmar que la investigación es un proceso de producción de conocimientos referentes a la estructura, transformaciones y cambios de la realidad. Cuando investigamos, realizamos una actividad reflexiva para estudiar de manera general y particular los distintos aspectos de las ciencias.

Tomando en cuenta que la investigación se propone descubrir el orden universal, mediante la comprensión de las leyes circundantes y aprender a dominar el conjunto de fuerzas que la rigen, aparecen sus objetivos fundamentales:

- ✓ Lograr una representación en la conciencia del ser humano sobre la forma de ser de aquello que se investiga.

- ✓ Entender cómo fueron los hechos y la manera de actuación futura de los mismos.
- ✓ Ejercer un control sobre los sucesos estudiados, y para obtener el anticipo de su ocurrencia o para evitarlos.

La modalidad de investigación corresponde a la investigación científica, puesto que, la aplicación del componente de supervisión al sistema de control interno es un proceso técnico - científico e integral – continuo, y, por su factibilidad de aplicación considero que es un proyecto realizable.

### **Tipos de investigación**

Las investigaciones se clasifican atendiendo diversos puntos de vista; así:

#### a. Según su finalidad

- ✓ Investigación pura, básica o fundamental.- Es la que busca únicamente el progreso científico, sin intención de utilidad inmediata o prevista.
- ✓ Investigación aplicada.- Es la que tiende a modificar una realidad presente con alguna finalidad práctica. La mayor parte de las investigaciones que se realizan son aplicadas.

#### b. Según su contexto

- ✓ Investigación de laboratorio.- Es la que se realiza en lugares determinados, generalmente contruidos a propósito para ello: bibliotecas, archivos, filmotecas, laboratorios, museos. Como fundamento de este tipo de investigación está la investigación bibliográfica y documental.
- ✓ Investigación bibliográfica.- Consiste en recopilar datos, valiéndose del manejo adecuado de libros, revistas, resultados de otras investigaciones, entrevistas, etc.
- ✓ Investigación documental.- Utiliza fuentes históricas, estadísticas, informes, material cartográfico, archivos, documentos personales, la

prensa, tecnológicos, simbólicos y objetos materiales. Investigación documental hemerográfica, audiográfica, videográfica e iconográfica.

- ✓ Investigación de campo.- Es la que se realiza en lugares no determinados específicamente para ello, sino que corresponde al medio en donde se encuentran los sujetos o el objeto de investigación, donde ocurren los hechos o fenómenos investigados.

Mediante la investigación, el hombre ha logrado acumular los incontables conocimientos que integran la ciencia, gracias a los cuales ha conseguido, en gran parte, poner a la naturaleza a su servicio, a fin de hacer del mundo un medio cada vez más confortable. La ciencia, por medio de la investigación, continúa y continuará esa tarea, indefinidamente.

Creemos que este proyecto de investigación, por su naturaleza, se realiza bajo las características de una investigación aplicada y de campo; ya que, su objetivo es la utilización de mejor forma todos los componentes de la empresa, tanto administrativos, lógicos, operativos, en búsqueda de efectivos controles internos para mejorar todos los procesos relacionados con la compañía, la cual tiende a modificar una realidad presente con finalidad práctica; e, investigación bibliográfica-documental, ya que se realiza a través de consulta (libros, consultas en internet, registros, etc.) y pronunciamientos e interpretaciones existentes.

Según lo metodología utilizada se plantean dos clases de investigaciones, la cuantitativa y la cualitativa. En cada tipo de investigación se pueden dar diferentes casos, por lo que al seleccionar uno de ellos se tiene en consideración la relación con el problema, la hipótesis y el objetivo planteado.

#### *Investigación cuantitativa.-*

En este tipo de investigación se pueden mencionar los siguientes tipos:

- ✓ Investigación descriptiva
- ✓ Investigación experimental

La investigación descriptiva, tiene por objeto describir el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. La estadística juega un papel muy importante en este tipo de investigación, porque sus diferentes instrumentos se convierten en herramientas básicas para presentar una situación determinada.

Esta desagregada por etapas, que son las siguientes:

1. Determinación de las características que se desean describir, lo que debe hacerse con claridad.
2. Definición del procedimiento para realizar las observaciones. Es decir el rigor lógico-estadístico para realizar muestreos.
3. Recolección de cada uno de los datos que están siendo estudiados
4. Información de los resultados alcanzados en el proceso de investigación.

Investigación experimental, consiste en explicar la relación causa-efecto entre dos o más variables o fenómenos. El investigador modifica intencionalmente el estado de algunos de los sujetos de estudio, introduciendo y manipulando un tratamiento o una intervención (variable independiente o factor causal) que desea estudiar o evaluar.

Se suelen emplear dos grupos:

- ✓ Uno es de control. Su utilidad es ser referente para la comprobación de los resultados.
- ✓ El siguiente es experimental, sobre el cual se aplica el estímulo.

Las etapas en que se desarrolla son las siguientes:

1. Revisión de la literatura
2. Formulación del problema

### 3. Formulación de las hipótesis

### 4. Diseño operacional

- ✓ Identificar los factores no experimentales, que pueden afectar la demostración y determinar como controlarla
- ✓ Seleccionar el diseño experimental apropiado
- ✓ Delimitar las muestras representativas de sujetos
- ✓ Elaborar los instrumentos para realizar el experimento
- ✓ Organizar los resultados e informar sobre los mismos (ensayo)

#### *Investigación cualitativa.-*

Se refiere a los estudios sobre el quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio.

Su función puede ser la de describir o la de generar una teoría a partir de los datos obtenidos.

Este tipo de investigación es de índole interpretativa y las personas participan activamente durante todo el proceso con el propósito de participar en transformación de la realidad.

Entre los tipos de investigación cualitativa más comunes se mencionan los siguientes:

- ✓ Teoría fundada
- ✓ Etnografía
- ✓ Investigación acción participación

Teoría fundada, Su objetivo es generar una teoría a partir de datos recogidos sobre las interacciones que se dan en pequeños grupos de personas, en contextos naturales.

Etnografía, consiste en describir detalladamente los patrones culturales de pequeños grupos de personas. Tales descripciones pueden referirse a la forma como al gente vive, a sus anhelos, lenguaje, creencias, motivaciones, canciones, ocupaciones, preferencias, formas de conducta, entre otros; teniendo en cuenta en estos procesos sociales no solamente su configuración formal, sino también su dimensión histórica.

Investigación acción participación, tiene como objeto producir conocimiento y sistematizar las experiencias con el propósito de cambiar una situación social sentida como necesidad, mediante un proceso investigativo donde se involucra tanto el investigador como la comunidad, siendo ésta quien orienta el rumbo de la investigación.

El tipo de investigación que utilizaremos en este estudio, es la investigación acción participación, que consiste en producir conocimiento y sistematizar las experiencias.

## **3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA**

### **3.2.1. Características de la población**

Población según Lerma González Héctor (2009)

“La población es el conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a un misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones. Es definida por el investigador y puede estar integrada por personas o por unidades diferentes a personas: viviendas, ventanas, tornillos, pacientes de pediatría, computadores, historias clínicas, entre otros” (pág.72)

El investigador debe decidir si en su estudio va a considerar la población o parte de ésta; en el segundo caso, selecciona una muestra para calcular estadísticos, e inferir a partir de éstos los datos (parámetros) de la población.

Este trabajo de investigación se basa en realizar un análisis que permita conocer de qué manera se podría mejorar la efectividad de los sistemas de control de la empresa, valiéndose de encuestas, entrevistas y demás técnicas de investigación, que redunde en una mayor eficiencia y efectividad de la información. Dentro del proceso de aplicación existen orientaciones que deben ser evaluados, para lo cual se ha establecido realizar encuesta con grupos humanos mediante un cuestionario de preguntas con repuestas abiertas.

**Tamaño de la población.-** Es la cuantía de los elementos que integran la población. Es decir de dos clases:

- ✓ **Población finita**, es aquella que está delimitada y conocemos el número de elementos que la integran.
- ✓ **Población infinita**, es aquella donde no está delimitado el número, pero cuando nos referimos a poblaciones inmensamente grandes, también nos referimos a la población infinita desde el punto de vista estadístico.

### **3.2.2. Delimitación de la Población o Universo**

La investigación tiene como población a empleados, clientes y proveedores de Obraspriva S.A.

Basados en la documentación de la empresa el total de empleados en los diferentes niveles de la organización son quince. Entre los clientes y proveedores suman quince.

Como la población es pequeña (población finita), se puede trabajar con todo el universo, sin requerir aplicación de muestreo estadístico para determinar una muestra para realizar la investigación.

### **3.2.3. Tipo de muestra**

Muestra según Lerma González Héctor (2009)

“La muestra es un subconjunto de la población. A partir de los datos de las variables obtenidos de ella (estadísticos), se calculan los valores estimados de esas mismas variables para la población” (pág.73)

El proceso del muestreo tiene como objetivo seleccionar algunos elementos de la población para calcular los estadísticos; y a partir de éstos, estimar con cierta probabilidad los datos poblacionales. Por tal razón, la muestra debe cumplir los siguientes requisitos: ser representativa de la población, los elementos deben ser seleccionados aleatoriamente, es decir, al azar.

Existen varios tipos de muestras:

- ✓ probabilística y
- ✓ no probabilística

Las muestras probabilísticas son aquellas que el investigador selecciona y donde todos los individuos u objetos tienen la misma posibilidad de ser elegidos. Estas pueden ser a su vez estratificadas y por racimos

Las muestras no probabilísticas son aquellas en las que el investigador selecciona a los individuos u objetos no por probabilidad sino por causas relacionadas con las características del investigador.

En nuestro estudio la población es finita, por tanto se podrá trabajar con todo el universo, y donde cada elemento de la población, tiene una probabilidad conocida de estar incluido en la muestra

### **3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS**

La palabra método proviene de las voces griegas metha=fin y hodos =camino, en consecuencia, etimológicamente, el método es el camino que recorreremos para llegar a un fin.

La metodología es el estudio científico que nos enseña a descubrir nuevos conocimientos, utilizando diversos procedimientos o caminos. Naturalmente, esta definición corresponde a la investigación científica, que busca la verdad. En pedagogía, la connotación cambia sustancialmente, ya que en ella se conoce la metodología como el estudio de los métodos destinados a enseñar la verdad.

En la investigación, es muy importante la utilización de un método determinado que nos sirva para alcanzar las tareas planteadas, estas vías, el conjunto de principios y procedimientos y actividades prácticas constituyen el método.

El método de investigación es el procedimiento ordenado que se sigue para establecer el significado de los hechos y fenómenos hacia lo que se dirige el interés científico, para encontrar, demostrar, refutar, descubrir y aportar un conocimiento válido.

### **3.3.1. Métodos teóricos**

El Método Científico es el conjunto de procedimientos por los cuales se plantean los problemas científicos y se ponen a prueba las hipótesis científicas.

Según definición de Arturo Ortiz (Introducción a la Investigación Socio-Económica).

“Es el procedimiento ordenado y lógico seguido para descubrir los conocimientos verdaderos de una ciencia, o sea los medios científicos de que se vale el investigador para llegar a los fines demostrativos que se propuso inicialmente” (página 102)

El Método Inductivo. Del latín inductio, de in= en, y de ducere=conducir. Acción o efecto de inducir. Es un proceso analítico – sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige.

El método inductivo sigue los siguientes pasos:

- ✓ Observación
- ✓ Experimentación
- ✓ Comparación
- ✓ Abstracción
- ✓ Generalización

El Método Deductivo. Del latín deducere, sacar consecuencias. Sigue un proceso sintético – analítico, es decir contrario al anterior, se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en la que se aplican; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas.

El método deductivo sigue los siguientes pasos:

- ✓ Aplicación
- ✓ Comprensión
- ✓ Demostración

El Método de análisis. Del griego analizar=descomposición, fragmentación de un cuerpo en sus principios constitutivos. Consiste en descomponer en partes algo complejo, en desintegrar un hecho o una idea en sus partes, para mostrarlas, describirlas, numerarlas y para explicar las causas de los hechos o fenómenos que constituyen el todo. Proceso cognoscitivo por medio del cual una realidad es descompuesta en partes para su mejor comprensión.

El método de síntesis. Del griego synthesis= método que procede de lo simple a lo compuesto, de las partes al todo, de la causa a los efectos, del principio a las consecuencias. Es el proceso contrario, es decir aquel mediante el cual se reconstituye el todo uniendo sus partes que estaban separadas, facilitando la comprensión cabal del asunto que se estudia o analiza.

La síntesis complementa, de ese modo, al análisis. Un proceso analítico – sintético hace posible la comprensión de todo hecho, fenómeno, idea, caso, etc.

En esta investigación vamos a utilizar el método de investigación científica, incluido los métodos inductivo-deductivo y de análisis-síntesis.

### **3.3.2. Métodos empíricos**

La observación es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia ha sido lograda mediante la observación. Un científico es, ante todo, un observador cuidadoso y metódico. Existen, de hecho, dos clases de observación: La observación no científica y La observación científica.

La diferencia entre una y otra está en la intencionalidad. Observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe que es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y, por lo tanto, sin preparación previa.

### **3.3.3. Técnicas e instrumentos utilizados**

Por lo general, se entiende por técnicas de investigación científica a los instrumentos que sirven al investigador para la recolección de información. La función de estas técnicas es recoger información importante para plantear ideas, formular problemas, manejar variables, fundamentar hipótesis con sus respectivas demostraciones. Las técnicas de investigación nos ayudan, por medio de métodos, a obtener datos específicos de determinados elementos, como pueden ser:

- ✓ Hechos
- ✓ Actividades
- ✓ Personas
- ✓ Empresas
- ✓ Objetos
- ✓ Procesos

## **Tipos de técnicas**

Cuando empezamos una investigación, ya sea delimitando un diseño, planteando muestras necesarias de acuerdo a los problemas de estudio e hipótesis, la siguiente fase consiste en recolectar datos relacionados con las variables involucradas en la investigación. Para la recopilación de datos, existen infinidad de técnicas, procedimientos e instrumentos conforme a las circunstancias concretas del tipo de estudio. Entre las más aplicadas tenemos:

- ✓ La entrevista
- ✓ La encuesta

La entrevista es una técnica para obtener datos que consiste en un diálogo entre dos personas: el entrevistador (investigador) y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de éste, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. La entrevista es una técnica antigua, pues ha sido utilizada desde hace mucho en psicología y en educación. De hecho, en estas ciencias, la entrevista constituye una técnica indispensable porque permite obtener datos que de otro modo sería muy difícil conseguir.

Básicamente hay dos tipos de entrevistas: Estructuradas, formales o con cuestionarios y No estructuradas, no formales o sin cuestionarios.

La entrevista estructurada es un diálogo en el cual se plantean las preguntas en base a un formulario previamente elaborado, en un orden concreto y se dicen de la misma manera como están redactadas. Todo el proceso de la entrevista está previamente preparado y no existe libertad para separarse de lo programado.

En la entrevista no estructurada se le especifica al entrevistado el objeto de la investigación y los diversos aspectos que se desean investigar, que da a criterio del investigador el número y tipo de preguntas que va a realizar, así como el orden y forma, como la fórmula. Dentro de ésta encontramos a la entrevista focalizada o sociológica, clínica o psicológica y la no dirigida.

La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es impersonal porque el cuestionario no lleva el nombre ni otra identificación de la persona que lo responde, ya que no interesan esos datos. Es un técnica que se puede aplicar a sectores más amplios del universo – cuando no a todo éste -, de manera mucho más económica que mediante entrevistas. Varios autores llaman cuestionario a la técnica misma. Los mismos u otros, unen en un mismo concepto a la entrevista y al cuestionario, denominándolo encuesta, debido a que en los dos casos se trata de obtener datos de personas que tienen alguna relación con el problema que es materia de investigación.

El cuestionario es el instrumento técnico que se emplea en la encuesta y en la entrevista, respectivamente, para la encuesta se denomina cuestionario (cuestionario de encuesta); y, para la entrevista se denomina formulario o guía de entrevista (formulario de entrevista). Es el documento que contiene una serie de preguntas que son leídas y formuladas por el entrevistador al entrevistado; y, las repuestas son anotadas por el investigador en la entrevista. Lo más importante en esta técnica es conocer los tipos de cuestionarios: Cuestionario enviado por correo, Cuestionario que se entrega personalmente y Formulario o guía de entrevista.

Generalmente las preguntas de un cuestionario son de cuatro tipos: Preguntas literales, exigen de una repuesta precisa, generalmente numérica. Preguntas abiertas o no estructuradas, cuando permiten obtener una amplia información del entrevistado, puesto que le da libertad para contestar. Preguntas cerradas o estructuradas, son las que dan al investigador la oportunidad solamente de seleccionar las respuestas entre varias alternativas. Preguntas parciales estructuradas, cuando a más de las alternativas, dan la posibilidad que el investigado registre otra respuesta.

Para la realización de este proyecto se utiliza la técnica de la entrevista y encuesta, que es son técnicas que a través de un formulario y cuestionario de preguntas, nos permitirá recopilar datos de toda la población o de una parte representativa de ella. El cuestionario es el instrumento técnico que se emplea en la encuesta. Es el documento que contiene una serie de preguntas que son leídas y formuladas por el entrevistador al entrevistado; y, las repuestas son anotadas por el investigador en la entrevista.

### **3.4 PROPUESTA DE PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN**

Una vez procesados los resultados obtenidos, serán consolidados en cuadros, gráficos y comentarios generales en cada una de las preguntas consultadas.

La información facilitada por el personal que tienen relación con la aplicación del componente de supervisión del sistema de control interno se la procesará de la siguiente manera:

- Depuración de los datos en base a la validación de las encuestas
- Codificación de la información
- Elaboración de cuadros y gráficos

La depuración y codificación de la información se realizará mediante la compilación de los datos a través de una hoja de Excel, registrándose para cada pregunta planteada, celdas con las repuestas de cada entrevistado/encuestado, totalizando por categoría las repuestas, frecuencia (acumulado de repuesta de todos los entrevistados/encuestados) y por último el porcentaje (número de repuestas con relación al total de los encuestados).

Los gráficos se realizaron utilizando la herramienta de gráficos de Excel, del cuadro de datos de categoría, frecuencia y porcentaje, compilado en la encuesta.

## **CAPITULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

Debido a que vivimos en una era donde el conocimiento permite marcar diferencias entre las personas, esto lleva a estar en constante capacitación y por ende manejo actualizado de conocimientos en todos los ámbitos, especialmente para nuestro caso en lo administrativo, presupuestario, tributario.

Es por ello que hemos desarrollado este grupo de preguntas buscando mejorar la situación que vive actualmente Obraspriva S.A.

Para realizar el análisis actual a continuación se presentara los respectivos cuadros y gráficos del proceso en cuestión.

#### **4.2. ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVA**

Con el pasar del tiempo la administración ha desarrollado y puesto en marcha herramientas que ayuden a establecer y mejorar las normas de las empresas y de las personas que la integran.

Debido a esto se han originado diversas corrientes que se oponen, complementan o sustituyen, las que han sido de éxito en todo el mundo.

Hoy en día las organizaciones líderes concuerdan en darle total relevancia a el manejo del talento humano, pues el contingente humano es el motor que mueve

las riendas de toda empresa, pues de él depende el éxito o fracaso de cualquier proyecto que se desee poner en marcha.

Atrás quedaron las épocas en que se encasillaba a los hombres como maquinas productivas, donde no se tenían en cuenta sus necesidades personales y conflictos familiares, lo que provocaba una desestabilidad emocional que daba lugar a un deficiente rendimiento en sus labores diarias.

### **4.3. RESULTADOS**

Al ingresar a laborar los nuevos empleados no son conocedores de las normativas de la empresa a la que van a prestar servicios, es mas no son conocedores de las funciones específicas que van a desarrollar.

Se puede observar que no existe sentido de pertenencia a la empresa, se carece de capacitación para que los colaboradores estén actualizados en sus conocimientos y puedan enfrentarse a las situaciones laborales que se presenten.

Los proyectos al ser asignados son dados a conocer en el mismo momento en que empiezan a ser ejecutados, por lo que quienes van a estar en ellos no conocen de la situación sino cuando empiezan a realizar esas labores.

Existe malestar por el desinterés hacia la situación que pueda manejar un compañero que ingresa a prestar servicios pues no hay colaboración entre los mismos.

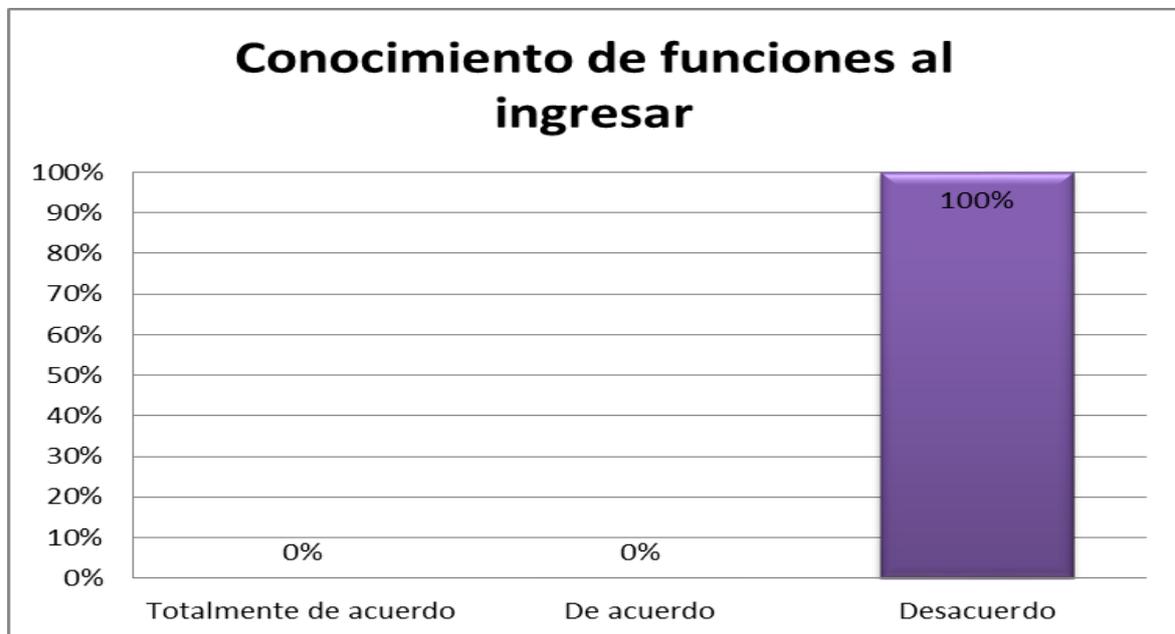
#### **4.3.1. Encuesta realizada a las personas que laboran en OBRASPRIVA S.A.**

**Pregunta 1:** ¿Cuándo ingresó a la empresa le dieron las normativas que requería para manejar sus funciones?

**Cuadro 2:** Opinión acerca del conocimiento de funciones al ingresar.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	0	0%
Parcialmente de acuerdo	0	0%
Desacuerdo	15	100%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figura 1:** Opinión acerca del conocimiento de funciones al ingresar.



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

### **Análisis**

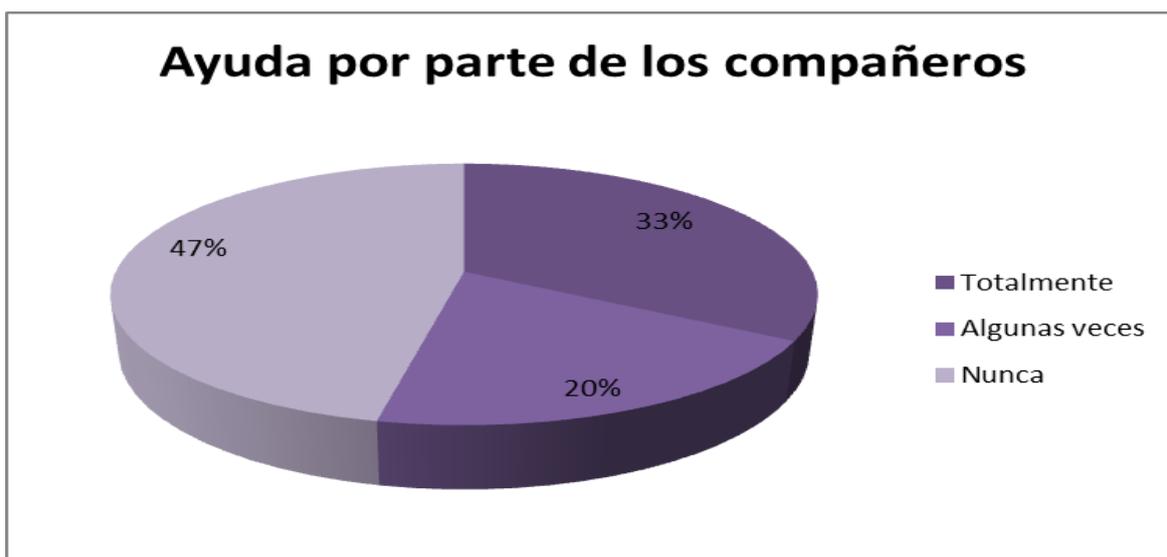
Los resultados que se obtuvieron demuestran que el 100% de los empleados está en desacuerdo, de manera clara que ninguno fue capacitado al momento de ingresar a laborar, la carencia de este proceso debió de incidir altamente en el desempeño del personal.

**Pregunta 2:** ¿Cuándo ingresó a la empresa fue ayudado por alguno de sus compañeros en los primeros días de labores?

**Cuadro 3:** Opinión acerca de la ayuda por parte de los compañeros al ingresar.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente	5	33%
Algunas veces	3	20%
Nunca	7	47%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figura 2:** Opinión acerca de la ayuda por parte de los compañeros al ingresar.



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

### **Análisis**

El 47%, prácticamente la mitad de los empleados de OBRASPRIVA S.A. no recibió ayuda de parte de ningún compañero, lo que permite conocer que no existe inducción, sea por carencia de reglamentaciones administrativas o por desinterés de los jefes de la empresa.

**Pregunta 3:** ¿Cuál de las siguientes alternativas le generan mayor afinidad con relación al ambiente laboral?

**Cuadro 4:** Opinión acerca del ambiente laboral.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tomar iniciativas para mejorarlo	2	13%
Consultar siempre a sus superiores para tomar cualquier decisión	2	13%
Hacerse el desentendido	7	47%
Culpar a otros por el ambiente que se maneja	4	27%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figura 3:** Opinión acerca del ambiente laboral.



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

**Análisis:**

Es fácil observar que el 47% de las personas encuestadas no toman en cuenta el ambiente laboral en el que se desenvuelven, esto presumimos se da debido a que no están familiarizados con los fines que persigue la empresa, no se sienten parte

de la misma, solo cumplen sus labores porque esperan la retribución económica al final del mes.

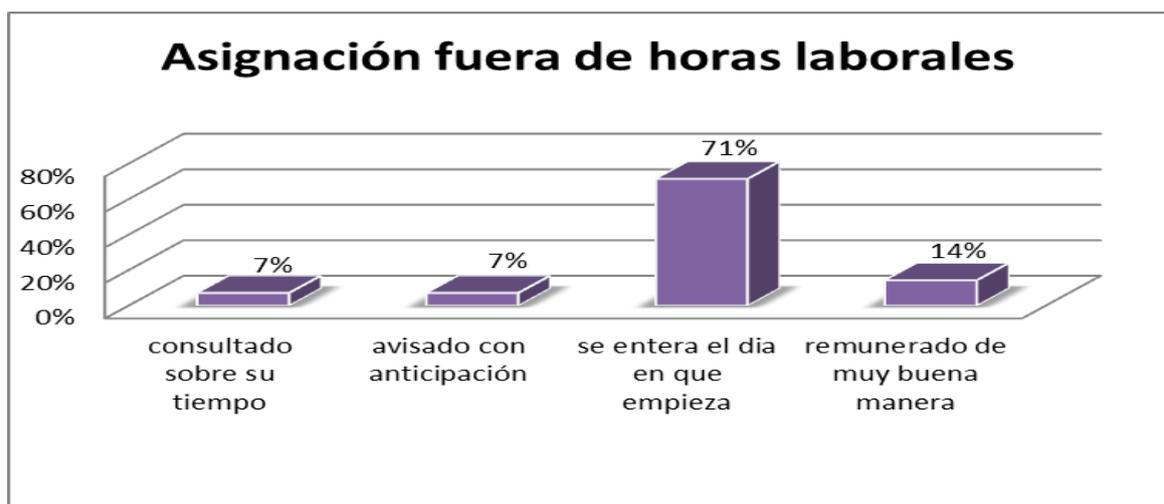
Además por salvaguardar su trabajo incriminan a terceros por cuestiones negativas para no tener inconvenientes.

**Pregunta 4:** Cuando es asignado a una obra que pueda manejar horas fuera de su horario de labores, usted es:

**Cuadro 5:** Opinión acerca de la asignación fuera de horas laborales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Consultado sobre su tiempo	1	7%
Avisado con anticipación	1	7%
Se entera el día en que empieza	10	71%
Remunerado de muy buena manera	2	14%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figura 4:** Opinión acerca de la asignación fuera de horas laborales.



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

**Análisis:**

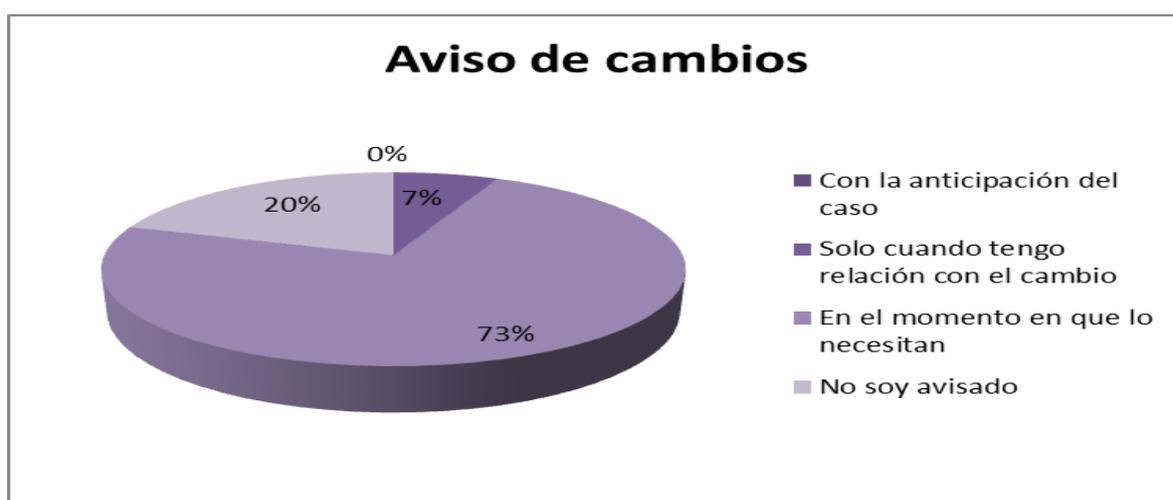
Se observa que el 71% de los empleados se entera de la asignación de una obra el día en que empieza. No se está guardando un respeto que debe de tenerse hacia los colaboradores de la empresa, se está fallando en el proceso logístico de asignación de funciones, lo cual genera un malestar en los empleados pues no son remunerados como deberían de ser por estar trabajando en momentos en que no les toca su horario normal de actividades.

**Pregunta 5:** Cuando se ha presentado un cambio en la empresa por cualquier motivo, usted es informado:

**Cuadro 6:** Opinión acerca de los avisos de cambios.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Con la anticipación del caso	0	0%
Solo cuando tengo relación con el cambio	1	7%
En el momento en que lo necesitan	11	73%
No soy avisado	3	20%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figura 5:** Opinión acerca de los avisos de cambios.



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

### Análisis:

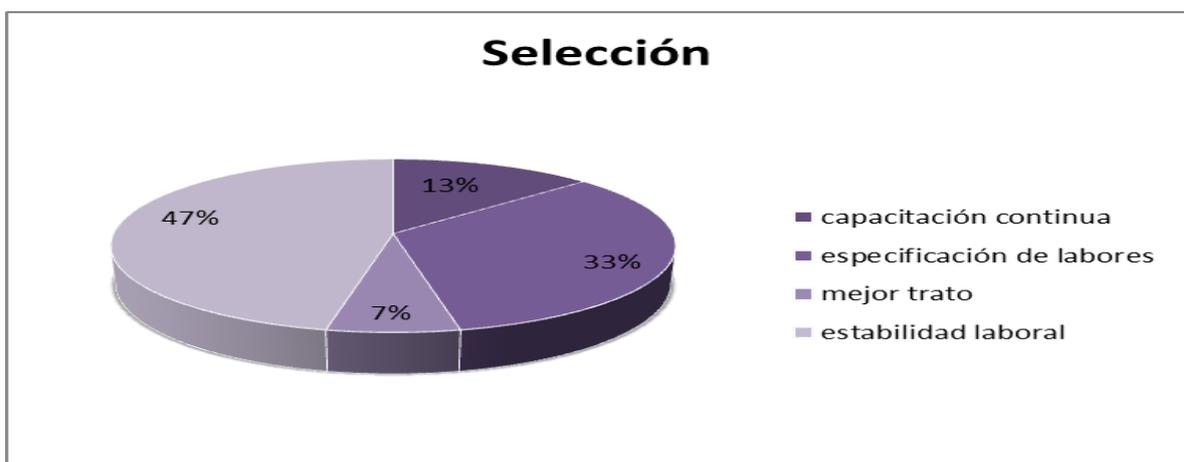
Es muy notorio que no existen procedimientos para dar a conocer los cambios que se suscitan en las labores asignadas a los empleados por cuestiones de desarrollo de nuevos proyectos, obras o construcciones que han sido obtenidas por OBRASPRIVA S.A., ya que el 73% es informado en el momento en que lo necesitan . Esto puede generar llamados de atención, multas e incluso despidos a los trabajadores pues los superiores pueden creer que no se desea realizar lo encomendado.

**Pregunta 6:** ¿Cuál de las siguientes opciones considera de mayor importancia?

**Cuadro 7:** Opinión de selección.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación continua	2	13%
Especificación de labores	5	33%
Mejor trato	1	7%
Estabilidad laboral	7	47%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figura 6:** Opinión de selección.



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

**Análisis:**

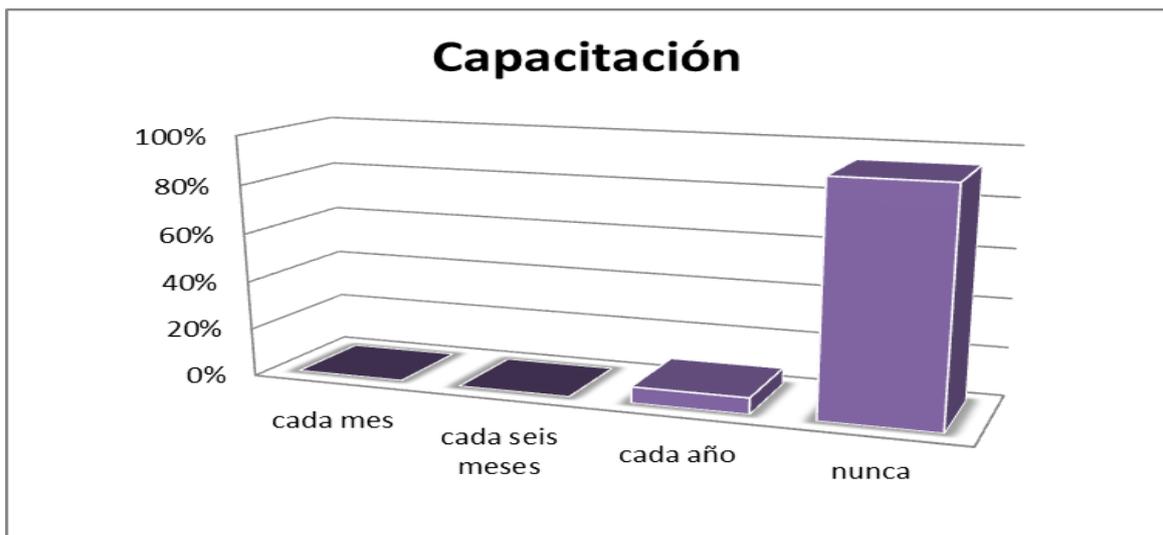
Un 47% de los trabajadores, casi la mitad de los mismos, desean la estabilidad lo que les permitiría un mejor desempeño en sus actividades. Además se observa un grupo de personas que desean conocer mejor las labores que deben realizar y también ser mejor tratados en sus puestos de trabajo.

**Pregunta 7:** ¿Cada cuánto tiempo usted es capacitado por la empresa?

**Cuadro 8:** Opinión acerca de la capacitación al personal.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cada mes	0	0%
Cada seis meses	0	0%
Cada año	1	7%
Nunca	14	93%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

**Figura 7:** Opinión acerca de la capacitación al personal.



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

### **Análisis:**

Con el 93% de podemos observar que la empresa ha dejado completamente a un lado la capacitación a su personal, lo cual es altamente negativo ya que los mismos pierden interés en sus labores al saber que no son tenidos en cuenta por la compañía, sabiendo que el constante entrenamiento beneficiaría a ambas partes, pues personal mejor capacitado puede generar mejores resultados en sus labores cotidianas.

### **4.3.2. Entrevista a la gerente general de la empresa OBRASPRIVA S.A.**

Cargo: Gerente General

Nombre: Marcia Cabezas Mora

Título: Ingeniera Comercial

#### **1.- ¿Cómo cataloga el desempeño laboral de la empresa a su cargo?**

Antes que todo expreso un saludo y felicitación por la iniciativa de colaborar con nuestra empresa para mejorar las actividades que mucha falta nos hace.

Obraspriva S.A. ha sabido ganarse la aceptación de su clientela por el oportuno trabajo que ha realizado, hemos crecido en el poco tiempo que tenemos en el mercado, más los inconvenientes que tenemos es la administración empírica de nuestros procesos, lo que ocasiona un deficiente manejo interno, no poseemos un control de nuestros activos, el alquiler de algún equipo no es manejado adecuadamente, perjudicando nuestros activos y su vida útil; creemos que hasta ahora hemos sabido manejarlo para que no influya en nuestros proyectos, mas tenemos el temor que en cualquier momento nos cause problemas por lo tanto su llegada ha sido de gran interés.

#### **2.- De forma más explícita ¿qué es lo que consideran necesario en su empresa que se desarrolle para poder manejarse con total normalidad?**

Les comento los inconvenientes, por haber sido una empresa pequeña no pensamos llegar a tener el sitio que manejamos en estos momentos, hemos sido asignados a proyectos por parte del gobierno nacional, lo cual es un gran

incentivo para nosotros; mas no poseemos un control de nuestros empleados, no manejamos de forma adecuada las funciones que ellos deben desempeñar, cuando nos asignan un proyecto tratamos de utilizar a nuestro personal aunque no esté capacitado, se lo capacita al andar y eso pensamos nos causara graves inconvenientes en el futuro por lo que vuelvo a repetir, ustedes han llegado en un momento oportuno.

**3.- ¿Estaría dispuesta a darnos las facilidades del caso para poder mejorar los procesos que deficientemente posee su empresa?**

Estamos totalmente de acuerdo en brindar todas las facilidades del caso para que ustedes salgan adelante con su proyecto y nosotros podamos mejorar nuestra situación empresarial que tanta falta nos hace.

Sera un trabajo que beneficie a ambas partes, por lo que de ser necesario podemos dar fe mediante documentación de la apertura que existe hacia su idea.

**4.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

**Cuadro 9:** Verificación de hipótesis.

HIPÓTESIS	VERIFICACIÓN
<p>El deficiente manejo de procesos en la empresa OBRASPRIVA S.A. provoca retraso en sus actividades empresariales</p>	<p>4. Cuando es asignado a una obra que pueda manejar horas fuera de su horario de labores, usted es: consultado sobre su tiempo, avisado con anticipación, se entera el día en que empieza, remunerado de muy buena manera.</p> <p>5. Cuando se ha presentado un cambio en la empresa por cualquier motivo, usted es informado: con la anticipación del caso, solo cuando tengo relación con el cambio, en el momento en que lo necesitan, no soy avisado</p> <p>2.- De forma más explícita ¿qué es lo que consideran necesario en su empresa que se desarrolle para poder manejarse con total normalidad?</p>

	<p>Basados en las respuestas de las preguntas 5 y 4 de la encuesta podemos corroborar que no existe un sistema que permita manejar de forma ordenada los procesos, cualquier tipo que este tenga. Esto es afirmado por la respuesta a la pregunta 2 de la entrevista a la gerente general de la empresa.</p>
<p>El desconocimiento de las metas que persigue la empresa por parte de sus empleados genera poca empatía con la visión de la compañía</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuándo ingreso a la empresa le dieron las normativas que requería para manejar sus funciones?</li> <li>2. ¿Cuándo ingreso a la empresa fue ayudado por alguno de sus compañeros en los primeros días de labores?</li> <li>3. ¿Cuál de las siguientes alternativas le generan mayor afinidad con relación al ambiente laboral?</li> </ol> <p>Las respuestas de las preguntas 1, 2 y 3 permiten de manera claro conocer que no existe una afinidad de los empleados con la empresa, pues no se preocupan por manejar un ambiente laboral adecuado, que sería de provecho para todos, además de no ayudar a los que ingresan en vías de ser una mejor empresa como lo desean sus principales funcionarios.</p>
<p>El incorrecto manejo de procedimientos internos en la asignación de recursos y labores específicas da lugar a la confusión de obligaciones e inconvenientes entre el personal</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Cuando es asignado a una obra que pueda manejar horas fuera de su horario de labores, usted es: consultado sobre su tiempo, avisado con anticipación, se entera el día en que empieza, remunerado de muy buena manera</li> <li>5. Cuando se ha presentado un cambio en la empresa por cualquier motivo, usted es informado: con la anticipación del caso, solo cuando tengo relación con el cambio, en el momento en que lo necesitan, no soy avisado</li> </ol>

	<p>Los procesos que se manejan son totalmente empíricos y esto se puede comprobar con las respuestas de las preguntas 4 y 5 pues no existe un correcto manejo para asignar los trabajos, se busca simplemente cumplir la labor así sea colocando a alguien que no posea el conocimiento adecuado, es más, se los capacita en el mismo momento en que se ejecutan las obras, no se maneja un cronograma de capacitación que pueda ayudar a mejorar los conocimientos y estar preparados para los requerimientos de la compañía.</p>
<p>El mal manejo de los activos permite la pérdida de competitividad de la empresa</p>	<p>¿Cómo cataloga el desempeño laboral de la empresa a su cargo?</p> <p>De forma más explícita ¿qué es lo que consideran necesario en su empresa que se desarrolle para poder manejarse con total normalidad?</p> <p>¿Estaría dispuesta a darnos las facilidades del caso para poder mejorar los procesos que deficientemente posee su empresa?</p> <p>Al entrevistar a la gerente podemos comprobar que en la respuesta a la pregunta numero 1 existe un gran problema con los activos que posee la empresa pudiendo perjudicar grandemente sus actividades financieras.</p>

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

#### **5.1. TEMA**

Reestructuración de procesos de la empresa OBRASPRIVA S.A. para el correcto manejo de sus actividades

#### **5.2. JUSTIFICACIÓN**

Basados en los resultados obtenidos en la investigación, hemos podido comprobar que es necesario realizar mejorar en el deficiente manejo que se le está dando a los procesos administrativos de la empresa, y no solo a los procesos ya mencionados sino a todos los que conciernen a la realidad de esta compañía.

Con la reestructuración del sistema se definirán las funciones que tiene a cargo cada empleado, se desarrollara un sistema de capacitaciones para que estén actualizados en sus conocimientos, se buscara que obtengan una estabilidad laboral y una remuneración basada en la realidad del medio y de la empresa, se mejorará el proceso de asignación a proyectos en base a los conocimientos y a la consulta de disponibilidad de tiempo cuando este represente trabajo fuera de las horas laborales.

Con todas estas mejoras se podrá estar sin inconvenientes ante la presencia de algún organismo regulador del estado, además que de manera obvia se mejorara el clima laboral de la empresa lo que permitirá a los empleados rendir mucho

mejor en cada una de las funciones a las que ha sido asignado en base a sus conocimientos.

### **5.3. FUNDAMENTACIÓN**

La importancia de tener un sistema óptimo que controle los procesos de las empresas ha incrementado, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la compañía que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, por ello, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por ello, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionalidad dentro de la organización.

Siendo las cosas así, resulta claro, que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, los cuales sean capaces de salvaguardar y preservar los bienes de un departamento o de la empresa. Por ello Catácora expresa que el control interno:

"Es la base sobre el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno, o un sistema de control interno poco confiable, representa un aspecto negativo dentro del sistema contable".

En la perspectiva que aquí adoptamos, podemos afirmar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones, y por supuesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión e incluso podría llevar al mismo a una crisis operativa, por lo que, se debe asumir una serie de consecuencias que perjudican los resultados de sus actividades.

Sea cual sea la aplicación del control que se quiere implementar para la mejora organizativa, existe la posibilidad del surgimiento de situaciones inesperadas. Para esto es necesario aplicar un control preventivo, siendo estos los que se encargaran de ejecutar los controles antes del inicio de un proceso o gestión administrativa. Adicionalmente, se cuentan con controles de detección de los cuales se ejecutan durante o después de un proceso, la eficacia de este tipo de control dependerá principalmente del intervalo de tiempo transcurrido entre la ejecución del proceso y la ejecución del control. Para evaluar la eficiencia de cualquier serie de procedimiento de control, es necesario definir los objetivos a cumplir.

Una vez que el sistema está operando, se requiere de una previsión sobre una base de pruebas para ver si los controles previstos están operando como se planeó. Por esto el control interno no puede funcionar paralelamente al sistema, por estar estos íntimamente relacionados, es decir, funcionan como un todo, para lograr el objetivo establecido por la organización.

Tomando en cuenta los distintos conceptos de control interno pueden dividirse en dos grandes grupos: Administrativos y Contables. En cuanto al administrativo, es el plan de organización, y todos los métodos que facilitan la planeación y control de la empresa (planes y presupuestos). Con relación al contable, se puede decir que comprende de métodos y procedimientos relacionados con la autorización de transacciones, tal es el caso de los registros financieros y contables.

Dentro de esta perspectiva Catácora, señala que: "un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio

supere el costo para implementar los mismos". Es notorio manifestar, que el control interno tiene como misión ayudar en la consecución de los objetivos generales trazados por la empresa, y esto a su vez a las metas específicas planteadas que sin duda alguna mejorará la conducción de la organización, con el fin de optimizar la gestión administrativa.

Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. Todo esto tomando en cuenta que la clasificación del mismo puede ser preventiva o de detección para que sea originaria. El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable. Un sistema de control interno es importante por cuanto no se limita únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos contables y administrativos.

## **5.4. OBJETIVOS**

### **5.4.1. Objetivo General**

Reestructurar el sistema administrativo de la empresa OBRASPRIVA S.A., valiéndose de herramientas administrativas, logísticas y operativas, con la finalidad de regular y optimizar los procesos que maneja la compañía.

### **5.4.2. Objetivos Particulares**

- ✓ Definir políticas y estrategias empresariales, socializarlas entre el personal de la empresa para alcanzar las metas de la compañía.
- ✓ Fomentar buenas relaciones entre los empleados para que se maneje una sana competencia en vías de la consecución de fines personales y grupales.
- ✓ Establecer una estructura sólida en toda la empresa que permita optimizar el desempeño laboral de las personas que prestan servicios en la misma.
- ✓ Optimizar la competitividad en el mercado.

## 5.5. UBICACIÓN

La propuesta planteada será llevada a cabo en el sitio a continuación:

País : Ecuador  
Región : Costa  
Provincia : Guayas  
Ciudad : Milagro  
Empresa : Obraspriva S.A.

## 5.6. FACTIBILIDAD

**Administrativa:** Se cuenta con el visto bueno por parte de la gerencia, la cual solicito a todos los empleados su disponibilidad para colaborar.

**Presupuestaria:** No se va a incurrir en valores elevados por lo que no presenta inconvenientes en este ámbito.

**Técnica:** Se cuenta con el espacio físico necesario, solo que no está siendo bien distribuido, pero ahora se mejorara esta situación; en cuestión con el personal este luego de las respectiva encuestas se ha visto que está dispuesto a ser habilitado con lo facilita las tareas.

**Legal:** Debido a que está constituida de manera correcta, con todos los permisos en reglamentación, no se necesita nada adicional ya que no nos expandiremos físicamente.

## 5.7. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

Vale la pena mencionar que la empresa contaba con un logotipo ya establecido, el cual se pidió no sea cambiado, por lo que se mantiene el original que nos fue entregado; al consultar sobre los colores escogidos para el mismo se nos supo manifestar que no guardan relación con alguna descripción, solo fue un gusto de los accionistas.

Lo que se logró conseguir es que se desarrolle un slogan, se generen valores corporativos.

La misión y visión también fueron dadas por la gerente y no hay opciones a ser modificadas, aunque se plantearon mejoras, la gerente manifestó que se mantengan las ya establecidas.

### **5.7.1 Actividades**

#### **LOGOTIPO**

**Figura 8:** Logotipo OBRASPRIVA S.A.



OBRASPRIVA S.A.

#### **SLOGAN**

“La construcción nuestra pasión”

#### **MISIÓN**

Somos una empresa privada que se desarrolla en el área de las construcciones civiles que ofrece a sus clientes calidez y calidad en la realización de sus proyectos, manejando normas de seguridad industrial y conservación del ecosistema.

#### **VISIÓN**

Ubicarnos en el país como una empresa de prestigio por su entrega a tiempo y optima de los proyectos puestos a su cargo.

## VALORES

**Responsabilidad:** La responsabilidad es un valor que está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral. También es el que cumple con sus obligaciones o que pone cuidado y atención en lo que hace o decide, que lleve a su cargo la dirección en una actividad.

**Respeto:** Acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad; no tolera bajo ninguna circunstancia la mentira, y repugna la calumnia y el engaño.

Exige un trato amable y cortés; ser la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de cualquier relación interpersonal. El respeto es garantía de transparencia.

**Lealtad:** Es el cumplimiento de aquello que exigen las leyes de la fidelidad y el honor. Un hombre de bien debe ser leal a otras personas, a organizaciones (como la empresa para la cual trabaja). La lealtad es una virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso aún frente a circunstancias cambiantes o adversas.

## OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- ✓ Implementación de un sistema que logre mejorar el aspecto administrativo, lógico y operativo de la compañía.
- ✓ Desarrollar un programa de capacitación al personal.
- ✓ Generar estabilidad laboral.
- ✓ Cumplir las obligaciones financieras.
- ✓ Optimizar la infraestructura que se maneja.

## ANÁLISIS SITUACIONAL

**Cuadro 10:** FODA OBRASPRIVA S.A.

<b>INTERNO</b>	<b>EXTERNO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Ubicación estratégica	Inversión del estado en obras civiles
Conocimiento del medio	Convenios con otras compañías
Imagen financiera estable	Financiamiento
Personal con prestigio	Mayor claridad en procesos de adjudicación
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Usurpación de funciones	Desastres naturales y cambios de clima
Carencia de reglamento interno	Terminación de convenios
Administración deficiente del personal	Aparición de competencia con beneficios pre establecidos con quienes necesitan los proyectos

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

## ESTRATEGIAS

**Cuadro 11: Estrategias FO-FA-DO-DA**

<b>EXTERNOS</b> / <b>INTERNOS</b>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación estratégica.</li> <li>- Conocimiento del medio.</li> <li>- Imagen financiera estable.</li> <li>- Personal con prestigio.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Usurpación de funciones.</li> <li>- Carencia de reglamento interno.</li> <li>- Administración deficiente del personal.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión del estado en obras civiles.</li> <li>- Convenios con otras compañías.</li> <li>- Financiamiento.</li> <li>- Mayor claridad en procesos de adjudicación.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de proyectos con entidades públicas por la claridad en sus procesos de adjudicación.</li> <li>• Capacidad de solicitar financiamientos de ser necesario con entidades de esta naturaleza gracias a la sólida imagen financiera que se tiene</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar manuales de funciones que permitan mejorar las actividades internas, buscando manejar de forma óptima las relaciones con otras compañías.</li> <li>• Creación de reglamentos internos que permitan mejorar los procesos de la empresa con el fin de evitar la terminación de convenios inter empresariales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desastres naturales y cambios de clima.</li> <li>- Terminación de convenios.</li> <li>- Aparición de competencia con beneficios pre establecidos con quienes necesitan los proyectos.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Minimizar las opciones de tener retrasos en el desarrollo de proyectos por cuestiones de la naturaleza debido a que se conoce el medio donde se desarrolla la empresa.</li> <li>• La competencia se minimizara ya que siempre realizaremos énfasis en el personal con prestigio reconocido a nivel local en este medio.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación continua al personal para estar preparados ante la aparición de futuros competidores mejor estructurados</li> <li>• Realizar un proceso adecuado de selección de personal que permita mantener convenios existentes y renovarlos.</li> </ul>

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La compañía OBRASPRIVA S.A. no posee una estructura organizacional definida y cuando se deben tomar decisiones, solo ocurren a nivel de la gerente, sin hacerlo detenidamente, por lo que sugerimos se maneje una estructura para que todo lo que se deba decidir se maneje con las direcciones respectivas de departamentos en conjunto con la gerencia en vías de mejorar las respuestas que se tengan.

### **Niveles**

Se plantea una estructura organizacional con tres niveles:

**Institucional:** Sera el responsable de la dirección, supervisión y orientación del funcionamiento de la empresa y del manejo de los componentes administrativos que la conforman.

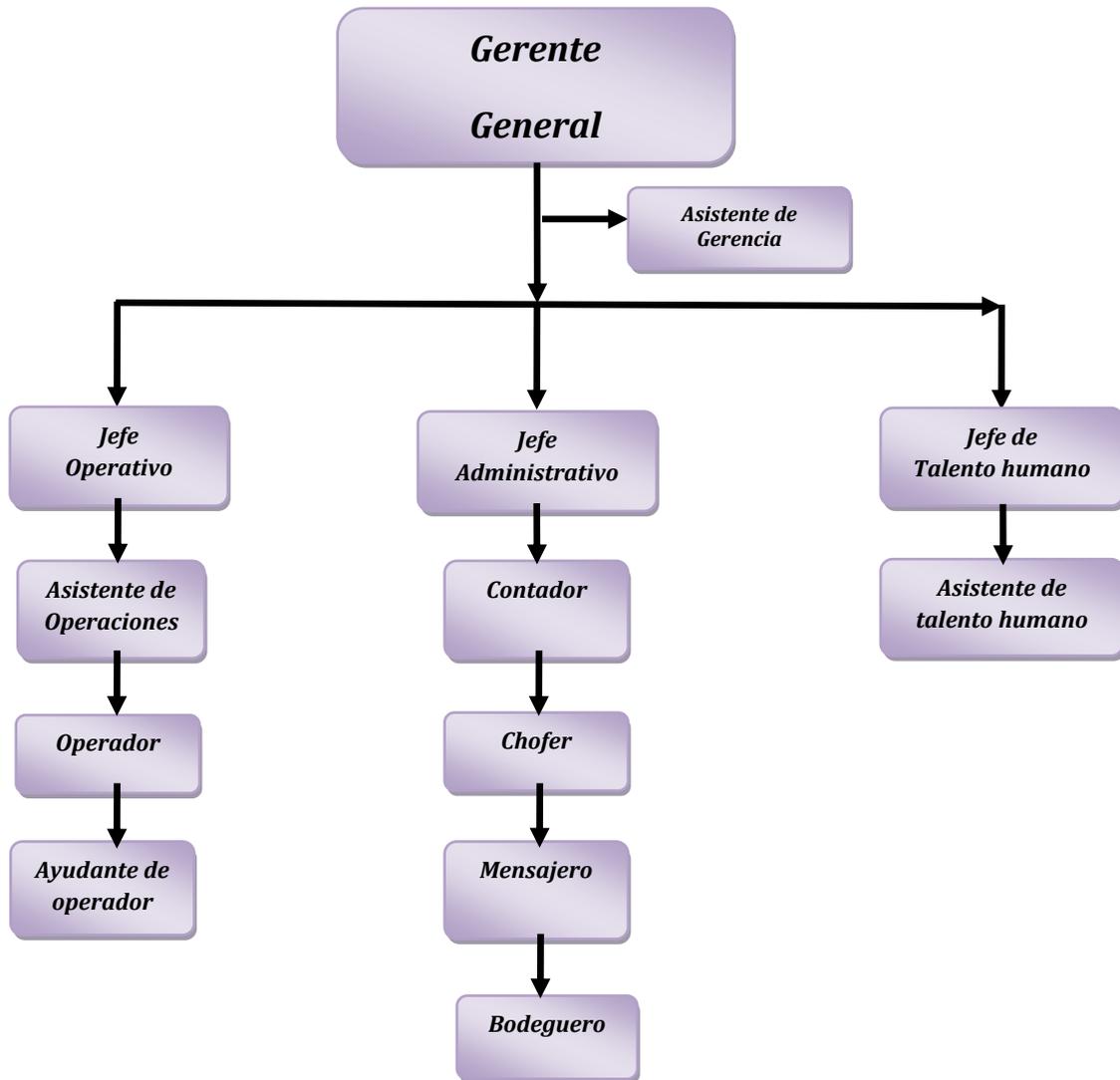
**Intermedio:** Sera el encargado de la administración de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, además del talento humano.

**Operacional:** Sera el encargado de la realización de las actividades del diario vivir de la empresa, entendiéndose como tal puesta en marcha de los proyectos según los procedimientos que establezcan los niveles superiores, en vías de cumplir todo lo necesario para posicionar la compañía en sitios de predilección.

### **Organigrama de la empresa**

Volvemos a recalcar que no posee actualmente este procedimiento, por lo que hemos desarrollado el siguiente organigrama:

**Figura 9:** Organigrama OBRASPRIVA S.A.



**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

## **ESTRUCTURA FUNCIONAL**

### **Manual de Funciones**

Su meta es realizar la descripción de cada uno de los puestos para que el trabajador sepa que es lo que la empresa espera que cumplan, las funciones deben estar relacionadas con la misión y visión de la compañía.

### **Nivel institucional**

**Nombre del puesto:** Gerente General

**Reporta a:** Accionistas

**Dirige a:** Asistente de gerencia, Jefe operativo, Jefe administrativo, Jefe de talento humano.

### **Objetivo:**

- ✓ Conducir a la organización coordinando el manejo de los recursos, humanos, materiales, producción y así resolver creativamente los problemas, corrigiendo los errores. Para con aquello cumplir satisfactoriamente con las metas y objetivos d la organización.

### **Tareas:**

- ✓ Fijar políticas administrativas y de calidad en base a lo dispuesto en la organización.
- ✓ Crear un valor agregado en base al producto y servicio que se ofrece.
- ✓ Conducir la labor de la organización en pos de la consecución de los objetivos propuestos, por tal, él debe liderar la operatoria.
- ✓ Vocero oficial de la organización.
- ✓ Coordinar en el tiempo de los recursos disponibles (actuales y futuros; materiales, humanos e intangibles) en función de las necesidades operativas en directa relación a de los objetivos deseados

- ✓ Conducir a un grupo de trabajadores.
- ✓ Interpretar las necesidades operativas y estratégicas y la disposición de los medios para satisfacer a las mismas.
- ✓ Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos de la organización.

**Experiencia:** 4 a 5 años

**Sexo:** indistinto

**Estudios:** Superiores (cuarto nivel)

**Nivel Intermedio**

**Nombre del puesto:** Asistente Administrativa

**Reporta a:** Gerente

**Dirige a:** No aplica

**Objetivo:**

- ✓ Llevar a cabo los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.

**Tareas:**

- ✓ Participa en el estudio y análisis de nuevos procedimientos y métodos de trabajo.
- ✓ Lleva la agenda y programación de las citas del Gerente.
- ✓ Atiende llamadas telefónicas.

- ✓ Lleva registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia, fondo fijo, avance a justificar, caja chica, etc.
- ✓ Controla los avances a justificar, otorgados a las dependencias para cubrir gastos de urgencias.
- ✓ Recibe y revisa las facturas y comprobantes de los gastos efectuados con los avances a justificar.
- ✓ Entrega cheques correspondientes a la nómina y revisa los recibos y envía al archivo general.
- ✓ Tramita los depósitos bancarios y mantiene registro de los mismos.
- ✓ Suministra materiales y equipos de trabajo al personal de la dependencia y controla la existencia de los mismos.
- ✓ Recibe y tramita solicitud de servicios de mantenimiento y reparaciones de las edificaciones, máquinas y/o equipos de la dependencia.
- ✓ Redacta y transcribe correspondencia y documentos diversos.
- ✓ Lleva control de la caja chica.
- ✓ Lleva y mantiene actualizado archivo de la unidad.
- ✓ Atiende e informa al público en general.
- ✓ Recibe, verifica y registra las requisiciones de compras de unidades solicitantes.

**Experiencia:** 1 a 3 años en cargos similares.

**Sexo:** femenino

**Estudios:** Secretariado ejecutivo

**Nombre del puesto:** Jefe de talento humano

**Reporta a:** Gerente General

**Dirige a:** Asistente de talento humano

**Objetivo:**

- ✓ Manejar los procesos de talento humano de la organización para mantener bajo control las relaciones laborales y propender un adecuado clima laboral.

**Tareas:**

- ✓ Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Reclutar al personal idóneo para cada puesto
- ✓ Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- ✓ Llevar el control de beneficios de los empleados.
- ✓ Distribuye políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- ✓ Supervisar la administración de los programas de prueba.
- ✓ Desarrollar un marco personal basado en competencias.

**Experiencia:** 2 a 4 años en cargos similares.

**Sexo:** indistinto

**Estudios:** Ingeniería comercial, Psicología.

**Nombre del puesto:** Jefe Administrativo

**Reporta a:** Gerente General

**Dirige a:** Contador, chofer, mensajero, bodeguero.

**Objetivo:**

- ✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, proyectos, programas y acciones administrativas y financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa.

**Tareas:**

- ✓ Tomar decisiones y efectuar el análisis, toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo.
- ✓ Coordinar cursos de actualización.
- ✓ Realizar el análisis de los pronósticos financieros
- ✓ Preparar planes y presupuestos financieros de la empresa.
- ✓ Capacitar a los empleados de su departamento.
- ✓ Formular los objetivos, políticas, estrategias y presupuestos de la gestión administrativa.
- ✓ Diseñar planes de acción.
- ✓ Planificar, organizar y controlar el cumplimiento de proyectos.
- ✓ Controlar la gestión de los vendedores y capacitar al personal del departamento.
- ✓ Elaborar informes cuantitativos y cualitativos.

**Experiencia:** 3 a 4 años

**Sexo:** indistinto

**Estudios:** Ingeniería comercial, Ingeniería en CPA, Economía. Administración de empresas.

**Nombre del puesto:** Jefe Operativo

**Reporta a:** Gerente General

**Dirige a:** Asistente operativo, Operador y Ayudante de operador

**Objetivo:**

- ✓ Controlar indicadores de gestión para el cumplimiento de los objetivos propuestos en términos de operación y buscar procesos eficientes y eficaces para el mejoramiento continuo.

**Tareas:**

- ✓ Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de los proyectos asignados, esto teniendo en cuenta el personal, la planta, las partes, la maquinaria y equipos, los procesos y sistemas de planificación y control.
- ✓ Calcular las necesidades de abastecimiento para proveer a la empresa de todo el material necesario para su funcionamiento.
- ✓ Análisis concernientes a almacenamiento, despacho o distribución, control de stocks, utilización de desperdicios, etc.
- ✓ Realizar las adquisiciones de los materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y en el precio más conveniente.
- ✓ Mantener una comunicación fluida, con el fin de informar sobre el desarrollo de la producción, cantidades fabricadas; mejorando así la calidad de los productos, los tiempos de producción y disminución de costos.
- ✓ Optimizar el uso y aprovechamiento de los recursos tanto humanos. materiales y financieros acorde a las políticas, normas y tecnologías de la empresa.
- ✓ Autorización de procedimientos escritos y otros documentos, incluida sus modificaciones.
- ✓ Inspección, investigación y muestreo con el fin de controlar los factores que pueden afectar la calidad.

**Experiencia:** 3 a 4 años en cargos similares

**Sexo:** indistinto

**Estudios:** Ingeniería Civil.

## **PROCESO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

Con la ayuda de estos procesos se podrá contar con un instrumento fundamental para regular el manejo del personal; está formado por un grupo de subprocesos que buscan aplicar disposiciones en manejo de talento, los cuales se mencionan en seguida:

### ✓ INTEGRACIÓN

Reclutamiento y selección

Inducción

### ✓ ORGANIZACIÓN

Diseño de puestos

Evaluación de desempeño

### ✓ DESARROLLO

Capacitación

## **INTEGRACIÓN**

Se encarga de manejar el reclutamiento y selección del personal idóneo para cada uno de los cargos que se vayan generando con la expansión de la empresa, además de comenzar el direccionamiento en función del perfil que posea cada empleado hacia su área de labores específica.

### **Reclutamiento y selección**

El personal que se necesite para el desarrollo de algún proyecto que haya sido obtenido por parte de la empresa se tomará inicialmente analizando con lo que cuenta la compañía, de no existir se buscare por medio de recomendaciones del jefe de operaciones que tiene un conocimiento del medio en el que se desenvuelven los profesionales de este tipo, pudiendo ser analizada su propuesta, mas no aceptada de manera definitiva, pues

esta decisión la tomara el jefe de talento humano junto con la gerencia de la compañía, buscando llenar el perfil necesario.

### **Inducción**

Una vez que la persona a sido seleccionada, aprobando todos los exámenes de índole psicológico, profesional y médicos, se procede darle a conocer los orígenes de la empresa, sus metas, su valores, y todo lo concerniente a la compañía, que logre provocar un acercamiento con la misma y el inicio de pertenecer a ella.

Además conocerá el organigrama, términos de su contrato, recibirá los reglamentos que rigen, sus funciones, sueldo, horario de labores, relación con los demás cargos.

## **ORGANIZACIÓN**

Se encarga de manejar el diseño de puestos y la evaluación del desempeño que tendrá cada colaborador. Para ello está ligado estrechamente con el organigrama de la empresa y las respectivas funciones lo que permite el manejo óptimo de las tareas de cada ente de la organización.

Desarrolla los procedimientos de evaluación de desempeño en cada cargo que tiene asignado el empleado, buscando un excelente desarrollo para maximizar el desempeño empresarial; de existir algún inconveniente se tratara de ubicar en otras funciones a la persona inmiscuida en el asunto, siempre buscando mantener al personal dentro de la compañía, salvo extremas situaciones.

### **Diseño de puestos**

Establece las condiciones preponderantes que el empleado debe desempeñar, los procedimientos, métodos, políticas, reglas a seguir y el dialogo constante con los demás compañeros.

## **Evaluación del desempeño**

Consiste en usar la información que se obtiene de capacitaciones, reuniones, desempeños para conocer las personas más idóneas para, en el momento que sea requerido, sean promocionadas a un cargo superior, o en su defecto sean quienes deban abandonar la empresa.

Además puede ser usada para conocer los problemas que se tengan relacionados con el rendimiento del personal, siendo útil para que los niveles jerárquicos superiores utilicen maneras de solucionar los altercados.

## **DESARROLLO**

Se encarga de estar siempre con los empleados buscando capacitaciones, seminarios, talleres, que permitan mejorar sus conocimientos o perfeccionarlos para que sean empleados en la empresa.

### **Capacitación**

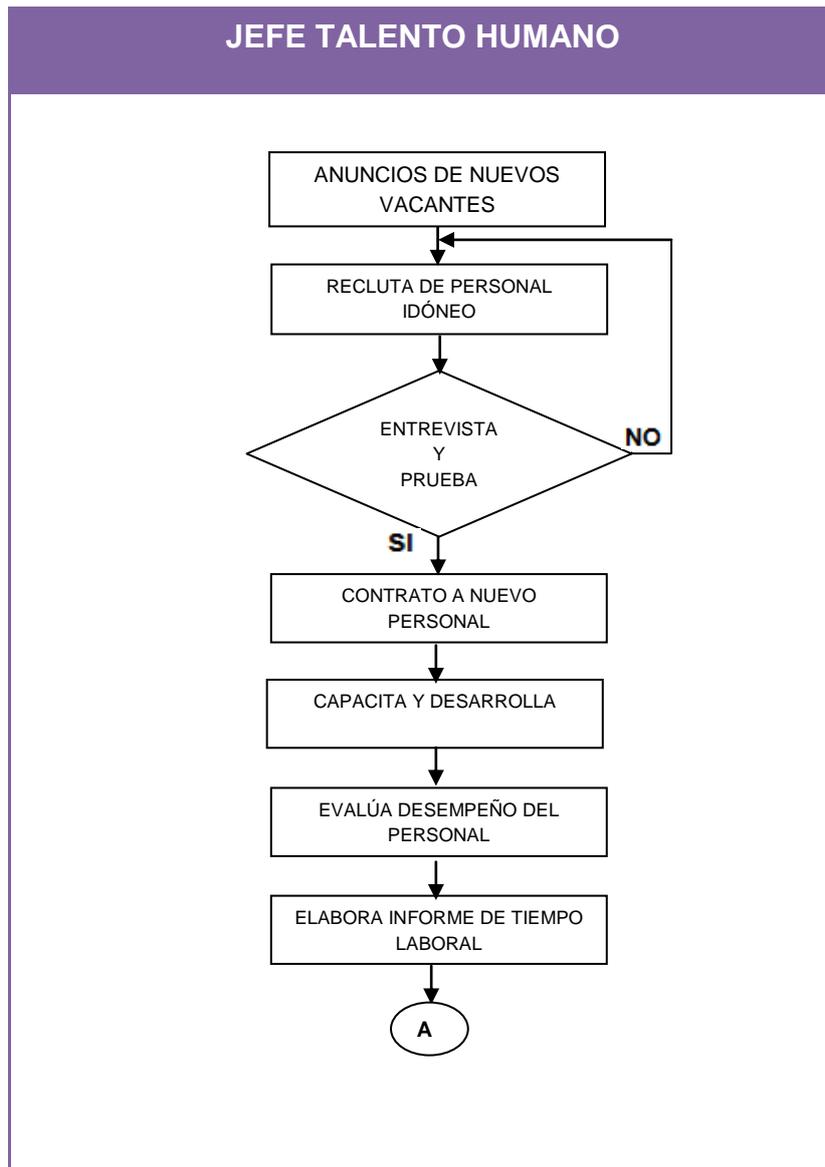
Busca entre otros puntos, actualizar conocimientos del trabajador en su actividad relacionada, preparar al nuevo compañero que tendrá que adaptarse al ritmo laboral, prevenir riesgos, etc.

Es importante capacitarse porque la gran competencia que existe obliga a que las empresas cuenten con personal que este actualizándose en cada rama para tener una fuerza laboral bien calificada y que genere un mejor desempeño.

Este punto genera ventajas tanto para la empresa como para quienes se preocupan por aprender más cada día. La desventaja sería la posible fuga de cerebros sin haber sacado provecho la institución que lo viene apoyando desde siempre.

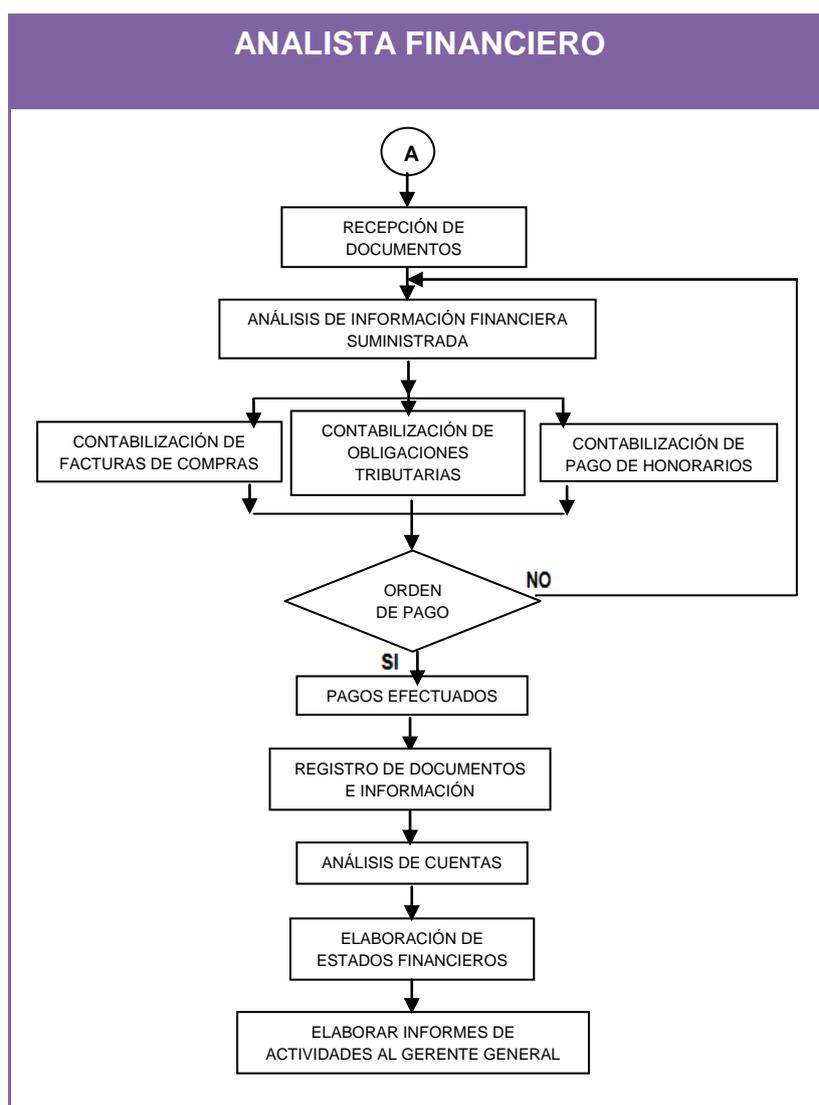
## Diagramas de flujos relacionados con ciertos departamentos y actividades

**Figura 10:** Diagrama de flujo – Jefe Talento Humano



**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

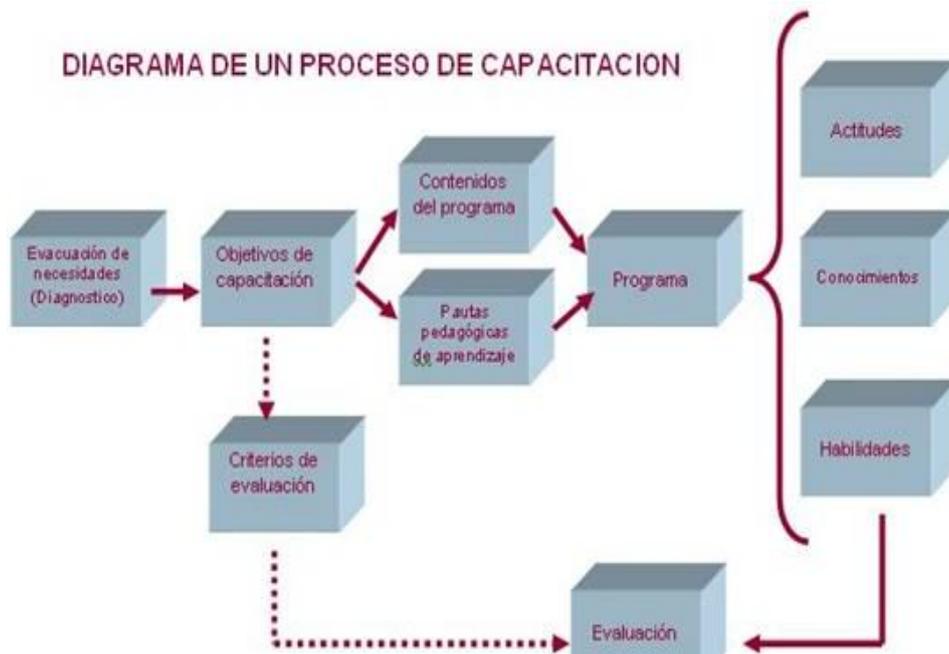
**Figura 11:** Diagrama de flujo – Analista Financiero



**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

Las etapas del proceso de capacitación, las vemos distribuidas en la siguiente manera:

**Figura 12:** Diagrama de proceso de capacitación.



**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

1. **Diagnóstico:** Detección de las necesidades de capacitación
2. **Planeación:** Programa de capacitación para atender las necesidades
3. **Implementación:** Desarrollo del programa de capacitación.
4. **Evaluación:** Valoración de los resultados.

**DIAGNOSTICO:** Obraspriva S.A. no dispone actualmente de un programa de capacitación, esto se comprobó al realizar las encuestas a los empleados, por lo que debemos realizarlo, buscando mejorar la comunicación, promover la motivación y el compromiso en la realización de labores.

**PLANEACIÓN:** Al desear desarrollar un programa para capacitar al personal se ve la necesidad de introducir un taller de integración, el mismo que ayudara a detectar las necesidades y a conocer entre otros aspectos, lo que se debe enseñar, los que deben aprender, cuando se debe enseñar, donde se debe enseñar, como se debe enseñar y quien lo debe de enseñar.

Por ello desarrollaremos el siguiente taller de integración.

**Cuadro 12:** Taller de Integración.

NIVEL	META	ACTIVIDADES	TALENTO Y RECURSOS	TIEMPO	ENCARGADO
Introdutorio	Conocer el organigrama de la empresa y su normativa.	Presentación de directivos y personal de la empresa Entrega de la normativa.	Personal de la empresa Organigrama	20 minutos	Gerente general
De sensibilización	Concienciar a los trabajadores del mejoramiento en su desempeño.	Charla Video	Personal de la empresa Pizarra Audiovisual	30 minutos	Jefe de talento humano
De desarrollo	Determinar las falencias en el desempeño.	Exponer las necesidades particulares y generales.	Personal de la empresa Pizarra	30 minutos	Jefe de talento humano
De intervención	Invitar a ser partícipes del mejoramiento	Conocer los requerimientos de los inmiscuidos	Personal de la empresa Pizarra	30 minutos	Jefe administrativo
Final	Definir el grado de interés que se tiene por la propuesta.	Redactar un acta de compromiso.	Personal de la empresa	30 minutos	Asistente de gerencia

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

**IMPLEMENTACIÓN:** A parte de la puesta en marcha en la implementación, la capacitación conlleva a generar una relación de aprendizaje continuo e instrucción; siendo la instrucción la enseñanza organizada de una actividad asignada, y el aprendizaje aquello instruido que el individuo incorpora a su conducta en el sentido de lo que se instruyó.

- ✓ Dentro del proceso de implementación se tienen algunos factores como:
- ✓ Adecuación del programa de capacitación según lo que necesite la empresa.
- ✓ La calidad que posee el material presentado.
- ✓ El nivel de conocimiento de los instructores.
- ✓ La predisposición de los aprendices.

**EVALUACIÓN:** La parte final del proceso de capacitación es la evaluación de los resultados que se han obtenido, se deben de considerar dos aspectos:

- ✓ Comprobar el efecto que ha producido la capacitación en los empleados.
- ✓ Verificar si los resultados de la capacitación están relacionados con la realización de las metas.

Este proceso evaluativo puede ser manejado en tres niveles, los que son:

- ✓ Organizacional
- ✓ De talento humano
- ✓ De tareas y operaciones.

## PLAN DE CAPACITACIONES

**Cuadro 13:** Plan de Capacitaciones.

TEMA	DURACIÓN	RESPONSABLES	BENEFICIARIOS	AGENDA
Introducción de NIFF para pymes	40 horas	Gerente General	Dos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Introducción a NIFF</li> <li>✓ Vigencias</li> <li>✓ Aplicaciones</li> <li>✓ Convergencia NEC a NIFF</li> <li>✓ Políticas y procedimientos de NIFF para pymes</li> </ul>
Actualización tributaria	40 horas	Gerente General	Tres	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Últimas reformas tributarias</li> <li>✓ Manejo de formularios 102 102A 101</li> <li>✓ Calculo anticipado del impuesto a la renta</li> <li>✓ Nuevos cálculos para pagos de multas del SRI</li> </ul>
Manejo de personal y nómina	40 horas	Gerente General	Dos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Manejo de nomina</li> <li>✓ Modelos de contrato de trabajo</li> <li>✓ Formulario 107</li> <li>✓ Trabajadores en relación de dependencia</li> <li>✓ Desahucio</li> <li>✓ Despido intempestivo</li> <li>✓ Manejo portal del IESS</li> </ul>
Seguridad industrial	60 horas	Gerente General	Cuatro	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Normas de seguridad</li> <li>✓ Seguridad y salud ocupacional</li> <li>✓ Planificación para identificación de riesgos</li> <li>✓ Inspección de seguridad</li> <li>✓ Equipo de protección personal</li> </ul>
Licencia de prevención de riesgos para el sector de la construcción	60 horas	Gerente General	Cinco	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Triángulo epidemiológico</li> <li>✓ Metas de seguridad</li> <li>✓ Control de riesgos</li> <li>✓ Plan de seguridad industrial</li> <li>✓ Normativa del sistema de gestión de seguridad</li> <li>✓ Accidentes frecuentes</li> <li>✓ Ergonomía</li> <li>✓ Primeros auxilios</li> </ul>

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

Cabe recalcar que para el proceso de capacitaciones se buscarán profesionales o empresas certificadas en los temas a tratarse con la finalidad de entregar a los empleados una capacitación que satisfaga todos los requerimientos necesarios para poder estar a la vanguardia en todos los temas que han sido seleccionados.

La totalidad de los valores serán cubiertos por la empresa junto con la alimentación, transporte de ser necesario y todo lo que respecta al desarrollo de estas actividades.

El único requerimiento es la disponibilidad total para sacar el máximo provecho en beneficio de ambas partes.

## **PRESUPUESTO**

No existe cantidad de valores a ser requeridos para la implementación de la propuesta, puesto que el desarrollo de los procesos lo estamos manejando quienes desarrollamos el proyecto, sin cobrar valores, solo a cambio de poder utilizar la información que requerimos de la empresa.

Los valores que se tendrán que manejar son los referentes a las capacitaciones, los mismos que serán cubiertos por Obraspriva S.A., teniendo varias opciones para escoger los facilitadores, teniendo en cuenta a la Universidad Estatal de Milagro, debido al prestigio que posee.

**Cuadro 14:** Presupuesto

TEMA	DURACIÓN	VALOR	BENEFICIARIOS	TOTAL
Introducción de NIFF para pymes	40 horas	\$60 por persona	2	\$ 120
Actualización tributaria	40 horas	\$60 por persona	3	\$ 180
Manejo de personal y nómina	40 horas	\$60 por persona	2	\$ 120
Seguridad industrial	60 horas	\$90 por persona	4	\$ 360
Licencia de prevención de riesgos para el sector de la construcción	60 horas	\$90 por persona	5	\$ 450
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 1230</b>

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

### 5.7.2 Cronograma

**Cuadro 15:** Cronograma.

No.	ACTIVIDADES	SEMANAS												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Comprobación de la realidad existente	■												
2	Presentación de propuesta a la empresa		■											
3	Aceptación de propuesta		■											
4	Desarrollo de procedimientos			■	■									
5	Plan de capacitaciones					■	■							
6	Redistribución del personal							■	■					
7	Capacitación de todos los miembros									■	■	■		
8	Puesta en marcha de la mejora													■

**Elaborado por:** Erika Carpio y Liliana Gomezcoello

## CONCLUSIONES

- ✓ Obraspriva S.A. es una empresa joven, sin embargo se ha abierto paso por su seriedad en los proyectos, los inconvenientes se dan debido a la carencia de procesos para el manejo de sus funciones.
- ✓ Se carece de manuales de funciones y de procedimientos que ayuden a desempeñarse laboralmente de la manera correcta.
- ✓ Hace falta un programa de capacitación permanente para sus empleados, pero no cualquier capacitación sino de acuerdo a las necesidades de la empresa y del medio en que se desempeña laboralmente la compañía.
- ✓ Existe deficiente comunicación entre los colaboradores de la empresa, lo que provoca un medio hostil de desempeño laboral.
- ✓ El respeto hacia los superiores no se ha generado por responsabilidad de los puestos que manejan sino por la necesidad laboral que se tiene.

## RECOMENDACIONES

- ✓ Si la empresa sigue creciendo y captando proyectos, sería importante que se trate de manejar una sucursal para empezar a expandirse en el territorio inicialmente provincial.
- ✓ Implementar totalmente manuales de funciones y procedimientos para los espacios que se vayan expandiendo o fortaleciendo, para evitar inconvenientes que ya se han dado y no deben repetirse.
- ✓ Crear un programa de capacitación como mínimo de manera semestral para todos los colaboradores.
- ✓ Socializar con los empleados los cambios y asignación de proyectos que tenga la empresa con la debida anticipación para que se sientan más identificados con la misma y se maneje un mejor ambiente laboral.
- ✓ Con la finalidad de identificarse con la compañía se recomienda uniformar a los colaboradores en relación a los colores del logotipo de la empresa.
- ✓ Incluir un control biométrico para el ingreso y la salida del personal, sea por medio del uso de la mano o de el iris.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ AVILÉS, C.V. (2009) Metodología de la Investigación Científica, Quito, Sur Editores.
- ✓ HORACIO, L. S (2009) Contabilidad Administración y Economía. Buenos Aires
- ✓ ECUADOR, I. D (2009) Control Interno. Marco Integrado, Guía para la Supervisión de Sistema de Control Interno, Quito.
- ✓ VILLALVA, Carlos (2008) Guía para la elaboración de Anteproyectos y Proyectos.
- ✓ CASTELLI, A. G. (2008) ANÁLISIS Y APLICACIÓN DEL PCG DEL 2007. ARIEL ECONOMÍA. CASTRO, A. O.
- ✓ GARCÍA RESTREPO (2008) INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS SEGUNDA EDICIÓN. MAC GRAW HILL.,
- ✓ J. E. (2006). ESTADOS FINANCIEROS, CONSOLIDACIÓN Y MÉTODO DE PARTICIPACIÓN. ECOE EDICIONES.
- ✓ Mangones, G. H. (2006). Diccionario de Economía. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.
- ✓ PADILLA, V. M. (2006). INTRODUCCIÓN A LAS FINANZAS. PATRIA. R., H. S.

## PAGINAS WEB

- ✓ <http://www3.espe.edu.ec:8700/handle/21000/1058/browse?type=title&sortBy=1&order=ASC&rpp=20&etal=-1&null=&offset=180>
- ✓ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Fundamentos-De-Control-Administrativo/1308830.html>
- ✓ [http://www.normalsanpedroalejandrino.edu.co/index2.php?option=com\\_content&do\\_pdf=1&id=42](http://www.normalsanpedroalejandrino.edu.co/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=42)
- ✓ <http://es.scribd.com/doc/52491458/14/FUNDAM.ENTACION-SOCIOLOGICA>
- ✓ [http://www.aniorte-nic.net/apunt\\_metod\\_investigac4\\_1.htm](http://www.aniorte-nic.net/apunt_metod_investigac4_1.htm)
- ✓ <http://www.uniandesonline.edu.ec/publicaciones/librofinal.pdf>
- ✓ [www.bibliotecasdelecuador.com. \(s.f.\).](http://www.bibliotecasdelecuador.com.)
- ✓ [www.buenastareas.com/materias/tesis-sobre-flujo-de-efectivo/20.\(s.f.\).](http://www.buenastareas.com/materias/tesis-sobre-flujo-de-efectivo/20.(s.f.).)
- ✓ [www.dspace.espol.edu.ec/bitstream. \(s.f.\).](http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream.)
- ✓ [www.financiero.com/diccionario\\_financiero. \(s.f.\).](http://www.financiero.com/diccionario_financiero.)

# ANEXOS