



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO  
ADMINISTRATIVO Y SU IMPACTO EN LOS  
RESULTADOS DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS DEL DISTRITO DE CHORRILLOS,  
EN EL AÑO 2015.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO.**

**AUTORA**

**BACH. JULISSA ESTEFANI ZAPATA TORRES**

**ASESORA**

**MGTR. MARIA FANY MARTÍNEZ ORDINOLA**

**PIURA – PERÚ**

**2016**

**LOS MECANISMOS DE CONTROL INTERNO  
ADMINISTRATIVO Y SU IMPACTO EN LOS  
RESULTADOS DE GESTIÓN DE LAS EMPRESAS  
CONSTRUCTORAS DE CHORRILLOS, EN EL AÑO  
2015.**

**JURADO EVALUADOR DE TESIS Y ASESOR**

**Mgtr. Donald Savitzky Mendoza**  
**Presidente**

**Mgtr. Jannyna Reto Gómez**  
**Secretaria**

**Dr. Víctor Manuel Landa Machero**  
**Miembro**

**Mgtr. María Fany Martínez Ordinola**  
**Asesor**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la vida y la fortaleza necesaria y así poder cumplir cada una de las metas trazadas.

A la Mgtr. CPC. María Fany Martínez Ordinola, mi asesora de tesis, por su invaluable apoyo en la elaboración de la presente investigación.

## **DEDICATORIA**

A mis padres por haber sido mi apoyo moral, espiritual y económico para seguir adelante.

A Uladech Católica por la oportunidad de crecer y convertirme en una profesional al servicio de mi país.

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general: Describir los mecanismos de control interno administrativo y su impacto en los resultados de gestión de las empresas constructoras del distrito de Chorrillos, en el año 2015. La investigación tuvo como variable independiente el Control Interno Administrativo y como variable dependiente los Resultados de Gestión. La población y muestra fueron calculadas en base a las empresas del sector en estudio ubicadas en la ciudad de Lima. La metodología fue de tipo descriptivo, nivel cuantitativo, diseño No experimental, transeccional, descriptivo. Para la recolección de información se aplicó la técnica de la revisión bibliográfica y documental y como instrumento de investigación la entrevista, la observación directa y el cuestionario pre estructurado con preguntas relacionadas a la investigación, aplicado al propietario, gerente y/o representante legal de las empresas materia de investigación, obteniéndose como principales resultados:

La implementación de mecanismos de control es importante para la obtención de los objetivos de la empresa, por lo tanto es de suma importancia que en la empresa exista un organismo de control interno que permita hacer cumplir e identificar a tiempo las deficiencias que en ella puedan estar latentes. Asimismo no basta con la implementación de mecanismos de control, pues es necesario la participación de todos los miembros de la organización para ello es transcendental que los mismos cumplan con ciertas actitudes y características que contribuyan al mejoramiento de la empresa.

**Palabras Clave:** Control interno Administrativo, Constructoras, Resultados de gestión.

## **ABSTRACT**

The research was general objective: Describe the administrative mechanisms of internal control and its impact on the results of management of construction companies in the district of Chorrillos, in 2015. The research was independent variable the Administrative Internal Control and dependent variable Results Management. The population and sample were calculated based on the companies in the sector under study located in the city of Piura. The methodology was descriptive, quantitative level, no experimental design, transactional descriptive. For information gathering technique literature and document review and as a research tool the interview, direct observation and pre-structured questions related to the investigation questionnaire, applied to the owner, manager and / or legal representative of the applied field research companies, obtaining as main results:

The implementation of control mechanisms is important for achieving the objectives of the company, therefore it is of utmost importance that the company a body of internal control that allows enforce and identify time gaps that it may be there latent. Also not enough to implement control mechanisms for the participation of all members of the organization for this is transcendental that they comply with certain attitudes and characteristics that contribute to the improvement of the company is necessary.

**Keywords:** Internal Administrative Control, Construction, Management results.

## CONTENIDO

<b>TITULO</b>	ii
<b>JURADO EVALUADOR DE TESIS</b>	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b>	iv
<b>DEDICATORIA</b>	v
<b>RESUMEN</b>	vi
<b>ABSTRACT</b>	vii
<b>CONTENIDO</b>	viii
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	x
<b>ÍNDICE DE GRAFICOS</b>	xiii
<b>I. INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>II. REVISION DE LA LITERATURA.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Antecedentes .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.1 Internacionales.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1.2 Nacionales .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.3 Locales.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 Bases Teóricas.....</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Marco Conceptual.....</b>	<b>31</b>
<b>III. METODOLOGIA .....</b>	<b>157</b>
<b>3.1 Diseño de la investigación .....</b>	<b>157</b>
<b>3.2 Población y muestra .....</b>	<b>158</b>
<b>3.2.1 Población.....</b>	<b>158</b>
<b>3.2.2 Muestra .....</b>	<b>158</b>
<b>3.3 Técnicas e instrumentos .....</b>	<b>159</b>
<b>3.3.1 Técnicas.....</b>	<b>159</b>
<b>3.3.2 Instrumentos .....</b>	<b>159</b>
<b>3.4 Operacionalización de las variables .....</b>	<b>160</b>
<b>3.5 Matriz de consistencia .....</b>	<b>161</b>
<b>3.6 Plan de análisis .....</b>	<b>162</b>
<b>3.7 Principios éticos .....</b>	<b>162</b>



<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>163</b>
<b>4.1 Resultados.....</b>	<b>163</b>
<b>4.1.1 Respecto al objetivo específico 1.....</b>	<b>163</b>
<b>4.1.2 Respecto al objetivo específico 2.....</b>	<b>173</b>
<b>4.1.3 Respecto al objetivo específico 3.....</b>	<b>179</b>
<b>4.1.4 Respecto al objetivo específico 4.....</b>	<b>198</b>
<b>4.2 Análisis de resultados.....</b>	<b>201</b>
<b>4.2.1 Respecto al objetivo específico 1.....</b>	<b>201</b>
<b>4.2.2 Respecto al objetivo específico 2.....</b>	<b>207</b>
<b>4.2.3 Respecto al objetivo específico 3.....</b>	<b>210</b>
<b>4.2.4 Respecto al objetivo específico 4.....</b>	<b>220</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>222</b>
<b>5.1 Conclusiones.....</b>	<b>222</b>
<b>5.1.1 Respecto al objetivo específico 1.....</b>	<b>222</b>
<b>5.1.2 Respecto al objetivo específico 2.....</b>	<b>223</b>
<b>5.1.3 Respecto al objetivo específico 3.....</b>	<b>224</b>
<b>5.1.4 Respecto al objetivo específico 4.....</b>	<b>227</b>
<b>VI. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS.....</b>	<b>229</b>
<b>6.1 Referencias bibliográficas.....</b>	<b>229</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1</b> Edad del gerente y/o representante legal.....	163
<b>Tabla 2</b> Sexo de gerente y/o representante legal .....	164
<b>Tabla 3</b> Nivel de Estudio.....	165
<b>Tabla 4</b> Estado de nivel de estudio.....	166
<b>Tabla 5</b> ¿Considera usted tener un espíritu emprendedor?.....	167
<b>Tabla 6</b> ¿Teme perder el puesto porque alguien brille más que usted?.....	168
<b>Tabla 7</b> ¿Teme perder el puesto porque alguien brille más que usted?.....	169
<b>Tabla 8</b> ¿Posee la capacidad de entender, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como la capacidad para escuchar y comprender a otros?.....	170
<b>Tabla 9</b> ¿Se considera una persona autocrítica, reconoce sus debilidades y fortalezas? .....	171
<b>Tabla 10</b> ¿Cómo es el trato hacía sus trabajadores?.....	172
<b>Tabla 11</b> ¿Qué tipo de obras realiza la empresa? .....	173
<b>Tabla 12</b> ¿Qué obras ejecuta actualmente? .....	174
<b>Tabla 13</b> ¿Se realiza la planeación de un proyecto teniendo en cuenta parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas y desventajas? .....	175
<b>Tabla 14</b> ¿Considera que la calidad de la construcción es buena?.....	176
<b>Tabla 15</b> ¿Las construcciones se realizan según los requerimientos y necesidades del proyecto y del cliente? .....	177
<b>Tabla 16</b> ¿Se realizan negociaciones con los proveedores para disminuir costos?.....	178
<b>Tabla 17</b> ¿La empresa cuenta con un Manual de Procedimientos y Funciones (MOF)? .....	179
<b>Tabla 18</b> ¿Los trabajadores cumplen con responsabilidad sus actividades?.....	180
<b>Tabla 19</b> ¿Se informa inmediatamente a la administración los inconvenientes presentados en la empresa?.....	181
<b>Tabla 20</b> ¿Se selecciona al personal de acuerdo a su capacidad técnica, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para trabajar? .....	182

<b>Tabla 21</b> ¿La empresa cumple con los aportes por beneficios sociales a sus trabajadores? .....	183
<b>Tabla 22</b> ¿Conocen los trabajadores sus funciones y responsabilidades?.....	184
<b>Tabla 23</b> ¿Se supervisa la ejecución de las actividades realizadas por los operarios diariamente?.....	185
<b>Tabla 24</b> ¿Se revisa que los trabajadores porten el equipo de seguridad adecuado? ....	186
<b>Tabla 25</b> ¿Los trabajadores poseen las herramientas e implementos necesarios para desarrollar sus actividades? .....	187
<b>Tabla 26</b> ¿Existe un procedimiento de compras?.....	188
<b>Tabla 27</b> ¿Antes de darle curso al pedido, existen controles como el de stock suficiente? .....	189
<b>Tabla 28</b> ¿Se revisa las facturas, verificando los precios y los cálculos contra las órdenes de compra?.....	190
<b>Tabla 29</b> ¿Existe un control de inventario adecuado en el área de almacén? .....	191
<b>Tabla 30</b> ¿En el área de almacén las existencias están ordenadas, facilita el libre tránsito y permiten la localización de las mismas?.....	192
<b>Tabla 31</b> ¿Con qué frecuencia se realizan inventarios físicos de la mercancía?.....	193
<b>Tabla 32</b> ¿La empresa actualmente está en la capacidad de poder cancelar sus obligaciones de corto plazo?.....	194
<b>Tabla 33</b> ¿Cuenta con un manual de procedimientos que registre, controle, custodie, asigne responsabilidad, autorice e indique las formas que se usa en el control del efectivo de ingresos y egresos?.....	195
<b>Tabla 34</b> ¿Las funciones de los responsables del manejo de efectivo son independientes de los responsables de la preparación y manejo de libros?.....	196
<b>Tabla 35</b> ¿En la empresa se lleva a cabo la valoración de riesgos? .....	197
<b>Tabla 36</b> ¿Qué opina del Sistema de Control interno implantado en la empresa? .....	198
<b>Tabla 37</b> ¿Se ha alcanzado un nivel óptimo de la gestión gracias al control interno? ..	199
<b>Tabla 38</b> ¿Considera que la implementación de mecanismos de control minimizan los riesgos? .....	200

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
<b>Gráfico 1</b> Edad del gerente y/o representante legal .....	163
<b>Gráfico 2</b> Sexo de gerente y/o representante legal.....	164
<b>Gráfico 3</b> Nivel de Estudio .....	165
<b>Gráfico 4</b> Estado de nivel de estudio .....	166
<b>Gráfico 5</b> ¿Considera usted tener un espíritu emprendedor? .....	167
<b>Gráfico 6</b> ¿Le gusta el trabajo en equipo? .....	168
<b>Gráfico 7</b> ¿Teme perder el puesto porque alguien brille más que usted? .....	169
<b>Gráfico 8</b> ¿Posee la capacidad de entender, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como la capacidad para escuchar y comprender a otros? .....	170
<b>Gráfico 9</b> ¿Se considera una persona autocrítica, reconoce sus debilidades y fortalezas? .....	171
<b>Gráfico 10</b> ¿Cómo es el trato hacía sus trabajadores? .....	172
<b>Gráfico 11</b> ¿Qué tipo de obras realiza la empresa?.....	173
<b>Gráfico 12</b> ¿Qué tipo de obras realiza la empresa?.....	174
<b>Gráfico 13</b> ¿Se realiza la planeación de un proyecto teniendo en cuenta parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas y desventajas? .....	175
<b>Gráfico 14</b> ¿Considera que la calidad de la construcción es buena? .....	176
<b>Gráfico 15</b> ¿Las construcciones se realizan según los requerimientos y necesidades del proyecto y del cliente? .....	177
<b>Gráfico 16</b> ¿Se realizan negociaciones con los proveedores para disminuir costos? ...	178
<b>Gráfico 17</b> ¿La empresa cuenta con un Manual de Procedimientos y Funciones (MOF)? .....	179
<b>Gráfico 18</b> ¿Los trabajadores cumplen con responsabilidad sus actividades? .....	180
<b>Gráfico 19</b> ¿Se informa inmediatamente a la administración los inconvenientes presentados en la empresa? .....	181
<b>Gráfico 20</b> ¿Se selecciona al personal de acuerdo a su capacidad técnica, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para trabajar? .....	182

<b>Gráfico 21</b> ¿La empresa cumple con los aportes por beneficios sociales a sus trabajadores? .....	183
<b>Gráfico 22</b> ¿Conocen los trabajadores sus funciones y responsabilidades? .....	184
<b>Gráfico 23</b> ¿Se supervisa la ejecución de las actividades realizadas por los operarios diariamente?.....	185
<b>Gráfico 24</b> ¿Se revisa que los trabajadores porten el equipo de seguridad adecuado? .....	186
<b>Gráfico 25</b> ¿Los trabajadores poseen las herramientas e implementos necesarios para desarrollar sus actividades? .....	187
<b>Gráfico 26</b> ¿Existe un procedimiento de compras? .....	188
<b>Gráfico 27</b> ¿Antes de darle curso al pedido, existen controles como el de stock suficiente? .....	189
<b>Gráfico 28</b> ¿Existe un control de inventario adecuado en el área de almacén? .....	190
<b>Gráfico 29</b> ¿Existe un control de inventario adecuado en el área de almacén? .....	191
<b>Gráfico 30</b> ¿En el área de almacén las existencias están ordenadas, facilita el libre tránsito y permiten la localización de las mismas? .....	192
<b>Gráfico 31</b> ¿Con qué frecuencia se realizan inventarios físicos de la mercancía? .....	193
<b>Gráfico 32</b> ¿La empresa actualmente está en la capacidad de poder cancelar sus obligaciones de corto plazo? .....	194
<b>Gráfico 33</b> ¿Cuenta con un manual de procedimientos que registre, controle, custodie, asigne responsabilidad, autorice e indique las formas que se usa en el control del efectivo de ingresos y egresos?.....	195
<b>Gráfico 34</b> ¿Las funciones de los responsables del manejo de efectivo son independientes de los responsables de la preparación y manejo de libros?.....	196
<b>Gráfico 35</b> ¿En la empresa se lleva a cabo la valoración de riesgos? .....	197
<b>Gráfico 36</b> ¿Qué opina del Sistema de Control interno implantado en la empresa? ....	198
<b>Gráfico 37</b> ¿Se ha alcanzado un nivel óptimo de la gestión gracias al control interno? .....	199
<b>Gráfico 38</b> ¿Considera que la implementación de mecanismos de control minimizan los riesgos? .....	200

## **I. INTRODUCCION**

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar pérdidas.

El control interno es la base donde descansan las acciones y operaciones de una entidad; es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras, son regidas por el Control Interno, que comprende el plan de organización el cual está relacionado a las necesidades del negocio, con la finalidad de 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 de esta manera cumplir las exigencias ordenadas por la alta dirección.

De lo anterior se desprende, que todos los áreas que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de armonizar su funcionabilidad dentro de la organización.

Cabe mencionar que la importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de 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 empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. (**Chacón 2002**).

El sector Construcción es una de las actividades económicas más importantes del país. A lo largo de los años ha sido una unidad de medición del bienestar económico nacional. Las empresas constructoras generan recursos para su financiamiento y desarrollo participando en la ejecución de obras de infraestructura, edificación y urbanización, que

obtiene generalmente a través de licitaciones públicas y privadas, adjudicaciones directas o bien desarrollando proyectos independientes que sean capaces de generar recursos para el logro de sus objetivos.

Para lograr que una empresa constructora, funcione eficientemente y que cumpla con el logro de sus objetivos es necesario que cuente con una adecuada organización que defina las funciones y responsabilidades de cada área, así como de controles administrativos y operativos que optimicen el uso de los recursos disponibles para conseguir los fines de la empresa.

El sector de la construcción se caracteriza por ser una de las actividades más complejas que existe y por lo tanto es la más sensible a encontrarse con obstáculos que van a impedir el fortalecimiento de la empresa, uno de los obstáculos más importantes es aquel que está relacionado al control interno.

Las empresas constructoras que actualmente se encuentran operando en esta ciudad, en su mayoría desconocen o no aplican sistemas de control interno, así como las políticas que ayudan a lograr sus objetivos de una manera más eficiente, y esto sucede regularmente por que la dirección de muchas empresas no se involucran en los procesos administrativos sino que solo lo hacen en la parte técnica del desarrollo de los proyectos o contratos logrados ocasionando con esto que otras áreas o funciones de la empresa pierdan su efectividad en el desarrollo de las actividades para la que fueron creadas. **(Terán, 2007).**

Por lo anteriormente expuesto, la investigación se formula a través del siguiente enunciado: ¿Cuáles son las principales características de los mecanismos de control interno administrativo y su impacto en los resultados de gestión de las empresas constructoras del distrito de Chorrillos de la ciudad de Lima, en el año 2015?

Teniendo como objetivo general: Determinar los mecanismos de control interno administrativo y su impacto en los resultados de gestión de las empresas constructoras del distrito de Chorrillos de la ciudad de Lima, en el año 2015.

Y como objetivos específicos:

1. Describir las principales características **de los propietarios, gerentes y/o representantes legales** de las empresas constructoras del distrito de Chorrillos, en el año 2015.
2. Describir las principales características **de las empresas constructoras** del distrito de Chorrillos, en el año 2015.
3. Describir las principales características **de los mecanismos de control interno administrativo** de las empresas constructoras del distrito de Chorrillos, en el año 2015.
4. Describir el **Impacto en los resultados de gestión** de las empresas constructoras del distrito de Chorrillos, en el año 2015.

Finalmente la investigación se justifica porque va a permitir a nivel descriptivo conocer si los procedimientos de control interno son los adecuados para el logro de los objetivos.

**Desde el punto de vista social:** Este sector es muy importante en el desarrollo de un país ya que proporciona elementos de bienestar básicos en una sociedad al construir puentes, carreteras, industrias, así como viviendas, escuelas, hospitales, y lugares para el esparcimiento y la diversión como los cines, parques, entre otros. La construcción de estos elementos vuelven más habitables las ciudades y sobretodo mejoran la calidad de vida de los habitantes. Además el sector de la construcción utiliza insumos provenientes de otras industrias como el acero, hierro, cemento, arena, cal, madera, aluminio, etc., por



este motivo es uno de los principales motores de la economía del país ya que beneficia a otras organizaciones.

Asimismo este sector se caracteriza por tener un efecto multiplicador: es decir se generan cuatro puestos de trabajo en otros sectores por cada puesto en la construcción y se pagan tres dólares en sueldos en otros sectores por cada dólar gastado en remuneraciones para la construcción. (**Gutiérrez & Oliva 2010**).

**Desde el punto de vista económico:** Las empresas constructoras con la contribución de sus impuestos contribuye a la redistribución de los recursos económicos con la finalidad de fomentar la justicia social, además permite que el estado cuente con un presupuesto que le permita atender mejor las propias necesidades y derechos de la sociedad como el derecho a la educación, a la salud y al trabajo, entre otros. Asimismo permite la manutención de las Fuerzas armadas y Policiales los cuales están encargados de velar por la seguridad interna y externa del país.

**Desde el punto de vista académico:** La investigación permitirá a los estudiantes obtener una base de datos y se constituye como un antecedente para desarrollar trabajos de investigación relacionados al control interno en el sector de la construcción, así como fuente de consulta para público en general.

## II. REVISION DE LA LITERATURA

### 2.1 Antecedentes

#### 2.1.1 Internacionales

En esta investigación, se entiende por antecedentes internacionales, a todo trabajo de investigación hecho por otros investigadores en cualquier parte del mundo, menos Perú; que hayan utilizado las mismas variables y unidades de análisis de nuestra investigación.

**Sanmiguel, Valencia, Jaramillo, & Ospina (2015).** En su trabajo de investigación denominado *Diseño de un sistema de control interno para el departamento contable de la EMPRESA GAMATELO S.A*, basado en la metodología “COSO” Todas las entidades están expuestas a algún tipo de riesgo que en ocasiones es imposible prevenir debido a la carencia u omisión de controles; por esta razón, la adecuada gestión y evaluación de la efectividad de los mismos, facilita el logro de sus objetivos estratégicos.

Para el diseño del sistema de control interno para el departamento contable de la Constructora Gamatelo S.A. se analizaron los procedimientos basados en los 3 principales componentes del modelo COSO, buscando con ello realizar un aporte a la compañía que le permita facilitar el cumplimiento de sus objetivos, mitigando los riesgos inherentes de sus procesos. Llegando así a las siguientes conclusiones:

De acuerdo a la matriz de riesgos diseñada para el departamento contable se evidenciaron falencias en el entorno interno, que pueden convertirse en debilidades de la compañía, y además ocasionar ineficiencia e ineficacia de las operaciones realizadas.

Dichas falencias se pueden resumir en:

- Ambiente de control. Constructora Gamatelo S.A es una empresa que se encuentra en un crecimiento continuo, con muchos proyectos a futuro, pero actualmente no cuenta con una debida organización de sus políticas y procesos a realizar en el área contable, hay personas que tienen sobrecarga de funciones y no se realizan evaluaciones de

desempeño a los empleados que permitan medir su eficiencia, así como la retroalimentación debida.

- Evaluación de riesgos. El control resulta insuficiente para las necesidades y el grado de complejidad de las actividades de la organización; debido a que carece de políticas contables y manuales procedimiento.
- Actividades de control. No existen actividades de control reglamentadas, debido a que los controles los realizan de manera verbal, no están escritos. Esto se ve reflejado en el resultado de la evaluación de los controles, el cual arrojó un resultado muy bajo, por lo cual fue necesario realizar sugerencias para mitigar los riesgos existentes.

Es de suma importancia contar con un adecuado y eficiente sistema de control interno que permita minimizar los riesgos que se puedan presentar en la organización. Para Gamatelo S.A, la ausencia de este se ve reflejada en la ineficacia e ineficiencia de estos procesos, que desencadenan pérdidas y subutilización de los recursos existentes.

**Piedra (2014).** En su Tesis denominada: *El control interno como herramienta fundamental contable, administrativo y financiera en las empresas constructoras Propuesta para Conrijo Constructora de Ripios del Jubones compañía LTDA*, concluyó que las acciones implantadas en el Manual de Procedimientos de Control Interno Administrativo y Financiero para la compañía “CONRIJU” CONSTRUCTORA DE RIPIOS DEL JUBONES permitirán alcanzar progresivamente las metas y objetivos estratégicos a fin de establecer cambios de calidad empresarial, administrativa y financiera, fortaleciendo sus actividades operacionales, a fin de apoyar a la sociedad y al campo laboral de nuestro país.

**Arq.com (2014).** Boletín digital de arquitectura y construcción en México. Publicó: 13 *Razones por las que las empresas de construcción pierden dinero* Las estadísticas de las empresas de construcción que fracasan son preocupantes. Cada día más y más empresas cierran a pesar de que las personas que las iniciaron comenzaron con grandes ambiciones y una dedicación inquebrantable.

Las causas, que van de la menos importante a la más importante, son:

- **Carencia de conocimiento del negocio de la construcción**

Una constructora es como cualquier otra empresa, sin embargo, requiere de un conocimiento del área más profundo que solo el básico. Una constructora no es un negocio que se puede abrir solo por tener el dinero y tiempo suficiente.

Lo mejor es iniciar en una rama específica, obviamente se debe de tener experiencia en ésta para asegurar el éxito. Lo importante es jamás confiar en que las personas contratadas podrán sustituir la falta de experiencia.

- **Precios irreales**

La mayoría de los casos de quiebras o pérdidas radican en la mala realización del presupuesto de obra (o carencia de este). Un precio calculado por debajo del precio real es una pérdida para la empresa, un precio calculado por encima del precio real puede hacer perder el contrato.

- **Competencia**

Hoy en día el principal problema de toda empresa en la construcción es la competencia. El error más común es creer que la mejor forma para competir es por medio de mejores precios, pero esta estrategia sin un plan de disminución de costos es como un lento suicidio.

- **Capacitación inadecuada**

En la industria de la construcción, los contratos de obra son finitos, y esto crea la necesidad de mano de obra intensa, pero por periodos cortos, es decir, su personal obrero no es permanente.

Por la eventualidad de los trabajos, la mayor parte de este personal viene del campo o de zonas marginadas y de estratos educativos bajos, haciéndose notoria la escasa formación del personal de este sector en comparación con otras industrias, lo que causa la escasez de trabajadores calificados.

Sin embargo, como la mayor parte de las empresas constructoras contratan al personal obrero por obra determinada, y no siempre se tiene continuidad en la contratación de nuevas obras, ponen en segundo término o dan poca importancia a la capacitación de su personal, pensando que al término de su obra este personal dejará de trabajar en su empresa y que los frutos de esta capacitación los cosechará la siguiente empresa que contrate sus servicios.

Lo anterior crea un círculo vicioso, dejándonos al margen de las ventajas competitivas que proporciona la capacitación y el adiestramiento, y a la vez hace insuperable el problema de escasez de trabajadores calificados.

- **Cobranza lenta**

Ser mal cobrador es la debilidad más cara de cualquier empresario y en la industria de la construcción es aún más grave.

La legislación de obra pública prevé un lapso de 30 días naturales para el pago de estimaciones desde la fecha de recepción de las mismas. En caso de incumplimiento, la dependencia o entidad deberá pagar gastos financieros. Esa demora en el pago, aun recibiendo intereses posteriormente, obliga a las empresas a pedir préstamos o tomar medidas desesperadas que ocasionan la pérdida de dinero.

Dependiendo del tamaño de las obras es conveniente tener personal dedicado el 100% del tiempo a generar estimaciones, hacer cobranza, pedir revisiones, etc.

- **Control de costos deficiente**

Es frecuente escuchar a empresarios decir: no sé si estoy ganando dinero o perdiendo. Esto es muy peligroso, ya que de eso depende la supervivencia de la empresa.

Nunca se debe de mezclar el dinero de las obras entre sí, ni el de la operación de la constructora con ellas. Es preferible usar la contabilidad general y sus criterios (partida doble) para registrar y controlar los centros de costos (frentes de obra).

Pueden llevarse controles paralelos no-contables, sólo si no se duplican esfuerzos o contraponen criterios y resultados. El control debe ser parietano y concentrarse en los elementos de mayor peso en cada obra.

- **Ausente o insuficiente control de calidad**

La principal consecuencia de la falta de control de calidad es la pérdida de dinero. Errores, desperdicio, y tiempo se acumulan durante la obra, y si se suma, es mucho dinero el que se pierde o se deja de ganar.

Así pues se entiende que Control de Calidad es la verificación con la que se comprueba que la obra, el producto, o la partida de obra tienen las características de calidad especificadas en el proyecto.

- **Mercadotecnia inadecuada**

Los esfuerzos de mercadotecnia no se limitan a las "relaciones" y atenciones. Se requiere un trabajo agresivo y profesional: imagen y presentación, búsqueda de clientes alternos, como los del sector privado, así como estados y municipios, además de alianzas comerciales y co-inversiones.

- **Mala administración de recursos humanos**

"La gente, es el factor que impulsa o destruye una organización... Hablar del cuerpo de la organización es hablar de su savia vital..." Dice Martin John Yate en su obra, "Esta vez contrate al mejor".

Dado que una firma constructora requiere la capacidad de crecer y decrecer con flexibilidad, el proceso de selección y reclutamiento de personal apropiado es un elemento fundamental para el éxito. Adicionalmente, al considerar que es difícil que estas organizaciones puedan contar con profesionales de la especialidad, es necesario que el propio director o alguien del siguiente nivel desarrolle cierta habilidad y se ocupe personalmente de esta función.

De la misma manera que se lleva a cabo la incorporación de personal nuevo al incrementarse las contrataciones, deben saber aplicarse las técnicas de selección para identificar a quienes será necesario desincorporar de la compañía al reducirse la cantidad de obra. No hay que caer en el error de desincorporar a los que ya terminaron con oportunidad su obra y son excelentes personas y profesionales; a los que se debe desincorporar ("guillotinar"), es a aquellos malos elementos cuya obra está empantanada y sin estimar, aún a sabiendas que un reemplazo tardará en ponerse al día.

- **Gastar el anticipo en cosas superfluas**

Los anticipos en los contratos de obra pública representan un pago por adelantado que realiza la dependencia o entidad para que el contratista realice en el sitio de los trabajos la construcción de sus oficinas, almacenes, bodegas e instalaciones y, en su caso, para los gastos de traslado de la maquinaria y equipo de construcción e inicio de los trabajos.

Los anticipos tienen como objetivo el apoyar la debida ejecución y continuidad de las obras y servicios. Así pues, la entrega de los anticipos representa una gran responsabilidad, puesto que un mal manejo de éstos puede originar retrasos en la ejecución de los trabajos, suspensiones de obras, terminaciones anticipadas, rescisiones de los contratos, e incluso el que los contratistas indebidamente se apoderen de los anticipos y desaparezcan, sin que sea posible su localización para cualquier reclamo.

- **Echar dinero bueno de una obra nueva a otra "en problemas"**

Las empresas en sus inicios están preocupadas en captar clientes y ejecutar los trabajos con la mayor calidad técnica posible, para que el cliente quede satisfecho y la recomienden a otro cliente. Sin embargo, no prestan la atención necesaria a la gestión económica y financiera, que a medida que crece la empresa se convertirá en un factor crítico en la supervivencia de la misma.

Las empresas tienen controladas sus cuentas cuando tienen dos o tres obras a la vez, pero cuando empiezan a tener varias obras a la vez en distintas fases, la gestión se complica de una forma exponencial. Cuando se tienen dos obras solo hay dos contribuyentes con distintos plazos de pago. Al ser solo dos, es fácil llevar el control, incluso se puede hacer mentalmente. Sin embargo, a su vez la empresa tiene pagos que realizar a distintas subcontratas, proveedores y gastos fijos que liquidar.

Estos pagos a subcontratas, proveedores y gastos fijos son mucho menos cuantiosos que los cobros recibidos por parte del cliente, pero son muy numerosos y si no se utilizan herramientas de control adecuadas, su control empieza a tornarse complicado.

A medida que el número de obras que se tienen en marcha aumenta, el problema crece de una manera tan brutal que en un momento determinado puede perderse la noción de si se ganó o perdió dinero en una obra.



Pero peor que ganar o perder dinero en una obra concreta es que en algún momento, debido a la falta de control de tesorería, no se disponga de dinero para hacer frente a los pagos para seguir con la actividad normal de la empresa.

- **Imprevistos**

Los imprevistos no se pueden evitar, es por eso que llaman imprevistos. Pero sí se puede asumir que podrían surgir eventualmente, y que es necesario poder protegerse de ellos.

Es importante considerar un rango de entre el 2 y 5 % para cubrirlos en caso de que los hubiera, si el cliente no lo acepta en indirectos, incluirlo en utilidad. Puede hacerlos explícitos o no, pero jamás debe olvidar incluirlos.

- **Trabajar a la "antigüita"**

La seguridad de la información, una escasa cultura de internet y la falta de personal capacitado son factores que impiden que las empresas de la industria de la construcción adopten tecnología en sus procesos.

En particular en la industria de la construcción es más difícil cambiar la arraigada cultura de „así se ha hecho siempre“.

Se trata de un proceso natural, debido a que las nuevas técnicas y tecnologías implican un cambio de paradigma. Muchas empresas estarían dispuestas a invertir si la tecnología demostrara que apoya de manera importante la solución de problemas, siempre y cuando los costos no sean excesivos.

En cambio, si la tecnología es muy complicada, requeriría personal especializado con el que probablemente no cuentan las empresas pequeñas, por lo que se elevarían sus costos. Lo importante es siempre ver el regreso de la inversión a mediano y largo plazo, y no concentrarse únicamente en el costo de la tecnología.

**Gavilánez (2012).** En su tesis: *Sistema de control interno como herramienta para el mejoramiento de la gestión administrativa aplicado a la empresa INTROVE CIA LTDA.* Concluyó que un inadecuado sistema de control interno en lo referente a la gestión administrativa, ocasiona que las operaciones que se realizan no sean efectivas y no se logre cumplir las metas que se ha propuesto la entidad en cuanto a eficiencia, eficacia y efectividad y que la falta de procedimientos de control interno en la empresa ocasiona que no se registren adecuadamente las operaciones financieras, existiendo descuadres que implican una revisión diaria del dinero y de las ventas.

**Muñoz (2011).** En su tesis: *Propuesta de mejoramiento del sistema de control interno durante la construcción de las obras, como soporte de la gestión de calidad de Construmax S.A.* concluyó que el conocimiento y aplicación de los conceptos y fundamentos del sistema de control interno, debe ser una tarea permanente para todo el personal de obra, para lo cual se hace necesario diseñar programas de capacitación que permitan al recurso humano participar activamente en el cumplimiento de las normas y procedimientos contenidos en el mismo, como soporte para el desarrollo y crecimiento de Construmax S.A., facilitando la toma de decisiones y la integración efectiva del recurso humano en todos los procesos internos de la organización; constituyéndose además en prenda de garantía para el eficiente funcionamiento del sistema de control interno, aspectos que deben conducir al logro de los objetivos y metas propuestas, como resultado de la implementación de estrategias efectivas durante las etapas de planeación, organización, ejecución y control de las obras.

### 2.1.2 Nacionales

En esta investigación, se entiende por antecedentes nacionales a todo trabajo de investigación hecho por otros investigadores en cualquier ciudad del Perú, menos en la ciudad de Piura, que hayan utilizado las mismas variables y unidades de análisis de nuestra investigación.

**Argote (2013).** En su tesis: *Auditoría Interna y la mejora de gestión en las empresas constructoras de Lima Metropolitana, año 2011*, concluyó que la auditoría interna en los últimos años es un tema relevante porque permite supervisar, verificar la eficiencia, la eficacia y la economía.

El proceso del examen es planificación, ejecución y el informe que es objeto para mejorar los controles y los proceso de gestión de calidad.

La Gestión es un proceso en el cual se considera orden, consistencia; con los objetivos de evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades de sus operaciones.

Como resultado de esta investigación se resalta que la auditoria interna a la gestión permite a los accionistas y directivos considerar mejoras en la gestión empresarial:

- Los datos obtenidos y la posterior comprobación de la hipótesis respectiva, permitieron establecer que el Sistema de control de interno influye en las medidas correctivas y preventivas de la empresa constructora.
- Los datos permitieron comprobar que la valoración de riesgo y controles influye en la planificación estratégico.
- La evaluación de los datos permitió establecer que la Actividad de control no influye en las políticas y procedimientos de la empresa.
- Se ha establecido que la eficiencia y eficacia de los auditores mejora en la gestión de seguridad en las empresas constructora.

- Los datos permitieron precisar que el Control de calidad de auditoría interna influye en la gestión de riesgo.
- Se ha establecido que el informe de auditoría interna no influye en la toma decisiones de los accionistas.

**Flores (2015).** En su informe de Tesis: *La participación del control interno en la gestión administrativa y contable de las empresas constructoras del Perú, 2013*, concluyó que el control interno en la gestión administrativa y contable es de gran importancia en las empresas constructoras ya que es un mecanismos de medición cualitativos y cuantitativos que radica en conseguir una estructura interna que cuente con circuitos administrativos sólidos y confiables, que permita delegar tareas con tranquilidad y que provea información confiable, integra y oportuna sobre el desempeño de la empresa.

Esto supone conocer en cualquier momento, los saldos a cobrar a clientes, los saldos adecuados a proveedores, el stock de mercadería con el que se cuenta y las disponibilidades líquidas de la empresa.

Todo esto implica no sólo la simple registración de las operaciones, sino entenderlo en un sentido mucho más amplio donde se busca utilizar a la contabilidad como una herramienta de gestión para la toma de decisiones.

Además de todo esto es de vital importancia controlar lo que se había planeado de modo que se esté cumpliendo satisfactoriamente y si no es así tomar las medidas necesarias para enderezar el camino y así conseguir los objetivos propuestos.

**Campos (2015).** En su tesis: *Propuesta de diseño de control interno para mejorar la eficiencia del área de tesorería en la empresa constructora CONCISA*, concluyó que un sistema de control interno eficiente nos ayuda a detectar cualquier oportunidad que se presente y sobretodo ayuda a disminuir los riesgos para así cumplir las metas y objetivos establecidos por la organización, con ayuda del recurso humano las organizaciones

puede tener un mejor sistema y tomar mejores decisiones para beneficios de esta. Cuanto más razonable sea la seguridad del control interno, este será más efectivo por la misma confiabilidad de la información financiera que tiene como resultado de todas las actividades y operaciones que se realiza en la organización.

**Asian (2015).** En su tesis: *Incidencia de la Auditoría de Gestión en la Administración de Empresas de Construcción Civil en Lima Metropolitana, 2014*, concluyó que la Auditoría de Gestión es un instrumento importante para obtener un grado de economía, eficiencia y eficacia en las empresas de Construcción Civil de Lima Metropolitana para disminuir la informalidad en Lima y en el resto del país (Perú) en base a conocimiento del desarrollo de herramientas de gestión que permitan al empresario a conocer sus debilidades y convertirlas en fortalezas. Además El objetivo de la Auditoría de Gestión es establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados de tal manera que se obtenga mejora de la calidad de la información sobre los resultados de la administración de la entidad, por lo que habrá que desarrollar sistemas de control a todos los niveles y garantizar de esta manera la rentabilidad de la empresa.

**Alfaro (2008).** En su tesis *Sistemas de aseguramiento de la calidad en la construcción*, concluyó que es imposible implementar con éxito un Sistema de Calidad si el Gerente General y el Equipo Directivo de la Organización no se encuentran involucrados y no participan activamente del proceso.

- Es muy importante la participación activa de cada uno de los niveles participantes durante la implementación del sistema de calidad.
- Es fundamental la capacitación y participar activamente en el seguimiento y control de las actividades del sistema.

- Los costos de implementación son bajos, y cuando el departamento de calidad se encuentra establecido, los beneficios obtenidos justifican los gastos realizados.
- Luego de tener en marcha el sistema de calidad, es importante incorporar a este a los subcontratistas, proveedores, diseñadores y clientes para formar una cultura de calidad.
- Nunca se debe perder de vista que el proceso de implementación se trata básicamente de un cambio cultural de la organización, por lo cual se debe poner especial énfasis en las actitudes de las personas, y en ese sentido hay que destacar que la buena voluntad en solucionar los inconvenientes que se puedan presentar, y el desarrollo de la confianza mutua entre el personal, son valores que producen mayores beneficios que el control estricto de las actividades programadas o el cumplimiento a reglamento de las responsabilidades impuestas por la documentación.
- Resulta fundamental lograr un cambio de mentalidad a lo largo de toda la empresa, respecto a la interrelación entre niveles jerárquicos, a la adquisición de responsabilidad por el trabajo propio sin necesidad de controles de sus superiores, a la eliminación de posiciones antagónicas producto de repartir culpas en lugar de buscar las causas y cooperar entre todos para solucionarlas, y otras actitudes que afectan el normal desarrollo de los trabajos.

### 2.1.3 Locales

En esta investigación, se entiende por antecedentes locales a todo trabajo de investigación hecho por otros investigadores en la región y ciudad de Lima.

**Martínez (2016).** En su trabajo de investigación denominado: *Caracterización del control interno administrativo en las empresas del sector servicios - rubro constructoras en el Perú* concluyó que las acciones de control interno son prioritarias para la protección de sus activos, la obtención de información adecuada y oportuna es importante para la toma de decisiones y para promover la eficiencia y eficacia operativa en la empresa.

**Yarlequé (2015).** *Caracterización de los mecanismos de control interno administrativos de las empresas constructoras del Perú* concluyó que la deficiencia del control interno en las empresas constructoras, se debe también a la falta de inversión en sistemas computarizados, para la implementación de sistemas y el correcto registro de controles que garanticen la aplicación y desarrollo eficiente de operaciones en la empresa, y esto hará que se minimicen las riesgos de pérdidas económicas en la empresa.

**Campos & Carcelén (2003).** En su trabajo de investigación denominado: *Diseño e implementación de una estructura organizativa y aplicación de las técnicas de personal en una empresa constructora y de alquiler de maquinaria*, concluyeron lo siguiente:

Si las empresas carecen de una estructura organizativa que les permita establecer las áreas funcionales existentes, si la autoridad y responsabilidad no están bien definidas y existe excesiva concentración de funciones en los puestos de trabajo. Esta situación afecta la eficiencia del personal por la incomprensión de las funciones y tareas que les son asignadas. La empresa, al implementar la estructura organizativa y las técnicas de personal propuestas obtendrá, entre muchos otros, los siguientes beneficios:

- Agilidad en las funciones de las áreas de la empresa, mejor flujo de información entre áreas, lo cual se traduce en un ahorro de tiempo para la toma de decisiones.

- Uso más eficiente de los recursos de la empresa.
- Mejor planificación de las actividades del personal, evitando concentrarse en resolver sólo los problemas del “día a día”.
- La empresa se proveerá de personal que tenga mayores probabilidades de adaptarse en los puestos y desempeñarlos bien.
- La evaluación de personal ayuda a lograr la eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo, detectando fortalezas y debilidades, carencias y necesidades de formación en los trabajadores.
- Se podrá identificar a los trabajadores que necesitan capacitación; de tal manera que se puedan corregir las posibles desviaciones tanto en el comportamiento como en el trabajo, así como también reconocer los méritos de los trabajadores por los resultados positivos obtenidos.
- Contar con una estructura salarial acorde con el mercado laboral y las capacidades financieras de la compañía.



## **2.2 Bases Teóricas**

### **2.2.1 Teorías del control interno**

#### **Teoría de Control Interno de Organización funcional según Frederick Winslow Taylor.**

**Chiavenato (2002).** Esta teoría también se conoce como racionalización del trabajo y se centra en la maximización del trabajo humano mediante la búsqueda de la eficiencia con el uso de materias primas, herramientas, máquinas y productos, busca la máxima prosperidad del patrón y afirma que la prosperidad del patrón se puede ver reflejada en prosperidad del empleado ya que las ganancias del patrón pueden generar ganancias para el empleado las causas de una baja productividad radican en ausencia de una forma adecuada de administración algunas de las características de la administración de iniciativa incentivo son motivar al empleado para que haga uso de sus mejores esfuerzos; al ofrecer incentivos podemos aumentar la productividad, las formas de hacer las tareas sistematizadas y no están de acuerdo en transmitir el conocimiento en forma de información

Los principios de esta teoría son los siguientes:

- Organización Científica del Trabajo: Este criterio se refiere a las actividades que deben utilizar los administradores para remplazar los métodos de trabajo ineficientes y evitar la simulación del trabajo, teniendo en cuenta (tiempos, demoras, movimientos, operaciones responsables y herramientas.
- Selección y entrenamiento del trabajador: La idea es ubicar al personal adecuado a su trabajo correspondiente según sus capacidades, propiciando una mejora del bienestar del trabajador. Cuando el trabajo se analiza metódicamente, la administración debe

precisar los requisitos mínimos de trabajo para un desempeño eficiente del cargo, escogiendo siempre al personal más capacitado.

- Cooperación entre directivos y operarios: La idea es que los intereses del obrero sean los mismos del empleador, para lograr esto se propone una remuneración por eficiencia o por unidad de producto, de tal manera que el trabajador que produzca más, gane más y evite la simulación del trabajo. Taylor propone varios mecanismos para lograr dicha cooperación:
  - Remuneración por unidad de trabajo.
  - Una estructura de jefes o (capataces) que debido a su mayor conocimiento puedan coordinar la labor de la empresa y puedan colaborar e instruir a sus subordinados. Para Taylor debían existir varias tareas para los diferentes jefes funcionales: Jefe de programación, de tiempos y costos, de mantenimiento de asignación de material, de instrucciones de producción de control de calidad, de desarrollo de trabajo y de relaciones de personal.
  - División del trabajo entre directivos y operarios.

Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo: Los gerentes se responsabilizan de la planeación, del trabajo mental, y los operarios del trabajo manual, generando una división del trabajo más acentuada y mayor eficiencia.

Las organizaciones se parecen a sus dirigentes, experimentan grandes cambios y están en ambientes de incertidumbre. La clave del éxito está en compartir las Miopías organizacionales. Se basa en cuatro principios, el desarrollo de una ciencia de medición del trabajo de las personas, que reemplaza las viejas prácticas empíricas., selección científica, entrenamiento y desarrollo de los trabajadores, que sustituyen a los antiguos esquemas donde los trabajadores se entrenaban lo mejor que podían por sí mismos,

esfuerzo cooperativo a los principios de la administración científica, la idea de que el trabajo y la responsabilidad son compartidos tanto por la administración como el trabajador. La mejor forma de organización es la que permite medir el esfuerzo individual.

### **Los Principios de Henry Fayol**

**Fayol (1987).** Las investigaciones de Henry Fayol en el área, se basaron en un enfoque sintético, global y universal de la empresa, con una concepción anatómica y estructural de la organización. Uno de sus resultados fue la creación de una serie de 14 principios que toda empresa debería aplicar para lograr altos índices de eficiencia, donde destacan la disciplina, autoridad y correcta delimitación de funciones.

Estos principios son:

- División de trabajo: la distribución de tareas debe realizarse entre grupos e individuos, para garantizar el esfuerzo y la atención sean enfocados en partes especiales de la actividad; Fayol propuso la especialización del trabajo como la mejor manera de aprovechar los recursos humanos de la organización.
- Autoridad y responsabilidad: la autoridad para Fayol, se define como “el derecho de dar órdenes y el poder para conseguir su fiel obediencia”; la responsabilidad entraña ser confiable, lo cual, por naturaleza está asociado con la autoridad.
- Disciplina: este precepto implica la necesidad de que los trabajadores realicen un esfuerzo común, en forma ordenada; sin embargo se deben aplicar sanciones, con un buen criterio, para alentar el esfuerzo común.

- Unidad de mando: los trabajadores de las organizaciones deben recibir órdenes de un solo “administrador”, para así evitar conflictos y malos entendidos.
- Unidad de dirección: de acuerdo con esta regla, toda la organización se debe mover en dirección de un objetivo común: en una dirección única.
- Subordinación del interés individual al interés general: este principio sostiene que los intereses de una persona (o grupo) no deben prevalecer sobre las metas de la organización en su conjunto.
- Remuneración del personal: el pago debe ser justo –no explotador-y recompensar el buen desempeño, se debe recurrir a diversas formas de pagos por ejemplo: por tiempo trabajo razón de la producción etc. También es necesario otorgar recompensas no financieras.
- Centralización: según la definición de Fayol, la centralización significa “reducir la importancia del papel del subordinado mientras que la descentralización implica aumentarla; los grados de centralización/descentralización adoptados dependen de cada organización en la que el “administrador” trabaje.
- Cadena escalar: esta característica definida por Fayol como línea de autoridad, quería decir que cierta cantidad de autoridad debe corresponder a cada posición jerárquica, pero también que los estratos más bajos de administradores siempre deben mantener informados a los niveles superiores de sus actividades laborales.
- Orden: para aumentar la eficiencia y la coordinación todos los materiales y personas relacionadas con un tipo específico de trabajo deben ser designados en la misma ubicación general dentro de la empresa; un lugar para que cada quien esté en su lugar.

- Equidad: este principio que Fayol diferenciaba de la justicia, constituía la ejecución de las convenciones establecidas; sin embargo las convenciones no pueden prever todo, por lo cual deben ser interpretadas y sus insuficiencias complementadas; todos los empleados deben ser tratados de la forma más “igualitaria” posible.
- Estabilidad del personal en sus cargos: la retención de los trabajadores más productivos debe ser prioritaria para la administración; la contratación de nuevos empleados normalmente lleva asociados los costos del reclutamiento y la selección, así como los defectos propios del proceso.
- Iniciativa: los administradores deben estimular la iniciativa del trabajador, la cual se define como “una actividad nueva o adicional emprendida por voluntad propia”.
- Espíritu de Equipo: de acuerdo con este precepto, los administradores deben propiciar la armonía y la buena voluntad general de los empleados, pues ambos son poderosas fuerzas de la organización.

### **Teoría de la Contingencia de Alfred Dupont Chandler**

**Salazar (2014).** La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no. Se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia marca una nueva etapa en la Teoría General de la Administración.

La teoría de contingencia nació a partir de una serie de investigaciones hechas para verificar cuáles son los modelos de estructuras organizacionales más eficaces en determinados tipos de industrias. Los investigadores, cada cual aisladamente, buscaron confirmar si las organizaciones eficaces de determinados tipos de industrias seguían los

supuestos de la teoría clásica, como la división del trabajo, la amplitud del control, la jerarquía de autoridad, etc. Los resultados sorprendentemente condujeron a una nueva concepción de organización: la estructura de una organización y su funcionamiento son dependientes de la interfase con el ambiente externo. En otros términos, no hay una única y mejor forma de organizar.

La Teoría Contingencial plantea que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideran variables independientes en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes.

La teoría de la contingencia destaca la eficacia de las acciones administrativas emprendidas en una situación y reprobaba de cierta forma la estandarización. Así pues necesariamente la tecnología, el tamaño y el ambiente son factores imprescindibles en un plan contingente debido a que una diferencia mínima en la verificación de las empresas marca pauta inicial en la elección adecuada de la tecnología en sus producciones y procesos y de esto se deriva a su vez la estructura de la organización gracias a las diferencias y categorías tecnológicas, de esta manera es posible asegurar la correcta administración de los recursos evitando despilfarrarlos ya que de no ser así estaría en peligro su supervivencia para lo cual influye en gran medida el ambiente.

### **Investigación de Chandler**

- Basada en la experiencia de 4 empresas, concluye que durante los últimos 100 años, la estructura organizacional de las grandes empresas, estuvo determinada, de manera gradual, por sus estrategias de mercadeo y que las organizaciones pasaron por un proceso de 4 etapas:

- Acumulación de recursos: Cuando se dispara la revolución industrial, las empresas prefieren ampliar sus instalaciones de producción antes de organizar una red de distribución. Se preocupan por los insumos, se favorece el crecimiento de la compra y la adquisición de empresas proveedoras que dominan el mercado de materias primas. Concluyéndose el control por integración vertical que permite la aparición de la economía a escala.
  
- Racionalización del uso de los recursos: Cuando las nuevas empresas crecen, crece también la necesidad de organizarlas, ya que acumulan más recursos (instalaciones y personal) de los necesarios, tratando de mantener los costos estables.
  
- Continuación del Crecimiento: Las empresas aumentaron su eficiencia, las compras, la producción y distribución, esto indirectamente proporcional a las diferencias de costos entre las diferentes empresas por lo tanto las utilidades bajaron y disminuyeron las oportunidades de reducir los costos, se decide diversificar y buscar nuevos productos y mercados, provocando la creación de departamentos de investigación y desarrollo, ingeniería del producto y diseño industrial.
  
- Descentralización de las operaciones y, por otro lado la centralización de los controles administrativos.

### **La Vertiente Latina de Control**

**Solarte & Ibarra (2011).** Tiene su principal origen en el estado y está principalmente orientada hacia la protección de los intereses del mismo; una de las principales características de esta vertiente del control es que en ella se plantea una concepción de control integral en función del tiempo.

**Montaño (2011).** Describe que: “Centrada en la participación del Estado en la autocracia por parte de quien ostente el poder, con el fin de garantizarse unas rentas para los ciudadanos, surge muy relacionada con las estructuras del Estado y orientada al

cuidado de los bienes públicos. Ya en la época feudal, sus procesos empiezan a tener aplicación en el campo privado (en las organizaciones económicas más poderosas de la edad – las comunidades religiosas)”

La vertiente latina del control se caracteriza además por significar un sistema de control antes, durante y después; se ejerce un control interrelacionado directamente con el control normativo pues se parte de que se deben tener en cuenta normas internas y externas; se ejerce también un control perceptivo partiendo de que se ejerce un control sobre los procedimientos y las funciones y ejerce además un control posterior que está orientado a vigilar.

En sus comienzos el enfoque latino se caracteriza por ejercer un control de forma directa y permanente, siendo su carácter previo, perceptivo y evaluativo. En cuanto a sus objetivos, son garantizar que los informes contables sean fidedignos, proteger los intereses de los propietarios y proteger los intereses del estado y de la comunidad.

### **La Vertiente Anglosajona del Control**

**Solarte & Ibarra (2011).** Esta básicamente fundamentada sobre la teoría de la división entre la administración y la propiedad puesto que los administradores tienen total autonomía de desarrollar las actividades que le competen además de estar en la obligación de rendir informes y cuentas a los inversionistas de las organizaciones que han depositado su confianza en la figura del administrador; sin embargo para ganar confianza los órganos directivos de la empresa recurren a una tercera persona, alejada de la organización, que actúe posteriormente los actos administrativos y que sea la condición de brindar unos informes.



### **2.2.2 El control interno en las empresas constructoras**

Las empresas constructoras cuyo giro de negocio son los servicios de construcción de edificaciones infraestructuras, diseños, estructuras, puentes y carreteras, topografía automatizada, asesoramiento en general, desarrollo y ejecución de obras civiles y electromecánicas, cuentan con una organización, con el personal y con los equipos necesarios para efectuar obras de envergadura para toda industria.

El sector de construcción es tan complejo que en ocasiones dificulta el control de las operaciones que se realizan.

En los últimos años en nuestro país, se han dado grandes oportunidades de desarrollo en el sector de la industria y la construcción de manera acelerada; las personas naturales y jurídicas han constituido empresas sin proyectos de inversión o gestión empresarial, que ha conllevado a que alguna empresas de sector tenga en el futuro contingencias que podría afectar la vida de la empresa.

Asimismo las empresas de este sector vienen presentando una serie de deficiencias relacionadas a la mala administración de las mismas, las cuales obstaculizan el alcance de sus objetivos. Estas deficiencias regularmente se presentan en las áreas técnicas operativas las cuales afectan a la economía de la empresa.

Otro aspecto deficiente de este sector es la inadecuada formulación del expediente técnico de obra el cual muchas veces no detalla con claridad los trabajos técnicos a ejecutarse. Esto ocasiona variación del costo del proyecto y un atraso en el inicio de la ejecución de la obra por lo tanto no cumplen con el cronograma planificado en el contrato.

Entre las principales causas que origina esta situación, se debe a que la administración no considera habitual aplicar herramientas gerenciales para que le permitan identificar riesgos administrativos y técnicos.

En estas empresas existen demasiada rotación del personal profesional y técnico por diferentes obras en ejecución; creando un desorden que afecta la calidad de trabajo y por ende la imagen de la empresa.

Otras de las preocupaciones existentes es la frecuencia de incidentes laborales del personal obrero; los cuales ocurre por la falta de capacitación en el tema de seguridad, y el uso inadecuado de los elementos de protección personal.

En el caso de concursos o convocatorias presentan ingenieros que no son personal estable en la empresa, cuando obtienen la buena pro los profesionales que han propuesto para el concurso no tienen disponibilidad de tiempo para asumir el cargo de supervisor o Ingeniero residente porque están laborando en otras empresas, por este motivo se ocasiona un atraso de inicio de obra según el cronograma propuesto.

Por otra parte, las áreas administrativas y financieras no cuentan con políticas de gestión; trabajan en forma empírica algunas veces sin dirección y aplicación de un organigrama empresarial. Solucionan sus problemas de acuerdo como se presente sus requerimientos.

El área de logística no es controlada por los componentes del control de gestión; las compras de equipos, materiales y suministros son solicitados a proveedores del exterior en el cual no incluyen o desarrollan una adecuada planificación. Por consiguiente no evalúan los riesgos que involucra el giro del negocio.

Finalmente, los contratos de servicios de construcción que están por celebrar con algún cliente, no son analizados detalladamente con el propósito de conocer las dificultades y el tipo de trabajo que están por realizar, revisan los documentos ligeramente.

## **2.3 Marco Conceptual**

### **2.3.1 Control interno**

#### **2.3.1.1 Importancia del Control Interno**

**Empresas Inarco (2014).** La correcta aplicación de los procedimientos de Control Interno se convierten en un instrumento de medición de las variables asociadas a las metas, los cuales pueden ser cualitativos o cuantitativos, y se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso.

El control interno constituye una parte fundamental dentro del sistema de Gestión de la Compañía, ya que de esta manera se puede garantizar un grado de seguridad razonable de las operaciones realizadas, permitiendo identificar riesgos, tratarlos y reducirlos.

La evaluación de los procesos e identificación de riesgos va a depender de la Matriz de Riesgo y las auditorías realizadas, ya sea por éste departamento o por cada departamento involucrado y la mitigación del riesgo va a depender directamente del trabajo realizado en equipo que busque una mejora continua aplicándose a los procesos de toda la organización, es importante mencionar que la organización es responsable de mantener controles internos adecuados, los cuales deben ser conocidos y aplicados por todo el personal que en ella ejerza sus funciones.

**García (1999).** 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.

**Yong (2013).** Expresó: “Hoy en día las empresas están entendiendo de que para poder hacer negocios tiene que ser socialmente responsable, pero también tiene que contar con un buen sistema de control interno para preservar el negocio, lo cual significa salvaguardar los activos, tener eficiencia y efectividad en las operaciones, que cumpla con todas las leyes y reglamentaciones a las cuales esta afecta y cumplir con los objetivos planteados de la empresa.

El control interno en una organización implica asegurar cuáles son los riesgos a los que está inmerso, que riesgos hacen que un objetivo en la organización no se cumpla y que actividades de control se necesitan implementar para que los riesgos no se efectivicen y hagan que un objetivo no se cumpla. Generalmente las empresas con fines de lucro tienen un objetivo de rentabilidad el cual viene asociado con una serie de riesgos y algunos se pueden controlar más que otros, otros no se pueden controlar y en función a la decisión que se hace de los riesgos que se van identificando se tiene que diseñar una serie de actividades de control”.

### **2.3.1.2 Objetivos del control interno**

Los objetivos del Control Interno deben lograr:

1. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
2. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarlas como elemento útil para la gestión y el control.
3. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
4. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
5. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.
6. Idoneidad y eficiencia del recurso humano.
7. Crear conciencia de control.

### **2.3.1.3 Elementos**

Los elementos del control interno son:

#### **1. Plan de organización**

Aun cuando no existe un solo concepto para definir organización, se entiende que ella se refiere a una estructura formalizada mediante la cual se identifican y grafican actividades y funciones, se determinan los cargos y las correspondientes líneas de autoridad, responsabilidad y coordinación. La organización proporciona el armazón que define las actividades que serán planeadas, ejecutadas, controladas y monitoreadas.

El organigrama describe la estructura formal de la entidad. Involucra por lo tanto:

- Determinación de funciones y actividades fundamentales para cumplir con los fines de la entidad.
- Integración de las funciones y actividades en unidades orgánicas.
- La jerarquización de la autoridad de manera que los grupos o individuos separados por la división de funciones en el trabajo actúen coordinadamente y enmarcados en claras líneas de responsabilidad.
- Identificación de áreas clave y líneas de información.

Un plan de organización adecuado se sustenta principalmente en lo siguiente:

- Independencia entre unidades operativas, sin que esto signifique ruptura de los canales de comunicación.
- Reconocimiento de la necesidad de una efectiva segregación de funciones (operación, registro y custodia).
- Fijación de líneas de responsabilidad y delegación de autoridad apropiadas.

Algunos factores a considerar para evaluar el plan de organización institucional se resumen a continuación:

- La estructura organizacional debe ser lo más simple posible.
- Las responsabilidades funcionales deben segregarse con el fin de que una sola persona no controle todas las etapas relacionadas con una operación.
- Cada funcionario debe estar facultado para tomar decisiones y cumplir efectivamente con sus atribuciones con lo cual se evitan atrasos o inercia en la entidad.
- La responsabilidad de cada persona debe estar definida en forma precisa para que no pueda ser evadida o excedida en su ejercicio. La delimitación de responsabilidad permite evitar transferir las deficiencias incurridas a otras personas por inacción o acción inapropiada.

- Un funcionario que asigna funciones y delega autoridad a sus subordinados debe implementar mecanismos adecuados de control, con el fin de determinar si las tareas asignadas vienen cumpliéndose satisfactoriamente.
- Los empleados a quienes se les ha delegado autoridad están obligados a operar según los términos del encargo, debiendo consultar a su superior en casos de excepción.
- Toda persona está obligada a informar a su superior por la manera en que cumplió con sus tareas y por los resultados obtenidos en relación con lo que debió lograrse.
- La entidad debe ser tan flexible como para permitir una adecuada sincronización con los cambios en su estructura organizacional, a consecuencia de cambios en los planes, políticas y objetivos de las operaciones.
- Los organigramas o manuales de funciones son muy útiles para la comprensión de la organización de una entidad, sus líneas de autoridad y asignación de funciones y responsabilidades; evitándose la duplicidad de funciones o el conflicto al asignarlas.

## **2. Planeamiento de actividades**

El planeamiento de actividades se orienta a determinar las necesidades de la entidad en cuanto a recursos financieros y humanos. Al elaborar sus planes y proyectos la entidad debe considerar los aspectos siguientes:

- Los fondos autorizados y las limitaciones y restricciones.
- La necesidad de llevar a cabo todos los programas y proyectos y operaciones, de acuerdo a criterios de eficiencia y economía.
- La necesidad de cautelar que todos los recursos asignados sean utilizados en forma correcta y para los fines para los que fueron autorizados.



### 3. Política

Se puede definir política como la declaración general que guía el pensamiento durante la toma de decisiones. La política es una línea de conducta predeterminada que se aplica en una entidad para llevar a cabo todas las actividades, incluyendo aquellas no previstas.

La política puede clasificarse en:

- **Política general**

Se establece para todas las entidades y para un caso específico. Generalmente se origina fuera de la entidad, como las leyes y los reglamentos directivos de sistemas administrativos.

- **Política específica**

Es establecida por las altas direcciones de cada entidad y afectan a ésta en su totalidad.

- **Política para unidades**

Son aquellas establecidas en operatividad. Los niveles más bajos y su aplicación está limitada a las unidades operativas dentro de una misma entidad.

Los siguientes criterios son aplicables a la política de cada entidad:

- Establecer la política por escrito y organizarla en forma sistemática en guías o manuales, según los casos, para permitir efectuar las actividades autorizadas en forma efectiva, eficiente y económica, así como proporcionar seguridad razonable de que los recursos se encuentran debidamente protegidos.
- Comunicar la política a todos los funcionarios y empleados de la entidad cuyas obligaciones contribuyan al logro de sus objetivos.

- Elabora la política en concordancia con la normatividad correspondiente y ser coherente con la política general dictada.
- Revisar la política en forma periódica debido al cambio de circunstancias, cuando se considere necesario.

#### **4. Procedimientos operativos**

Son los métodos utilizados para efectuar las actividades de acuerdo con las políticas establecidas. También son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción que detallan la forma exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Existe relación directa entre los procedimientos y las políticas. Una política aplicada por toda entidad es conceder a su personal vacaciones, los procedimientos establecidos por el Área de Personal para poner en práctica esa política deben permitir programar las vacaciones para evitar interrupciones en el ritmo de trabajo y llevar registros apropiados para asegurar que cada empleado disfrute de sus vacaciones.

Los mismos criterios a considerar para el establecimiento de la política de la entidad son aplicables a los procedimientos:

- Para promover la eficiencia y economía en las operaciones, los procedimientos aprobados deben ser simples y del menor costo posible. Para las operaciones que no son mecánicas en su ejecución, los procedimientos deben permitir el uso del criterio en situaciones fuera de lo común.
- Para reducir la posibilidad de errores e irregularidades, los procedimientos deben estar coordinados de manera que el trabajo realizado por un empleado sea revisado por otro, en forma independiente de sus propias obligaciones funcionales.

- Debe existir un programa adecuado de revisión periódica y mejora continua de los procedimientos aprobados.

## **5. Personal**

La operatividad del sistema de control interno no depende exclusivamente del diseño apropiado del plan de organización, políticas y procedimientos, sino también de la selección de funcionarios con habilidad y experiencia y de empleados capaces de poder ejecutar sin dificultad los procedimientos establecidos por la administración.

Los elementos a considerar en el control del personal son:

- **Entrenamiento continuo**

Cuanto mejores sean los programas de capacitación, más apto será el personal. Esto permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado y reducirá la ineficiencia y el desperdicio.

- **Eficiencia**

Después de la capacitación, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad. El interés de la administración por medir y alentar la eficiencia constituye una forma de contribuir al logro de los objetivos del control interno.

- **Integridad y ética**

Constituye una de las columnas principales en que descansa la estructura del control interno.

- **Retribución**

Es un factor importante a considerar, dado que el personal que es compensado adecuadamente está dispuesto a lograr los objetivos de la entidad con entusiasmo y concentrar su atención en prestar con más eficiencia sus funciones y responsabilidades.

## **6. Sistema contable e información financiera**

El sistema contable está constituido por los métodos y registros establecidos por la entidad para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar sobre las transacciones realizadas en un período determinado. El sistema contable es un elemento importante del control financiero institucional al proporcionar la información financiera necesaria a fin de evaluar razonablemente las operaciones ejecutadas.

La presentación de reportes internos en toda entidad es necesaria para brindar a los funcionarios responsables una información confiable y actual sobre lo que está ocurriendo en realidad en cuanto al avance y progreso en el logro de los objetivos y metas establecidas. Tal información constituye la base fundamental del control gerencial en cualquier entidad.

Para presentar información a los niveles de decisión de la entidad deben considerarse, entre otros, los criterios siguientes:

- Los reportes deben elaborarse en forma simple y estar relacionados con la naturaleza del asunto, no debe incluirse información irrelevante para conocimiento de los funcionarios que lo soliciten como soporte para la toma de decisiones.
- La información financiera debe elaborarse de acuerdo con las atribuciones y responsabilidades de los funcionarios.
- Los funcionarios y empleados deben solamente reportar sobre asuntos de su exclusividad, competencia y funcional.
- Debe comprenderse el costo/beneficio resultante de la recopilación de datos y la elaboración de reportes con valor significativo.

Cuando sea posible, los reportes de avance y desempeño deben mostrar comparaciones referidas a:

- Normas establecidas sobre costos, cantidad y logros obtenidos.
- Partidas presupuestarias autorizadas y ejecutadas.
- Información sobre el desempeño en el periodo anterior.

## **7. Sistema de control interno**

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos.

El sistema de control interno es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

La Norma Internacional de Auditoría (NIA) 400 en el numeral 8 nos indica que el sistema del control interno significa que todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la gerencia de una entidad para el logro de los objetivos de la gerencia deben asegurar, hasta donde sea factible, la ordenada y eficiente conducción de su negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la gerencia, la salvaguarda de activos, la prevención y determinación de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno se extiende más allá de aquellos aspectos que se relacionan directamente con las funciones del sistema contable.

En esta misma NIA, en el numeral 7, sistema contable significa la serie de tareas y registros de una entidad por medio de las cuales las transacciones son procesadas con el propósito de mantener registros financieros. Dicho sistema identifica, compila, analiza, calcula, clasifica, registra, sumariza y reporta transacciones y otros eventos.

## **8. Procedimientos del control interno**

El procedimiento del control interno en la NIA 400, en el numeral 8 letra b), define como procedimiento de control “a aquellas políticas y procedimientos adicionales al ambiente de control que la gerencia ha establecido para lograr los objetivos específicos de la entidad”.

Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reporte, revisión y aprobación de conciliaciones.
- Revisión de la exactitud aritmética de los registros.
- Control de las aplicaciones y el ambiente del sistema de información computarizado, por ejemplo, para establecer controles sobre:
  - Cambio a los programas de cómputo.
  - Acceso a los archivos de dato.
  - Mantener y revisar las cuentas de control y balance de comprobación.
  - Aprobación y control de documentos.
  - Comparación de datos internos con información de fuentes externas.
  - Comparación de los recursos de los resultados de los arqueos de efectivo y valores y la toma de inventario con los registros contables.
  - Limitar el acceso físico directivo de los activos y registros.
  - Comparación y análisis de los estados financieros con los montos presupuestados.

Los procedimientos para mantener un buen control interno son:

- Delimitación de responsabilidades.
- Delimitación de autorizaciones generales y específicas.
- Segregación de funciones de carácter incompatible.
- Prácticas sanas en el desarrollo del ejercicio.

- División del procesamiento de cada transacción.
- Selección de funcionarios idóneos, hábiles, capaces y de moralidad.
- Rotación de deberes.
- Pólizas.
- Instrucciones por escrito.
- Cuentas de control.
- Evaluación de sistemas computarizados.
- Documentos prenumerados.
- Evitar uso de efectivo.
- Uso mínimo de cuentas bancarias.
- Depósito inmediato e intacto de fondos.
- Orden y aseo.
- Identificación de puntos clave de control en cada actividad, proceso o ciclo.
- Gráficas de control.
- Inspecciones e inventarios físicos frecuentes.
- Actualización de medidas de seguridad.
- Registro adecuado de toda la información.
- Conservación de documentos.
- Uso de indicadores.
- Prácticas de autocontrol.
- Definición de metas y objetivos claros.
- Hacer que el personal sepa por qué hace las cosas.

Algunos procedimientos de control interno en una empresa son:

- Arqueos periódicos de caja para verificar que las transacciones hechas sean las correctas.
- Control de asistencia de los trabajadores.
- Al adquirir responsabilidad con terceros, éstas se hagan solamente por personas autorizadas, teniendo también un fundamento lógico.

- Delimitar funciones y responsabilidades en todos los estamentos de la entidad.
- Hacer un conteo físico de los activos que en realidad existen en la empresa y cotejarlos con los que están registrados en los libros de contabilidad.
- Analizar si las personas que realizan trabajos dentro y fuera de la compañía los realizan adecuadamente y de una manera eficaz.
- Tener una numeración de los comprobantes de contabilidad en forma consecutiva y de fácil manejo para las personas encargadas de obtener información de estos.
- Controlar el acceso de personas no autorizadas a los diferentes departamentos de la empresa.
- Verificar que se están cumpliendo con todas las normas tributarias, fiscales y civiles.
- Analizar si los rendimientos financieros e inversiones hechas están dando los resultados esperados.

## **9. Limitaciones inherentes del control interno**

Los sistemas del control interno y contable no pueden proporcionar a la gerencia evidencias concluyentes de que los objetivos son alcanzados debido a sus limitaciones inherentes. Tales limitaciones incluyen:

- Requerimiento anual de la gerencia de que el costo de implantación de un control interno no exceda los beneficios que se esperan de él.
- Muchos de los controles internos tienden más a ser dirigidos a transacciones rutinarias que a transacciones no rutinarias.
- El potencial de ocurrencia de error humano debido a negligencia, distracción, errores de juicio y no entendimiento de instrucciones.
- La posibilidad de eludir el control interno a través de la colusión de un miembro de la gerencia o de un empleado con terceros fuera o dentro de la empresa.



- La posibilidad de que una persona responsable de ejercer un control interno pueda abusar de esa responsabilidad, por ejemplo: un miembro de la gerencia eludiendo un control interno.
- La posibilidad que los procedimientos puedan ser inapropiados debido a cambios en las condiciones ya que el cumplimiento con los procedimientos pueden deteriorarse.

#### **2.3.1.4 Clasificación del Control Interno**

Los controles internos pueden clasificarse:

- **Por Objetivos:** salvaguardia de activos, confiabilidad de los registros contables; preparación oportuna de la información financiera contable; beneficio y minimización de costos innecesarios, evitar expansión al riesgo no intencional, prevención o detención de errores e irregularidades; aseguramiento de que las responsabilidades delegadas han sido descargadas; descargo de responsabilidades legales.
- **Por Jurisdicción:** control interno contable, que consiste en los métodos, procedimientos y plan de organización que se refieren sobre todo a la protección de los activos y asegurar que las cuentas y los informes financieros sean contables. Son las medidas que se relacionan directamente con la protección de los recursos, tanto materiales como financieros, autorizan las operaciones y aseguran la exactitud de los registros y la confiabilidad de la información contable; y el control interno administrativo, que son procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones de una empresa y con las directivas, políticas e informes administrativos. Son las medidas diseñadas para mejorar la eficiencia operacional y que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

- **Por Métodos:** controles preventivos; controles de detección; controles correctivos y de recuperación.
  - a) **Controles Preventivos:** están involucrados dentro de los procesos y tienen como propósito evitar la ocurrencia y frecuencia de incidencias.
  - b) **Controles de Detección:** se activan una vez se registra la ocurrencia de la incidencia y tienen como propósito alertar a las personas involucradas en el proceso, para que estén atentos.
  - c) **Controles Correctivos:** son los que se ejecutan para tomar acciones correctivas, cuando ha ocurrido la incidencia, estas resultan muy costosas.
  
- **Por Naturaleza:** controles organizativos, controles de desarrollo de sistemas; controles de autorización e información, controles del sistema de contabilidad; controles adicionales de salvaguardia; controles de supervisión de la administración; controles documentales.
  - El control en los sistemas de información pretende verificar que los datos sean reales, exactos, oportunos, suficientes y sobre todo que no se vean afectados por pérdida, omisión o redundancia, que proporcionen la información requerida. Los controles en los Sistemas de Información se pueden clasificar en:
    - a) **Controles Generales:** son aquellos ejercidos sobre las actividades y recursos comprendidos en el desarrollo de los sistemas.
    - b) **Controles Operativos:** son aquellos diseñados, desarrollados e implementados para sistemas específicos, buscando garantizar con ellos que todas las operaciones sean autorizadas, registradas y procesadas de una manera completa exacta y oportuna.

- c) **Controles Técnicos:** tienen que ver con la tecnología de la información y son aplicables al hardware, software, sistemas de mantenimiento y planes de contingencia. Los controles técnicos pueden ser:
- **Por su periodicidad:** Para que el control sea efectivo debe desarrollarse como una unidad y aplicarse en todo tiempo a la empresa, pudiendo así clasificarse en:
    - a) **Control preliminar:** Es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
    - b) **Control concurrente:** Se ejerce de manera simultánea a la realización de actividades, como un proceso continuo. Un control esporádico de nada sirve para la consecución de las metas de la organización.
    - c) **Control posterior:** Se aplica después de haber realizado, las actividades planeadas. Su objeto es suministrar información para comparar los resultados obtenidos, en relación con lo preestablecido.

### **2.3.1.5 Control por áreas funcionales**

Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

El control se aplica a las cuatro áreas básicas de la empresa y a cada una de sus subfunciones. Y estas se clasifican de la siguiente manera:

#### **a) Control de producción**

La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos y la uniformidad y mejora de la calidad del producto. Para lograr esto, se aplican técnicas tales como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal y dinámica, análisis estadísticos y gráficas. El control en esta área comprende cuatro funciones:

##### **- Control de calidad**

Se utiliza para detectar y eliminar cualquier causa que pueda originar un defecto en el producto. Se refiere a la vigilancia que debe hacerse para comprobar una calidad específica, tanto en las materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto a: color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia y otros aspectos técnicos, mismos que se comparan con las normas fijadas para el producto, con el fin de detectar y eliminar cualquier causa capaz de originar un defecto en el mismo.

Cabe indicar que, cualquiera que sea el proceso de fabricación, es imposible lograr una uniformidad absoluta en la calidad debido a que tanto los materiales naturales como los elaborados por el hombre son de calidad variable y, por lo mismo, las normas o estándares deben admitir tolerancias; éstas, a su vez, deben ser específicas, razonables, comprensibles y accesibles.

Existen diversas técnicas de control de calidad que pueden variar desde una simple observación hasta técnicas más complicadas como: control estadístico y control por muestreo, mismas que se utilizarán en la empresa dependiendo de su tamaño y características.

- **Control de inventarios**

Su objetivo primordial es determinar el nivel más económico de inventarios en cuanto a materiales, productos en proceso y productos terminados. Un buen sistema de control de inventarios permite:

- Disponer de cantidades adecuadas de materias y/o productos para hacer frente a las necesidades de la empresa.
- Evitar pérdidas considerables en las ventas.
- Evitar pérdidas innecesarias por deterioro u obsolescencia, o por exceso de material almacenado.
- Reducir al mínimo las interrupciones de la producción.

Reducir los costos en: materiales ociosos, mantenimiento de inventarios, retrasos en la producción, derechos de almacenaje, depreciación, etc.

Por consiguiente, el control de inventarios se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes, tanto refacciones, herramientas y materias primas, como productos terminados. Este tipo de control protege a la empresa de costos innecesarios por acumulación o falta de existencias en el almacén.

En síntesis, la organización debe contar con un inventario suficiente para satisfacer sus necesidades. La escasez o retraso de un producto por falta de material, puede ser causa de la pérdida de un cliente, lo que se traduce en pérdidas financieras.

### **Clases de inventarios:**

- 1. Materias primas:** Son aquellas que no han sufrido ningún cambio previo al proceso de producción y son utilizadas directamente en el mismo.
- 2. Materiales en proceso:** Se utilizan en la elaboración del producto y su aspecto ha cambiado por resultado del proceso.
- 3. Productos terminados:** Son los productos terminados que están listos para su almacenamiento.
- 4. Partes de la maquinaria y/o herramientas:** No forman parte del producto, pero son piezas fundamentales para el buen funcionamiento de las máquinas.

Para el control de inventarios se usan: desde métodos muy sencillos como tarjetas perforadas, niveles de pedido y de reposición, kárdex de entradas y salidas; hasta técnicas más complejas como la investigación de operaciones, las computadoras y métodos matemáticos.

#### **- Control de la producción**

El objetivo fundamental de este control es programar, coordinar e implantar todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades producidas, e indicar el modo, tiempo y lugar más idóneos para lograr las metas de producción, cumpliendo así con todas las necesidades del departamento de ventas.

Existen diversos sistemas de control y planeación de la producción, los que varían de acuerdo con el tamaño y la naturaleza del proceso de fabricación. Un sistema adecuado de control de producción reporta los siguientes beneficios:

- Disminución de tiempos ociosos.
- Reducción de costos.
- Evita demoras en la producción.
- Permite cumplir, al departamento de ventas, sus compromisos con los clientes.
- Incrementa la productividad.

En la planeación y en el control de producción se utilizan: desde técnicas simplificadas como diagramas, gráficos y estudios de tiempos; hasta la aplicación de métodos y modelos matemáticos.

- **Control de compras**

Relacionada fuertemente con el control de inventarios, esta función verifica el cumplimiento de actividades tales como:

- Selección adecuada de los proveedores.
- Evaluación de la cantidad y la calidad especificada por el departamento solicitante.
- Control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material.
- Determinación del punto de pedido y de reorden.
- Comprobación de precios. Este tipo de control promueve la eficiencia, al evitar:
  - a) Compras innecesarias, excesivas y caras.
  - b) Adquirir materiales de baja calidad.
  - c) Retrasos en los programas de producción y otras áreas.

## **b) Control de mercadotecnia**

Se refiere a la evaluación de la eficacia de las funciones a través de las cuales se hace llegar el producto al consumidor; es de vital importancia para el control de la empresa en general, y para la elaboración de estrategias y planes de mercadotecnia. Comprende áreas tales como: ventas, desarrollo de productos, distribución, publicidad y promoción. Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas en donde se analiza si las metas mercadológicas se han cumplido o no. Cubre aspectos tales como la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias, por medio de la realización de encuestas.

La evaluación en toda esta área, proporciona fundamentos para:

- Toma de decisiones de la organización en general, al ofrecer información acerca del desenvolvimiento de la empresa en el mercado.
- Desarrollo de planes a corto y mediano plazo.
- Evaluación de la efectividad de los vendedores.
- Sirve también para controlar otras funciones que están relacionadas con el área de mercadotecnia tales como:
  - Planeación de producción.
  - Inventarios.
  - Compras.
  - Investigación y desarrollo.
  - Tráfico.
  - Innovaciones en planta y equipo.
  - Finanzas: expansiones, fusiones, etc.
  - Determinación de las necesidades de efectivo.
  - Necesidades de planta y de recursos humanos.



- **Control de ventas**

Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control, ya que permiten fijar normas de realización sin las cuales sería imposible evaluar las ventas y fijar las cuotas que se deben cubrir. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas, de tal forma que sea posible detectar las variaciones significativas, y adopta las medidas correctivas adecuadas, tales como mejorar el servicio al cliente en cuanto a rapidez de entrega del producto, mejorar las facilidades de crédito, aumentar el número de visitas, reforzar al vendedor a través de campañas publicitarias, revisar periódicamente las visitas de los vendedores, revisar las cuotas de los mismos, aumentar sus áreas de acción y ampliar su perspectiva.

**c) Control de finanzas**

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

Establece lineamientos para evitar pérdidas y costos innecesarios, y para canalizar adecuadamente los fondos monetarios de la organización, auxiliando de esta manera a la gerencia en la toma de decisiones para establecer medidas correctivas y optimizar el manejo de sus recursos financieros.

Básicamente, comprende cuatro áreas:

- **Control presupuestal**

Como ya se estudió, los presupuestos se elaboran durante el proceso de planeación, sin embargo son, también, control financiero, al permitir comparar los resultados reales en relación con lo presupuestado, y proporcionar las bases para aplicar las medidas correctivas adecuadas.

Un sistema de control presupuestario debe:

- Incluir las principales áreas de la empresa: ventas, producción, inventarios, compras, etc.
- Coordinar las partes como un todo y armonizar entre sí los distintos presupuestos.
- Detectar las causas que hayan originado variaciones y tomar las medidas necesarias para evitar que se repitan.
- Servir de guía en la planeación de las operaciones financieras futuras.
- Ser un medio que ayude al dirigente a detectar las áreas de dificultad.
- Por medio de datos reales y concretos, facilitar la toma de decisiones correspondiente.
- Estar acorde al tiempo establecido en el plan, así como adaptarse al mismo.
- Contribuir a lograr las metas de la organización.

- **Control contable**

Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito si no cuenta con información verídica, oportuna y fidedigna acerca de la situación del negocio y de los resultados obtenidos en un determinado periodo. Los informes contables se basan en la recopilación eficiente de los datos financieros provenientes de la operación de una empresa.

El objeto primordial del control contable consiste en identificar las causas de lo ocurrido en las operaciones financieras, para que, en esta forma, la gerencia adopte las decisiones más atinadas para futuras actuaciones. El control contable debe:

- Proporcionar información veraz y oportuna
- Ser un instrumento que ayude a detectar las áreas de dificultad.
- Orientar a la gerencia para determinar guías de acción, tomar decisiones y controlar las operaciones.
- Establecer las responsabilidades de los que intervienen en las operaciones.
- Evitar malos manejos y desfalcos.
- Detectar causas y orígenes, y no limitarse al registro de operaciones.

La contabilidad, que es parte primordial del control, proporciona esta información a través, no sólo de registros, sino de los estados-financieros, y de su análisis e interpretación mediante el estudio de tendencias y la aplicación de las razones financieras que son estándares, medidas o indicadores de la situación financiera de la organización.

- **Costos**

Su objetivo primordial es determinar el costo real de un producto con base en el cálculo y análisis detallado de cada uno de los elementos que intervienen en su fabricación. A través de esta información es posible no sólo establecer el precio más adecuado del producto, sino contar con datos acerca de áreas que requieren atención en cuanto a pérdidas, mermas, productos incosteables, etc., lo que permite a la gerencia tomar decisiones más racionales.

- **Auditoria**

La auditoría contable tiene como función primordial dictaminar si la información financiera presenta fidedignamente la situación de la empresa y si sus resultados son auténticos. Esta evaluación se realiza con base en la revisión y examen detallado de todos los registros contables de la negociación con el fin de verificar:

- La autenticidad de los hechos y fenómenos que presentan los estados financieros.
- Que los métodos utilizados estén de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y que su aplicación sea consistente.

Como se puede inferir, la auditoria es el "control" aplicado al control financiero y su utilización es trascendental en cualquier empresa.

#### **d) Control de recursos humanos**

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal, y del cumplimiento de los objetivos de este departamento; se lleva a cabo básicamente a través de la auditoria de recursos humanos.

##### **- Auditoria de recursos humanos**

Es la evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias. La recolección de estos datos se efectúa con base en el análisis y en la interpretación de la información estadística de cada una, todas o algunas de las áreas que se mencionan en los siguientes incisos; mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y gráficas.

Incluye además la realización del inventario de recursos humanos a través del cual se cuantifican y registran las habilidades, experiencias, características y conocimientos de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

##### **- Evaluación de la actuación**

Como su nombre lo indica, mide la efectividad de los miembros de la organización, con base en estándares de actuación que evalúan resultados teniendo en cuenta factores tales como: rotación, ausentismo, pérdidas por desperdicio, quejas de consumidores, reclamaciones de clientes, coeficientes de mano de obra, quejas de los subordinados, compañeros y supervisores, informes de cumplimiento de objetivos y otros más.

Los anteriores factores se determinan con base en registros estadísticos y se comentan con los supervisores; sirven, a su vez, como base objetiva para establecer acciones correctivas y recompensas, eliminándose, así, conflictos y apreciaciones subjetivas.

- **Evaluación de reclutamiento y de selección**

Evalúa la efectividad de los programas y procedimientos relativos esta área mediante el análisis de aspectos como:

- Efectividad en el procedimiento de selección, eficiencia del personal y su integración a los objetivos de la empresa.
- Retiros y despidos (las causas que los provocan).

- **Evaluación de capacitación y desarrollo**

Es una de las áreas cuya evaluación es más difícil, pero, también, más necesaria.

Dicha evaluación puede efectuarse mediante el estudio de ciertos índices:

- Productividad. Estudios de productividad antes y después del entrenamiento;
- Desarrollo del personal. Carrera de ascensos y contribución del elemento humano en aspectos de creatividad y productividad, en relación con los cursos de capacitación.

- **Evaluación de la motivación**

Es uno de los aspectos menos evaluables por su intangibilidad, ya que su objetivo es medir la moral del personal; se realiza a través de:

- Encuestas de actitud.
- Estudios de ausentismo\* retardos y rotación.
- Frecuencia de conflictos.
- Buzón de quejas y sugerencias.

### 2.3.1.6 Componentes del control interno

De acuerdo al marco COSO el control interno consta de cinco categorías o componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar una seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevaran a cabo de manera adecuada.

Estos componentes son:

#### 1. Ambiente de Control

Es la actitud general de sus administradores y empleados hacia la importancia del control interno. Consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes generales de los altos niveles de la administración, directores y propietarios de una entidad en cuanto al control interno y su importancia para la organización, tiene gran influencia en la manera como se estructuran las actividades de una empresa, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Es por ello que, es considerado el fundamento o la base del resto de los componentes de control interno.

De acuerdo a **Whittington & Pany (2005)**. El ambiente de control “crea el tono de la organización al influir en la conciencia de control. Puede verse como el fundamento del resto de los componentes”. Es por ello, que se puede decir que, un efectivo ambiente de control puede ayudar a mitigar la probabilidad de irregularidades, así como un ambiente de control débil puede reducir la efectividad de otros componentes de control interno.

En el ambiente de control se distinguen siete factores a considerar:

- **Integridad y valores éticos:** Son el resultado de las normas éticas y de conducta de la empresa, así como la forma en que éstos se comunican y refuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían llevar al personal de la empresa a cometer actos deshonestos, ilegales o poco éticos.

- **Compromiso por la competencia:** Cuando se habla de competencia se hace referencia al conocimiento y las habilidades que son necesarias para cumplir con una determinada tarea. Cada individuo que hace vida profesional dentro de una empresa posee una serie de habilidades y destrezas, que al combinarlas con sus conocimientos sobre un área le permite ejecutar una actividad dentro de una empresa.

**Arens, Randal, & Beasley (2007).** “El compromiso con la competencia comprende la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos niveles se traducen en habilidades y conocimientos necesarios”.

- **Consejo de directores o comité de auditoría:** Este debe integrarse con miembros independientes que no sean funcionarios ni empleados y que tampoco tengan otras relaciones con la empresa que puedan desviar su independencia, ya que de esta manera podrá cumplir con su función de supervisión sobre los reportes financieros, e impedir que los ejecutivos dejen a un lado los controles existentes y se cometan actos deshonestos.
- **Estructura organizacional:** Se considera otro factor del ambiente de control, ya que una estructura organizacional bien diseñada ofrece la base para planear, dirigir y controlar las operaciones. Es considerada el marco de la planeación y control de las operaciones.
- **Filosofía y estilo operativo de la gerencia:** Abarca el enfoque de la gerencia para monitorear riesgos del negocio; las actitudes y acciones de la gerencia hacia el reporte financiero y hacia el procesamiento de la información, funciones contables y el personal.

- **Asignación de autoridad y responsabilidad:** Incluye cómo se asignan la autoridad y responsabilidad por las actividades operativas y cómo se establecen las relaciones de reporte y las jerarquías de autorización.
- **Políticas y prácticas de recursos humanos:** Incluye el conjunto de lineamientos, normas, políticas y procedimientos relacionados con la contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, asesoría, promoción, compensación y acciones de corrección.

## 2. Evaluación de los Riesgos

La evaluación de los riesgos sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican, analizan y administran los riesgos de negocio que puede enfrentar una empresa y el resultado de ello.

**Mantilla (2005).** Comenta que el significado de la valoración de riesgos se orienta en la siguiente idea: “La valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladoras y de operación continuarán cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio”. Todas las empresas, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles. Los riesgos afectan la destreza de la entidad para sobrevivir. Por lo que, la identificación de los objetivos es una condición previa para la valoración de riesgos. Primero, deben definirse los objetivos a fin de que la administración pueda identificar los riesgos y determinar las acciones necesarias para administrar. La definición de objetivos es una parte clave del proceso administrativo por ser requisito previo para un control interno eficaz.



De acuerdo a **Whittington & Pany (2005)**, los siguientes factores podrían indicar un mayor riesgo a la empresa:

- Cambios en el ambiente de operaciones;
- Personal nuevo;
- Sistemas de información nuevos o reconstruidos;
- Crecimiento rápido; Tecnología nueva;
- Líneas de productos o actividades nuevas;
- Reestructuración corporativa;
- Operaciones en el extranjero.

### **3. Actividades de Control**

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo las directrices administrativas. Se establecen con el propósito de garantizar que las metas de la empresa se alcancen. Las actividades de control consideradas en la estructura conceptual integrada COSO son las siguientes:

- Revisiones de alto nivel, incluye la comparación del desempeño contra presupuestos, pronósticos, etc.
- Procesamiento de la información, se realiza una variedad de controles a fin de verificar la precisión, integridad y autorización de las transacciones.
- Funciones directas o actividades administrativas, los administradores dirigen las funciones o las actividades revisando informes de desempeño.
- Controles físicos, Equipos, inventarios y otros activos se aseguran físicamente en forma periódica son contados y comparados con las cantidades presentadas en los registros de control.
- Indicadores de desempeño, relacionar unos con otros los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros, además de analizar las interrelaciones e investigar y corregir las acciones.

- Segregación de responsabilidades, para reducir el riesgo de error o de acciones inapropiadas. Para ello existen cuatro guías generales que orientan la segregación adecuada de las responsabilidades:
  - Contabilidad separada de la custodia de los activos financieros.
  - Custodia de activos relacionados separados de la autorización de operaciones.
  - Responsabilidad operativa separada de la responsabilidad de registro contable.
  - Deberes y responsabilidades del departamento de tecnología de información separado de los departamentos de usuarios.

#### **4. Información y comunicación**

La información y la comunicación son elementos esenciales en una estructura de control interno. La información acerca del ambiente de control, la evaluación de los riesgos y los procedimientos de control y la supervisión son necesarios para que los administradores puedan dirigir las operaciones y garantizar que sean puesto en práctica las normativas legales, reglamentarias y de información.

Este componente de control interno, se refiere a los métodos empleados para identificar, reunir, clasificar, registrar e informar acerca de las operaciones de la entidad y para conservar la contabilidad de los activos relacionados.

#### **5. Monitoreo**

Las actividades de monitoreo se refieren a la evaluación continua o periódica de calidad del desempeño del control interno, con el propósito de determinar qué controles están operando de acuerdo con lo planeado y que se modifiquen según los cambios en las condiciones. El Sistema de control interno puede supervisarse mediante acciones continuas de los administradores o por evaluaciones separadas. Las acciones de monitoreo continuo denominado “monitoreo ongoing”, incluyen actos regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias.

Por desempeñarse en una base de tiempo real reaccionan dinámicamente a las condiciones cambiantes y están integrados a la gestión de la organización, proporcionan una retroalimentación sobre la efectividad de los otros componentes de control interno. Se realizan evaluaciones separadas que son necesarias para que la administración tenga una seguridad razonable respecto de la efectividad del sistema de control interno, se realizan cada cierto tiempo.

Para este tipo de evaluación se debe tener presente:

- El alcance y frecuencia de la evaluación;
- El proceso de evaluación;
- La metodología de evaluación; y;
- El nivel de documentación.

### **2.3.1.7 Métodos para documentar el conocimiento del control interno**

Existen los siguientes métodos para la documentar el conocimiento del Control Interno por parte del auditor, los cuales no son exclusivos y pueden ser utilizados en forma combinada para una mejor efectividad.

#### **a) Método Descriptivo**

Consiste en la narración de los procedimientos relacionados con el control interno, los cuales pueden dividirse por actividades que pueden ser por departamentos, empleados y cargos o por registros contables.

Una descripción adecuada de un sistema de contabilidad y de los procesos de control relacionados incluye por lo menos cuatro características:

- Origen de cada documento y registro en el sistema.
- Cómo se efectúa el procesamiento.
- Disposición de cada documento y registro en el sistema.
- Indicación de los procedimientos de control pertinentes a la evaluación de los riesgos de control.

#### **b) Método Gráfico**

Consiste en la preparación de diagramas de flujo de los procedimientos ejecutados en cada uno de los departamentos involucrados en una operación. Un diagrama de flujo de control interno consiste en una representación simbólica y por medio de flujo secuencial de los documentos de la entidad auditada. El diagrama de flujo debe representar todas las operaciones, movimientos, demoras y procedimientos de archivo concernientes al proceso descrito. Este método debe incluir las mismas cuatro características del método gráfico enunciadas anteriormente.

### **c) Método de Cuestionarios**

Básicamente consiste en un listado de preguntas a través de las cuales se pretende evaluar las debilidades y fortalezas del sistema de control interno. Estos cuestionarios se aplican a cada una de las áreas en las cuales el auditor dividió los rubros a examinar. Para elaborar las preguntas, el auditor debe tener el conocimiento pleno de los puntos donde pueden existir deficiencias para así formular la pregunta clave que permita la evaluación del sistema en vigencia en la empresa. Generalmente el cuestionario se diseña para que las respuestas negativas indiquen una deficiencia de control interno. Algunas de las preguntas pueden ser de tipo general y aplicables a cualquier empresa, pero la mayoría deben ser específicas para cada organización en particular y se deben relacionar con su objeto social.

### 2.3.1.8 Clasificación de los Mecanismos de Control Interno

Los Mecanismos de Control se clasifican en:

- **Los Mecanismos Objetivos.-** Se caracterizan por ser observables, identificándose a su vez una doble tipología:
  - Definición de metas, reglas, supervisión, evaluación y dirección, que controlan a las personas ofreciéndoles una compensación por cumplir con determinadas obligaciones.
  - Los mecanismos estructurales, aquellos que condicionan el comportamiento de los individuos en función de una serie de obligaciones asociadas a un puesto de trabajo o a una posición jerárquica.
- **Los Mecanismos Normativos.-** Son difícilmente observables y representan los valores organizacionales que suponen un compromiso entre los miembros de la organización.  
En definitiva, son aquellos mecanismos basados en reglas no escritas que en la literatura han recibido denominaciones como “valores de grupo”, “constitución organizacional”, “clan control”, “clima organizacional” o “cultura organizacional”.
- **Los Mecanismos de Autocontrol.-** Está basado en el sistema de valores de cada persona y tiene lugar cuando tales valores se modifican para adaptarse a los de la organización, resultando así un comportamiento orientado a los objetivos organizacionales.

### **2.3.1.9 El control interno y la relación con la auditoría**

**García (2012).** La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el proceso de perfeccionamiento continuo del sistema de control interno aprobado por los órganos colectivos de dirección, mediante la evaluación y calificación de la eficacia y eficiencia del sistema implantado.

#### **Acciones del auditor interno**

Entre las acciones que debe ejecutar el auditor, entre otras, se tiene a las siguientes:

- Análisis periódicos de la gestión de la organización que permitan proponer a la dirección las sugerencias e indicaciones que se consideren necesarias.
- Comprobación de la fiabilidad y oportunidad de los sistemas informativos utilizados en la organización.
- Control del correcto cumplimiento de las políticas, normas e instrucciones de la Administración.
- Vigilancia y revisión del sistema de control interno establecido en la organización, en todas las actividades, estructuras, sistemas e instalaciones.
- Informar a la Administración los errores, irregularidades, deficiencias e incumplimientos detectados, recomendando la forma de eliminarlas.
- Dedicar una especial atención a las nuevas tendencias y sistemas de gestión, procurando contribuir a crear en la organización un clima de apertura ante los cambios y una mentalidad de cooperación y trabajo en equipo.
- Realizar investigaciones o estudios especiales que la Administración les encargue por su conocimiento global de la organización, del sector al que esta pertenece y de la economía del entorno en que se localiza.

## **El auditor interno como parte del comité de control**

Como parte del comité, debe participar en la vigilancia del adecuado funcionamiento del sistema de control interno así como participar en la propuesta de las recomendaciones necesarias para mejorar los procesos de dirección en el cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Promover la integridad y los valores éticos dentro de la organización.
- Asegurar la gestión y responsabilidad eficaz en el desempeño de la organización.
- Comunicar oportunamente la información de riesgo y control a las áreas.
- Coordinar eficazmente las actividades de información y comunicación entre los órganos colectivos de dirección, los auditores internos, gubernamentales y otros funcionarios facultados a ejercer funciones de control externo.

## **Evaluación del control interno por el auditor**

El auditor interno debe estudiar y evaluar el sistema de control interno establecido en la entidad al iniciar cualquier auditoría o estudio especial de auditoría.

Los procesos asociados a la evaluación de la confiabilidad, razonabilidad y funcionalidad del sistema de control interno implementado deben ser a partir del conocimiento y los procedimientos específicos asociados a los componentes principales del control interno:

- Ambiente de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Supervisión o monitoreo.



Si un sistema de control interno tiene los cinco elementos enunciados instalados y funcionando, se concluye que este es eficaz. El auditor comprobará que estos cinco componentes operen a través de todos los aspectos de la organización ya que forman un sistema integrado, considerando que las fortalezas de un componente pueden compensar las debilidades de otro proporcionando un nivel apropiado de control.

### **El control interno y la gestión de riesgos**

El auditor interno debe participar, de conjunto, con las demás áreas de la organización en los procesos de mejora continua relacionados con la gestión de riesgos y debe considerar aspectos tales como:

- La identificación de los riesgos relevantes, tanto externos como internos y propios de la organización a partir de la definición de los dominios o puntos clave de la organización.
- La estimación de la frecuencia con que se presentan los riesgos identificados, así como la valoración de la probable pérdida que ellos puedan ocasionar.
- La determinación de los objetivos específicos de control más convenientes, debidamente articulados con los objetivos globales y sectoriales previstos en la misión de la entidad.

El auditor interno debe evaluar la cantidad y calidad de las exposiciones al riesgo referidas a la administración, custodia y protección de los recursos disponibles, operaciones y sistemas de información de la organización, teniendo en cuenta la necesidad de garantizar a un nivel razonable los objetivos siguientes:

- Confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional.
- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Control de los recursos de todo tipo a disposición de la entidad.
- Cumplimiento de las leyes, reglamentos, políticas y contratos.

Durante los trabajos de consultoría, el auditor interno debe considerar el riesgo compatible con los objetivos del trabajo y estar alerta a la existencia de otros riesgos significativos.

El auditor interno debe incorporar los conocimientos del riesgo obtenidos de los trabajos de consultoría en los procesos de identificación, análisis y evaluación de las exposiciones de riesgo significativas en la organización.

El proceso de identificación de los riesgos se efectuará por cada área, grupo o departamento a partir de los objetivos anuales, este proceso se realiza a los efectos de suprimir y/o disminuir los riesgos que enfrenta la organización.

El comité de control, del cual el auditor forma parte, evalúa el trabajo realizado con el propósito de asegurarse de que se identificaron oportunamente los riesgos de la organización, se valoraron con criterios razonables, se cubren adecuadamente y se toman en cuenta los objetivos organizacionales. Proponen modificaciones de ser necesario y confeccionan el Mapa de Riesgos Global para la organización.

### **2.3.1.10 Las Normas de Control Interno**

Las Normas de Control Interno están constituidas por las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA), las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) y las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

#### **A. Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)**

##### **Concepto**

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

##### **Origen**

Las NAGAS, tiene su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

##### **Las NAGAs en el Perú**

En el Perú, fueron aprobados en el mes de octubre de 1968 con motivo del II Congreso de Contadores Públicos, llevado a cabo en la ciudad de Lima.

Posteriormente, se ha ratificado su aplicación en el III Congreso Nacional de Contadores Públicos, llevado a cabo en el año 1971, en la ciudad de Arequipa. Por lo tanto, estas normas son de observación obligatoria para los Contadores Públicos que ejercen la auditoría en nuestro país, por cuanto además les servirá como parámetro de medición de su actuación profesional y para los estudiantes como guías orientadoras de conducta por donde tendrán que caminar cuando sean profesionales.

## **Clasificación De Las NAGAS**

En la actualidad las NAGAS, vigente en nuestro país son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

### **1. Normas Generales o Personales**

#### **a) Entrenamiento y capacidad profesional**

La auditoría debe desempeñarse por una persona o personas que posean un adiestramiento técnico adecuado y pericia profesional.

#### **b) Independencia**

En todos los asuntos relacionados con el trabajo asignado, el auditor o los auditores debe mantener una actitud mental independiente.

#### **c) Cuidado o esmero profesional.**

Debe ejercerse el celo profesional al conducir una auditoría y en la preparación del informe.

### **2. Normas de Ejecución del Trabajo**

#### **a) Planeamiento y Supervisión**

El trabajo debe planificarse adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben supervisarse apropiadamente.

#### **b) Estudio y Evaluación del Control Interno**

Debe lograrse suficiente comprensión del control interno para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas a realizar.

**c) Evidencia Suficiente y Competente**

Deberá obtenerse suficiente evidencia comprobatoria competente a través de inspecciones, indagaciones y confirmaciones de forma que constituya una base razonable para la opinión concerniente a los estados financieros auditados.

**3. Normas de Preparación del Informe**

**a) Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.**

El informe deberá especificar si los estados financieros están presentados de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados.

**b) Consistencia**

El informe deberá identificar aquellas circunstancias en las cuales tales principios no se han observado uniformemente en el período actual con relación al período precedente.

**c) Revelación Suficiente**

Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a menos que se especifique de otro modo en el informe.

**d) Opinión del Auditor**

El informe deberá expresar una opinión con respecto a los estados financieros tomados como un todo o una aseveración a los efectos de que no puede expresarse una opinión. Cuando no puede expresar una opinión total, deben declararse las razones de ello. En todos los casos que el nombre del contador es asociado con estados financieros, el informe debe contener una indicación clara de la naturaleza del trabajo del auditor, si lo hubo, y el grado de responsabilidad que el auditor asume.

## **B. Las Normas Internacionales de auditoría**

Las Normas Internacionales de Auditoría (NIAs) están escritas en el contexto de una auditoría de estados financieros llevada a cabo por un auditor independiente. Estas NIAs serán adoptadas según sea necesario en las circunstancias, cuando se apliquen a auditoría de otra información financiera histórica. En los exámenes de Auditoría se consideran las siguientes Normas Internacionales:

### **- Normas Internacionales sobre Control de Calidad 1**

Esta NIA aplica a todas las firmas de contadores profesionales que prestan servicios de auditorías y revisiones de estados financieros, compromisos de aseguramiento y de otros servicios afines.

El objetivo de una firma es establecer y mantener un sistema de control de calidad para proporcionar con razonable seguridad que:

- La firma y su personal cumplan con las normas profesionales y los requerimientos legales y regulatorios pertinentes.
- Los informes emitidos por la firma o el socio del compromiso, son apropiados en las circunstancias.

### **- Normas Internacionales de Auditoría N° 200. Objetivos Generales de la Auditoría Independiente y la ejecución de una Auditoría**

Esta NIA, trata de las responsabilidades generales del auditor independiente cuando conduce una a estados financieros de acuerdo con Nías. Específicamente, precisa los objetivos generales de la Independiente y explica la naturaleza y alcance de una diseñada para permitir al auditor independiente lograr estos objetivos. También explica el alcance, autoridad y estructura de las NIAs e incluye los requerimientos para establecer las responsabilidades generales de la auditoría independiente

aplicables a todas las auditorías, incluyendo la obligación de cumplir con las NIAs. De aquí en adelante nos referiremos al auditor independiente como “el auditor”.

- **Normas Internacionales de Auditoría N° 220 Control de Calidad para una Auditoría de Estados Financieros.**

Esta NIA se ocupa de las responsabilidades específicas del auditor respecto a los procedimientos de control de calidad de una auditoría de estados financieros. También aborda en su caso, las responsabilidades de la participación de los revisores de control de calidad.

Esta NIA se debe leer junto con los requerimientos éticos correspondientes. El objetivo del auditor es poner en práctica los procedimientos control de calidad a nivel de los compromisos de manera que proporcione al auditor una seguridad razonable de que:

- La auditoría cumple con las normas profesionales y los requerimientos legales y regulatorios aplicables y con la NICC 1 “Control de Calidad para las firmas que realizan y revisiones de Estados financieros y otros compromisos de aseguramiento y servicios afines.
- El informe de auditoría emitido es apropiado en las circunstancias.

- **Normas Internacionales de Auditoría N°300. Planificación de una auditoría de Estados Financieros.**

Esta NIA trata de la responsabilidad del auditor para planificar una de estados financieros. Está escrita en el contexto de las auditorías recurrentes. En el caso del compromiso de una primera las consideraciones se identifican por separado. Planificar una auditoría implica establecer la estrategia general de la auditoría del compromiso y desarrollar dicha planificación. Una adecuada planificación beneficia la auditoría de los estados financieros de varias maneras.

El objetivo del auditor es planificar la auditoría para que sea realizado de una manera eficaz. Actividades de la planificación, el auditor deberá establecer la estrategia general de auditoría que establezca el alcance, oportunidad y dirección de la auditoría y la guía para el desarrollo del plan de auditoría.

- **Normas Internacionales de Auditoría N° 315. Identificación y evaluación de los riesgos de imprecisiones o errores significativos a través del conocimiento de la entidad y su entorno.**

Esta NIA, trata de la responsabilidad del auditor para identificar y evaluar los riesgos de imprecisiones o errores significativos en los estados financieros, mediante la comprensión de la entidad y su entorno, incluyendo el control de la entidad.

El objetivo del auditor es identificar y evaluar los riesgos de imprecisiones o errores significativos, ya sea debido a fraude o error, a nivel del estados financieros y de las aseveraciones, mediante la comprensión de la entidad y de su entorno, incluyendo el control interno de la entidad, de tal modo que proporcione una base para diseño e implementación de respuestas a los riesgos evaluados de imprecisiones o errores significativos.

- **Normas Internacionales de auditoría N°320 Materialidad en la planificación y ejecución de la Auditoría.**

Esta NIA., trata de la responsabilidad del auditor para aplicar el concepto de materialidad o importancia relativa en la planificación y realización de una de estados financieros. Para propósitos de la NIA, establecer la materialidad significativa el monto o montos fijados por el auditor que tienen importancia relativa para los estados financieros tomados en su conjunto, con el fin de reducir a un nivel bajo apropiado de probabilidad de que la suma de errores no detectados y no



corregidos excede la materialidad para los estados financieros tomados en su conjunto con el fin de reducir a un nivel bajo apropiado de probabilidad de que la suma de errores no detectados y no corregidos excede la materialidad para los estados financieros tomados en su conjunto.

- **Normas Internacionales de auditoría N°400 Evaluaciones de Riesgo y Control Interno**

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

El auditor deberá obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno suficiente para planear la y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo.

**Riesgo de auditoría**, significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes; riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

- **Riesgo inherente**, es la susceptibilidad del saldo de una cuenta o clase de transacciones a una representación errónea que pudiera ser importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representaciones erróneas en otras cuentas o clases asumiendo que no hubo controles internos relacionados.
- **Riesgo de control**, es el riesgo de que una representación errónea que pudiera ocurrir en el saldo de cuenta o clase de transacciones y que pudiera ser de importancia relativa individualmente o cuando se agrega con representaciones

erróneas en otros saldos o clases, no sea prevenido o detectado y corregido con oportunidad por los sistemas de contabilidad y de control interno.

- **Riesgo de detección**, es el riesgo de que los procedimientos sustantivos de un auditor no detecten una representación errónea que existe en un saldo de una cuenta o clase de transacciones que podría ser importancia relativa, individualmente o cuando se agrega con representación errónea en otros saldos o clases.

**Sistema de contabilidad**, significa la serie de tareas y registros de una entidad por medio de las que se procesan las transacciones como un medio de mantener registros financieros. Dichos sistemas identifican, reúnen analizan calculan, clasifican registran resumen e informan transacciones y otros eventos.

- **Norma Internacional de Auditoría N° 500. Evidencia de Auditoría.**

Esta NIA define la evidencia de en una auditoría de estados financieros y trata sobre la responsabilidad del auditor para diseñar y realizar procedimientos de para obtener suficiente evidencia de auditoría apropiada para poder llegar a esbozar conclusiones razonables sobre las cuales basar su opinión como auditor.

El objetivo del auditor es diseñar y ejecutar procedimiento de auditoría apropiada para poder llegar a conclusiones razonables sobre las cuales basa su opinión.

- **Norma Internacional de Auditoría 700. Formarse una Opinión e Informe de Estados Financieros.**

Esta NIA trata de la responsabilidad del auditor de formarse una opinión sobre los estados financieros. También se ocupa de la forma y contenido del informe de auditoría a ser emitido como resultado de una auditoría de estados financieros.

**Instituto Mexicano de Contadores Públicos (2011).** Indica que esta NIA promueve la coherencia el informe del auditor, cuando la auditoría se ha realizado de acuerdo con las NIA, promueve la credibilidad en el mercado mundial, haciendo más fácil identificar aquellas auditorías que se han realizado de acuerdo con las normas reconocidas a nivel mundial. También ayuda a promover la comprensión del usuario e identificar circunstancias inusuales cuando ocurren.

- C) Normas Internacionales de Contabilidad-NIC 11 Contratos de Construcción versión 2011,** establece el tratamiento contable de los ingresos y costos asociados con contratos de construcción en los estados financieros de los contratistas, asignables a los períodos contables en los cuales el trabajo de construcción se lleva a cabo

## 2.3.2 Resultados de gestión

### 2.3.2.1 Concepto

La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde las mismas persona hacen las mismas cosas todo el tiempo.

De acuerdo a **Beltrán (2008)**. “Es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro previamente establecido. El concepto de gestión está asociado al logro de los resultados, por eso es que no se debe entender como conjunto de actividades sino de logros”

**Koontz & O'Donnell (1990)**. La gestión empresarial efectiva está relacionada al cumplimiento de las acciones, políticas, metas, objetivos, misión y visión de la empresa; tal como lo establece la gestión empresarial moderna. La gestión eficaz, es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que una persona no podría alcanzar por sí sola.

En este marco entra en juego la competitividad, que se define como la medida en que una empresa, bajo condiciones de mercado libre es capaz de producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados, manteniendo o expandiendo al mismo tiempo las rentas reales de sus empleados y socios. También en este marco se concibe la calidad, que es la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

Gestión eficaz, es el conjunto de acciones que permiten obtener el máximo rendimiento de las actividades que desarrolla la empresa, es hacer que los miembros de una empresa trabajen juntos con mayor productividad, que disfruten de su trabajo, que desarrollen sus destrezas y habilidades y que sean buenos representantes de la empresa.

**Gitman (1986).** La gestión empresarial efectiva comprende la aplicación de políticas. La política es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos.

En lo posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo. La aplicación de políticas tiene la intención de guiar el trabajo de una organización durante un tiempo razonable. Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por el Directorio o por la estructura del gobierno institucional, está uniéndose a toda la organización.

La gestión empresarial efectiva es administrar y proporcionar servicios para el cumplimiento de las metas y objetivos, proveer información para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos, del manejo de las cuentas por cobrar, de las existencias, etc. Dentro de la gestión se incluye la planeación, organización, dirección y control.

La planeación, se aplica para aclarar, ampliar y determinar los objetivos y los cursos de acción que deban tomarse; para la previsión; establecer condiciones y suposiciones; seleccionar e indicar las áreas para el logro de los objetivos; establecer un plan de logros; establecer políticas, procedimientos, estándares y métodos de logros; anticipar los problemas futuros posibles; modificar los planes a la luz de los resultados del control.

La organización, se aplica para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer las relaciones y autoridad necesarias; subdividir el trabajo en tareas.

### **2.3.2.2 Funciones de la gestión**

Según **Domínguez (2006)**. La gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones, que son:

- a) **Planificación:** se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos.
- b) **Organización:** donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto.
- c) **Dirección:** implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.
- d) **Control:** este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal.

### **2.3.2.3 Indicadores de Gestión**

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

### **2.3.3 Constructoras**

#### **2.3.3.1 Concepto**

Es una organización que fundamentalmente posee capacidad administrativa para desarrollar y controlar la realización de obras; capacidad técnica para aplicar procesos y procedimientos de construcción y capital o crédito para financiar sus operaciones.

El concepto de empresa constructora implica, ante todo, un grupo humano que se conjunta, organiza y combina sus esfuerzos, generalmente iniciándose con obras accesibles a sus capacidades preliminares, desarrollando estas a medida que la demanda justifica ampliar el esfuerzo, adquirir compromisos financieros, proveerse de equipo, de elementos técnicos y administrativos, que alrededor de un núcleo original, van constituyendo una organización en crecimiento y desarrollo.

#### **2.3.3.2 Importancia de las empresas constructoras**

Las empresas constructoras constituyen un pilar fundamental en el crecimiento industrial y comercial del país, ya que crean la infraestructura necesaria para facilitar la implantación industrial, el desarrollo agropecuario, mejoramiento educacional; así como la construcción de obras básicas y vías de comunicación que sirven para la explotación y traslado de los recursos naturales como: el petróleo, el hierro, el aluminio y los productos agropecuarios, entre otros.

El sector construcción mantiene vínculos directos con otros actores de la economía, tales como el comercio, la industria, el transporte, el sector financiero, además de generar

infraestructura de utilidad pública, mediante los proyectos desarrollados por el gobierno, convirtiéndose en una fuente multiplicadora de empleo, por lo que el sector construcción desempeña un papel fundamental en la economía. Es importante indicar que en la industria de la construcción existen dos sectores bien definidos: el sector formal y moderno dedicado exclusivamente a obras de infraestructura, y el sector informal constituido por pequeñas empresas que desarrollan sus actividades en las zonas rurales y urbanas.

### **2.3.3.3 Características de las empresas constructoras**

La empresa constructora, así como ninguna otra empresa, no se improvisa, no basta proveerse, en un momento dado, de los elementos necesarios para realizar determinada tarea constructora, por sencilla que ésta parezca. Tampoco es suficiente contar con los elementos aislados de una organización tan compleja y de una tecnología lo suficientemente avanzada como son las que necesitan para llevar a cabo las grandes obras de construcción.

Para lograr en forma satisfactoria y económica la construcción de una carretera, de un complejo habitacional o de una gran planta industrial, es indispensable el sentido de equipo, la solidez financiera, la confianza del proveedor y la personalidad que es propia de la empresa que a menudo solo llega después de haber hecho frente con éxito a situaciones verdaderamente difíciles.

Sin embargo la madurez de la empresa constructora, cuando se alcanza, no es garantía de supervivencia, tan vulnerable es una empresa consolidada, como una que se inicia, ante causas de fluctuación de costos de materiales, de salarios; ante demoras prolongadas en la recuperación de las inversiones u otros inconvenientes que dan al traste con toda previsión y que pueden causar el colapso económico de esta.



#### **2.3.3.4 Elementos de una empresa constructora**

Las empresas constructoras reúnen tres elementos fundamentales que deben concurrir en el logro de sus objetivos, que consisten en producir y sobrevivir. Dichos elementos son:

##### **c) Capital**

El dinero necesario para efectuar su proceso productivo y conversión en bienes de capital, como son la maquinaria, equipo de oficina, transporte, instrumentos de ingeniería, etc.

La retribución al elemento capital lo constituyen las utilidades de la empresa constructora y los dividendos a los inversionistas o accionistas, quienes requieren un máximo de los mismos, razón por la cual están interesados en su óptima efectividad de operación de la empresa.

##### **d) Recursos humanos**

El factor humano, en el nivel directivo así como en el técnico, en una empresa, son de principal importancia, ya que sin su participación el elemento capital no serviría de nada, los seres humanos que colaboran en la empresa constructora son el elemento fundamental que es la razón de ser de la misma.

Siendo su creatividad, su dedicación, esfuerzo y productividad lo que hace realidad la conversión de los servicios y obras de la empresa en ingresos efectivos.

La retribución al elemento humano se traduce en sueldos, salarios, bonificaciones y diversas prestaciones.

##### **e) Clientes**

A los consumidores de los bienes y servicios que produce la empresa constructora, son a quienes se debe la existencia de esta y cuya relación depende, fundamentalmente, del cumplimiento de la empresa.

### **2.3.3.5 Funciones internas de la empresa constructora**

En un medio social cualquiera, existen necesidades potenciales como: vivienda, caminos, obras hidráulicas, que no ha sido satisfechas. Un grupo de ingenieros civiles, perciben esas necesidades y deciden satisfacerlas. Este grupo escoge al que tomara la dirección de la empresa constructora. Inmediatamente, analiza como satisfacer esas necesidades, determinando que tipo de obra civil y arquitectónica se requiere; cuidando el diseño y proceso de construcción adecuados para la comunidad y analizando el grado de competencia del área escogida para desempeñarse. Una vez estudiado lo anterior, se conocen las necesidades financieras, por lo que los integrantes de este grupo se constituyen en verdaderos accionistas de la empresa constructora, debiéndose preocupar por investigar cuales son las fuentes y los mejores medios para obtener el financiamiento adecuado que será aportado por ellos mismos o solicitado a terceros.

Cuando se dispone del dinero necesario, se invierte una parte en la adquisición del inmueble sede de la constructora, se adquieren equipos y maquinarias de construcción, es decir se invierte en todos los medios de producción necesarios. El resto del dinero se conserva como capital de trabajo: para adquirir papelería, equipo de dibujo, servicios técnicos y todo tipo de suministros, así como para pagar a todo el personal necesario para operar la empresa constructora dentro de los objetivos marcados.

Estos elementos se conjugan en la actividad productora para lograr la máxima eficiencia de la empresa.

La dirección de la empresa necesita los datos estadísticos y contables conforme va realizándose la obra contratada, con objeto de verificar si las realizaciones están de acuerdo con las previsiones presupuestales y con la finalidad de controlar el costo y avance de la obra.

**f) Función dirección**

Fijar a la empresa objetivos razonables, proveerla de los medios necesarios para alcanzar estos objetivos y resultados, hacia metas en las cuales estén involucrados todos los elementos que constituyen la empresa.

**g) Función productos y servicios**

Diseñar los bienes y servicios además los procesos adecuados de producción, para que satisfagan a los consumidores y usuarios y rindan utilidades o beneficios de la empresa.

**h) Función financiamiento**

Proveer administrar los recursos monetarios y crediticios adecuados por su cuantía y origen, para lograr el desarrollo de las operaciones de la empresa.

**i) Función medios de producción**

Dotar, reponer y mantener en óptimas condiciones de utilización los inmuebles, maquinarias y equipos que permitan a la empresa efectuar su operación eficazmente.

**j) Función personal**

Seleccionar y desarrollar un personal idóneo y brindarle las condiciones adecuadas con el fin de que logre el mejor desempeño en sus funciones.

**k) Función de suministros**

Proporcionar a la empresa materiales, servicios de calidad y precios convenientes acordes al tiempo y cantidades previstas.

**l) Función actividad productora**

Planear y organizar las operaciones de producción para que resulten en forma efectiva y económica de acuerdo a la calidad requerida y al plazo programado.

**m) Función servicio a clientes (ventas y distribución)**

Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de bienes y servicios producidos por la empresa al mercado que satisface, de manera que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los usuarios o consumidores.

**n) Función contabilidad y control**

Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recolección, tramitación e interpretación de datos, con el fin de mantener informada a la empresa de todos los aspectos de sus operaciones.

**2.3.3.6 Agentes del sector de la construcción**

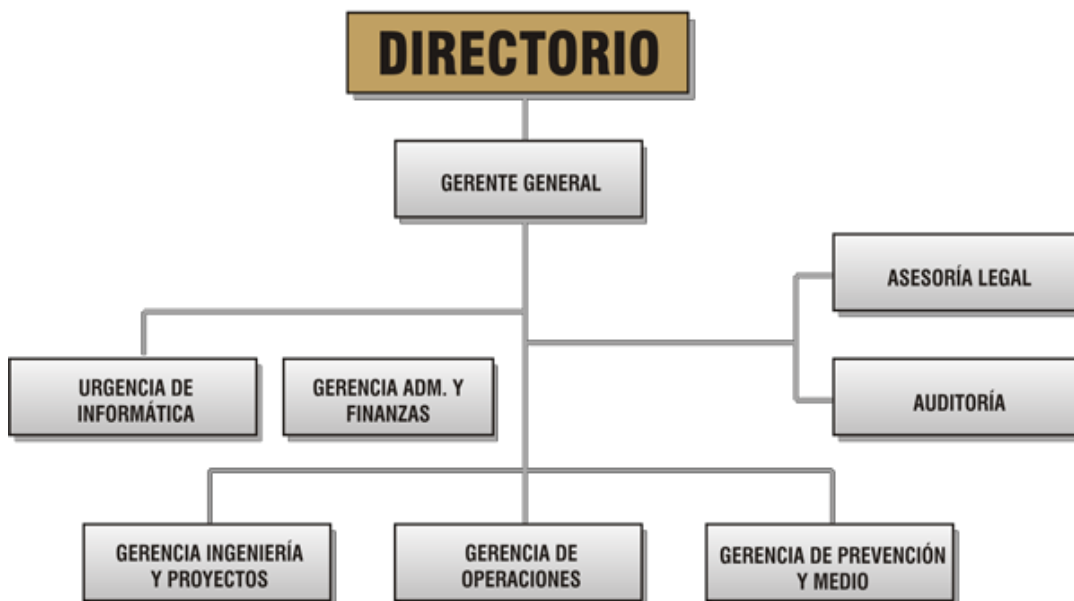
Dentro del sector de la construcción aparecen tres figuras clave cuyo desempeño conjunto lleva generalmente al éxito en la ejecución de las obras:

- Cliente o propiedad: El que contrata la obra
- Dirección facultativa: El técnico que dirige las obras.
- Constructor: El que las ejecuta.

Estas tres figuras constituyen las tres patas de un taburete (la obra en su conjunto), de modo que si falla cualquiera de ellas, el taburete inevitablemente se cae comprometiendo el éxito de la ejecución de la obra (o servicio) de que se trate.

### 2.3.3.7 Organización de una empresa constructora

Una de las labores de los directivos pasará por la supervisión de los distintos procesos que estén bajo su mando, para lo cual será absolutamente necesario un profundo conocimiento de los mismos. En el ánimo de enmarcar el funcionamiento de una empresa constructora, a continuación podemos ver un organigrama tipo vertical, pudiéndose presentar múltiples variaciones en orden a hacer compatible la estrategia de la empresa con su organización:



Fuente: Monte Blanco Contratistas Generales S.A.C 2012

### **2.3.3.8 Los Procesos en una Empresa Constructora**

Los principales procesos en cualquier empresa constructora, independientemente del ámbito de actuación donde desenvuelvan su actividad, y atendiendo a la cadena de valor del sector, son los siguientes:

#### **- Contratación**

Dada su importancia, las labores de gestión comercial y contratación habitualmente quedan englobadas en un departamento con rango de Dirección: La Dirección de Contratación.

Una de las principales diferencias de la construcción respecto de otros negocios, y que supone cierta analogía con el sector servicios, es que la fabricación del producto “obra” se realiza bajo pedido, de modo que la “obra” debe estar vendida antes de su comienzo.

Además de lo anterior, las empresas constructoras, salvo casos muy particulares, no pueden “almacenar” la fabricación, aspecto que crea importantes tensiones de adecuación de la oferta a la demanda.

Estas razones son las que hacen que la contratación sea un proceso básico en cualquier empresa constructora, ya que sin contratación, no existe actividad. Además, el ritmo de contratación debe permitir una adecuación continuada en el tiempo de la capacidad de la empresa a la demanda obtenida.

Dentro de la contratación hay que distinguir entre contratación pública y contratación privada.

Dentro del proceso de contratación pública distinguimos las siguientes fases:

**a) Selección de concursos a ofertar**

Los concursos de obras y servicios convocados por las Administraciones Públicas se publican en los distintos Diarios Oficiales del estado.

Por su parte, los concursos privados pueden o no ser publicados en los medios de comunicación, en función del interés de organismo privado y de sus normas internas de compras.

Atendiendo a la información publicada en los medios descritos anteriormente, el departamento de contratación hace una primera selección de los concursos a ofertar, atendiendo a los criterios prefijados por la dirección, como pueden ser: el cliente, tipo de obra o servicio, tipo de concurso, importe de licitación, localización, etc. Para esta labor, existen en el mercado multitud de empresas que prestan servicios de localización y filtrado de la información, principalmente a través de Internet.

La preselección debe obtener los siguientes datos para cada concurso:

- Título del concurso de obra o servicio.
- Importe tipo de licitación y plazo.
- Fecha tope de presentación del concurso.
- Solvencia técnica y económica exigible al contratista.
- Pliego de cláusulas administrativas particulares.

Es especialmente importante comprobar que la empresa cumple los criterios de solvencia técnica y económica exigibles en el concurso. En las licitaciones de las Administraciones Públicas, normalmente estos criterios suelen exigirse a través de la clasificación de contratistas de obras o servicios.

Esta clasificación de contratistas es concedida por la Junta Consultiva de Contratación Administrativa, organismo del Ministerio de Economía y Hacienda, con intervención de otros Departamentos (Fomento, Industria, etc.), valorando especialmente la experiencia de la Empresa en la ejecución de contratos similares a aquéllos para los que se pretende la clasificación, teniéndose en cuenta, también, su personal técnico, su maquinaria y sus medios económicos.

En los casos en los que la empresa no tenga clasificación suficiente, y el concurso tenga un especial interés por cualquier causa, es normal buscar socios para concurrir en UTE (Unión Temporal de Empresas) de modo que la suma de las clasificaciones de los socios cumpla con la exigida en el Pliego del Concurso.

Una vez hecha la preselección, la dirección realiza una selección definitiva de los concursos a licitar, a partir de cuyo momento comienza el trabajo del departamento de estudios.

#### **b) Proceso de licitación**

Para la preparación de la oferta se tendrá muy en cuenta la documentación facilitada en el concurso. Es especialmente importante, además de toda la documentación técnica, el contenido del Pliego de Cláusulas Administrativas Particulares que rige el concurso, donde se define expresamente, entre otras cosas:

- La documentación a presentar y la forma de hacerlo.
- Los criterios que sirven de base para la evaluación y posterior adjudicación del concurso.

Los criterios suelen incluir aspectos como el precio ofertado (en el caso de las subastas éste es el único criterio que se establece), el plazo ofertado, programa de trabajos, medios materiales y humanos, certificados de aseguramiento de la calidad, sistema de gestión de la prevención de la empresa, etc.



Por tanto, una vez estudiado el Pliego, se procede a:

- Estudio económico de la obra.
- Planificación técnica de la obra.
- Preparación de la documentación administrativa exigible.

Con la documentación anterior, se realiza una reunión de dirección donde se realiza lo que normalmente se denomina “cierre de la oferta”, momento en el que se estudian todas las circunstancias que rodean a la misma.

En este momento el directivo deberá considerar los siguientes factores:

- Circunstancias actuales de la empresa
- Circunstancias actuales del sector
- Competencia en el subsector considerado
- Estrategia de la empresa
- Tipo y características del cliente
- Tipo de obra y circunstancias que la rodean
- Condiciones del pliego del concurso, etc.

Una vez estudiados todos los factores anteriores, el directivo debe definir el riesgo tanto técnico como, sobre todo, económico que es asumible por la empresa para, de este modo, establecer la oferta definitiva.

Por último, se procede a entregar la oferta en el lugar indicado en el pliego y antes de la fecha y hora máxima especificada.

### **c) Adjudicación**

Una vez cumplido el plazo máximo para entrega de las ofertas, el órgano de contratación llevará a cabo los siguientes pasos:

Donde en cada uno de ellos se realiza lo siguiente:

- **Apertura de plicas:**

Se procede a la apertura de la documentación administrativa, la documentación técnica y la oferta económica. Normalmente la apertura de ofertas económicas es un acto público al cual suelen acudir representantes de cada una de las empresas que han participado en la licitación.

En ocasiones la apertura de las ofertas económicas es posterior a la evaluación técnica del concurso.

- **Evaluación del concurso**

Los servicios técnicos del órgano de contratación proceden a evaluar cada uno de los aspectos incluidos en el pliego del concurso de acuerdo con los criterios marcados.

Este proceso, y el resultado del mismo, solo se hace público en determinadas ocasiones.

- **Adjudicación provisional**

A la vista del resultado de la puntuación del concurso (tanto técnica como económica), la mesa de contratación realiza una propuesta de adjudicación provisional, la cual es comunicada tanto al interesado como, por lo general, al resto de empresas licitadoras.

En ese momento, se abre un plazo para que, por un lado las empresas no adjudicatarias realicen las alegaciones que estimen oportunas; y, por otro, la empresa adjudicataria presente la documentación que se le haya requerido, generalmente que acredite estar al corriente de sus obligaciones tributarias.

- **Adjudicación definitiva**

Una vez comprobadas y resueltas las eventuales alegaciones que pudieran existir, se procede a notificar la adjudicación definitiva del concurso, abriéndose un nuevo plazo para depositar la fianza definitiva, generalmente por cuantía del 4% del presupuesto de licitación.

En este momento se procede igualmente a la devolución de las fianzas provisionales depositadas por cada uno de los licitadores.

- **Firma del contrato**

Por último, cumplido el trámite anterior, se procede a la firma del contrato administrativo entre el órgano de contratación y la empresa adjudicataria.

De aquí en adelante se detalla las fases tanto para obras públicas y privadas.

- **Producción**

Una vez firmado el contrato, comienza la fase de ejecución de las obras, cuya responsabilidad recae en la Dirección de Contratación, cuyo proceso puede resumirse en las siguientes fases:

a) Designación del equipo técnico de la obra

Lo primero a realizar es la designación de las personas que van a conformar el equipo de obra. Deben proveerse los medios humanos necesarios para llevar a buen término la ejecución de la obra contratada.



**Fuente: Escuela de Organización Industrial de España 2007**

- b) Comunicación a los distintos departamentos de apoyo de la empresa.
- c) Estudio previo del proyecto, la oferta y el contrato, en particular las cláusulas particulares que lo rigen.
- d) Redacción con la colaboración del departamento de Prevención del Plan de Seguridad y Salud y entrega a la propiedad para su oportuna aprobación (requisito imprescindible).
- e) Apertura del Centro de Trabajo una vez aprobado el plan de seguridad firmado el aviso previo.
- f) Comunicación a las compañías suministradoras de las obras a ejecutar, con el fin de recibir información acerca de las posibles afecciones de servicios existentes.
- g) Gestiones para la obtención de los preceptivos seguros que, o bien se consideren necesarios, o bien se exijan en base al Pliego de Cláusulas Administrativas del concurso o en la propia normativa en vigor. Estos seguros son, además de seguro

de Responsabilidad Civil, el Seguro todo riesgo construcción, el Seguro Decenal, etc.

**h)** Redacción y aprobación del Plan de Calidad y Medio Ambiente.

**i)** Organización previa de la obra:

- Planteamiento inicial: previsión de recursos para el inicio.
- Gestión y obtención de permisos y licencias.
- Gestión y contratación de las instalaciones generales.
- Organización de áreas y medios para el acopio.
- Definición de instalaciones específicas.
- Organización del suministro y recepción de materiales.
- Planificación técnica y planificación económica.

**j)** Gestión de compras y subcontratos. Este aspecto es fundamental en la gestión de obras, ya que los proveedores, subcontratistas e industriales representan un 75% del coste de una obra, lo que indica la importancia de las compras.

**k)** Gestión de los contratos con nuestro cliente y colaboradores. En este sentido, debe conocerse el alcance de los contratos firmados, tanto los mercantiles con proveedores y subcontratistas, como los que se refieren a la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.

**l)** Ejecución propiamente dicha de la obra.

**m)** Relaciones con la propiedad o con la Dirección Facultativa de la obra.

- **Servicio postventa**

Por último, dentro del servicio posventa se incluyen las labores de puesta en marcha y garantía de las obras ejecutadas.

Constituye un proceso más de las empresas constructoras incluido en su cadena de valor que, sin embargo, no suele considerarse estratégico. Esta situación, provoca que este proceso sea desatendido en buena medida por parte de los directivos de las empresas, lo que provoca a medio plazo graves perjuicios, tanto de imagen, como económicos derivados de las reclamaciones de los clientes y/o usuarios.

Es por tanto importante valorar la importancia de este proceso, del mismo modo que se pone máximo interés en los procesos de contratación y producción de las obras contratadas.

Actualmente, y como solución a esta situación, existe una tendencia encaminada a externalizar este servicio, sobre todo, en lo relativo a edificación residencial.

### **2.3.3.9 Los Departamentos de Apoyo en una empresa constructora y sus funciones.**

Además de los departamentos operativos incluidos en la cadena de valor del sector de la construcción a los que nos hemos referido en el punto anterior (los correspondientes a la Dirección de Contratación y a la Dirección de Construcción – departamentos de producción-), cualquier empresa constructora debe poseer departamentos de apoyo que permitan desarrollar sus líneas de negocio.

El desarrollo de estos departamentos dependerá de cada empresa, ya que algunas de las funciones no estratégicas que se realizan en los mismos pueden perfectamente externalizarse. Un ejemplo claro al respecto sería el departamento de maquinaria, cuya existencia está generalmente reservada a empresas especialistas en determinados trabajos que requieran el empleo de maquinaria específica para el desarrollo de su actividad, como por ejemplo las empresas dedicadas a las cimentaciones especiales.

Cabe añadir que estos departamentos son de vital importancia para el funcionamiento de la empresa, por lo que debe huirse de considerarlos una “carga” dentro de la cuenta de resultados de la empresa por el único hecho de ser en general centros de coste y no centros de beneficios como los departamentos de producción.

#### **- Dirección de Prevención, Calidad y Medio Ambiente.**

La prevención de riesgos en el desarrollo de las obras va tomando cada vez mayor importancia, si cabe. La prevención se ha convertido en la preocupación más importante a la hora de desarrollar la actividad de cualquier empresa constructora.

Esta es una de las razones que ha hecho que la mayoría de las empresas con una estructura moderna integren estos departamentos en una Dirección al máximo nivel, de modo que se evite que la prevención esté supeditada a la dirección de construcción.

- **Departamento de Prevención**

El Departamento de Prevención debe perseguir la ejecución de las obras con el óptimo nivel de seguridad como elemento imprescindible, integrando la labor preventiva en el conjunto de actividades de la empresa y en todos sus niveles jerárquicos.

Las funciones del Departamento de prevención son:

- Colaborar en la definición de las Políticas Generales de la empresa en cuanto a la Prevención de Riesgos Laborales.
- Definir la estructura organizativa de prevención dentro de la empresa.
- Elaborar el Manual de Gestión de la Prevención de Riesgos Laborables.
- Elaborar los Procedimientos Generales de Prevención de Riesgos Laborables.
- Colaborar con las obras en el asesoramiento y elaboración del Plan de Seguridad y su implantación.
- Velar por el cumplimiento de todo lo anterior.

- **Departamento de Calidad**

Las funciones del departamento buscan el aseguramiento de la calidad, es decir, la perfecta adecuación del producto al uso al que se destina.

- Determinación de los factores de los que depende la calidad.
- Determinación de la forma de medir la calidad de cada factor.
- Fijación de estándares de calidad: normalización.
- Establecimiento de un programa de puntos de inspección.
- Determinación y corrección de las causas de baja calidad: mejora continua.

- **Departamento de Medio Ambiente**

Este departamento debe establecer políticas que persigan la ejecución de las obras con el máximo respeto al medio ambiente mediante una construcción sostenible.



Deben establecerse políticas tendentes a:

- Satisfacer las necesidades de la sociedad en relación al medio ambiente.
- Buen uso de las materias primas y recursos, reduciendo lo más posible la producción de residuos y aumentando al máximo su reutilización.
- Evitar o reducir contaminaciones gestionando adecuadamente los residuos producidos.
- Reducir el impacto sobre las personas y el medio ambiente de la actividad constructora, estableciendo actuaciones que los eviten o minimicen.
- Hacer lo anterior a un precio competitivo.
- Evitar multas y sanciones.
- Proponer alternativas.

- **Dirección de Construcción**

Dentro de la Dirección de Construcción, además de los departamentos de producción que forman parte de la línea principal del negocio, existen otros departamentos de apoyo cuya misión está íntimamente ligada al desarrollo de las obras.

Estos departamentos son:

a) Departamento de compras

Las compras en una empresa constructora es una de las funciones de mayor repercusión en la cuenta de resultados de una obra. Las compras tienen las siguientes singularidades:

- El importe de las compras representa cerca del 75 % del coste de las obras, lo que se traduce en que una mejora de un 3% en las compras representa una mejora del margen de explotación del 2,25 %.
- Se cumple con cierta frecuencia el principio de Pareto en cuanto que el 20% de los contratos en una obra representan el 80% de la inversión en la misma (variable en función del tipo de obra: obra civil o edificación).

El alcance de las funciones de los departamentos de compras varía de unas empresas constructoras a otras. Así, en algunas empresas son departamentos de asistencia y apoyo a las obras; y en otras, son las encargadas de realizar efectivamente las compras.

En cualquier caso, las funciones de los departamentos de compras son:

- Optimizar las condiciones técnicas y económicas de las compras.
- Contratar con el colaborador más apropiado.
- Velar porque los colaboradores cumplan los requisitos establecidos por la Dirección (calidad, economía, etc.) y los establecidos en la normativa aplicable referente a la subcontratación (cumplimiento de obligaciones tributarias y de la seguridad social, organización preventiva, etc.)

b) Departamento Técnico

Funciones de asistencia a la obra que de respuesta rápida a cualquier problema de tipo técnico que surja durante su ejecución. Además ofrece apoyo al jefe de obra en los estudios de viabilidad, propuesta de soluciones constructivas, indefiniciones, optimización de soluciones, etc.

c) Departamento de Gestión de Obras

Este es uno de los departamentos más importantes ya que maneja la información precisa para la planificación y control de las obras. En este departamento se utilizan las herramientas informáticas de gestión a través de bases de datos únicas en la empresa.

d) Departamento de Maquinaria

Como ya hemos indicado anteriormente, este departamento está reservado a empresas en cuya actividad emplean maquinaria específica. Realiza funciones de apoyo, colaboración y solución de problemáticas relativas a equipos, ya sean máquinas o instalaciones auxiliares, usados en la actividad de la construcción.

- **Secretaría General**

Se integran bajo este epígrafe el resto de los departamentos de una empresa, entre los que podemos destacar los siguientes:

a) Departamento de Recursos Humanos

Las funciones de este departamento son la selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas cualificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización; así como las actividades necesarias para la consecución de la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores, mediante:

- Planificación de las necesidades de RR.HH.
- Reclutamiento y selección de personal
- Orientación, formación y desarrollo.
- Evaluación del trabajo
- Remuneración
- Funciones complementarias.

b) Departamento de Administración y Contabilidad

Funciones administrativas en general: control de costes, tramitación de cobros y pagos, etc.; y contabilidad general de la empresa.

c) Departamento Jurídico

Funciones de asesoría jurídica en la gestión e interpretación de contratos, tanto públicos como privados.

d) Departamento Financiero

Funciones de planificación y gestión de recursos financieros. Además este departamento debe procurar la financiación, tanto del activo circulante de la empresa, como de posibles inversiones necesarias

### **2.3.3.10 Funciones del gestor de obras**

La figura del Jefe de Obra es la que ostenta la máxima responsabilidad en la ejecución de las obras en óptimas condiciones de precio y plazo.

Las funciones del Jefe de Obra equivalen a las de cualquier Director de Producción de una empresa. Dirigir consiste en conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles desarrollando las funciones de:

#### **- Planificación**

Como en el caso de cualquier negocio, previamente a la ejecución de las obras debe realizarse una planificación que permita tener un perfecto conocimiento de lo que se va a realizar. Debe incluir, al menos, los siguientes planes de actuación:

##### **a) Planificación técnica**

La planificación técnica de la obra debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Como vamos a organizar la obra
- Cuánto va a durar

Para ello, deberán considerarse los siguientes aspectos:

- Estudio del proyecto y de la obra a ejecutar
- Planteamiento inicial en cuanto a Plazos de Ejecución
- Plan de Obra
- Sistemas de Ejecución
- Tipo y calendario de contrataciones.
- Instalaciones Generales disponer en obra.
- Necesidad, características y plazos de las Instalaciones específicas.
- Definición de necesidades de acopios y suministros.
- Replanteos previos.
- Programa de Ensayos.

- Transportes a obra.
- Actividades de ejecución, etc.

b) Planificación económica:

La planificación económica debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- Cuánto va a costar la obra
- Como puede mejorarse ese coste
- Como podemos optimizar el cobro
- Como podemos mejorar las condiciones de cobro

Con ellas, se pretende conocer, seguir y actualizar periódicamente los objetivos finales de la obra.

Debe incluir los siguientes aspectos:

- Análisis del presupuesto del proyecto y la oferta.
- Estudio de todas las mejoras y objetivos posibles.
- Estudio económico de la obra, que debe incluir:
  - Producción prevista
  - Coste previsto, suma de:
    - Coste Directo
    - Coste Indirecto
  - Gastos Generales (Costes de estructura)
  - Resultado

La planificación económica ha de ser dinámica, de modo que puedan recogerse las incidencias reales de la obra conforme éstas se vayan produciendo, de manera que se realiza un seguimiento periódico para determinar su grado de cumplimiento y se pueda actualizar cuando la importancia de las incidencias lo exija.

c) Plan de seguridad

Junto con la planificación técnica debe estudiarse la planificación de la obra desde el punto de vista de la seguridad, garantizando en todo momento que cada uno de los tajos en los que se divide la obra se va a ejecutar con las óptimas medidas de seguridad.

Este estudio se plasma en el Plan de Seguridad, que deberá actualizarse y adecuarse permanentemente a las condiciones reales de ejecución de la obra.

Este Plan de Seguridad ha de ser conocido por todas las personas que trabajan en la obra, tanto trabajadores de la propia empresa como subcontratistas e industriales, será una de las principales misiones del jefe de obra velar constantemente por su estricto cumplimiento.

d) Plan de Calidad y Medio Ambiente

De igual modo, debe realizarse el preceptivo Plan de Calidad y Medio Ambiente, donde se definan, por un lado, las actividades de la obra sometidas a control y la forma de controlarlas; y, por otro, el impacto medioambiental de las obras a ejecutar así como la propuesta de reducción y mejora.

- **Organización**

Mediante la función de la organización, se posibilita que los planes se lleven a efecto. Organizar consiste en dividir el trabajo entre las personas y coordinar sus actividades.

El jefe de obra deberá crear un organigrama acorde al tipo de obra a ejecutar y a las condiciones de dicha ejecución: plazos, situación, tipologías de obra, etc.

La organización de una obra debe permitir realizar un seguimiento periódico para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos fijados en la planificación, de modo que puedan actualizarse cuando se considere conveniente.

Para esta función es necesario autoridad y responsabilidad.

- **Gestión**

Consiste en hacer que las personas y medios que se han previsto en la obra cumplan sus respectivas funciones y obligaciones para alcanzar los objetivos deseados.

Para realizar esta función es necesario el liderazgo.

- **Control**

Mediante la función de control se pretende saber en todo momento la situación de la obra así como su previsible final, de modo que sea posible trasladar la información oportuna en tiempo y forma.

El control debe ser tal, que en todo momento se cumpla la máxima: “el coste del control no debe superar su utilidad”.

El fin del control es comparar los resultados previstos en la planificación con los reales medidos, de forma que puedan estudiarse las razones de las desviaciones y tomar las medidas oportunas para evitarlo en el futuro.

### **2.3.3.11 Sistema de gestión de una empresa constructora**

La aplicación de técnicas de gestión de obras permitirá:

- Controlar nuestra obra.
- Saber dónde y por qué se producen desviaciones y, por tanto, realizar las acciones correctoras oportunas para intentar subsanar estas desviaciones.
- Tener un adecuado programa de aprovisionamiento que nos revertirá en menores costes.
- Ir un paso delante de la obra, lo que nos permitirá prever todos los contratiempos que pudieran surgir.

El sistema de gestión de obras consiste en:

a) Planificación inicial de las obras. Comprende:

- Definición del presupuesto de obra a controlar.
- Asignación de costes directos a las unidades de obra.
- Definición de costes indirectos
- Imputación de costes de estructura (gastos generales).
- Estudio de objetivos a tener en cuenta durante la ejecución de las obras.
- Control de los expedientes contratados.

b) Seguimiento mensual

Mensualmente se realiza un “Cierre”, que supone una fotografía de la obra en un momento puntual y concreto. En él, se compara la obra ejecutada hasta la fecha valorada a precios de venta (producción) con el coste realmente incurrido para su ejecución.

Se realiza un control de desviaciones entre lo previsto y lo real, tomándose las acciones correctoras que sean necesarias para evitar desviaciones en el futuro.



c) Revisión periódica

Cada cierto tiempo, variable de unas empresas a otras y con el tipo de obra, se realiza una revisión de la previsión de la obra pendiente de ejecutar.

Es importante insistir en que únicamente se estima la obra pendiente de ejecutar, a cuyo importe se le suma el coste realmente incurrido para obtener el coste final de la obra. De este modo, se consigue reducir paulatinamente el error absoluto de nuestra estimación, aún en el caso de que se mantenga el error relativo.

### **2.3.3.12 Categorías de trabajadores de construcción civil**

#### **a) Operarios**

Así se le denomina a los albañiles, carpinteros, fierros, pintores, electricistas, gasfiteros, plomeros, almaceneros, choferes, mecánicos y demás trabajadores calificados en una especialidad en el ramo. Son considerados también operarios, los maquinistas que desempeñan las funciones de operarios, mezcladores, concreteros, wincheros y obreros dedicados a la instalación de redes sanitarias, de aire acondicionado y ascensores. D.S. del 02.03.45, Pacto sobre condiciones de trabajo de 29.09.58 y Res.Nº 197 (05.07.55)

#### **b) Oficiales o ayudantes**

Son los trabajadores que desempeñan las mismas ocupaciones pero que laboran como auxiliares del operario que tenga a su cargo la responsabilidad de la tarea y que no hubieran alcanzado plena calificación en la especialidad.

También se consideran como oficiales a los guardianes, tanto si prestan sus servicios a propietarios, como a contratistas o sub-contratistas de construcción civil. D.S. del 02.03.45 y R.M. de 05.01.56.

#### **c) Peones**

Son los trabajadores no calificados que son ocupados, indistintamente, en diversas tareas de la industria. D.S. del 02.03.45 (**Castillo, Demartini, Flores, Evelin, & Reid, 2015**).

### **2.3.3.13 Base Legal**

La legislación laboral en construcción civil constituye uno de los enclaves dentro del Ordenamiento Laboral Peruano. Dentro del rubro Construcción Civil podemos encontrar las siguientes leyes, la mayoría de las cuales atañen a todo el sector privado, pero existen algunas normas específicas del sector construcción:

- **Decreto Supremo 003-97-TR Ley de Productividad y Competitividad Laboral:**

Esta ley describe el marco general de las relaciones a nivel privado entre trabajador y empleador. Su aplicación es supletoria de determinadas leyes específicas dentro del sector construcción. Los artículos pertinentes en el tema de la Construcción Civil son los que aluden a las horas laborales, los derechos que poseen los trabajadores, la imposibilidad de despido arbitrario, la posibilidad de que en el régimen de construcción civil se considere como un solo paquete una cantidad de obras, es decir, que los contratistas pueden celebrar múltiples contratos de obra, en los cuales emplearán a los mismos obreros (o al mismo sindicato) y podrán remunerarlos como si todo ese conjunto fuera una sola obra.

- **Decreto legislativo N° 1187:**

Que busca prevenir y sancionar la violencia en la actividad de construcción civil. Siendo de aplicación a las personas naturales y jurídicas, entidades públicas y privadas, organizaciones sindicales, dirigentes, trabajadores y otros afines que interviene en la actividad de construcción civil. Este decreto legislativo establece lo siguiente:

Para la prevención y control de la violencia en las obras de construcción civil, se señala que se realizan las siguientes acciones:

- La Policía Nacional del Perú (PNP) realiza labores de prevención y patrullaje para coadyuvar a la reducción de violencia a través de sus unidades especializadas a nivel nacional.

- Los Gobiernos Locales deben comunicar a la comisaria del sector sobre todas las solicitudes de licencias y licencias para realizar edificaciones relacionadas a las actividades de construcción civil, bajo responsabilidad administrativa, en un plazo no mayor a 3 días hábiles de su presentación y expedición, respectivamente.
  - La autoridad competente del Sistema de Inspección del Trabajo realiza acciones de inspección en la actividad de construcción civil con la finalidad de velar por el cumplimiento de las normas socio-laborales y de seguridad y salud en el trabajo, contando para ello con el apoyo de la PNP.
  - El Ministerio Público, quien tiene a su cargo la dirección en toda la investigación penal, a través de sus fiscalías de prevención del delito, realiza acciones de prevención y control de delitos en coordinación con la PNP.
- **Decreto Supremo N° 005-2013-TR (23.07/2013)**  
Que creó el Registro Nacional de Trabajadores de Construcción Civil – RETCC. Registro que permite identificar a los trabajadores del sector, estabilizar los flujos de trabajadores que ingresan a la actividad, lograr que los trabajadores registrados encuentren como beneficio el conocimiento de las ofertas de trabajo y ser una fuente de información para la inspección del trabajo.
  - **Decreto Supremo N° 008-20013-TR (04.09.2013)**  
Se creó el Registro Nacional de Obras de Construcción Civil – RENOCC, encargándose la administración al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). Esta norma surge por la necesidad de implementar un registro que permita, contar con la información oportuna respecto de las obras de construcción que se realizan en esta actividad. Asimismo, a fin de coordinar entre las entidades estatales las acciones de prevención y sanción sobre las situaciones de violencia en la contratación de trabajadores. Con fecha 03 de enero de 2014, se puso en funcionamiento en Lima Metropolitana y el Callao. En las demás regiones del país a partir del 03 de marzo de 2014.

- **Decreto Supremo N° 006-2013-TR (06.08/2013).**

Con fecha 04 de diciembre de 2013, entro en vigencia el registro de las organizaciones sindicales de trabajadores pertenecientes al sector construcción civil, con el objeto de garantizar la paz social, promover la inversión y garantizar la actividad sindical, identificar a las organizaciones sindicales más representativas, sin interferir en ellas, a fin de institucionalizar el mercado de trabajo y prevenir las conductas delictivas del sector construcción.

- **Constitución Política del Perú. Art. N° 76 Obligatoriedad de la Contrata y Licitación Pública.**

Las obras y la adquisición de suministros con utilización de fondos o recursos públicos se ejecutan obligatoriamente por contrata y licitación pública, así como también la adquisición o la enajenación de bienes.

La contratación de servicios y proyectos cuya importancia y cuyo monto señala la Ley de Presupuesto se hace por concurso público. La ley establece el procedimiento, las excepciones y las respectivas responsabilidades.

- Ley N° 30225 – Ley de Contrataciones del Estado (11 de julio de 2014).

- Reglamento: decreto Supremo 350 – 2015 –EF (10 de diciembre de 2015)

- **Texto Único Ordenado de la Ley Del Impuesto A La Renta Decreto Supremo N° 179-2004-Ef. (Publicado El 08 De Diciembre De 2004).Capítulo IX del Régimen para determinar la renta. Artículo 63°.**

Las empresas de construcción o similares, que ejecuten contratos de obra cuyos resultados correspondan a más de un (1) ejercicio gravable podrán acogerse a uno de los siguientes métodos, sin perjuicio de los pagos a cuenta a que se encuentren obligados, en la forma que establezca el Reglamento:

- a) Asignar a cada ejercicio gravable la renta bruta que resulte de aplicar sobre los importes cobrados por cada obra, durante el ejercicio comercial, el porcentaje de ganancia bruta calculado para el total de la respectiva obra;

- b) Asignar a cada ejercicio gravable la renta bruta que se establezca deduciendo del importe cobrado o por cobrar por los trabajos ejecutados en cada obra durante el ejercicio comercial, los costos correspondientes a tales trabajos; o,
- c) Diferir los resultados hasta la total terminación de las obras, cuando éstas, según contrato, deban ejecutarse dentro de un plazo no mayor de tres (3) años, en cuyo caso los impuestos que correspondan se aplicarán sobre la ganancia así determinada, en el ejercicio comercial en que se concluyan las obras, o se recepcionen oficialmente, cuando este requisito deba recabarse según las disposiciones vigentes sobre la materia. En caso que la obra se deba terminar o se termine en plazo mayor de tres (3) años, la utilidad será determinada el tercer año conforme a la liquidación del avance de la obra por el trienio y, a partir del cuarto año, siguiendo los métodos a que se refieren los incisos a) y b) de este artículo.

En todos los casos se llevará una cuenta especial por cada obra.

En los casos de los incisos a) y b) la diferencia que resulte en definitiva de la comparación de la renta bruta real y la establecida mediante los procedimientos a que dichos incisos se contraen, se imputará al ejercicio gravable en el que se concluya la obra.

El método que se adopte, según lo dispuesto en este artículo, deberá aplicarse uniformemente a todas las obras que ejecute la empresa, y no podrá ser variado sin autorización de la SUNAT, la que determinará a partir de qué año podrá efectuarse el cambio.

Tratándose de bonos dados en pago a los contratistas de obras de edificaciones, pistas, veredas, obras sanitarias y eléctricas del Sector Público Nacional, dichos contratistas incluirán, para los efectos del cómputo de la renta, sólo aquella parte de los mencionados bonos que sea realizada durante el correspondiente ejercicio. Se

encuentran comprendidos en la regla antes mencionada en este párrafo, los Bonos de Fomento Hipotecario adquiridos por contratistas o industriales de materiales de construcción directamente del Banco de la Vivienda del Perú con motivo de la ejecución de proyectos de vivienda económica mediante el sistema de coparticipación a que se refiere el Artículo 11° del Decreto Ley N° 17863.

- **Impuesto General A La Ventas. Decreto Supremo N° 055-99-EF Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo. (Publicado el 15.04.1999).**

**Artículo N°1.-** Operaciones gravadas, el impuesto General a la ventas grava:

c) Los contratos de construcción y

d) La primera venta de inmuebles que realicen los constructores de los mismos.

**Artículo N° 4.-** Nacimiento de la obligación tributaria f), en la primera venta de inmuebles, en la fecha de percepción del ingreso, por el monto que se perciba sea parcial o total.

**Artículo N° 13.-** Base imponible d) El ingreso percibido, en la venta de inmuebles, con exclusión del correspondiente al valor del terreno.

- **Decreto Legislativo N° 727 - Ley de Fomento a la Inversión Privada en la Construcción. Artículo 14°** señala los trabajadores que sean contratados por las empresas a que se refiere este título, para la ejecución de obras civiles, regirán sus contratos y remuneraciones mediante acuerdo individual o colectivo con sus empleadores conforme a la legislación laboral común.

Los contratos se celebrarán por obra o servicio y las remuneraciones se podrán fijar libremente, por jornal, destajo, rendimiento, tarea u otra modalidad.

- **Decreto Supremo del 2 de marzo de 1945,**
- **Resolución Ministerial N° 197 D.T del 5 de julio de 1955**

- **Resolución Ministerial N° 005 D.T del 5 de enero de 1956. Fijan salarios por categorías tarea u otra modalidad.**
- **Resolución Ministerial N° 169-2015-TR (27.08.2015)**

Disponen la publicación del Acta Final de la Negociación Colectiva en Construcción Civil 2015 - 2016, suscrita entre la Cámara Peruana de la Construcción - CAPECO y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú – FTCCP.

Los aspectos más importantes del Convenio Colectivo son:

### **Incrementos del jornal básico diario**

Los trabajadores en construcción civil a nivel nacional recibirán a partir del 1 de junio de 2015, es decir, retroactivamente, un aumento general sobre el jornal básico, de acuerdo con sus categorías de la siguiente forma:

#### **Aumento en Jornal Básico diario**

<b>Trabajador</b>	<b>Monto</b>
Operario	S/. 3.00
Oficial	S/. 2.00
Peón	S/. 1.80

Fuente: Actualidad Empresarial N.º 333 - Segunda Quincena de Agosto 2015. Elaboración propia.

### **Asignación escolar**

En el presente convenio, las partes han acordado extender la bonificación por asignación escolar a los hijos de los trabajadores que cursen estudios técnicos o superiores hasta los 22 años de edad cumplidos; para ello deberán de cumplir con los requisitos ya establecidos en sus normas respectivas.



### **Bonificación por trabajos con altas temperaturas en infraestructura vial**

Se ha precisado que el único trabajo donde existen altas temperaturas en Infraestructura vial es cuando se trabaja en labores con mezcla asfáltica (180 grados, colocación de la mezcla), esta labor se circunscribe a las cuadrillas que realizan la preparación, el vaciado y el compactado del asfalto y solo es en una etapa de la obra. Para ello es necesario tomar medidas de hidratación a favor del trabajador e incentivar el uso del bloqueador.

Las partes acordaron que se otorgue a partir de la suscripción del Convenio Colectivo 2015-2016, la suma de S/ 3.50 por día de trabajo en estas circunstancias, para la compra de una bebida hidratante solo para la cuadrilla que labora en contacto con altas temperaturas en infraestructura vial en los trabajos con mezcla de asfalto.

También se ha precisado que esta bonificación no es base de cálculo para leyes y/o beneficios sociales tales como CTS, gratificaciones, vacaciones, horas extras y otros; y se pagará domingos y feriados eventualmente trabajados.

### **Trabajos nocturnos**

Las partes acuerdan incrementar del 20% al 25% sobre el jornal básico la bonificación por trabajo nocturno establecida en el artículo 6 de la Resolución Directoral N.º 100-72-DPRSTESS.

El trabajador que realiza sus labores en turno nocturno deberá de ser rotado periódicamente de conformidad con lo establecido por el TUO de la Ley de jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo aprobado por el D. S. N° 008-2002-TR.

### **Jornada**

Las partes de la negociación colectiva han ratificado que la jornada de trabajo en construcción civil es de 6 días de labor por 1 día de descanso semanal obligatorio de

acuerdo a ley, que se labora 8 horas ordinarias diarias y un máximo de 48 horas ordinarias a la semana y que el descanso semanal obligatorio se gozará preferentemente los domingos.

- En proyectos remotos de difícil acceso, las partes acuerdan que será permitida una PERMANENCIA MÍNIMA en los campamentos de 28 días consecutivos y como máximo de hasta 35 días consecutivos luego de los cuales los trabajadores gozarán de una bajada mínima de 7 días pagados únicamente a jornal básico. Las partes igualmente dejan constancia que los trabajadores tienen libertad de disponer de su día de descanso semanal obligatorio y si desean lo podrán laborar quedando el empleador obligado a pagar dicho día de labor con la sobretasa correspondiente.

Las partes dejan constancia que de existir a la fecha alguna bonificación, asignación, bono, gratificación, etc. que los empleadores estén pagando a sus trabajadores a forma de compensación económica por los 7 días de bajada luego de su permanencia en el proyecto, dicho monto será considerado como pago a cuenta de la suma que se acuerda pagar mediante el convenio aprobado recientemente.

- Si dicha bonificación a la fecha es igual a la que pacta mediante el Convenio 2015-2016, no habrá pago adicional alguno. Si dicha bonificación es menor, la empresa cancelará la diferencia respectiva hasta llegar al monto equivalente a los 7 jornales básicos. Si el monto fuese mayor, se desglosará dicha suma en dos conceptos: uno denominado pago en descanso que será equivalente a los 7 jornales básicos y la diferencia mantendrá la denominación con la cual se ha estado abonando a la fecha.
- Las obras ubicadas en lugares remotos de difícil acceso que se encuentren en ejecución y que a la fecha de suscripción del presente convenio tuvieran un

periodo de permanencia en campamento menor al mínimo o máximo establecido, mantendrán dicha condición hasta la finalización del proyecto.

Se deja constancia que la bonificación PAGO EN BAJADA será abonada en la primera semana luego del retorno a obra por parte del trabajador.

Las partes ratifican que la labor en construcción civil bajo el esquema antes descrito no corresponde a una jornada atípica acumulativa.

Las partes igualmente dejan constancia que la bonificación PAGO EN BAJADA no es base de cálculo para leyes y beneficios sociales tales como cts., vacaciones y/o gratificaciones.

La percepción de este beneficio, en cuanto corresponda, se hará efectiva a partir de la suscripción del Convenio Colectivo 2015-2016.

### **Permiso por duelo**

Según con el Acta de Acuerdos de fecha 06-03-64, el trabajador de construcción civil cuenta con tres días de permiso con goce de jornal básico en caso de fallecimiento de padres, cónyuge o hijos, debidamente comprobado con la copia del acta de defunción respectiva.

Sin embargo, se ha dispuesto acordar ampliar de 3 a 5 días el permiso pagado por duelo cuando ocurra algunas de las situaciones señaladas líneas arriba siempre que el lugar donde se ejecute la obra haga poco accesible el traslado y/o transporte del trabajador hasta su lugar de origen o residencia habitual a fin de que pueda acompañar a su familia ante el fallecimiento de un familiar directo, sea padres, hijos o cónyuge o conviviente debidamente acreditada con la unión de hecho correspondiente.

## **Protección de riesgos laborales**

Las partes declaran que:

- 1.** Los trabajadores y trabajadoras tienen derecho a una protección eficaz en materia de seguridad y salud en el trabajo, debiendo los empleadores garantizar la protección de todo el personal que le presta su servicio en todos los aspectos relacionados con la seguridad y salud. Para ello los trabajadores deberán de participar activamente en los mecanismos que implemente el empleador para la participación activa de los trabajadores así como de los comités de seguridad en las obras.
- 2.** En cumplimiento del citado deber de protección, los empleadores deberán disponer lo necesario para la adopción de las medidas de prevención previstas en la normativa legal vigente. A tal efecto, entre otras acciones, los empleadores deberán:
  - a) Proporcionar sin costo a sus trabajadores y trabajadoras los equipos de protección individual adecuados para el desempeño de los servicios y trabajos; el trabajador tiene la obligación de usarlos durante su relación laboral y devolverlos al término de las mismas.
  - b) Facilitar a sus trabajadores y trabajadoras la formación e información suficiente acerca de los riesgos inherentes a su puesto de trabajo y de las medidas de prevención que deben de adoptar durante su ejecución.
  - c) Abstenerse de exigir a los trabajadores y trabajadoras que realicen los trabajos encomendados en los supuestos de peligro grave e inminente para su seguridad y salud. En estos supuestos los trabajadores y trabajadoras afectados podrán interrumpir o no iniciar en su caso, los trabajos mientras persista el peligro o no se adopten las medidas de protección adecuadas, sin que puedan sufrir perjuicio alguno derivado de la adopción de dicha medida.

d) En los supuestos en que por la ubicación del centro de trabajo, se presenten temperaturas que puedan provocar situaciones de riesgo por la intensidad del calor y la exposición de los trabajadores a la radiación solar, los empleadores deberán de organizar el trabajo, coordinar las tareas y adecuar el horario de trabajo, de forma que se reduzca el tiempo de exposición, disponiendo que aquellos trabajos que requieran más esfuerzo se ejecuten en las horas de menos calor.

3. Asimismo, corresponde a cada trabajador y trabajadora cumplir las medidas de prevención que en cada momento se adopten en el centro de trabajo; y velar por su propia seguridad y salud y por la de aquellas otras personas a las que pueda afectar su actividad profesional, a causa de sus acciones y omisiones. En particular deberán de:

a) Utilizar correctamente los medios y equipos de protección facilitados por la empresa.

b) Informar inmediatamente de ocurrido algún accidente/ incidente laboral a su superior o jefe directo, a los trabajadores y trabajadoras designados para realizar actividades de prevención o, en su caso, al servicio de prevención, acerca de cualquier situación que, a su juicio, entrañe un riesgo para la seguridad y salud de los trabajadores.

c) Cooperar con los empleadores para que estos puedan garantizar condiciones de trabajo que sean seguras y no entrañen riesgos para la seguridad y salud.

## Las nuevas remuneraciones y beneficios

JORNAL BÁSICOS Y BONIFICACIONES EN CONSTRUCCIÓN CIVIL DEL 01.06.2015 AL 31.05.2015																
Categoría	Antiguo Jornal	Incremento		Nuevo jornal básico	Bonificación unificada de construcción - BUC		BUC para especialización en soldadura y electromecánica		Bonificación por alta especialización - BAE							
		%	S/.		%	S/.	%	S/.	Operador de equipo mediano		Operador equipo pesado		Operador electro- mecánico		Topógrafo	
									%	S/.	%	S/.	%	S/.	%	S/.
Operario	55.60	5.40	3.00	58.60	32	18.75	5	2.93	8	4.69	10	5.86	15	8.79	9	5.27
Oficial	46.50	4.30	2.00	48.50	30	14.55	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Peón	41.50	4.34	1.80	43.30	30	12.99	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Según Acta final de Negociación Colectiva 2015 - 2016, firmada el 06.08.2015, contenida en el Expediente N° 045-2015-MTPE/2.14

Fuente: Actualidad Empresarial N.º 333 - Segunda Quincena de Agosto 2015. Elaboración propia.

Considerando los incrementos otorgados, las remuneraciones y demás beneficios sociales de los trabajadores de construcción civil, en el periodo 1 de junio de 2015 al 31 de mayo de 2016, son:

### Jornal básico diario

<b>Operario</b>	<b>S/. 58.60</b>
<b>Oficial</b>	<b>S/. 48.50</b>
<b>Peón</b>	<b>S/. 43.30</b>

Elaboración propia en base a Actualidad Empresarial N.º 333 - Segunda Quincena de Agosto 2015.

### Turno nocturno

La jornada nocturna para los trabajadores de construcción civil empieza a las 11:00 p.m. y culmina a las 6:00 a.m. El trabajador que labora en esta jornada percibirá una bonificación adicional a su jornal equivalente al 25% del jornal básico percibido por cada trabajador según su categoría.

### **Horas extras**

- a) De trabajarse en dos medias jornadas, y trabajarse las dos horas intermedias, éstas serán retribuidas con una sobretasa de 100%.
- b) Después de la jornada ordinaria y hasta la décima hora de la jornada y hasta las 11 de la noche: cada hora extra se retribuye con una sobretasa de 60%.
- c) De la décima hora de la jornada y hasta las 11 de la noche: cada hora extra se retribuye con una sobretasa de 100%.
- d) Horas extras después de las 11 de la noche: la sobretasa se fija de común acuerdo entre empleador y trabajador.

### **La bonificación unificada de construcción civil (BUC)**

#### **La bonificación unificada de construcción civil (BUC)**

Operario	32 % del básico	S/. 18.75
Oficial	30 % del básico	S/. 14.55
Peón	30 % del básico	S/. 12.99

Fuente: Elaboración propia en base Portal contable empresarial 2015.

## La bonificación por alta especialización de operarios

### La bonificación por alta especialización de operarios

Operador de equipo mediano	8 % del básico	S/. 4.69
Operador equipo pesado	10 % del básico	S/. 5.86
Operador electro-mecánico	15 % del básico	S/. 8.79
Topógrafo	9 % del básico	S/. 5.27

Fuente: Elaboración propia en base Portal contable empresarial 2015.

Los empleadores otorgan la bonificación por concepto de alta especialización – BAE, a los trabajadores de construcción civil que estén debidamente certificados por el empleador o institución educativa para realizar trabajos especializados.

### Asignación por movilidad

Es equivalente a seis pasajes urbanos diarios (S/.1.20 x 6: S/. 7.20), y a todo trabajador le corresponde el mismo monto, sin diferenciación por categoría

### Asignación por sepelio-Permanente

Se abona a los familiares de los trabajadores fallecidos durante el contrato de trabajo, es de una UIT, siempre y cuando el costo de la obra presupuestada sea igual o mayor



a 50 unidades impositivas tributarias – UIT, asignación que, teniendo en cuenta el valor de la UIT del año 2015, equivale a S/. 3,850.00.

### **Bonificación por trabajo en contacto directo con agua**

#### **Bonificación por trabajo en contacto directo con agua**

**Esta bonificación equivale al 20% del jornal básico**

<b>Operario</b>	<b>20 % del básico</b>	<b>S/. 11.72</b>
<b>Oficial</b>	<b>20 % del básico</b>	<b>S/. 9.70</b>
<b>Peón</b>	<b>20 % del básico</b>	<b>S/. 8.66</b>

Fuente: Elaboración propia en base Portal contable empresarial 2015.

La bonificación por contacto directo con el agua se extiende a los trabajos que se realicen con contacto directo con aguas servidas, en los sistemas de alcantarillados y recolectores, entendiéndose que dicha bonificación es expresa y taxativamente aplicada para el trabajador que está en contacto directo con el agua servida.

### **Bonificación por trabajo en altura**

Esta bonificación equivale al 7% del jornal básico y se otorga cuando se trabaja en fachadas o andamios, a partir del cuarto piso, como a los que laboren en el tendido de cables eléctricos en torres, en el montaje de estructuras metálicas prefabricadas o soldadas, en el montaje in situ de partes prefabricadas de puentes y en todas las actividades electromecánicas que generen riesgo de caída.

Este beneficio se aplicará a partir de los cinco metros de altura contados a partir de la cota del suelo y solo en aquellas labores que impliquen riesgo de caída libre para el trabajador.

Este beneficio no es computable para el pago de beneficios sociales.

### **Bonificación por trabajo en altura**

**Este beneficio no es computable para el pago de beneficios sociales.**

Operario	7 % del básico	S/. 4.10
Oficial	7 % del básico	S/. 3.40
Peón	7 % del básico	S/. 3.03

Fuente: Elaboración propia en base a Actualidad Empresarial N.º 333 - Segunda Quincena de Agosto 2015.

### **Bonificación por altitud**

La bonificación por altitud es de S/. 1.80 por día laborado, monto que debe pagarse a los trabajadores que presten servicios en obras o centros de trabajo ubicados a partir de los tres mil metros sobre el nivel del mar, sin tener en cuenta su lugar de procedencia, en tanto se mantenga dicha condición de trabajo.

Esta bonificación no es computable para el cálculo de la indemnización por tiempo de servicios, gratificaciones ni vacaciones.

### **Bonificación por riesgo de trabajo bajo cota cero**

Los empleadores pagarán la “bonificación por riesgo de trabajo bajo cota cero” equivalente a S/. 1.50 diario a los trabajadores de construcción civil que laboren en

un nivel inferior al segundo sótano o cinco metros bajo la cota cero, considerando que el pago de la bonificación se efectuará hasta la culminación de las obras de estructuras al nivel indicado.

### **Asignación por escolaridad**

Desde el momento en que ingresen a laborar, los trabajadores de construcción con hijos menores de 18 años que cursen estudios de educación inicial o de educación básica, percibirán una asignación por escolaridad equivalente a 30 jornales básicos al año.

Esta asignación se abona al trabajador desde su ingreso a la obra, de tal manera que se paga a razón de un dozavo de 30 jornales por cada hijo en la última semana de cada mes calendario.

Para tener derecho a la asignación por escolaridad se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener uno o más hijos menores de 18 años que cursen educación inicial o básica.
- La filiación y la edad deberán acreditarse con la respectiva partida de nacimiento, y la condición de estudiante, con el documento otorgado por la autoridad de educación correspondiente.
- El trabajador debe acreditar ante su empleador que tiene uno o más hijos menores de 18 años que cursen educación básica o inicial, en cualquier momento mientras esté vigente su relación laboral.
- Si el trabajador no cumple con las obligaciones mencionadas, le será descontado de su liquidación de beneficios sociales, el monto de la asignación escolar pagada por su empleador durante su relación de trabajo.
- Se hace extensiva la asignación escolar a los hijos de los trabajadores que cursen estudios técnicos o superiores hasta los 22 años de edad.

## **Gratificaciones**

Los trabajadores de construcción civil tienen derecho a 40 jornales básicos de gratificación por Fiestas Patrias y a 40 jornales básicos de gratificación por Navidad.

Estas gratificaciones se pagan de la siguiente manera:

- a. La de Fiestas Patrias a razón de un sétimo por cada mes laborado de enero a julio.
- b. La de diciembre a razón de un quinto por cada mes laborado de agosto a diciembre.

### **Gratificaciones de los trabajadores de construcción civil**

<b>Trabajador</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Monto</b>
Operario	El básico por 40 jornales	S/. 2,344.00
Oficial	El básico por 40 jornales	S/. 1,900.40
Peón	El básico por 40 jornales	S/. 1,732.00

Fuente: Elaboración propia en base a Actualidad Empresarial N.º 333 - Segunda Quincena de Agosto 2015.

## **Compensación por tiempo de servicios**

Equivale al 15% del total de jornales básicos percibidos durante la prestación de servicios, que corresponde a los días efectivamente laborados.

Del 15%, el 12% corresponde a la CTS, propiamente, y el 3% en sustitución de la participación en las utilidades.

**Este importe asciende diariamente a:**

<b>Trabajador</b>	<b>Monto</b>
Operario	S/. 5.86
Oficial	S/. 4.85
Peón	S/. 4.33

Fuente:

Acta Final de la Negociación Colectiva en Construcción Civil 2015-2016, suscrita entre la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (FTCCP)

**Vacaciones**

La remuneración del descanso vacacional es:

- a. Si el trabajador es despedido
  - Si lo es dentro de los primeros seis días de labor, no recibirá pago alguno.
  - Si es despedido después de 6 días de labor, tendrá derecho a percibir el 10% de todos los jornales básicos percibidos durante el tiempo que laboró.
- b. Si el trabajador renuncia
  - Si lo hace antes de tener 18 días de labor efectiva, no recibirá pago alguno.
  - Si renuncia el día 18 de labor, percibirá 2 y medio jornales diarios.
  - Si renuncia después del día 18 de labor, tendrá derecho a percibir el 10% de todos los jornales básicos percibidos durante el tiempo que laboró.

**Este importe asciende diariamente a:**

<b>Trabajador</b>	<b>Monto</b>
Operario	S/. 5.86
Oficial	S/. 4.85
Peón	S/. 4.33

Fuente:

Acta Final de la Negociación Colectiva en Construcción Civil 2015-2016, suscrita entre la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO) y la Federación de Trabajadores en Construcción Civil del Perú (FTCCP)

### **Seguro Essalud-Vida**

Los empleadores contratarán a favor de sus trabajadores la póliza de seguro ESSALUD + VIDA, adicionalmente al seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR), y cuando el costo de la obra presupuestada sea mayor a 50 unidades impositivas tributarias (UIT).

### **Vigencia del convenio colectivo**

La negociación colectiva tiene vigencia de un año, desde el primero de junio del 2015 hasta el 31 de mayo de 2016, y tendrá aplicación para todos los trabajadores en el rubro de la construcción civil que laboren en obras públicas o privadas a nivel nacional, excepto para las obras reguladas por el D. Leg. N° 727, que son:

- a) Las empresas constructoras de inversión limitada, es decir, aquellas que ejecuten obras cuyos costos individuales no excedan de 50 UIT.

Para determinar qué empresas se encuentran en este supuesto, se considera que:

- Cuando se trate de la ejecución de un conjunto de obras se tomará en cuenta el costo individual de cada obra.
  - Para establecer el costo individual de cada obra se tomarán en cuenta todos los gastos incluyendo las remuneraciones y los materiales.
- b) Las personas naturales que construyan directamente sus propias unidades de vivienda, siempre que la obra no supere el límite de 50 UIT.

Los contratos y remuneraciones se regulan en este caso según acuerdo individual o colectivo establecido entre trabajadores y empleadores.

- **Ley N° 26272 (01.01.94). Decreto Supremo N° 139-94-EF (08.11.94). Contribución al Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI)**

#### **Sujetos afectos al pago de la Contribución**

Las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades industriales comprendidas en la Categoría D de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas de las Naciones Unidas (Revisión 3), y aquellas que desarrollen labores de instalación, reparación y mantenimiento.

Sólo estarán sujetas al pago aquellas empresas que en el año anterior hayan tenido un promedio superior a veinte (20) trabajadores.

Aquellas empresas que no tengan más de veinte (20) trabajadores en promedio podrán aportar la Contribución de forma voluntaria, abonando el monto equivalente al 2% de la Unidad Impositiva Tributaria (UIT) vigente.

#### **Base Imponible de la Contribución**

Está conformada por el monto total de las remuneraciones abonadas cada mes correspondiente al personal dedicado a la actividad industrial y a las labores de instalación, reparación y mantenimiento.

#### **Tasa de la Contribución**

Es de 0.75% y se aplica sobre el total de las remuneraciones de los trabajadores que laboren en las actividades gravadas.

#### **Plazo de pago**

El pago de la contribución se realizará de manera mensual dentro de los primeros doce (12) días hábiles del mes siguiente en que se abonaron las remuneraciones.

### **Inscripción al SENATI**

Las empresas afectas al pago de la Contribución deberán inscribirse como contribuyentes en el Padrón que mantiene el SENATI.

### **Incumplimiento en el pago**

Son aplicables al pago de la contribución al SENATI las normas del Código Tributario relacionadas con la cobranza de contribuciones no pagadas oportunamente, así como los recargos por intereses y multas que ello genere.

La cobranza de las contribuciones no pagadas oportunamente y de los recargos que la demora origine se realizará mediante acción coactiva.

### **Otras Obligaciones**

- Presentación de la declaración jurada anual

Todos los sujetos de la contribución deberán presentar al SENATI una declaración jurada anual en el mes de junio, en la que consignarán la información que determine dicha institución. Para ello utilizarán el formulario que apruebe el SENATI cada año.

- Comunicación de la modificación o cese de las actividades

Las personas naturales o jurídicas que resulten obligadas al pago de la contribución, deberán comunicar al SENATI la modificación o cese de sus actividades, dentro del plazo de 30 días de producidos estos hechos.

- **Ley 29783 Seguridad y salud en el trabajo. Promulgada el 26.07.2011.**

**Art. N°1.-** La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo tiene como objetivo promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país. Para ello, cuenta con el deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control de Estado y participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, quienes, a través del diálogo social, velan por la promoción, difusión y cumplimiento de la normativa sobre la materia.



- **Guía Norma G.050 Seguridad durante de la Construcción concordado con la Resolución N° 021-83-TR del Ministerio de Trabajo.**

**Artículo N°1.-** Norma especifica las consideraciones mínimas indispensables de seguridad a tener en cuenta en las actividades de construcción civil. Asimismo en los trabajos de montaje y desmontaje, incluido cualquier proceso de demolición, refacción o remodelación.

#### 2.3.4 Terminología relacionada a la investigación

**Abstención de opinión:** Una abstención de opinión declara que el auditor no expresa una opinión sobre los estados financieros. Esta opinión es necesaria cuando el auditor ha realizado una auditoría insuficiente en alcance para poder formarse una opinión sobre los estados financieros. La abstención de opinión no se debe expresar cuando el auditor cree que en base a su auditoría, existen desviaciones importantes a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

**Acción de control:** Se denomina acción de control a la que desarrolla el personal de los órganos del Sistema o contratados por éste y/o de las sociedades de auditoría independientes designadas y contratadas para tal fin, para dar cumplimiento mediante la aplicación de un conjunto de procedimientos y métodos de trabajo a las atribuciones que le confiere la presente ley.

**Acta de inicio:** Documento redactado en el sitio de la obra para certificar que se están iniciando los trabajos de construcción correspondientes.

**Acta de paralización:** Documento redactado en el sitio de la obra para certificar la paralización de la obra con exposición de motivos justificando la misma.

**Acta de Prórroga:** Documento que se otorga al contratista, previa comunicación del mismo indicando que no puede cumplir con las metas en el tiempo previsto.

**Acta de recepción definitiva:** Documento que otorga el contratante al contratista certificando la recepción definitiva y conforme de la obra.

**Acta de terminación:** la misma es otorgada una vez culminados los trabajos de construcción correspondientes.

**Actividad:** Es el conjunto de tareas necesarias para mantener, de forma permanente y continua, la operatividad de la acción de gobierno. Representa la producción de los bienes y servicios que la Entidad lleva a cabo de acuerdo a sus funciones y atribuciones dentro de los procesos y tecnologías acostumbrados.

**Actividades de control:** Aquellas medidas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices marcadas por la dirección se llevan a cabo. Las actividades de control son un componente del control interno.

**Actividades de control gerencial:** Se refieren a las acciones que realiza la gerencia y otro personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen medios idóneos para asegurar el logro de objetivos de la entidad. Son elementos de las actividades de control gerencial, entre otros, las revisiones del desempeño, el procesamiento de información computarizada, los controles relativos a la protección y conservación de los activos, así como la división de funciones y responsabilidades.

**Actividades de monitoreo:** Representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios y, promueve su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- a) Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;
- b) De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y,
- c) Mediante la combinación de ambas modalidades.

**Adjudicación:** Es el acto judicial que consiste en la atribución de una cosa (mueble o inmueble) a una persona a través de una subasta, licitación o partición hereditaria. El ganador del proceso, por lo tanto, se adjudica el bien y pasa a ser su propietario o responsable.

**Adjudicación de Menor Cuantía:** En adelante AMC, es el proceso de selección más sencillo dentro del régimen de contrataciones y adquisiciones del Estado. En él se reducen los trámites y, las formalidades son menores.

**Alcance de la auditoría:** La determinación del alcance implica la selección de aquellas áreas o asuntos que serán revisados y la profundidad que tendrán las pruebas a realizar en la fase de ejecución. Esta decisión debe ser adoptada teniendo en cuenta la materialidad, sensibilidad, riesgo y costo de la auditoría, así como la trascendencia de los posibles resultados a informar.

**Amenaza:** Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

**Análisis DAFO:** También conocido como análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

**Análisis externo de la empresa:** Se trata de ir indicando los diferentes elementos del ENTORNO (macro y micro entorno) que influyen a la empresa.

**Análisis interno de la empresa:** Consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa

**Análisis del entorno de la empresa:** El análisis que incluye la exploración de los factores, que forman el entorno en el cual actúa la empresa.

**Análisis de precio unitario:** Cálculo realizado a las partidas que conforman un presupuesto, de acuerdo a los precios que se manejen en el mercado.

**Auditoría de gestión:** Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar la responsabilidad ante el público.

Puede tener entre otros objetivos:

- Determinar si están lográndose los resultados o beneficios previstos por la normativa, por la propia entidad, el programa o actividad pertinente.
- Establecer si la entidad adquiere, protege y utiliza sus recursos de manera eficiente y económica.
- Comprobar si la entidad programa o actividad ha cumplido con las leyes y reglamentos aplicables en materia de efectividad, eficiencia o economía.
- Determinar si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

**Bases:** Los documentos que contienen los aspectos administrativos, las especificaciones técnicas y los términos de referencia o expediente técnico, según corresponda, que con el conjunto de condiciones, procedimientos establecidos por la Entidad y, cuando corresponda, la proforma del contrato, rigen un proceso de selección específico en el marco de la Ley y el presente Reglamento.

**Calidad:** Capacidad de un conjunto de características inherentes de un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas. El término Calidad puede utilizarse acompañado de adjetivos tales como pobre, buena o excelente.

**Carta fianza:** Un contrato de garantía de cumplimiento de pago de un tercero, firmado entre un banco, o entidad financiera, y el deudor. Este es representado en un documento emitido por dicho banco a favor de un acreedor. Esta carta garantiza que si el deudor no puede pagar sus obligaciones, el banco se hará cargo.

**Comunicación:** Se define como el proceso a través del cual otros conocen y aceptan nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos.

**Comunicación formal:** Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales de la organización.

**Conciencia del control:** Se refiere a la importancia que la gerencia brinda al control interno y, por lo tanto, a la atmósfera dentro de la cual funcionan los controles internos específicos de la entidad. Dicha conciencia es, en gran parte, un elemento intangible; es una actitud de la gerencia que, cuando se comunica y busca cumplirse, sirve para reducir la probabilidad de que los controles contables específicos sean omitidos.

Un indicador que puede dar origen a la falta de confiabilidad por parte del auditor en el ambiente de control, es el hecho que la gerencia, con el propósito de motivar al personal a lograr las metas previstas, crea una atmósfera que conduce a un comportamiento indisciplinado o poco ético, o permita al personal de la entidad que logre las metas evitando los controles establecidos.

Para que la conciencia de control sea realista, la gerencia debe haber impartido directivas claras para que los controles no deban ser pasados por alto. A fin de lograr el objetivo deseado la entidad debe establecer mecanismos generales de control para

hacerlo eficaz. La adopción de medidas correctivas oportunas por la gerencia al conocer una debilidad existente en el control interno, demuestra su compromiso y refuerza la conciencia de control.

**Conciliaciones bancarias:** Se denomina conciliación bancaria a la contrastación de los movimientos del libro bancos de la entidad, con los saldos de los extractos bancarios a una fecha determinada, para verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro en uno u otro lado. La conciliación de saldos contables y bancarios, permite verificar si las operaciones efectuadas por la oficina de tesorería han sido oportuna y adecuadamente registradas en la contabilidad.

**Conciliación de saldos:** La Conciliación de Saldos consiste en la realización de acciones relacionadas entre sí y dispuestas en forma permanente o en períodos determinados, para establecer la concordancia de las cifras mostradas en los registros contables con lo realmente disponible o existente.

Se define la conciliación como el procedimiento de contrastación de información que se realiza entre dos fuentes distintas, con el objeto de verificar su conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro, en uno u otro lado.

Las conciliaciones son procedimientos necesarios para verificar la conformidad de una situación reflejada en los registros contables. Constituyen pruebas cruzadas entre los datos de dos fuentes diferentes internas, o de una interna con otra externa, proporcionan confiabilidad sobre la información financiera registrada; permite detectar diferencias y explicarlas efectuando ajustes o regularizaciones cuando son necesarios.

**Contratista:** Persona física o jurídica que asume contractualmente ante el promotor, con medios humanos y materiales propios o ajenos, el compromiso de ejecutar la totalidad de la obra, o una parte de la misma con sujeción al proyecto y al contrato.

**Control:** Fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos.

**Control Administrativo:** Es la acción de evaluar el conjunto de actividades que se realizan en un sistema completo de organización política, normas y procedimientos utilizados con el fin de lograr la mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y responsabilidades establecidas en cada caso.

**Controles de acceso:** Procedimientos diseñados para restringir el acceso a terminales, programas y datos electrónicos (on-line). Los controles de acceso consisten en la "autenticación de usuario" y "autorización de usuario".

**Control de Eficiencia:** Comprende la revisión de las actividades y procedimientos de planeamiento, organización, dirección, coordinación y control administrativo con el fin de verificar el logro de las metas programadas y si éstas han sido alcanzadas con eficiencia y ajustándose a los dispositivos legales que norma su gestión.

**Control de Gestión:** Se basa en la realización de presupuestos, planificación presupuestaria a corto plazo (menos de un año), intenta asegurar que la empresa, así como cada departamento de forma individual logren sus objetivos.

**Control de Inventarios:** Es la técnica que permite mantener la existencia de los productos a los niveles deseado.

**Control del área de Contabilidad:** Comprende la revisión de las actividades y procedimientos de registro contable, comprobación documentaria del plan de cuentas y su aplicación de los manuales de procedimientos y de la formulación de los estados financieros.



**Control del Personal:** Comprende la revisión de las actividades y procedimientos que implican la administración integral de personal y el uso eficiente de los recursos humanos.

**Control estratégico:** Tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan estratégico y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos en el mismo. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y, en su caso, tomar medidas correctoras.

**Control Interno:** Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada son adoptadas por una empresa para: Salvaguardar activos, verificar información financiera administrativa operacional, promover eficiencia operativa, estimular adhesión políticas administrativas.

**Control presupuestario:** Es el seguimiento de la ejecución presupuestaria de Ingresos y Egresos así como de las Metas Presupuestarias establecidas para el Año Fiscal, respecto al Presupuesto Institucional de Apertura o Modificado, según sea el caso, con la finalidad de asegurar su cumplimiento y mantener actualizada la información relativa a los niveles de la ejecución, tanto en términos financieros como físicos.

El Control Presupuestario es permanente y constituye el soporte técnico para efectuar los trabajos de análisis y corrección de desviaciones a que se contrae la Fase de Evaluación Presupuestaria.

**Control previo:** Conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.

**Control previo de los compromisos presupuestales:** Se denomina control previo al conjunto de procedimientos y acciones que adoptan los niveles de dirección y gerencia de las entidades para cautelar la correcta administración de los recursos financieros, materiales, físicos y humanos.

**Control Operativo:** Dirige su acción hacia la planificación operativa, es decir, que asegura que las tareas realizadas en cada puesto de trabajo día a día se realicen correctamente.

**Coordinar:** Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de perseguir las metas de organización con eficiencia.

**Corrección:** Es el momento de integrar las desviaciones en relación con los estándares y de tomar acción correctiva, dependiendo del nivel donde se aplicará la corrección, ya sea a nivel directivo, ejecución u operacional. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación, donde se encuentra la relación más estrecha entre planeación y control.

**Costos de producción:** Son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento. En una compañía estándar, la diferencia entre el ingreso (por ventas y otras entradas) y el costo de producción indica el beneficio bruto.

**Criterios para el ejercicio del control:** Son criterios que orientan el ejercicio del control:

a. La oportunidad, de modo que las acciones de control se realicen en el momento debido.

- b. La colaboración, de manera que la actuación de los órganos de control esté fundamentalmente dirigida a cooperar con las entidades, a fin que perfeccionen sus sistemas técnico-administrativos y logren sus metas.
- c. La horizontalidad, en virtud de la cual las entidades no están subordinadas jerárquicamente a los Órganos de control.
- d. La reserva, que impide que durante la ejecución del control se revele información que cause daño a las entidades, a su personal o al Sistema, o dificulte la tarea de este último.
- e. La flexibilidad, según la cual al realizarse el control, ha de otorgarse prioridad al logro de las metas propuestas.
- f. La especialización, que considera la necesidad de efectuar el control en función de la naturaleza de la entidad en la que incide. Para lo cual los diversos órganos del Sistema propondrán a la Contraloría General de la República sus recomendaciones para la elaboración de las normas técnicas especializadas de control que consideren aplicables a sus entidades.
- g. La presunción de licitud, según la cual, salvo prueba en contrario, se reputa que los servidores y funcionarios sujetos a control han actuado con arreglo a las normas legales y administrativas en forma transparente.

**Cultura estratégica:** Un conjunto de normas, valores, actitudes y tipos de conocimientos relacionados con la comprensión de las actividades estratégicas, sobre todo, los objetivos estratégicos y maneras de alcanzarlos, compartidos por todos los miembros de una organización.

**Debilidades de Control Interno:** Ausencia de controles adecuados.

**Deficiencia significativa en el control interno:** Deficiencia o conjunto de deficiencias en el control interno que, según el juicio profesional del auditor, tiene la importancia suficiente para merecer la atención de los responsables del gobierno de la entidad.

**Desarrollo organizacional:** Esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar la efectividad general. Enfoque que se nutre de la planificación empresarial, la dirección por objetivos y las ciencias del comportamiento para producir cambios de manera paulatina, pero sostenida.

**Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o espera.

**Eficiencia – Efectividad:** Uso óptimo de recursos y logro de resultados, aplicando criterios de calidad, cantidad, oportunidad, lugar y costo.

**Ejes estratégicos:** Son las áreas, campos, procesos claves o dimensiones prioritarias que encontramos en la visión y en las que debemos trabajar sistemáticamente para alcanzar el desarrollo organizacional. En esas áreas se concentrarán los esfuerzos institucionales e individuales y se organizarán las acciones al largo plazo, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos identificados para cada eje. Se puede decir que los ejes estratégicos son cada uno de los ámbitos de actuación en los que se pretende introducir un cambio importante en los próximos años.

**Entorno de control:** Comprende las funciones del gobierno y dirección de la empresa, así como las actitudes, compromisos y acciones de los responsables del gobierno de la entidad y de la dirección de la empresa, sobre el control interno de la entidad y su importancia. El entorno de control es un componente del control interno.

**Estudio de factibilidad:** Análisis de un proyecto, que determina la posibilidad de ser realizado en forma efectiva. Los aspectos operacionales (funcionamiento), económicos, (costo/beneficio) y técnicos (posible ejecución); son partes del estudio. Los resultados de un estudio de factibilidad proveen datos para una decisión de iniciar el proyecto.

Estudio donde se perfecciona la información referente a las alternativas y establece un presupuesto referencial. Este nivel de estudio requiere información primaria y análisis detallado de mercado (oferta y demanda), además de la evaluación técnico económica. Su objeto es identificar la mejor alternativa del Proyecto de Inversión Pública en estudio.

**Estudio de prefactibilidad:** Estudio donde se precisa con mayor detalle la información del estudio de perfil con el fin de disminuir los riesgos de decisión y encontrar las mejores alternativas. La preparación de este estudio requiere la combinación de fuentes secundarias con trabajos de campo. Permite acotar las alternativas que se evaluarán en el nivel de factibilidad.

**Evaluación del riesgo:** El riesgo se define como la probabilidad de que un evento o acción afecte adversamente a la entidad.

Su evaluación implica la identificación, análisis y manejo de los riesgos relacionados con la elaboración de estados financieros y que pueden incidir en el logro de los objetivos del control interno en la entidad. Estos riesgos incluyen eventos o circunstancias internas o externas que pueden afectar el registro, procesamiento y reporte de información financiera, así como las representaciones de la gerencia en los estados financieros. Son elementos de la evaluación del riesgo, entre otros, cambios en el ambiente operativo del trabajo, ingreso de nuevo personal, implementación de sistemas de información nuevos y reorganización en la entidad.

Los elementos que forman parte de la evaluación de riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Identificación de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,
- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

**Evaluación del riesgo de auditoría:**

Es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia en intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso. La evaluación del nivel de riesgo muchas veces se limita a determinar un riesgo alto, medio o bajo. Esta evaluación es un proceso subjetivo y depende exclusivamente del criterio, capacidad y experiencia del auditor. Además, es la base para la determinación del enfoque de auditoría a aplicar. Por lo tanto, debe ser un proceso cuidadoso, realizado por quienes posean la mayor capacidad y experiencia en el equipo de auditoría.

**Examen especial:** Comprende la revisión y análisis de una parte de las operaciones o transacciones efectuadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar aspectos presupuestales o de gestión, el cumplimiento de los dispositivos legales y reglamentarios aplicables y elaborar el correspondiente informe que incluya observaciones, conclusiones y recomendaciones. El Examen Especial puede incluir una combinación de objetivos financieros y operativos, o restringirse a sólo uno de ellos, dentro de un área limitada o asunto específico de las operaciones.

También se efectúan exámenes especiales para investigar denuncias de diversa índole y ejercer el control de las donaciones recibidas, así como de los procesos licitatorios, del endeudamiento público y cumplimiento de contratos de gestión gubernamental, entre otros.

El Examen Especial se sustenta en métodos, procedimientos y técnicas de auditoría y se adecuan a las políticas y normas de auditoría gubernamental.

El desarrollo del Examen Especial sigue las mismas fases que la práctica de una auditoría de gestión, es decir: a) Planeamiento; b) Ejecución; c) Informe; excepto en lo que se refiere a la fase de planeamiento, dado que sus procedimientos son más simplificados que en una auditoría de alcance amplio.

**Expediente técnico de obra:** El conjunto de documentos que comprende: memoria descriptiva, especificaciones técnicas, planos de ejecución de obra, metrados, presupuesto, Valor Referencial, análisis de precios y fórmulas polinómicas y, si el caso lo requiere, estudio de suelos, estudio geológico, de impacto ambiental u otros complementarios.

El expediente técnico es el instrumento elaborado por la entidad licitante para los fines de contratación de una obra pública. Comprende entre otros: bases de la licitación, memoria descriptiva, planos, especificaciones técnicas, metrados, precios unitarios y presupuesto, estudio de suelos, fórmulas polinómicas, y pro forma de contrato.

**Fondo de garantía:** Es un monto por estipulación contractual, el cliente o usuario retiene del importe que adeuda al contratista, a fin de que dicho “fondo” cubra un eventual incumplimiento por parte del mismo y que es entregado a este de no acaecer dicho incumplimiento. Ello, sin perjuicio que el contratista facture por el total del importe adeudado.

**Gestión:** La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- a) El establecimiento de metas y objetivos.
- b) El análisis de los recursos disponibles.
- c) La apropiación económica de los mismos.
- d) La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- e) Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización

**Hallazgos de auditoría:** Son asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información financiera, de acuerdo con las aseveraciones efectuadas por la gerencia en los estados financieros. Pueden referirse a diversos aspectos de la estructura de control interno, tales como: ambiente de control, sistema de contabilidad y procedimientos de control.

**Indicadores:** Son una manera de medir los resultados logrados, son los instrumentos que describen, en términos cuantitativos o cualitativos, el cambio logrado o que se quiere lograr en el tiempo.

**Indicadores de gestión:** Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

**Integración de funciones:** Recombinación de puestos y actividades de módulos fraccionados de una unidad reconocible en unidades, puesto o tareas más complejas. Implica polivalencia del personal para diversas funciones.

**Integración de personal:** La integración de personal implica llevar y mantener ocupados los puestos en la estructura organizacional. Esto se hace al identificar los requerimientos de la fuerza laboral; así, realizar un inventario de las personas disponibles y al reclutar, seleccionar, ubicar, ascender, evaluar, planear las carreras, remunerar y capacitar o desarrollar de otra manera tanto a los candidatos como a los



actuales titulares de los puestos con el fin de que cumplan sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

**Inventarios:** El inventario es el almacenamiento de bienes y productos.

**Licitación:** Una licitación (también denominada concurso público o contrato del Sector Público) es el procedimiento administrativo para la adquisición de suministros, realización de servicios o ejecución de obras que celebren los entes, organismos y entidades que forman parte del Sector Público.

**Mano de obra:** Trabajo ejecutado por el personal obrero.

**Manual de organización y funciones (MOF):** El Manual de Organización y Funciones, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal.

**Manual de procedimientos administrativos (MAPRO):** El Manual de es un documento descriptivo y de sistematización normativa, teniendo también un carácter instructivo e informativo. Contiene en forma detallada, las acciones que se siguen en la ejecución de los procesos generados para el cumplimiento de las funciones y deberá guardar coherencia con los respectivos dispositivos legales y/o administrativos, que regulan el funcionamiento de la entidad. Además, sirven como elementos de análisis para desarrollar estudios de racionalización.

**Misión:** Es la finalidad para la cual ha sido creada una determinada Entidad. Dicha finalidad se asocia a los deberes primordiales que presta el Estado, denominados Funciones para efectos presupuestarios.

**Muestreo de auditoría:** Es la aplicación de un procedimiento sustantivo o de cumplimiento a menos de 100% de las partidas incluidas en el saldo de una cuenta o clase de transacciones, con el fin de obtener y evaluar evidencias sobre algunas de las características de las partidas seleccionadas y extraer conclusiones sobre el conjunto de las partidas de dicho saldo de cuenta o clase de transacciones.

**Niveles jerárquicos:** Son los diversos escalones o posiciones que ocupan en la estructura organizacional los cargos o las personas que los ejercen y que tienen suficiente autoridad y responsabilidad para dirigir o controlar una o más unidades administrativas.

**Obra:** Construcción, reconstrucción, remodelación, demolición, renovación y habilitación de bienes inmuebles, tales como edificaciones, estructuras, excavaciones, perforaciones, carreteras, puentes, entre otros, que requieren dirección técnica, expediente técnico, mano de obra, materiales y/o equipos.

**Obra de Construcción:** Cualquier obra pública o privada donde se efectúen trabajos de construcción o ingeniería civil.

**Obreros (Empresas Constructoras):** Comprende a los trabajadores directamente ocupados en las etapas y procesos de la construcción como albañilería, yesería, carpintería, electricidad, pintura, operadores, mecánicos, choferes, soldadores, etcétera. Incluye al personal de limpieza, veladores y bodegueros. Excluye al personal contratado por subcontratistas.

**Opinión adversa:** La conclusión profesional de un auditor, que se expresa en el párrafo de opinión del informe de auditoría, que los estados financieros no presentan razonablemente la situación financiera, los resultados de las operaciones o los flujos de

efectivo de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados (u otros pertinentes y apropiados) y con los requisitos regulatorios para propósitos de emisión de informes, dentro del contexto de importancia relativa.

**Opinión de auditoría:** El párrafo en el informe de auditoría que expresa la conclusión profesional sobre si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados (u otros pertinentes y apropiados)

**Opinión con salvedad:** Una opinión emitida cuando el auditor llega a la conclusión que no puede emitirse opinión sin salvedad por cualquiera de varias razones, tales como:

- Que los estados financieros no están de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados (u otros pertinentes y apropiados) y con los requisitos regulatorios para propósitos de emisión de informes, en algún aspecto importante, pero el efecto no es de tanta magnitud como para requerir una opinión adversa; o
- Que existe una limitación en el alcance de la auditoría de los estados financieros pero la limitación no es tan significativa como para requerir una abstención de opinión.

**Opinión sin salvedad:** Una opinión sin salvedad se emite cuando el auditor ha obtenido suficiente evidencia apropiada de auditoría de que los estados financieros están razonablemente presentes de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados (u otros pertinentes y apropiados) y los requisitos regulatorios para propósitos de emisión de informes, dentro del contexto de importancia relativa.

**Papeles de trabajo:** Registra el planeamiento, naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicados por el auditor y los resultados y conclusiones extraídas a la evidencia obtenida. Se utilizan para controlar el progreso del trabajo realizado para respaldar la opinión del auditor. Los papeles de trabajo pueden estar constituidos por datos conservados en papel, película, medios electrónicos u otros medios.

**Promotor:** Persona física o jurídica por cuenta de la cual se realiza una obra.

**Racionalización de procedimientos:** Es el proceso a través del cual se identifican, analizan, armonizan y diseñan la secuencia y modo como se realizan un conjunto de operaciones para el cumplimiento de las actividades y funciones de una entidad, sean de naturaleza sustantiva, adjetiva, técnica o legal.

**Recomendaciones de control interno:** Las recomendaciones constituyen las medidas sugeridas a la administración de la entidad examinada, orientadas a promover la superación de las observaciones o hallazgos emergentes del examen a los estados financieros. Serán dirigidas a los funcionarios públicos que tengan competencia para disponer su aplicación.

**Responsable del Control Interno:** La más alta autoridad de la organización.

**Resultado:** Es un cambio cuantitativo o cualitativo que ocurre en un proyecto; por una relación de causa-efecto.

**Resultados a nivel de productos (o parciales):** Son los resultados inmediatos, visibles y concretos que se obtienen durante la ejecución del proyecto y que contribuyen, como consecuencia lógica de las actividades del proyecto, al logro del resultado final.

**Resultados a nivel de efecto (o final):** Es el resultado que se obtiene al momento en que finaliza el proyecto. Equivale al propósito del proyecto, y por su misma definición, no puede haber más de un resultado a este nivel.

**Resultados a nivel de impacto (o de largo plazo):** Son los resultados que se obtienen un tiempo después de la finalización del proyecto.

**Riesgo:** Es la probabilidad de una condición crítica que puede impedir el logro de los resultados previstos. Es la acción de medir y controlar la marcha del proyecto, de hacer un seguimiento de las actividades claves del mismo mediante la aplicación de los instrumentos previamente definidos.

**Riesgo de auditoría:** El riesgo que el auditor emita inadvertidamente una opinión de auditoría sin salvedad sobre estados financieros que contengan errores e irregularidades de importancia relativa.

**Riesgo de control:** Es la posibilidad de que un saldo de cuenta o una clase de transacciones hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales, individualmente o al acumularse con otras distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, por no haber sido prevenidas o detectadas y corregidas oportunamente por los sistemas de contabilidad y control interno.

**Riesgo de no detección:** Es la posibilidad de que un saldo de cuenta o una clase de transacciones hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales o al acumularse con otras distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, sin que hayan podido ser detectadas por los procedimientos sustantivos del auditor.

**Riesgo inherente:** La posibilidad de que ocurran errores o irregularidades significativos, sin considerar el efecto del control interno.

Es la posibilidad de que un saldo de cuenta o una clase de transacciones hayan sufrido distorsiones que puedan resultar materiales, individualmente o al acumularse con otras distorsiones de otros saldos o clases de transacciones, por no estar implementados los correspondientes controles internos.

**Riesgo de detección:** El riesgo de que nuestros procedimientos sustantivos de auditoría no detecten errores e irregularidades significativas.

**Riesgo muestral:** Riesgo que surge de la posibilidad de que las conclusiones del auditor, basadas en muestras, puedan ser diferentes de las conclusiones a que habría llegado si la población muestral completa hubiera sido sometida al mismo procedimiento de auditoría.

**Sistema:** Es un conjunto de elementos o componentes que se caracterizan por ciertos atributos identificables que tienen relación entre sí, pues funcionan para lograr un objetivo en común.

**Sistema de Control Interno:** Conjunto ordenado, concatenado de los objetivos del control interno.

**Subcontratista:** Persona física o jurídica que asume contractualmente ante el contratista, empresario principal, el compromiso de realizar determinadas partes o instalaciones de la obra con sujeción al proyecto por el que se rige su ejecución.

**Técnico:** Competente designado por el promotor para coordinar los principios generales de prevención y de seguridad durante la fase de elaboración del proyecto.

**Técnicas de auditoría:** Los mecanismos mediante los cuales los auditores recopilan la evidencia de auditoría. Las técnicas de auditoría consisten en: comparación, cálculo, confirmación, indagación, inspección, observación y examen físico.

**Técnicas de verificación física:**

- Inspección.- Es el examen físico ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. La aplicación de esta técnica es de mucha utilidad, especialmente en cuanto a la constatación de efectivo, valores, activo fijo y otros equivalentes. Generalmente, se acostumbra a calificarla como una técnica combinada, dado que en su aplicación utiliza la indagación, observación, comparación, rastreo, tabulación y comprobación.

**Técnicas de verificación ocular:**

- Comparación.- Es el acto de observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos. Dentro de la fase de ejecución de la auditoría se efectúa la comparación de resultados, contra criterios aceptables, facilitando de esa forma la evaluación por el auditor y la elaboración de observaciones, conclusiones y recomendaciones.
- Observación.- Es el examen ocular realizado para cerciorarse cómo se ejecutan las operaciones. Esta técnica es de utilidad en todas las fases de la auditoría, por cuyo intermedio el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, en especial las relacionadas con la forma de ejecución de las operaciones, apreciando personalmente, de manera abierta o discreta, cómo el personal de la entidad ejecuta las operaciones.
- Indagación.- Es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conversaciones con los funcionarios responsables de la entidad. La respuesta a una pregunta formulada por el auditor comprende una porción insignificante de elementos de juicio en los que puede confiarse, pero las

respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio si todas son razonables y consistentes. Es de especial utilidad la indagación en la auditoría de gestión cuando se examinan áreas específicas no documentadas; sin embargo, sus resultados por sí solos no constituyen evidencia suficiente y competente.

- Entrevistas.- Pueden ser efectuadas al personal de la entidad auditada o personas beneficiarias de los programas o actividades a su cargo. Para obtener mejores resultados debe prepararse apropiadamente, especificar quiénes serán entrevistados, definir las preguntas a formular, alertar al entrevistado acerca del propósito y puntos a ser abordados. Asimismo, los aspectos considerados relevantes deben ser documentados y/o confirmados por otras fuentes y su utilización aceptada por la persona entrevistada.
  
- Las Encuestas.- Pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas. Pueden ser enviadas por correo u otro método a las personas, firmas privadas y otros que conocen del programa o el área a examinar. Su ventaja principal radica en la economía en términos de costo y tiempo; sin embargo, su desventaja se manifiesta en su inflexibilidad, al no obtenerse más de lo que se pide, lo cual en ciertos casos puede ser muy costoso. La información obtenida por medio de encuestas es poco confiable, bastante menos que la información verbal recolectada en base a entrevistas efectuadas por los auditores. Por lo tanto, debe ser utilizada con mucho cuidado a no ser que se cuente con evidencia que la corrobore.

**Términos de referencia:** Descripción, elaborada por la Entidad, de las características técnicas, alcance y documentos a producirse en la prestación de servicios de consultoría.

**Toma de inventario físico:** Es un proceso que consiste en verificar físicamente los bienes con que cuenta cada entidad, a una fecha dada; con el fin de asegurar su



existencia real. La toma de inventarios permite contrastar los resultados obtenidos valorizados, con los registros contables, a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pudiera existir y proceder a las regularizaciones del caso. Este procedimiento debe cumplirse por lo menos, una vez al año.

Para efectuar una adecuada toma física de inventarios, es necesario que la gerencia o quien haga sus veces, emita previamente por escrito, procedimientos claros y sencillos, de manera que puedan ser comprendidos fácilmente por el personal que participa en este proceso.

**Valoración de riesgos:** Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

**Valuación:** Determinación del precio de un bien

### **III. METODOLOGIA**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

La investigación utilizó el diseño No experimental- transeccional- descriptivo.

##### **No experimental**

Aquella investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural.

##### **Transeccional**

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

##### **Descriptivo**

La investigación descriptiva, tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables y proporcionar su descripción.

### 3.2 Población y muestra

#### 3.2.1 Población

La Población considerada correspondió a 29 empresas del sector en estudio

#### Criterios de inclusión:

Empresas ubicadas en el distrito de Chorrillos.

Empresas Formalmente constituidas.

Empresas con más de tres años de actividad en el rubro.

#### Cálculo del Tamaño de la Muestra conociendo el tamaño de la Población

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

#### En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza, 1.96 al cuadrado

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = probabilidad de fracaso 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). (Se usó un 5%)

#### 3.2.2 Muestra

La muestra representativa no aleatoria por conveniencia, correspondió a la misma población, 29 empresas del sector en estudio, que reúnen los mismos criterios de inclusión.

### **3.3 Técnicas e instrumentos**

#### **3.3.1 Técnicas**

Para el recojo de la información se utilizó la técnica de la revisión bibliográfica y documental.

#### **3.3.2 Instrumentos**

Para el recojo de la información se utilizó la entrevista, la observación directa y el cuestionario, el cual estuvo compuesto por preguntas de tipo cerrada, las respuestas estarán condicionadas a un SI o a un NO, y redactadas de manera sencilla para que sean comprendidas con facilidad por los encuestados.

### 3.4 Operacionalización de las variables

<b>Variable a Investigar</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Indicador de variables</b>	<b>Tipo de Variable</b>	<b>Escala de Medición</b>
<p><b>Variable independiente</b></p> <p>Control interno Administrativo</p>	<p>Conjunto de métodos y procedimientos que adoptan la administración de una entidad para ayudar al logro del objetivo, y a su vez salvaguardar los activos, prevenir y detectar fraudes y errores y así corregirlos oportunamente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficiencia</li> <li>- Eficacia</li> <li>- Cumplimiento de metas y objetivos</li> <li>- Corrección oportuna de deficiencias.</li> <li>- Racionalización de recursos</li> </ul>	<p>Cuantitativa</p>	<p>Ordinal</p>

<b>Variable a Investigar</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Indicador de variables</b>	<b>Tipo de Variable</b>	<b>Escala de Medición</b>
<p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Resultados de Gestión</p>	<p>Relativo a control y manejo de determinadas metodologías y técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Positivo</li> <li>- Eficiente</li> <li>- Utilidad</li> <li>- Pérdidas</li> </ul>	<p>Cuantitativa</p>	<p>Ordinal</p>



### **3.6 Plan de análisis**

Una vez obtenido los datos se procedió a procesarlos. Los datos recolectados en la investigación se analizaron haciendo uso de la estadística descriptiva y para la tabulación de los datos se utilizó como soporte los programas de Word y Excel.

### **3.7 Principios éticos**

Durante el desarrollo de la investigación se ha considerado en forma estricta el cumplimiento de los principios éticos que permitan asegurar la originalidad de la investigación. Asimismo, se han respetado los derechos de propiedad intelectual de los libros de texto y de las fuentes electrónicas consultadas, necesarias para estructurar el marco teórico.

De otro lado, considerando que gran parte de los datos utilizados son de carácter público, y pueden ser conocidos y empleados por diversos analistas sin mayores restricciones, se ha incluido su contenido sin modificaciones, salvo aquellas necesarias por la aplicación de la metodología para el análisis requerido en esta investigación.

Igualmente, se conserva intacto el contenido de las respuestas, manifestaciones y opiniones recibidas de los trabajadores y funcionarios que han colaborado contestando las encuestas a efectos de establecer la relación causa-efecto de las variables. Además, se ha creído conveniente mantener en reserva la identidad de los mismos con la finalidad de lograr objetividad en los resultados.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados

#### 4.1.1 Respecto al objetivo específico 1

Tabla 1

1. Edad del gerente y/o representante legal		
Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
De 25 a 35 años	4	14 %
De 36 a 45 años	9	31 %
De 46 a 55 años	16	55 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfico 1

#### 1. Edad del gerente y/o representante legal

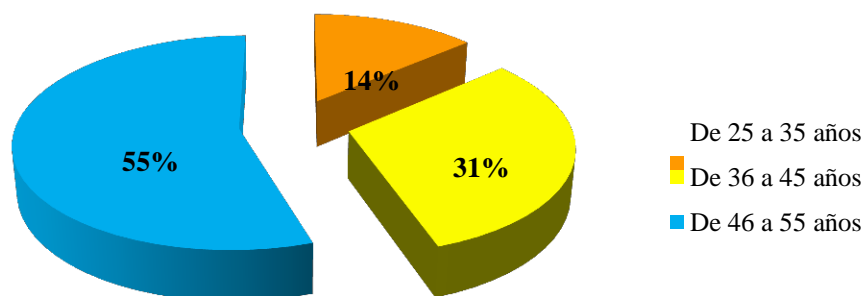


Gráfico 1: Distribución porcentual que corresponde a la edad de los encuestados.

Fuente: Tabla 1

#### Interpretación:

Según la Tabla y Gráfico 1: Las edades de los propietarios, gerentes y/o representantes de las empresas constructoras en investigación, fluctúan entre 25 a 55 años. Siendo el 14% de 25 a 35 años, 31% de 36 a 45 años y el 55 % de 46 a 55 años.



**Tabla 2**

**2. Sexo de gerente y/o representante legal**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Femenino	3	10 %
Masculino	26	90 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 2**

**2. Sexo de gerente y/o representante legal**

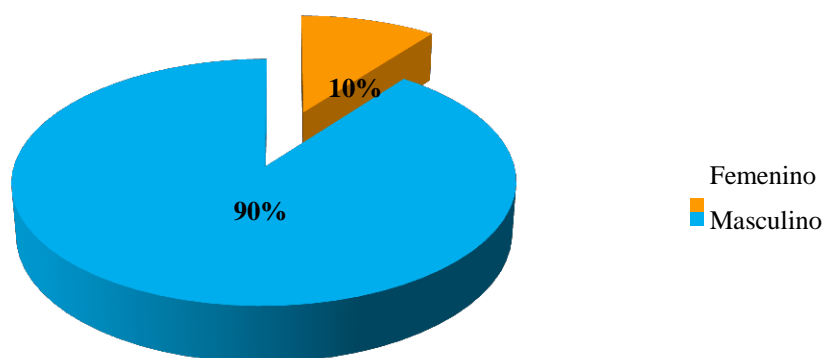


Gráfico 2: Distribución porcentual que corresponde al sexo de los encuestados.

Fuente: Tabla 2

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 2: Con respecto a la interrogante podemos observar en la tabla precedente que el 10% de los gerentes y/o representantes son de sexo femenino y el 90% de sexo masculino.

**Tabla 3**

**3. Nivel de Estudio**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Educación Primaria	-	-
Educación Secundaria	-	-
Técnico	-	-
Universitario	23	79 %
Maestría	6	21 %
Doctorado	-	-
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 3**

**3. Nivel de Estudio**

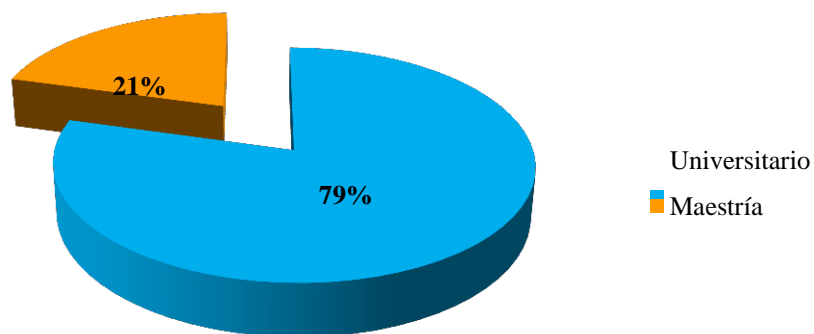


Gráfico 3: Distribución porcentual del nivel de estudio de los encuestados.  
Fuente: Tabla 3

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 3: Indican que el 21% de los representantes de las empresas constructoras poseen el nivel de maestría y el 79% el nivel universitario.

**Tabla 4**

**4. Estado de nivel de estudio**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Culminado	25	86 %
Cursando	3	10 %
Abandonado/Aplazado	1	3 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 4**

**4. Estado de nivel de estudio**

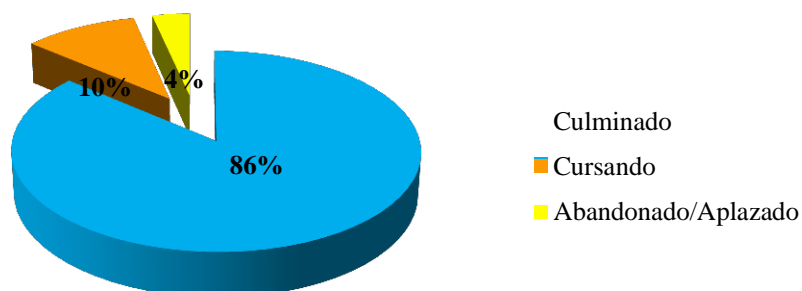


Gráfico 4: Distribución porcentual del estado de nivel de estudio de los encuestados.  
Fuente: Tabla 4

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 4: Indica que el 4% de los propietarios, gerentes y/o representantes de las empresas constructoras en investigación han abandonado/aplazado sus estudios, el 10% aún están cursando estudios y el 86% han culminado.

**Tabla 5**

**5. ¿Considera usted tener un espíritu emprendedor?**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Si	28	97 %
No	1	3 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 5**

**5. ¿Considera usted tener un espíritu emprendedor?**

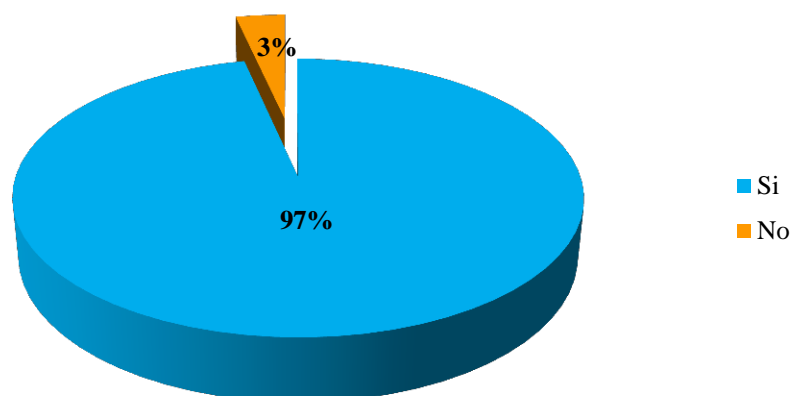


Gráfico 5: Distribución porcentual del espíritu emprendedor de los encuestados.  
Fuente: Tabla 5

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 5: Del espíritu emprendedor de los propietarios, gerentes y/o representantes de las empresas constructoras en investigación, las respuestas tienden a ser sí o no. Por lo tanto se observa que el 97% de los encuestados si consideran tener un espíritu emprendedor mientras que el 3 % no consideran tener tal característica.

**Tabla 6**

**6. ¿Le gusta el trabajo en equipo?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	29	100 %
No	0	0
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 6**

**6. ¿Le gusta el trabajo en equipo?**

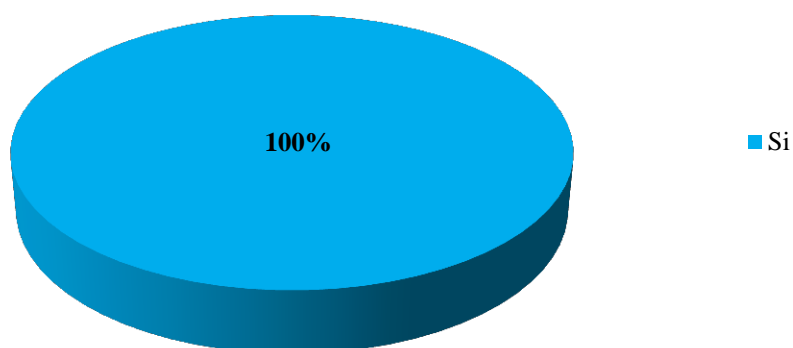


Gráfico 6: Distribución porcentual que corresponde a la siguiente interrogante ¿Le gusta el trabajo en equipo.  
Fuente: Tabla 6

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 6: Señalan que el 100% de los encuestados afirman que les gusta trabajar en equipo.

**Tabla 7**

**7. ¿Teme perder el puesto porque alguien brille más que usted?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	8	28
No	21	72
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 7**

**7. ¿Teme perder el puesto porque alguien brille más que usted?**

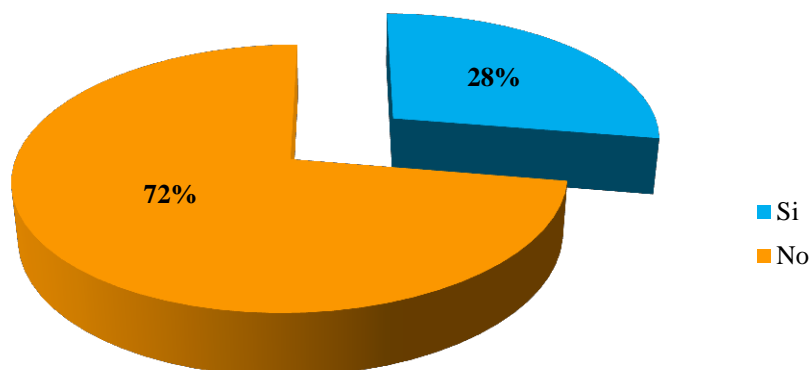


Gráfico 7: Distribución porcentual del temor que tienen los propietarios, gerentes y/o representantes de perder el puesto porque alguien brille más.

Fuente: Tabla 7

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 7: De acuerdo a los datos porcentuales mostrados en los cuadros precedentes podemos encontrar que en los representantes de las empresas constructoras el 28% de los propietarios, gerentes y/o representantes afirma tener temor de perder su posición alcanzada mientras que el 72% niega sentir temor.

**Tabla 8**

**8. ¿Posee la capacidad de entender, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como la capacidad para escuchar y comprender a otros?**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Si	17	59 %
No	12	41 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 8**

**8. ¿Posee la capacidad de entender, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como la capacidad para escuchar y comprender a otros?**

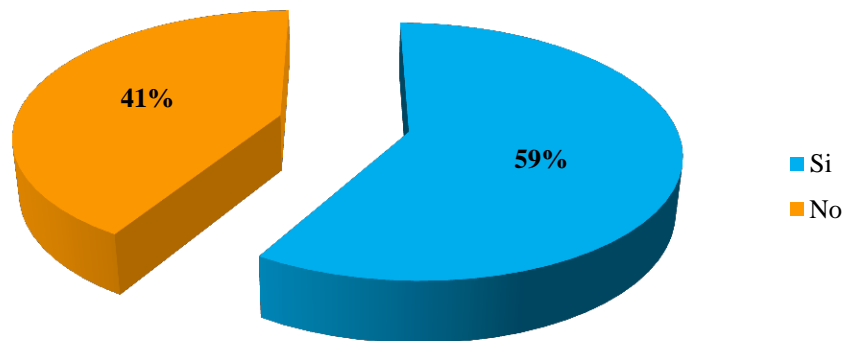


Gráfico 8: Distribución porcentual de la capacidad de los encuestados de entender, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como la capacidad para escuchar y comprender a otros.

Fuente: Tabla 8

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 8: Tienen la capacidad los propietarios, gerentes y/o representantes de las empresas constructoras en investigación de entender, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como la capacidad para escuchar y comprender a otros, los gráficos muestran que el 41% niega tener tal capacidad y el 59% afirma tener tal capacidad.

**Tabla 9**

**9. ¿Se considera una persona autocrítica, reconoce sus debilidades y fortalezas?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	20	69
No	9	31
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 9**

**9. ¿Se considera una persona autocrítica, reconoce sus debilidades y fortalezas?**

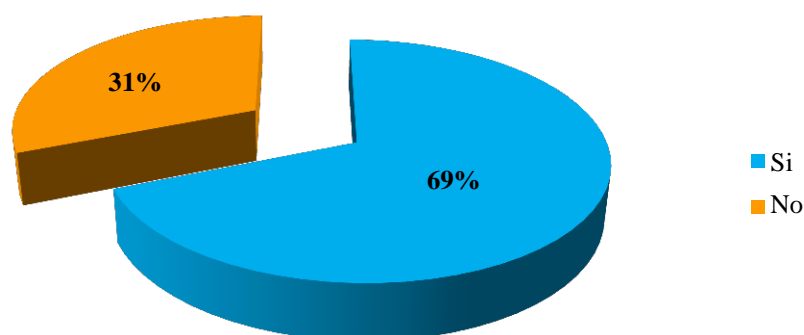


Gráfico 9: Distribución porcentual de los encuestados que se consideran personas autocríticas, capaces de reconocer sus debilidades y fortalezas.

Fuente: Tabla 9

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 9: Se considerarán los propietarios, gerentes y/o representantes de las empresas constructoras en investigación personas autocríticas, capaces de reconocer sus debilidades y fortalezas, se observó que las tendencias de los resultados muestra que el 31% niega considerarse de esa manera y el 69% afirma considerarse de esa manera.



**Tabla 10**  
**10. ¿Cómo es el trato hacia sus trabajadores?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Le importa poco, lo que piensen de usted.	5	17 %
Los trata cortésmente, guarda distancia con los trabajadores.	15	52 %
Los trata con respeto. Demuestra su aprecio y valoración	9	31 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 10**

**10. ¿Cómo es el trato hacia sus trabajadores?**

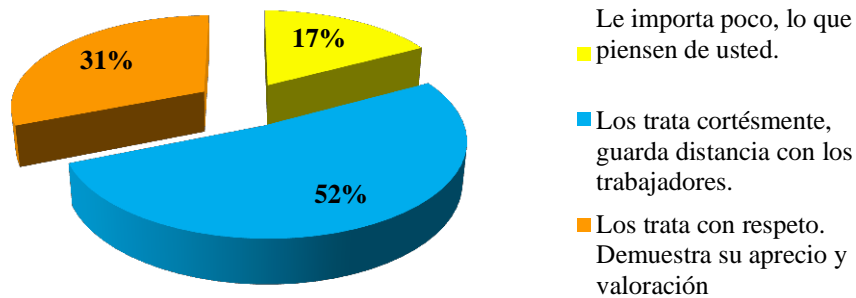


Gráfico 10: Distribución porcentual del trato hacia los trabajadores por parte de los encuestados.  
Fuente: Tabla 10

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 10: Señalan que el 17% de los propietarios, representantes y/o gerentes de las empresas constructoras un 17% considera que le importa poco el concepto que tengan los trabajadores hacia ellos, el 31% los trata cortésmente, pero guarda distancia con los trabajadores y el 52% los trata con respeto y demuestra su aprecio y valoración.

#### 4.1.2 Respecto al objetivo específico

Tabla 11

11. ¿Qué tipo de obras realiza la empresa?		
Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Obras de edificación	27	93
Obras civiles	2	7
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfico 11

#### 11. ¿Qué tipo de obras realiza la empresa?

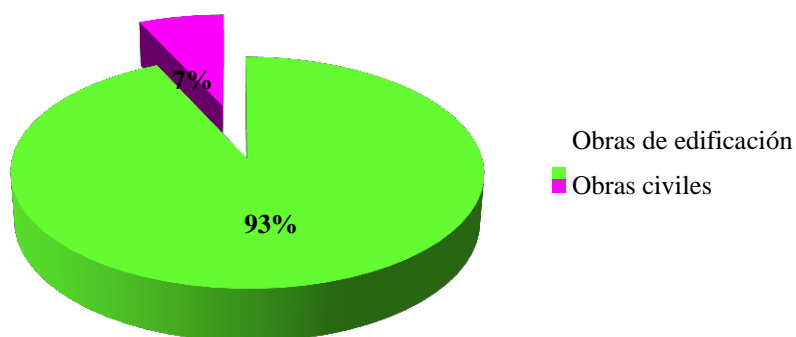


Gráfico 11: Distribución porcentual de la realización del tipo de obras que realizan las empresas en investigación.

Fuente: Tabla 11

#### Interpretación:

Según la Tabla y Gráfico 11: El 7% de las empresas en investigación realizan obras civiles mientras el 93% afirma realizar obras de edificación.

**Tabla 12**

**12. ¿Qué obras ejecuta actualmente?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Viviendas	21	72 %
Otras obras de arquitectura	8	28 %
Obras hidroeléctricas	-	-
Obras viales y pavimentación	-	-
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 12**

**12. ¿Qué obras ejecuta actualmente?**

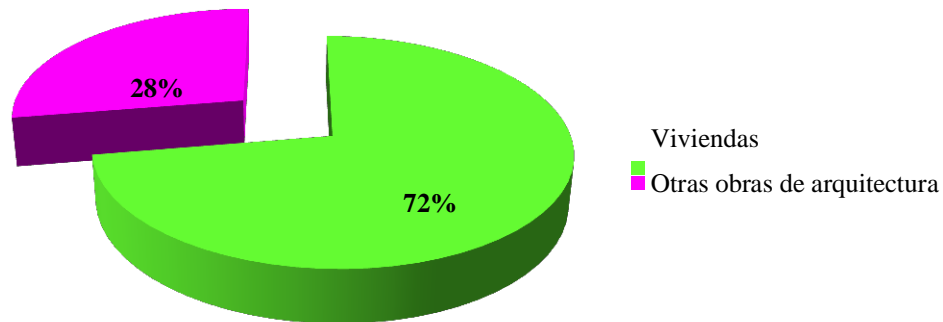


Gráfico 12: Distribución porcentual de obras que ejecutan actualmente las empresas en investigación.

Fuente: Tabla 12

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 12: Con respecto a la interrogante N° 2 las empresas constructoras en investigación señalan que el tipo de obras que ejecutan corresponden a viviendas y otras obras de arquitectura y por lo que se puede observar el 28% de las empresas constructoras realizan otras obras de arquitectura y el 72% realiza viviendas.

**Tabla 13**

**13. ¿Se realiza la planeación de un proyecto teniendo en cuenta parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas y desventajas?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
A veces	11	38 %
Siempre	18	62 %
Nunca	-	-
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 13**

**3. ¿Se realiza la planeación de un proyecto teniendo en cuenta parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas y desventajas?**

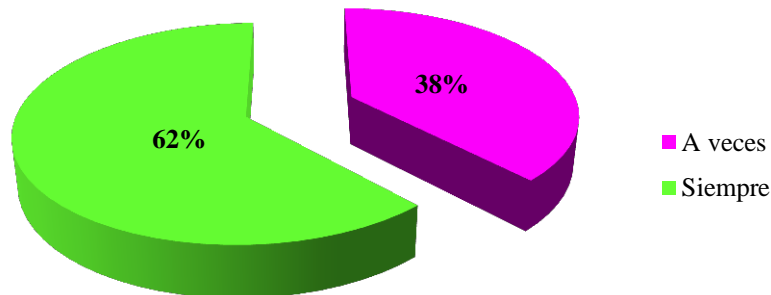


Gráfico 13: Distribución porcentual de la realización de la planeación de un proyecto teniendo en cuenta parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas y desventajas de las empresas en investigación.

Fuente: Tabla 13

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 13: Las empresas constructoras en investigación realizan la planeación de un proyecto teniendo en cuenta parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas y desventajas, las respuestas tienden a ser a veces y siempre y según lo observado se ha determinado que el 38% realiza esta acción a veces y el 62% realiza tal acción siempre.

**Tabla 14**

**14. ¿Considera que la calidad de la construcción es buena?**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
A veces	5	17 %
Siempre	18	62 %
Nunca	6	21 %
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 14**

**14. ¿Considera que la calidad de la construcción es buena?**

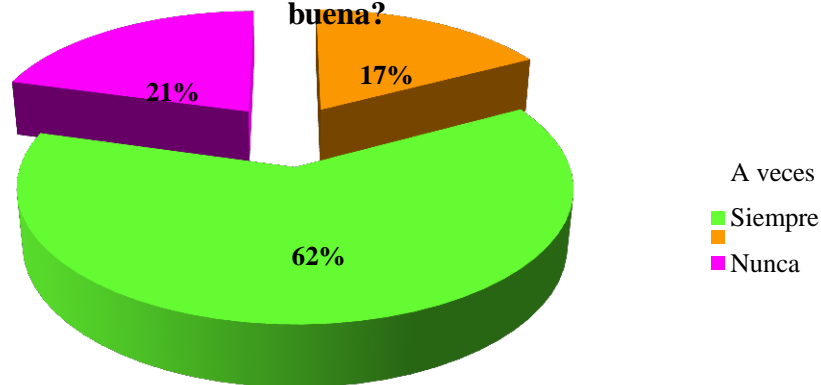


Gráfico 14: Distribución porcentual de la calidad de la construcción que realizan las empresas en investigación.

Fuente: Tabla 14

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 14: Las empresas constructoras en investigación consideran que la calidad de la construcción es buena, las respuestas tienden a ser a veces, siempre y nunca. Y según la información proporcionada por los encuestados se llegó a la conclusión que el 17% opina que a veces la calidad de la construcción es buena, el 21% considera que nunca la calidad de la construcción es buena y el 62% considera que siempre la calidad de la construcción es buena.

**Tabla 15**

**15. ¿Las construcciones se realizan según los requerimientos y necesidades del proyecto y del cliente?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
A veces	16	55 %
Siempre	9	31 %
Nunca	4	14 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 15**

**15. ¿Las construcciones se realizan según los requerimientos y necesidades del proyecto y del cliente?**

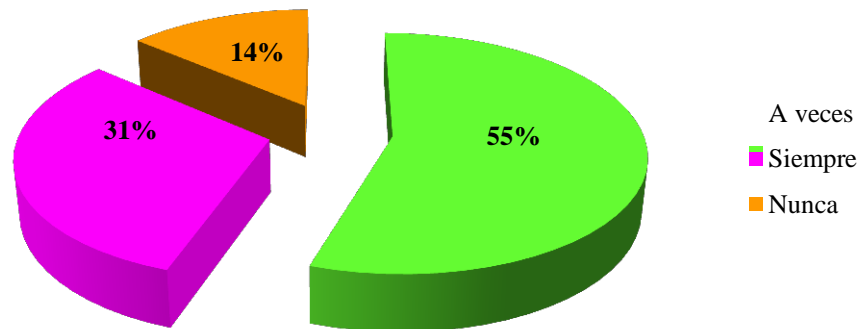


Gráfico 15: Distribución porcentual de la realización de las construcciones según los requerimientos y necesidades del proyecto y del cliente de las empresas en investigación.

Fuente: Tabla 15

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 15: Las empresas en investigación realizan las construcciones según los requerimientos y necesidades del proyecto y del cliente, las respuestas tienden a ser a veces, siempre y nunca. Indicando que el 14% a veces realiza sus construcciones teniendo en cuenta requerimientos y necesidades del proyecto y del cliente, el 31% siempre realiza sus construcciones teniendo en cuenta dichas particularidades y el 55% afirma que nunca las construcciones se realizan según lo antes mencionado.

**Tabla 16**

**16. ¿Se realizan negociaciones con los proveedores para disminuir costos?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	17	59 %
No	12	41 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 16**

**16. ¿Se realizan negociaciones con los proveedores para disminuir costos?**

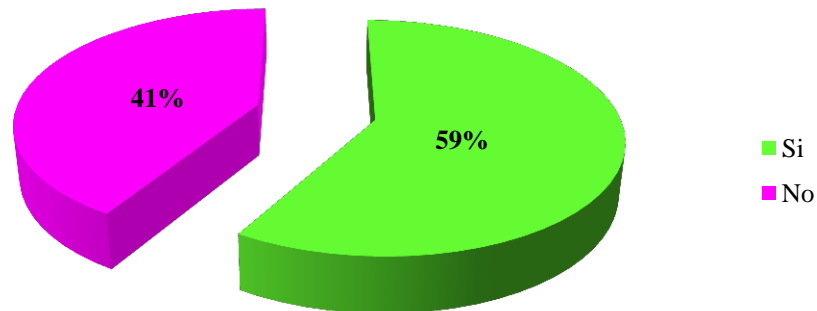


Gráfico 16: Distribución porcentual de la realización de negociaciones con los proveedores para disminuir costos en las empresas en estudio.

Fuente: Tabla 16

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 16: Indican que el 41% de las empresas constructoras a las que se le aplicó la encuesta no realizan negociaciones con los proveedores mientras que el 59% afirma realizar negociaciones con los proveedores para reducir costos.

### 4.1.3 Respecto al objetivo específico 3

Tabla 17

17. ¿La empresa cuenta con un Manual de Procedimientos y Funciones (MOF)?

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Si	22	76 %
No	7	24 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfico 17

17. ¿La empresa cuenta con un Manual de Procedimientos y Funciones (MOF)?

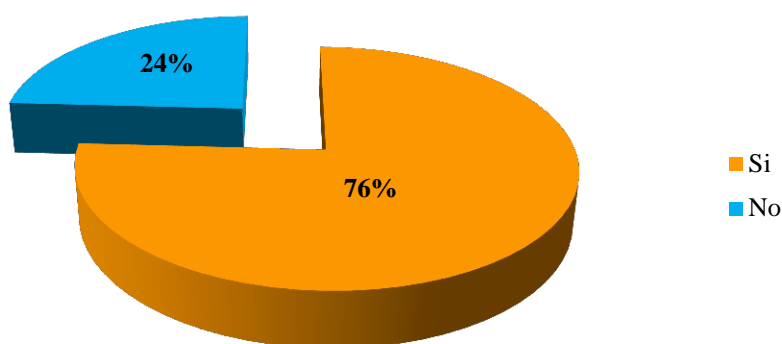


Gráfico 17: Distribución porcentual la empresa en investigación cuenta con un Manual de Procedimientos y Funciones (MOF).

Fuente: Tabla 17

#### Interpretación:

Según la Tabla y Gráfico 17: Las empresas constructoras en investigación cuenta con un Manual de Procedimientos y Funciones (MOF), a través de los gráficos se puede indicar que el 24% de las empresas encuestadas no cuenta con el referido manual y el 76% afirma contar con un MOF.



**Tabla 18**

**18. ¿Los trabajadores cumplen con responsabilidad sus actividades?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	22	76 %
No	7	24 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 18**

**18. ¿Los trabajadores cumplen con responsabilidad sus actividades ?**

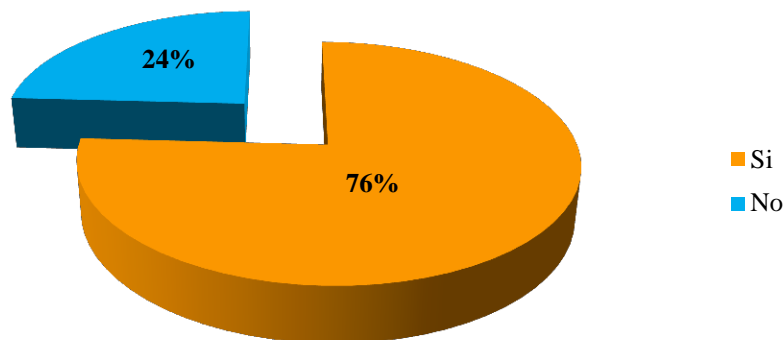


Gráfico 18: Distribución porcentual de la empresa en investigación en donde se cuestiona si los trabajadores cumplen con responsabilidad sus actividades.

Fuente: Tabla 18

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 18: Señala que en las empresas constructoras en estudio el 76% opina que si los trabajadores cumplen su labor con responsabilidad y el 24% opina contradictoriamente y señala que no todos los trabajadores cumplen con responsabilidad su labor.

**Tabla 19**

**19. ¿Se informa inmediatamente a la administración los inconvenientes presentados en la empresa?**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Si	11	38 %
No	18	62 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 19**

**19. ¿Se informa inmediatamente a la administración los inconvenientes presentados en la empresa?**

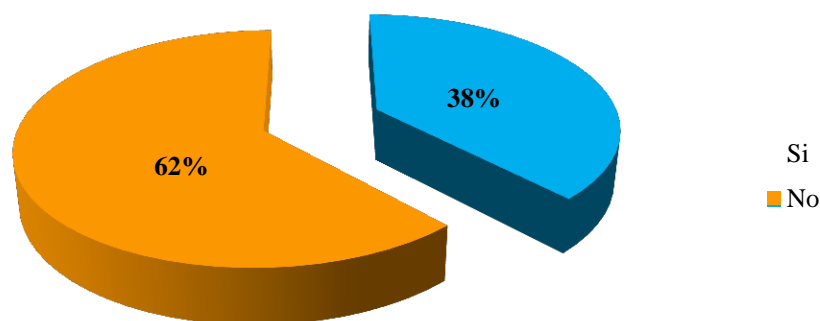


Gráfico 19: Distribución porcentual de la interrogante siguiente ¿Se informa inmediatamente a la administración los inconvenientes presentados en la empresa?.

Fuente: Tabla 19

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 19: De acuerdo a la encuesta aplicada a las empresas constructoras se obtuvo como resultado que el 38% de las empresas no informa a la administración los inconvenientes mientras que el 62% de empresas afirman que si informan inmediatamente a la administración los inconvenientes presentados en la empresa.

**Tabla 20**

**20. ¿Se selecciona al personal de acuerdo a su capacidad técnica, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para trabajar?**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
A veces	13	45 %
Siempre	9	31 %
Nunca	7	24 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 20**

**20. ¿Se selecciona al personal de acuerdo a su capacidad técnica, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para trabajar?**

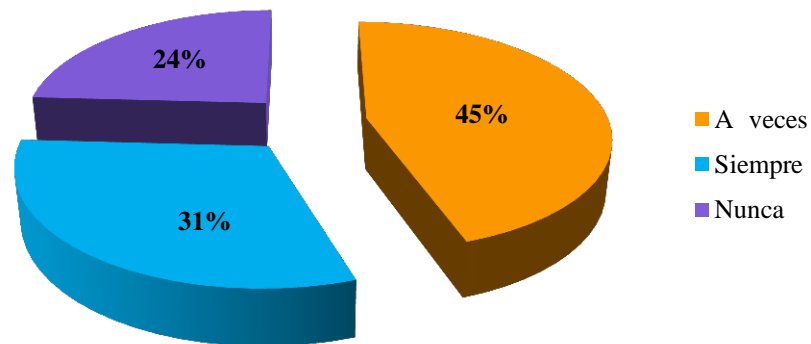


Gráfico 20: Distribución porcentual de las empresas en investigación a las cuales se cuestionan si la selección del personal es de acuerdo a su capacidad técnica, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para trabajar.

Fuente: Tabla 20

### **Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 20: De acuerdo a la interrogante se puede indicar que el 24% de las empresas constructoras en estudio nunca selecciona al personal teniendo en cuenta las características antes mencionadas, el 31% siempre selecciona al personal según lo anterior y el 45% de las empresas afirman que a veces la empresa selecciona al personal de acuerdo a las características personales y profesionales.

**Tabla 21**

**21. ¿La empresa cumple con los aportes por beneficios sociales a sus trabajadores?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	21	72 %
No	8	28 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 21**

**21. ¿La empresa cumple con los aportes por beneficios sociales a sus trabajadores?**

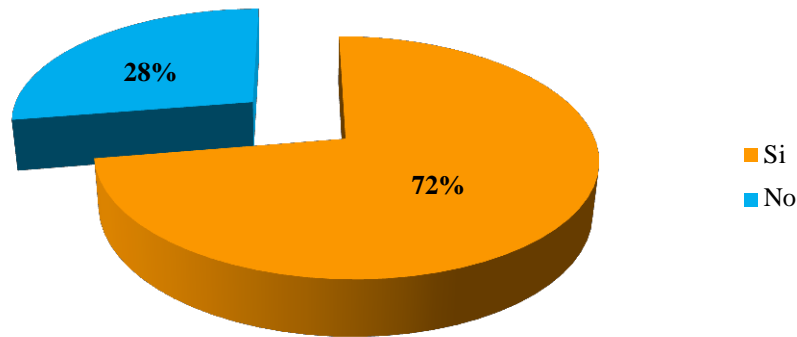


Gráfico 21: Distribución porcentual de las empresas en investigación donde se hace cuestionamiento a la misma para saber si cumple con los aportes por beneficios sociales a sus trabajadores.

Fuente: Tabla 21

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 21: Donde se hace cuestionamiento a la empresa para saber si cumple con los aportes por beneficios sociales a sus trabajadores, las respuestas tienden a ser sí o no, por lo que se concluyó que el 28% de las empresas constructoras no cumplen con la aportación de beneficios sociales y el 72% si cumple con la aportación de beneficios sociales a sus trabajadores.

**Tabla 22**

**22. ¿Conocen los trabajadores sus funciones y responsabilidades?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	22	76 %
No	7	24 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 22**

**22. ¿Conocen los trabajadores sus funciones y responsabilidades?**

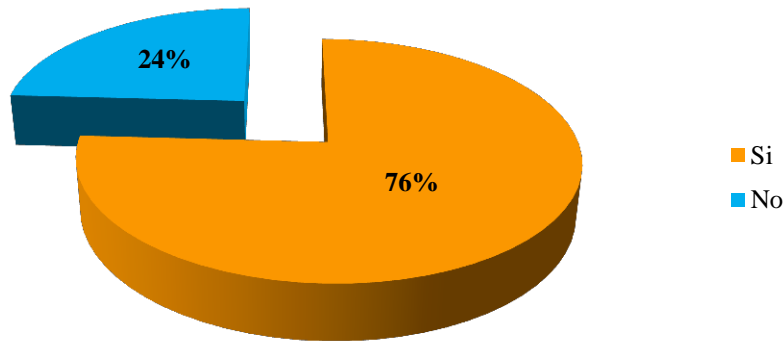


Gráfico 22: Distribución porcentual de las empresas en investigación donde se cuestiona si los trabajadores conocen sus funciones y responsabilidades.

Fuente: Tabla 22

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 22: Los trabajadores de las empresas en investigación conocen sus funciones y responsabilidades, las respuestas tienden a ser sí y no; y según los datos estadísticos se puede observar que el 24% de las empresas constructoras encuestadas no conoce sus funciones y responsabilidades y el 76% afirma conocer sus funciones y responsabilidades.

**Tabla 23**

**23. ¿Se supervisa la ejecución de las actividades realizadas por los operarios diariamente?**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Si	15	52 %
No	14	48 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 23**

**23. ¿Se supervisa la ejecución de las actividades realizadas por los operarios diariamente?**

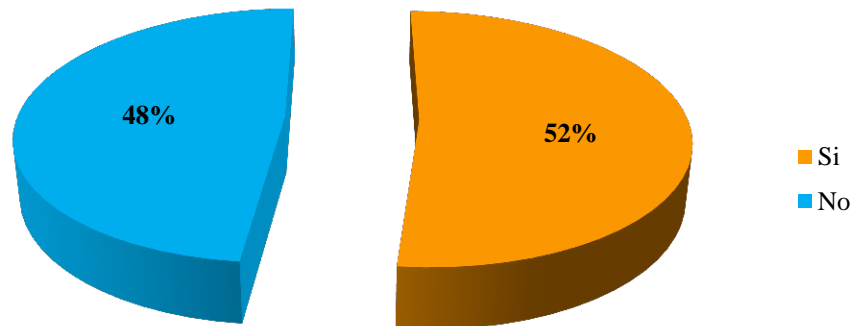


Gráfico 23: Distribución porcentual de las empresas en investigación donde se cuestiona si se supervisa la ejecución de las actividades realizadas por los operarios diariamente.

Fuente: Tabla 23

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 23: Indica que el 48% de las empresas constructoras encuestadas no supervisa la ejecución de las actividades realizadas por los operarios diariamente mientras que el 52% asegura supervisar la ejecución de las actividades realizadas por los operarios diariamente.

**Tabla 24**

**24. ¿Se revisa que los trabajadores porten el equipo de seguridad adecuado?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
A veces	14	50 %
Siempre	8	29 %
Nunca	6	21 %
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 24**

**24. ¿Se revisa que los trabajadores porten el equipo de seguridad adecuado?**

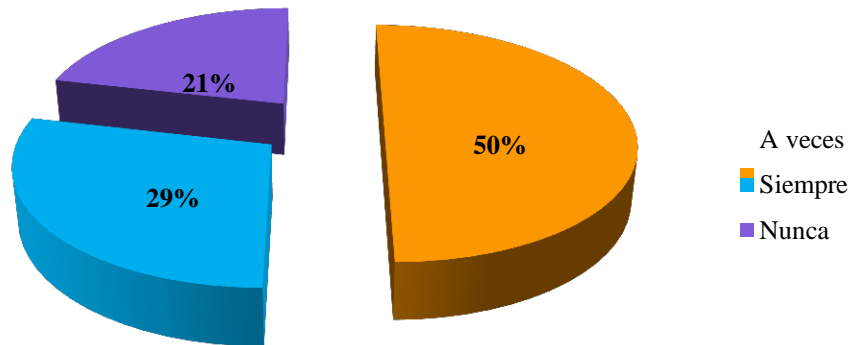


Gráfico 24: Distribución porcentual correspondiente a la interrogante ¿Se revisa que los trabajadores porten el equipo de seguridad adecuado?. Fuente: Tabla 24

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 24: Indican que el 21% de empresas constructoras nunca revisan que los trabajadores porten el equipo de seguridad adecuado, el 29% afirma que siempre revisan estos detalles y el 50% indica que nunca se revisa que los trabajadores porten el equipo de seguridad adecuado.

**Tabla 195**

**25. ¿Los trabajadores poseen las herramientas e implementos necesarios para desarrollar sus actividades?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	16	55 %
No	13	45 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 25**

**25. ¿Los trabajadores poseen las herramientas e implementos necesarios para desarrollar sus actividades?**

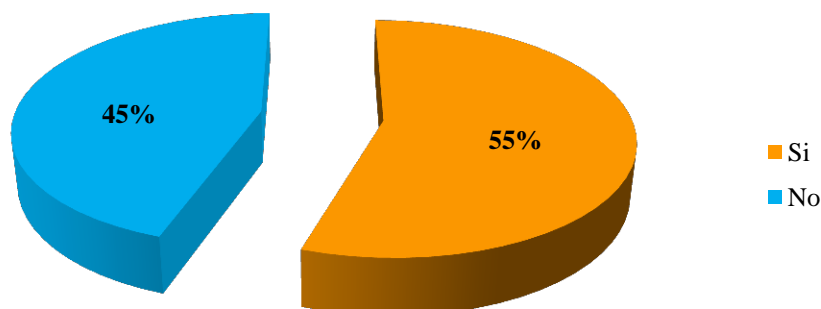


Gráfico 25: Distribución porcentual que corresponde a la siguiente interrogante: ¿Los trabajadores de las empresas en investigación poseen las herramientas e implementos necesarios para desarrollar sus actividades.

Fuente: Tabla 25

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 25: Indican que el 45% de trabajadores de las empresas constructoras no poseen las herramientas e implementos necesarios para desarrollar sus actividades y el 55% indica poseer lo necesario para realizar sus actividades.



**Tabla 206**

**26. ¿Existe un procedimiento de compras?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	26	90 %
No	3	10 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 26**

**26. ¿Existe un procedimiento de compras?**

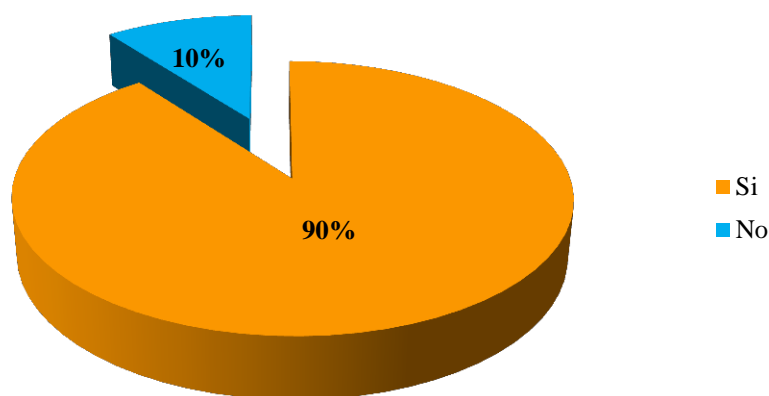


Gráfico 26: Distribución porcentual que corresponde a la siguiente interrogante: ¿Existe un procedimiento de compras?

Fuente: Tabla 26

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 26: Las empresas en investigación cuentan con un procedimiento de compras, las respuestas tienden a ser sí o no por lo tanto se determinó que el 10% no cuenta con un procedimiento de compra mientras que el 90 afirma contar con un procedimiento de compras.

**Tabla 27**

**27. ¿Antes de darle curso al pedido, existen controles como el de stock suficiente?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
A veces	9	31 %
Siempre	14	48 %
Nunca	6	21 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 27**

**27. ¿Antes de darle curso al pedido, existen controles como el de stock suficiente?**

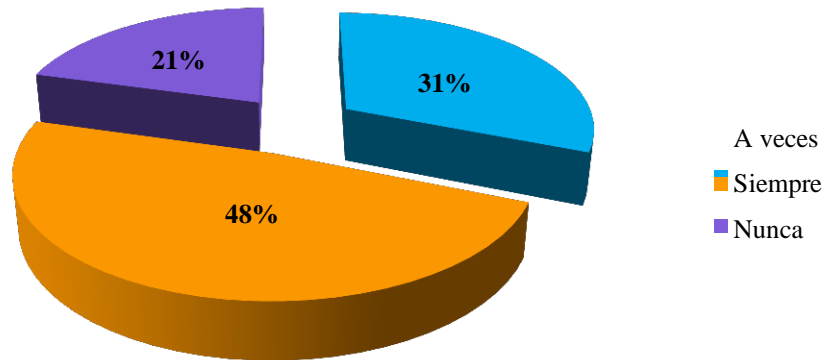


Gráfico 27: Distribución porcentual las empresas en investigación antes de darle curso al pedido, realizan controles como el de stock suficiente.

Fuente: Tabla 27

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 27: Indican que el 21% de las empresas constructoras en estudio nunca toma en cuenta ese aspecto, el 31% señala que a veces se tiene en cuenta un control previo del stock y el 48% señala que siempre toma en cuenta ese aspecto.

**Tabla 28**

**28. ¿Se revisa las facturas, verificando los precios y los cálculos contra las órdenes de compra?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	24	83 %
No	5	17 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 28**

**28. ¿Se revisa las facturas, verificando los precios y los cálculos contra las órdenes de compra?**

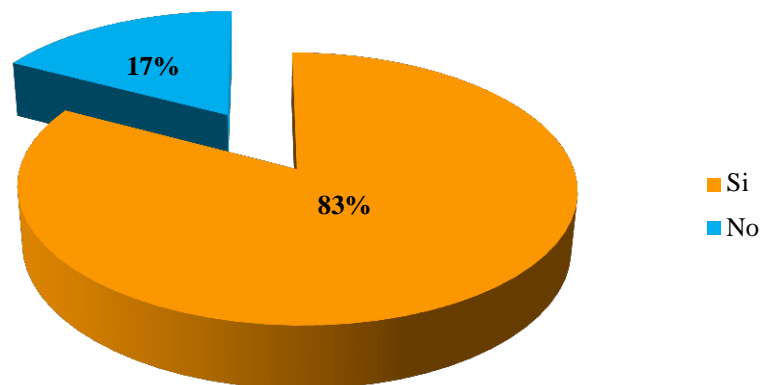


Gráfico 28: Distribución porcentual las empresas de construcción revisan las facturas, verificando los precios y los cálculos contra las órdenes de compra según los encuestados.

Fuente: Tabla 28

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 28: Las empresas constructoras revisan las facturas, verificando los precios y los cálculos contra las órdenes de compra, las respuestas tienden a ser sí o no. Indicando que el 17% no realiza esta acción mientras que el 83% realiza la revisión de facturas y cálculos cotejando con las órdenes de compra.

**Tabla 219**

**29. ¿Existe un control de inventario adecuado en el área de almacén?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	23	79 %
No	6	21 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 199**

**29. ¿Existe un control de inventario adecuado en el área de almacén?**

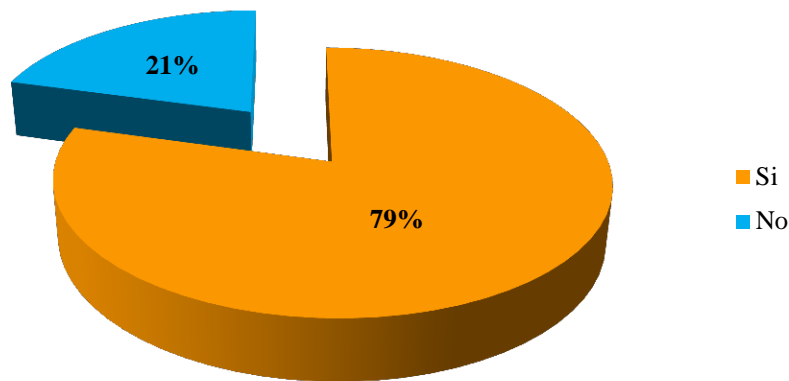


Gráfico 29: Distribución porcentual existe un control de inventario adecuado en el área de almacén  
Fuente: Tabla 29

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 29: En relación a la información sobre la pregunta se observó que la tendencia de los resultados muestran que el 21% respondió que no existe un control de inventarios adecuado en el área de almacén de las empresas de construcción, mientras que el 79% afirma tener un control de inventarios.

**Tabla 30**

**30. ¿En el área de almacén las existencias están ordenadas, facilita el libre tránsito y permiten la localización de las mismas?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	8	28 %
No	21	72 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 30**

**30. ¿En el área de almacén las existencias están ordenadas, facilita el libre tránsito y permiten la localización de las mismas?**

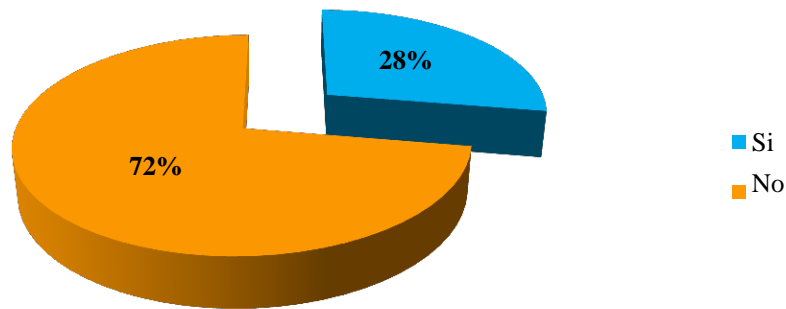


Gráfico 30: Distribución porcentual en el área de almacén las existencias están ordenadas, facilita el libre tránsito y permite la localización de las mismas según los encuestados.

Fuente: Tabla 30

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 30: Con respecto a la interrogante se puede observar que el 28% de empresas constructoras niegan tener el área de almacén ordenada mientras que el 72% afirma tener el área de almacén ordenada y despejada para facilitar el tránsito.

**Tabla 31**

**31. ¿Con qué frecuencia se realizan inventarios físicos de la mercancía?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Mensualmente	-	-
Semestralmente	7	24 %
Anualmente	22	76 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 31**

**31. ¿Con qué frecuencia se realizan inventarios físicos de la mercancía?**

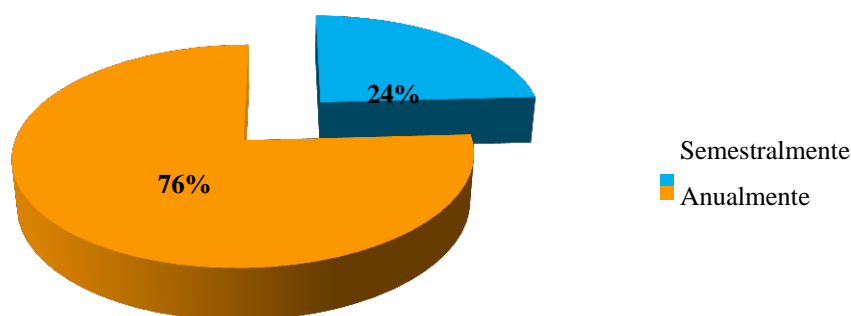


Gráfico 31: Distribución porcentual de la frecuencia en que se realizan los inventarios físicos de la mercancía según los encuestados.

Fuente: Tabla 31

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 31: Observando la distribución porcentual de la tabla que precede se puede señalar que el 24% de empresas constructoras afirman realizar inventarios físicos de forma semestral mientras que el 76% prefiere realizar los inventarios físicos de mercancía anualmente.

**Tabla 32**

**32. ¿La empresa actualmente está en la capacidad de poder cancelar sus obligaciones de corto plazo?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	23	79 %
No	6	21 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 32**

**32. ¿La empresa actualmente está en la capacidad de poder cancelar sus obligaciones de corto plazo?**

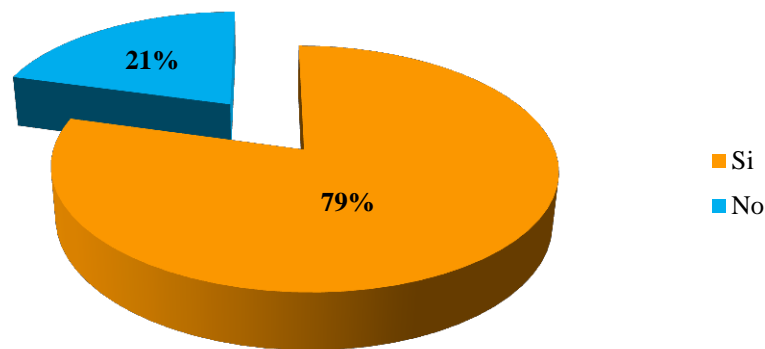


Gráfico 32: Distribución porcentual de la capacidad que tiene la empresa para poder cancelar sus obligaciones a corto plazo de los encuestados.

Fuente: Tabla 32

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 32: Teniendo en cuenta la distribución porcentual podemos encontrar que el 21% de las empresas constructoras no cuentan con la capacidad de asumir sus obligaciones de corto plazo, por otro lado el 79% afirma tener la capacidad de cancelar sus deudas de corto plazo.

Tabla 3322

**33. ¿Cuenta con un manual de procedimientos que registre, controle, custodie, asigne responsabilidad, autorice e indique las formas que se usa en el control del efectivo de ingresos y egresos?**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Si	25	86 %
No	4	14 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

Gráfico 33

**33. ¿Cuenta con un manual de procedimientos que registre, controle, custodie, asigne responsabilidad, autorice e indique las formas que se usa en el control del efectivo de ingresos y egresos**

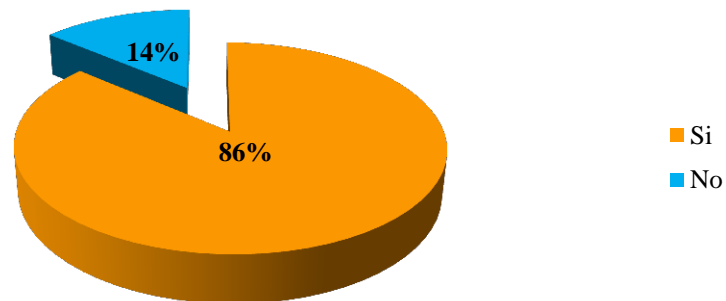


Gráfico 33: Distribución porcentual de que la empresa cuenta con un manual de procedimientos que registre, controle, custodie, asigne responsabilidad, autorice e indique las formas que se usa en el control del efectivo de ingresos y egresos según los encuestados.

Fuente: Tabla 33

### Interpretación:

Según la Tabla y Gráfico 33 : Teniendo en cuenta la respuesta de las empresas constructoras encuestadas, podemos señalar que un 14% no cuenta con un manual de procedimientos de control de efectivo mientras que el 86% si cuenta con ese tipo de manuales donde se delimitan las responsabilidades y se manifiesta las formas de control del efectivo.



**Tabla 34**

**34. ¿Las funciones de los responsables del manejo de efectivo son independientes de los responsables de la preparación y manejo de libros?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	25	86 %
No	4	14 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 204**

**34. ¿Las funciones de los responsables del manejo de efectivo son independientes de los responsables de la preparación y manejo de libros?**

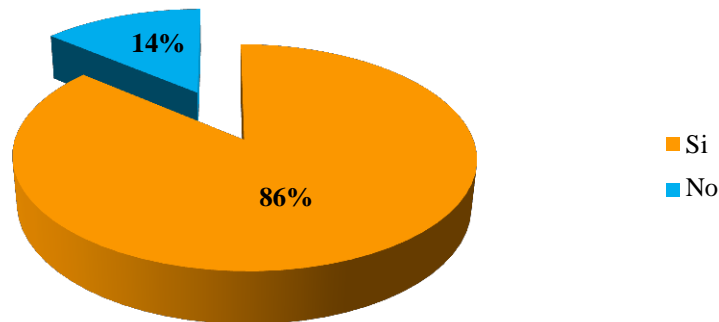


Gráfico 34: Distribución porcentual de las funciones de los responsables del manejo de efectivo son independientes de los responsables de la preparación y manejo de libros según los encuestados.

Fuente: Tabla 34

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 34: Con respecto al cuestionamiento realizado a las empresas constructoras cabe señalar que el 14% de empresas del sector indican que los responsables del manejo de efectivo no son independientes de los responsables de libros mientras que el 86% afirma todo lo contrario.

**Tabla 35**

**35. ¿La empresa cuenta con un software empresarial?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	25	86 %
No	4	14 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 35**

**35. ¿La empresa cuenta con un software empresarial ?**

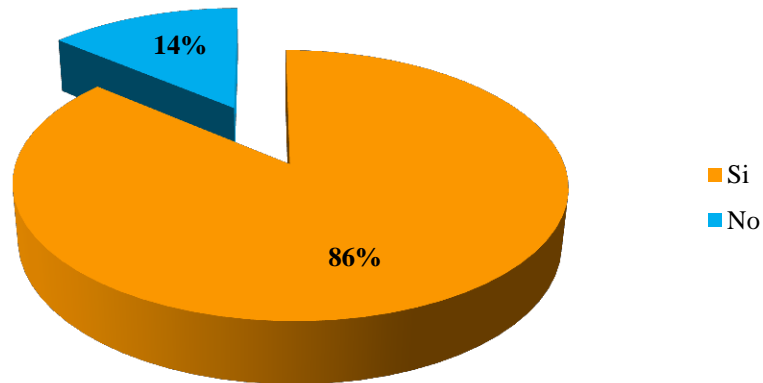


Gráfico 35: Distribución porcentual cuenta con un software empresarial según los encuestados.  
Fuente: Tabla 35

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 35: Observando el porcentaje de la figura precedente observamos que el 14% de empresas constructoras no cuentan con un software empresarial y el 86 % afirma tener un software empresarial.

#### 4.1.4 Respecto al objetivo específico 4

**Tabla 36**

**36. ¿Qué opina del Sistema de Control interno implantado en la empresa?**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Bueno	19	66 %
Malo	10	34 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 216**

**36. ¿Es apropiado el Sistema de Control interno implantado en la empresa?**

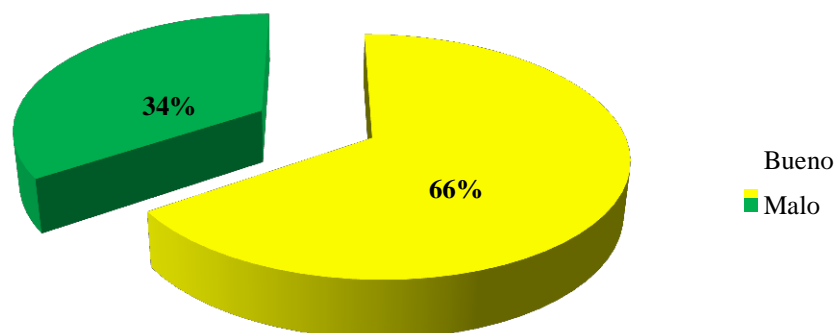


Gráfico 36: Distribución porcentual es apropiado el Sistema de Control interno implantado en la empresa según los encuestados.

Fuente: Tabla 36

#### **Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 36: Teniendo en cuenta la distribución porcentual cabe indicar que el 66% de empresas constructoras señalan que el sistema de control interno implantado en la empresa es bueno y el 34% considera lo contrario.

**Tabla 237**

**37. ¿Se ha alcanzado un nivel óptimo de la gestión gracias al control interno?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	22	76 %
No	7	24 %
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 37**

**37. ¿Se ha alcanzado un nivel óptimo de la gestión gracias al control interno?**

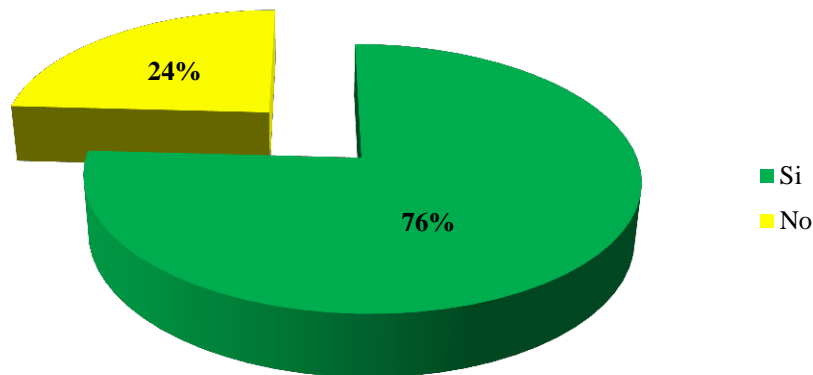


Gráfico 37: Distribución porcentual se ha alcanzado un nivel óptimo de la gestión gracias al control interno según los encuestados.

Fuente: Tabla 37

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 37: En relación a la información sobre la pregunta se observó que la tendencia de los resultados muestran que el 24% no considera haber alcanzado una gestión óptima mientras 76% de empresas constructoras consideran que el nivel óptimo de la gestión se ha alcanzado gracias al control interno.

**Tabla 248**

**38. ¿Considera que la implementación de mecanismos de control minimizan los riesgos?**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	29	100 %
No	-	-
<b>Total</b>	<b>29</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Cuestionario aplicado

**Gráfico 38**

**38. ¿Considera que la implementación de mecanismos de control minimizan los riesgos?**

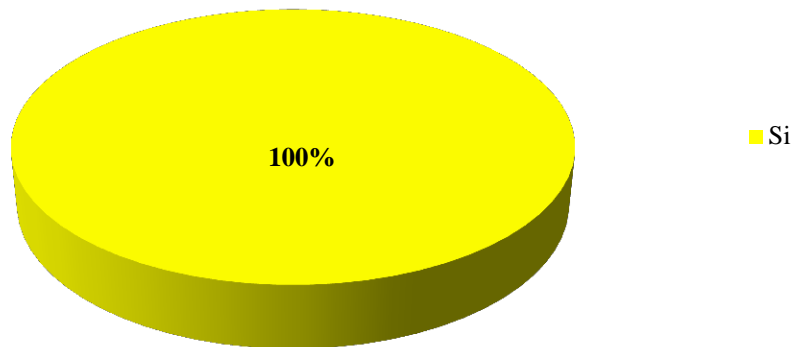


Gráfico 38: Distribución porcentual considera que la implementación de mecanismos de control minimizan los riesgos según los encuestados.

Fuente: Tabla 38

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 38: Teniendo en cuenta la distribución porcentual se puede señalar que el 100% de las empresas constructoras consideran que la implementación de mecanismos de control minimizan los riesgos.

## 4.2 Análisis de resultados

### 4.2.1 Respecto al objetivo específico 1

#### De los propietarios, gerentes y/o representantes legales.

**Tabla 1:** Las edades de los propietarios, gerentes y/o representantes de las empresas constructoras en investigación, fluctúan entre 25 a 55 años. Siendo el 14% de 25 a 35 años, 31% de 36 a 45 años y el 55 % de 46 a 55 años. Lo que demuestra que los empresarios en la actualidad tienden hacer personas con mayor experiencia, lo que coincide con la teoría de **Rubio (2015)**, socio de la consultora ER/Ronald quien dice: “Que a los 45 años es la edad ideal para asumir el nuevo reto de gerente. Uno aún tiene conexiones, cierto prestigio, y no es tan viejo como para que le canse comenzar una nueva experiencia”.

**Tabla2:** El 10% de los gerentes y/o representantes de las empresas constructoras en estudio son de sexo femenino y el 90% son de sexo masculino, lo cual evidencia que la mujer actualmente cumple un rol muy importante en el sector empresarial, lo que coincide con **Mariátegui (2016)**, quien afirma que antes era imposible imaginar a una mujer en un alto cargo de trabajo o un puesto directivo. Hoy esto no es extraordinario. Y aunque aún no hay equidad total, empieza a ser parte de lo cotidiano. Asimismo indica que cada día, las mujeres seguimos avanzando y ganando espacios que antes estaban destinados solo a los hombres. Hoy no es extraño ver a Presidentas, Ministras, Congresistas, Alcaldesas.

**Tabla 3:** El 21% de los representantes de las empresas constructoras poseen el nivel de maestría y el 79% el nivel universitario. Lo que demuestra que en el presente las empresas se preocupan por reclutar personas con estudios universitarios, esto coincide con **Pérez (2010)**, quien en su investigación denominada “*El director general: Perfil demandado por las empresas según las ofertas de empleo publicadas*”, señala que además de los estudios conducentes al título universitario pedido, en muchos casos se hace referencia a otros tipos de formación como son los estudios de postgrado, que

aparecen en ocho de los 50 casos, generalmente relacionados con materias cercanas a la administración de empresas y que, típicamente, podrían ser equivalentes a los conocimientos adquiridos en una MBA o similar.

**Tabla 4:** Indica que el 4% de los propietarios, gerentes y/o representantes de las empresas constructoras en investigación han abandonado/aplazado sus estudios, el 10% aún están cursando estudios y el 86% han culminado sus estudios. Lo que demuestra que el estado del nivel de estudio no es impedimento para desempeñar un cargo en la alta dirección, lo que se contradice a la teoría de **Orozco (2013)**, catedrático del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), asegura que el título debería de ser una garantía de que el colaborador cuenta con una educación integral y que está preparado para el desarrollo de su profesión y de la empresa en la que será contratado. Asimismo asegura que más del 30% de los profesionistas que están laborando en alguna empresa o institución pública se encuentran como pasantes, estudiantes o truncos. El título universitario garantiza que se ha cerrado un círculo profesional y que por lo tanto, es capaz de comprometerse con la empresa o institución que lo contrate. Garantizar el éxito laboral para el profesionista y la calidad del trabajo para la empresa con un título profesional sería totalmente absurdo, afirma el experto *“Hay muchos casos donde el título no es necesario, uno de los más reconocidos es el de Steve Jobs, nunca se recibió de nada, jamás concluyó sus estudios. En algún momento fue a la universidad de California, en Berkeley y dijo: “Esto es lo más cerca que estado de un título”. Jobs nunca terminó una carrera universitaria y fue el genio que llevó a una empresa como Apple en donde está”*.

Además expresó: *“Se necesitan estudiantes recibidos que sean de calidad, se necesitan títulos de calidad que permitan que las empresas asuman a ese capital intelectual, de modo que el desarrollo esté garantizado. La presencia de un título no garantiza que habrá éxito en la vida, pero sí abre las puertas para que lo haya”*

**Tabla 5:** Se observa que el 97% de los encuestados si consideran tener un espíritu emprendedor mientras que el 3 % no consideran tener tal característica. Por lo antes mencionado se puede concluir que los empresarios de hoy se caracterizan por tener un espíritu emprendedor puesto que se arriesgan a irrumpir en nuevos proyectos con la certeza y convicción de que todo saldrá bien y con esto se puede decir que esta afirmación coincide con la hipótesis de **Gastelo (2011)**, quien asegura que una persona que contenga dentro de sí un flamante espíritu emprendedor es casi siempre la persona que trae las soluciones a los problemas cotidianos de la vida. Es la persona que ve diez soluciones por cada problema que ven los demás que carecen de ese espíritu emprendedor. Por lo tanto considera que tener un espíritu emprendedor es de suma importancia para la sociedad, sin el flamante espíritu emprendedor simplemente no se hubieran logrado muchas cosas que se han logrado hasta la actualidad, aspecto fundamental.

**Tabla 6:** Señala que el 100% de los encuestados afirman que les gusta trabajar en equipo. Por lo que evidencia que el trabajo en equipo es importante para la consecución de los objetivos propuestos y esto coincide con **Vecino (2008)**, quien afirma que todos los integrantes de un grupo humano buscan alcanzar un propósito cuando se reúnen; el triunfo de su equipo, ganar un torneo, un concurso, sobresalir ante los gerentes por sus resultados, etc., en este sentido el trabajo en equipo está siempre asociado a la razón por la cual ha sido creado el equipo y la búsqueda constante de contar con las personas indicadas para obtener los resultados esperados. Y es por ello que el trabajo en equipo acarrea ventajas tales como:

- a) Permite que sea más fácil la consecución de objetivos.
- b) Contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los miembros.
- c) Agrega valor a los procesos.
- d) Cada integrante puede poner al servicio del equipo sus competencias.
- e) Permite compartir las metas y objetivos del trabajo.



**Tabla 7:** El 28% de los propietarios, gerentes y/o representantes afirma tener temor de perder su posición alcanzada mientras que el 72% niega tajantemente sentir temor, con estos resultados se puede acotar que la mayoría de los representantes de empresas son optimistas, confían en su capacidad profesional y no se dejan amilanar por la competencia, esto contrasta con la teoría de **Gretchen (2011)**, quien hace mención al Síndrome de Cronos (Temor a ser desplazados) y lo cataloga como miedo patológico de la persona que ocupa un puesto superior, de promover a sus subordinados por temor a ser desplazado o sustituido, y de él se deriva una exagerada necesidad de mantenerse seguro en el puesto que ocupa, evitando el crecimiento de los subordinados en el área en donde él ejerce su poder o lo posee. Al ser un estilo de liderazgo basado en el miedo, afecta el estilo de mando y la calidad gerencial, impidiendo un correcto estilo directivo, orientado a ofrecer bienestar y desarrollo de todos los integrantes de la organización. Cuando existen personas con el Síndrome de Cronos, la gestión administrativa afecta la productividad y rendimiento y por el estrés que genera, influye en la salud de los trabajadores.

**Tabla 8:** Señala que el 41% de los propietarios, gerentes y/o representantes de las empresas constructoras en investigación niega tener la capacidad de entender, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como la capacidad para escuchar y comprender a otros y el 59% afirma tener tal capacidad, con ello podemos aseverar que es muy importante que un representante posea la capacidad de comprender, entender, escuchar y por consiguiente expresarse efectivamente pues esto los convertirá en un ejemplo a seguir por los trabajadores y funcionarios de la empresa, esta hipótesis concuerda con lo que indica **Cueva (2011)** un gerente debe poseer habilidades interpersonales y habilidad comunicativa, la primera se refiere a la capacidad para comunicarse e influenciar sobre los demás y para resolver conflictos. Sensibilidad y empatía ante los demás, habilidad para motivar al personal y capacidad para ejercer el liderazgo, la segunda se refiere a la capacidad para dar reconocimiento verbal, es decir felicitar y expresar emociones positivas.

**Tabla 9:** Indica que el 31 % de gerentes y/o representantes de las empresas constructoras en investigación no se consideran personas autocríticas, capaces de reconocer sus debilidades y fortalezas y el 69% afirma considerarse de esa manera. De lo anterior se desprende que la mayoría de los representantes de las empresas distinguen sus propios defectos y que se enfrentan a estos proponiéndose hacer lo mejor posible para que estos no se repitan. El reconocimiento de sus flaquezas demuestra el grado de honestidad, humildad y estado de madurez en el que se encuentran, lo antes expuesto se asemeja a una frase atribuida a Bruce Lee, artista marcial, actor y escritor estadounidense de origen chino (1940-1973) quien acotó: *“Los errores se vuelven olvidables, si tienes el coraje de admitirlos”*. Con esta frase Bruce Lee propone la clave para hacer que los errores se incorporen naturalmente a los procesos. Al admitirlos, se les quita su identidad de equivocación y se los transforma en algo a resolver, ampliando la posibilidad de abordarlos. Ponerse a la defensiva, negar el error, buscar subterfugios para ocultarlo, señalar a otros como los culpables, son mecanismos que se usan cuando no se tiene el coraje, pero tampoco el hábito de admitir las fallas.

Todos ellos llevan al resentimiento, a construir cadenas de explicaciones y supuestos para sostener lo que no se declaró con honestidad.

Reconocer una equivocación es asumir la responsabilidad, y poner en contexto las consecuencias de lo que se hace. Requiere soltar la mirada de los otros, hacerse cargo de responder desde el protagonismo y considerar a los errores como espacios de aprendizaje.

Incorporar el señalamiento de errores en el desarrollo de los procesos es instalar la modalidad de evaluación, hacer natural el equivocarse, abordar las fallas no desde la búsqueda de culpables sino desde la apertura de aprendizajes. Esto habilitará la corrección y el desarrollo de nuevas estrategias.

Y así, al trabajar los tropezones como pasos del camino, será posible darles la importancia que realmente tienen, accionar para solucionarlos, y luego...olvidarlos.

**Tabla 10:** Señalan que el 17% de los propietarios, representantes y/o gerentes de las empresas constructoras le importa poco el concepto que tengan los trabajadores hacia ellos, el 31% los trata cortésmente, pero guarda distancia con los trabajadores y el 52% los trata con respeto y demuestra su aprecio y valoración. Con respecto a los resultados de este cuestionamiento se evidencia que el tratar con respeto a los trabajadores muestra profesionalismo y buena educación; el saber apreciarlos y valorarlos permite conocer el lado humano de los representantes, descartando en ellos la frivolidad. El trato amable por parte de los representantes de las organizaciones proporcionará confianza al trabajador y este en retribución será mucho más productivo permitiendo así que las actividades sean satisfactorias esto coincide con la idea de **Mantilla (1989)**, quien revela que el mantener una buena relación con los empleados puede ser en verdad vital para el futuro de la empresa. Por ello, se debe aprender a mantener una relación saludable, profesional aunque cálida, para la reducción del estrés laboral y para la creación de un ambiente de trabajo productivo, efectivo y agradable.

#### 4.2.2 Respecto al objetivo específico 2

##### De las empresas constructoras.

**Tabla 11:** Indica que el 7% realiza obras civiles y el 93% afirma realizar obras de edificación, por tal resultado se evidencia que la mayoría de empresas enfocan sus actividades a la realización de obras privadas pues para ellos, esto contrasta con lo que afirma **Frías (2015)**, el cual hace mención a la Ley N° 29230 “Obras por impuesto”, la cual considera que la participación en obras públicas puede significar una alternativa de inversión, ya que esta brinda a la empresa privada la oportunidad de financiar obras públicas y recuperar la inversión realizada a través de la reducción de su pago de impuesto a la renta. Esto genera un aumento en la eficiencia de sus programas de responsabilidad social con obras de gran impacto, contribuyendo a mejorar la percepción que tiene la población de la empresa.

**Tabla 12:** Indica que el 28% de las empresas constructoras realizan otras obras de arquitectura y el 72% realiza obras de viviendas. Esto pone en evidencia que existe una gran demanda de viviendas, esto coincide con lo que **Fernández (2015)** gerente general de Cosapi Inmobiliaria afirmó que la demanda efectiva de las viviendas en Lima, es decir, de personas que están en condiciones de adquirirlas, supera las 400,000 unidades habitacionales..

Señaló que existe un mercado insatisfecho en Lima y en todo el país, que requiere cada año más unidades de viviendas. Además indicó que este es el mejor momento para adquirir una vivienda, no sólo por la interesante oferta de departamentos que existe en Lima, sino también por las medidas que viene dando el Gobierno para promover la adquisición de viviendas y los incentivos de los bancos en los créditos hipotecarios.

**Tabla 13:** Determinó que el 38% de las empresas constructoras afirma que a veces realizan la planeación de un proyecto teniendo en cuenta parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas y desventajas y el 62% afirma que siempre realizan la

planeación de un proyecto teniendo en cuenta parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas y desventajas. Lo que evidencia que no todas las empresas constructoras realizan un análisis de factibilidad o viabilidad, lo que contrasta con la teoría de Javier **Rojas (2004)** que señala el estudio de factibilidad reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este estudio es fundamental para buscar financiamiento de los socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

**Tabla 14:** Indica que el 17% de las empresas constructoras encuestadas afirma que a veces la calidad de la construcción es buena, el 21% considera que nunca la calidad de la construcción es buena y el 62% considera que siempre la calidad de la construcción es buena. Por lo tanto estos resultados evidencian que algunas de las empresas consideran que la calidad del producto o servicio siempre debe ser buena, con ello se puede mantener satisfechos a los clientes; la buena calidad de productos o servicios va a permitir que los clientes se mantengan leales y este a su vez difundirá y recomendará entre su entorno la experiencia de haber adquirido un producto de calidad y por ende esto beneficiara a la empresa, lo antes expuesto concuerda con la teoría de la **Escuela Europea de Management (2016)** que señala En un entorno donde existe una alta competencia empresarial y en el que los consumidores tienen a su disposición una inmensa oferta de productos y servicios, los sistemas de gestión de calidad se convierten en una herramienta imprescindible para optimizar los procesos de producción de las compañías y conseguir la satisfacción y fidelidad del cliente.

**Tabla 15:** Indica que el 14% de empresas constructoras a veces realiza sus construcciones teniendo en cuenta requerimientos y necesidades del proyecto y del cliente, el 31% siempre realiza sus construcciones teniendo en cuenta dichas particularidades y el 55% afirma que nunca las construcciones se realizan según lo antes mencionado.

**Tabla 16:** Indican que el 41% de las empresas constructoras a las que se le aplicó la encuesta no realizan negociaciones con los proveedores mientras que el 59% afirma realizar negociaciones con los proveedores para reducir costos. Esto evidencia que es necesario tener en cuenta las ofertas que el entorno externo de la empresa ofrece; y por lo tanto las negociaciones deben ser consideradas como alianzas estratégicas que permiten una relación comercial satisfactoria entre las partes relacionadas (cliente – proveedor) logrando el beneficio mutuo, esto se asemeja a la teoría de **Jareño (2009)** que expresa que en un mundo cada vez más complejo, cambiante e hipercompetitivo, el desarrollo del poder de una alianza estratégica, debe ser una parte importante en el repertorio de todo buen gerente o estratega de marketing, es preciso entender que es mejor trabajar en equipo, y actuar juntos para mejorar los ingresos de la empresa. *“Una Alianza Estratégica es la oportunidad de aprovechar el dinero de otros la fuerza del marketing de otros, la credibilidad de otros, los productos o servicios de otros las habilidades de otros, para generar nuevas oportunidades de negocio”*.

### 4.2.3 Respecto al objetivo específico 3

#### De los mecanismos de control interno administrativo.

**Tabla 17:** Indica que el 24% de las empresas constructoras en investigación no cuenta con un Manual de Procedimientos y Funciones (MOF) y el 76% afirma contar con un MOF. Esto evidencia que las empresas han optado por establecer un manual que le permite normar y precisar las labores que cada miembro de la empresa debe realizar, delimitando a su vez, responsabilidades; esto coincide con la teoría de **Ríos (2014)** que indica que: El MOF contiene esencialmente la estructura organizacional, comúnmente llamada Organigrama, y la descripción de las funciones de todos los puestos en la empresa. También se suele incluir en la descripción de cada puesto el perfil y los indicadores de evaluación. Hoy en día se hace mucho más necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc.

**Tabla 18:** Señala que de las empresas constructoras en estudio el 76% opina que a los trabajadores cumplen su labor con responsabilidad, y el 24% opina contradictoriamente y señala que los trabajadores no cumple con responsabilidad su labor. Esto evidencia que las labores se cumplen efectivamente, el trabajador se siente comprometido con su trabajo esto concuerda con la hipótesis de **Durango (2015)**, Directora de recursos Humanos de Adecco Colombia, “si bien, las responsabilidades que asumen los trabajadores son parcialmente determinadas por las empresas mediante los acuerdos laborales, el compromiso del trabajador y su capacidad de ser autodidacta y propositivo, posibilita su desarrollo profesional gracias a que estas iniciativas aumenta la autoestima y creatividad”.

Adjudicarse una responsabilidad laboral implica ser responsable de nuestras elecciones y acciones, de nuestro tiempo, de nuestro trabajo, del cuidado de los procesos que se llevan a cabo, de nuestras relaciones profesionales y de nuestras emociones y pensamientos. Existen circunstancias ajenas a nuestra responsabilidad de las cuales no

podemos culparnos porque se salgan de control. Hay que tener muy claro qué cosas dependen de nosotros y cuáles no, para encontrar un equilibrio en nuestro entorno laboral.

**Tabla 19:** Señala que el 38% de las empresas no informa a la administración los inconvenientes mientras que el 62% de empresas afirman que si informan inmediatamente a la administración los inconvenientes presentados en la empresa. Lo que evidencia que existe una oportuna información la cual va a permitir resolver las contingencias a tiempo, esto coincide con la teoría de **Restrepo (1996)**, que señala que la información es necesaria para la toma de decisiones.

**Tabla 20:** Indica que el 24% de las empresas constructoras no selecciona al personal de acuerdo a su capacidad técnica, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para trabajar, el 31% siempre selecciona al personal que cumpla con las características antes mencionadas mientras que el 45% de las empresas afirman que a veces la empresa selecciona al personal de acuerdo a las características personales y profesionales. Esto evidencia que a la hora de seleccionar al personal, la administración le da poca importancia a los principios éticos, la formación y la capacidad técnica. Como se sabe los contratos de construcción son eventuales, por lo tanto origina la necesidad de contar con personal de manera inmediata y ello hace que algunas veces se contrate a personas no calificadas que no cuentan con la capacidad técnica tan solo para dar inicio a la obra lo más rápido que se pueda.

Esto difiere de la opinión de **Chiavenato (2010)**. El reclutamiento de personal es un proceso que requiere de la aplicación de un conjunto de técnicas, procedimientos y sistema de información adecuados para la divulgación de oportunidades de empleo y con ello atraer personas calificadas y capaces para ocupar puestos en la organización. El sistema de reclutamiento tiene como objetivo proporcionar candidatos de los que se hará la selección de los mejores talentos para la organización.



Chiavenato (2010) afirma: *“Los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente”*. El proceso de reclutamiento tiene que ver con asegurar personas adecuadas para los puestos disponibles en una organización y ese proceso parte de un plan de personal que identifica los puestos vacantes, las características de los mismos y las capacidades de la persona que deberá ocuparlo.

“Es mejor tener un puesto de trabajo vacío en la organización, que llenarlo con la persona inadecuada”.

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos en la empresa con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y la eficacia de la organización.

**Tabla 21:** Señala que el 28% de las empresas constructoras no cumplen con la aportación de beneficios sociales y el 72% si cumple con la aportación de beneficios sociales a sus trabajadores. Este resultado evidencia que existe una responsabilidad por parte del empleador de respetar el derecho del trabajador y en realizar sus contrataciones de acuerdo a lo que la ley laboral exige. Esto concuerda con **el artículo 24 de la Constitución Política del Perú (1993)**, la cual hace referencia al derecho del trabajador: *“El trabajador tiene derecho a una remuneración equitativa y suficiente, que procure, para él y su familia, el bienestar material y espiritual. El pago de la remuneración y de los beneficios sociales del trabajador tiene prioridad sobre cualquiera otra obligación del empleador. Las remuneraciones mínimas se regulan por el Estado con participación de las organizaciones representativas de los trabajadores y de los empleadores”*.

**Tabla 22:** Indica que el 24% de las empresas constructoras encuestadas no conoce sus funciones y responsabilidades y el 76% afirma conocer sus funciones responsabilidades. Esto evidencia que la mayor parte de empresas del sector construcción poseen el control

sobre las actividades que realiza cada trabajador, la delegación de responsabilidades es muy importante para una organización pues garantiza la eficiencia y efectividad de las operaciones. Esto concuerda con la idea de **Martínez (2015)** que señala que: Uno de los elementos del sistema de control interno de una empresa es la delimitación de los roles o funciones que cada uno de las personas va a cumplir. Es tal su importancia porque promueve la eficiencia. Así los directivos de una empresa deben crear un ambiente de control. Control en el sentido de hacerle saber a los colaboradores cuál es su función dentro de la institución. La delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad deben marcarse para que las personas sepan exactamente dónde inicia y dónde termina su obligación.

**Tabla 23:** Indica que el 48% de las empresas constructoras encuestadas no supervisa la ejecución de las actividades realizadas por los operarios diariamente mientras que el 52% asegura supervisar la ejecución de las actividades realizadas por los operarios diariamente. Esto evidencia que los encargados de monitorear las labores del empleado no están cumpliendo con su labor eficazmente y le da más importancia a otros aspectos de la obra, la falta de supervisión puede originar deficiencias en el proyecto, esto coincide con **Solís (2010)** La supervisión de obra puede ser un factor determinante tanto para el éxito, como para el fracaso de un proyecto. Un número grande de problemas estructurales y de servicio en las construcciones no son atribuibles a deficiencias del diseño o de los materiales, sino principalmente, al mal desempeño de la supervisión. El profesional que desempeña el trabajo de supervisor de obra se enfrenta no sólo a problemas de carácter técnico, sino también a conflictos generados por la interacción humana. Además de las competencias necesarias para afrontar los problemas de carácter técnico y humano, el supervisor debe contar con un conjunto de valores y actitudes positivas para un adecuado desempeño de su labor. Para el cumplimiento de sus objetivos, la supervisión debe hacer un uso correcto de los medio de comunicación a su alcance, principalmente de la bitácora de obra.

**Tabla 24:** Indican que el 21% de empresas constructoras nunca revisan que los trabajadores porten el equipo de seguridad adecuado, el 29% afirma que siempre revisan estos detalles y el 50 indica que nunca se revisa que los trabajadores porte el equipo de seguridad adecuado. Esto evidencia el desinterés del empleador por la seguridad de sus trabajadores. Esto coincide con **Arias (2013)** Máster en Salud Ocupacional y docente de la Maestría en Seguridad y Salud en el Trabajo (MSST) de la Universidad de Piura, expone que brindar seguridad a las personas es un principio ético de las empresas, una pieza clave en la productividad y competitividad. *“Ejecutar una política de seguridad, higiene y salud debe ser una responsabilidad para las empresas, no solo por una regulación, sino porque deben proteger y mejorar la seguridad y salud de sus trabajadores”*. La implementación de las medidas de prevención de riesgos laborales aún está en una etapa inicial en el país, distinguiéndose el desarrollo de la prevención por sectores económicos y por tamaño de las empresas, siendo el de minería y electricidad e hidrocarburos los que más han trabajado en prevención. Actualmente, las empresas de construcción y manufacturas, de gran magnitud, tienen sistemas de SST implementados, pero aún el porcentaje es mínimo. Las empresas medianas y pequeñas están recién empezando a realizar algunas actividades preventivas, sobre todo por una motivación de cumplimiento legal, antes que por una responsabilidad ética y moral.

**Tabla 25:** Indican que el 45% de trabajadores de las empresas constructoras no poseen las herramientas e implementos necesarios para desarrollar sus actividades y el 55% indica poseer lo necesario para realizar sus actividades. Esto evidencia que no hay eficiencia logística y genera ineficiencia. Esto coincide con la teoría de **Salazar (2011)** que señala que contar con las herramientas adecuadas para la realización de una obra es necesaria porque facilita la labor del trabajador, de no contarse con las herramientas no podrá realizarse las actividades con prontitud.

**Tabla 26:** Indica que el 10% de empresas cuentan con un procedimiento de compras, mientras que el 90% afirma contar con un procedimiento de compras. Esto evidencia que existe un orden para realizar las adquisiciones lo cual permite adquirir

adecuadamente materias primas y auxiliares, materiales, suministros, equipos y servicios necesarios para que la empresa desarrolle sus operaciones de forma satisfactoria. Esto coincide con lo que describe **Díaz (2013)** Las políticas de compras de una empresa en una actividad muy importante dentro de la vida organizacional en donde se debe gestionar de la mejor manera para la obtención del mejor producto o servicio, que la calidad sea la establecida en la negociación, que el precio sea el correcto, que la entrega sea realizada en tiempo y forma, entre otras consideraciones. Son las que determinan la correcta relación que tendrá la empresa con sus proveedores de cara a conseguir los mejores resultados.

**Tabla 27:** Indica que el 21% de las empresas constructoras en estudio nunca toma en cuenta con un control previo de stock, el 31% señala que a veces se tiene en cuenta un control previo del stock y el 48% señala que siempre toma en cuenta ese aspecto. Lo que evidencia un mal manejo en los almacenes y hace suponer que compran por impulso y esto ha originado el exceso de mercancías, desmedros y por lo tanto pérdidas financieras a la empresa. Esto coincide con la teoría de **Aguilar (2005)** El exceso de inventarios naturalmente lleva a márgenes de ganancias reducidas en muchas instancias. Las empresas normalmente terminan ofreciendo sus productos en exceso en oferta para inducir a los consumidores a comprarlos a un menor costo. Algunas empresa terminan vendiendo unidades adicionales de inventario a precios por debajo de los que pagaron por ellas. Esto reduce significativamente el margen de ganancias.

**Tabla 28:** Indica que el 17% de las empresas constructoras revisan las facturas, verificando los precios y los cálculos contra las órdenes de compra mientras que el 83% realiza la revisión de facturas y cálculos cotejando con las órdenes de compra. Esto evidencia que en el área contable hay un buen control antes de realizar la contabilización esta acción podrá subsanar los posibles errores que en ella puedan presentarse, lo que concuerda con **Álvarez (2016)**, quien señala que es de suma importancia la revisión de comprobantes de pago ya que estos puede presentar errores que el proveedor o prestador de servicio puede corregir a tiempo.

**Tabla 29:** Indica que 21% respondió que no existe un control de inventarios en el área de almacén de las empresas de construcción, mientras que el 79% afirma tener un control de inventarios. Esto evidencia que las empresas cuentan con sistemas de control de inventarios adecuados lo que les permite mantener un nivel óptimo en la gestión de la empresa. Esto coincide con la teoría de **Laveriano (2010)** señala que tener un adecuado control de inventarios, habla de una empresa eficiente.

**Tabla 30:** Indica que el 28% de empresas constructoras niegan tener el área de almacén ordenada mientras que el 72% afirma tener el área de almacén ordenada y despejada para facilitar el tránsito. Esto evidencia que no solo es necesario el control de la mercancía sino también del espacio, ya que el uso inadecuado del área genera desorden y a la vez acumulación de mercancías innecesarias, esto coincide con **Laveriano (2010)** que señala que el desorden en los inventarios Esto puede provocar graves pérdidas a la empresa, debido al desconocimiento de las existencias en almacén y comprar demás o simplemente no encontrar material necesario.

**Tabla 31:** Indica que el 24% de empresas constructoras afirman realizar inventarios físicos de forma semestral mientras que el 76% prefiere realizar los inventarios físicos anualmente. Los resultados obtenidos evidencian que las empresas eligen la opción que más les conviene ya que no hay una ley que les exija cada cuánto tiempo deben realizar un inventario, la realización de este varía de acuerdo a la rotación de las mercancías, la finalidad de realizar inventarios es la de encontrar irregularidades en el manejo del almacén, esto contrasta con la teoría de **Rossel (2010)**, quien señala que no todas las empresas de restauración son conscientes de la importancia de realizar inventarios de sus almacenes de forma periódica.

Muchas empresas solo hacen inventario de sus stocks a final del ejercicio, lo que desde el punto de vista de gestión y control es un absurdo.

Determinar el valor exacto del producto inventariado todos los meses es de gran importancia. Los inventarios físicos periódicos nos permiten obtener datos para el informe de balance financiero (inmovilizado – bien actual) y además establecer un estructurado control de costes. Además, hay que tener en cuenta que la única fórmula real para establecer el consumo mensual en alimentación es mediante la ecuación:

**Tabla 32:** Indica que 21% de las empresas constructoras no cuentan con la capacidad de asumir sus obligaciones de corto plazo, por otro lado el 79% afirma tener la capacidad de cancelar sus deudas de corto plazo. Lo que evidencia de que en algunas empresas hay problemas de liquidez, la cual genera que crea incertidumbre y la toma de decisiones desesperadas como las de solicitar préstamos que al final solo ocasionan incrementar la deuda ya existente. Esto coincide con lo que expresa **Casero (2015)**. Es curioso que la mayoría de los problemas de falta de liquidez no suelen ser puntuales, sino que el problema –y eso se ve cuando empezamos a hurgar un poco en la herida– viene de lejos y ha estado oculto mientras ha habido liquidez en el mercado, porque necesitaba dinero y lo pedía al banco, pero ahora la situación ha cambiado: no hay dinero en el mercado y no sé cómo voy a financiar mi agujero. Es la tónica general. *“Sólo tomamos medidas cuando el problema ya está. Tardamos mucho en actuar. El origen del problema es que nos cuesta tomar decisiones porque no queremos asumir que lo estamos haciendo mal”*

**Tabla 33:** Señalar que un 14% no cuenta con un manual de procedimientos de control de efectivo mientras que el 86% si cuenta con ese tipo de manuales donde se delimitan las responsabilidades y se manifiesta las formas de control del efectivo. Esto evidencia que existe un control exhaustivo del efectivo permitiendo conocer cuánto dinero posee la empresa el cual incidirá en la toma de decisiones de la gerencia. Esto coincide con la teoría de **Adams (2009)**. Uno de los roles de los controles internos en caso del efectivo consiste en informar con precisión la cantidad de efectivo en poder de la empresa. Las empresas confían en un reporte confiable de la cantidad de dinero en efectivo disponible para hacer los pagos requeridos. Las empresas también quieren saber la cantidad correcta de dinero en efectivo.

Si la empresa tiene un exceso de efectivo, puede invertirlo con el fin de obtener una ganancia sobre él. Si la compañía no tiene suficiente efectivo, es posible que deba obtener financiamiento. Un ejemplo de un control interno para asegurar una información precisa implica la realización de conciliaciones bancarias.

**Tabla 34:** Señala que el 14% de empresas del sector indican que los responsables del manejo de efectivo no son independientes de los responsables de la preparación y manejo de libros mientras que el 86% afirma todo lo contrario. Esto evidencia que la minoría de empresas no tiene un buen manejo del efectivo lo que hace presumir que algunos de los empresarios mezclan el dinero personal con lo de la empresa y no toman conciencia del riesgo que este puede ocasionar, ya que la mala administración del efectivo puede acabar con la empresa.

Esto coincide con la teoría de **MHContable (2012)**. Existe un principio fundamental de "control interno del Efectivo", que exige que las funciones del manejo del mismo las realicen personas diferentes de las que se encargan de su registro. En definitiva, los fundamentos del control interno del efectivo, se pueden resumir en los siguientes principios:

- a) Que la persona que maneje el "Efectivo"; ya sea que cobre, o que pague, NO tenga acceso a los registros contables del mismo.
- b) Y a la inversa, que quien se encargue de registrar las operaciones con el "Efectivo", que NO tenga acceso al dinero.
- c) Dividir el trabajo entre varias personas, a fin de que se pueda descubrir a tiempo cualquier error, omisión o dolo; y que, para cometer este último tenga que existir la colusión de varias personas.
- d) Que quien cobre, NO sea el mismo que pague.

- e) Que todo dinero, que entre a la empresa, sea en su totalidad, depositado en su cuenta bancaria.
- f) Que todos los pagos, absolutamente todos, se efectúen mediante cheques.
- f) Que solamente los pagos menudos sean efectuados en "Efectivo"; pero a través del "Fondo Fijo de Caja Chica".
- g) Quien cobre, NO debe ser la misma persona que emita recibo correspondiente, y debe ser otra persona, la que efectúe el registro contable respectivo.

**Tabla 35:** Indica que el 86% de empresas constructoras cuenta con un software empresarial mientras que el 14% indica no contar con un software. Esto evidencia que la mayor parte de las empresas han implementado un software empresarial



#### 4.2.4 Respecto al objetivo específico 4

##### Del Impacto en los resultados de gestión

**Tabla 36:** Indica que el 66% de empresas constructoras señalan que el sistema de control interno implantado en la empresa es bueno y el 34% considera lo contrario. Esto evidencia que el sistema de control es apropiado el cual permite a la empresa contar con información oportuna y suficiente para la toma de decisiones y además permite la estabilidad de la empresa en el mercado, lo que concuerda con la teoría **de Guerra (2009)**. El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura ya que ésta es un elemento fundamental en la marcha del negocio, pues con base en ella se toman las decisiones y formulan programas de acciones futuras en las actividades del mismo. Debe permitir también el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado.

**Tabla 37:** Indican que 24% de empresas constructoras no considera haber alcanzado una gestión óptima mientras 76% de empresas constructoras consideran que el nivel óptimo de la gestión se ha alcanzado gracias al control interno. Esto evidencia la importancia que tiene la implementación de un sistema de control interno para el éxito de una empresa. Esto coincide con la teoría de **Chacón (2001)** el sistema de control interno, es importante para la empresa, por ser directamente responsable del logro de los objetivos de la organización. La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

**Tabla 38:** Indica que el 100% de las empresas constructoras consideran que la implementación de mecanismos de control minimizan los riesgos. Esto evidencia que la implementación de mecanismos de control es importante para descubrir errores en la administración de la empresa, lo que coincide con **Reyna (2011)** expreso que la implementación de mecanismos de control pues permitirá demostrar los puntos críticos en dicha empresa para luego establecer lineamientos de control que permitan entregar una información confiable ya que no es suficiente contar con políticas internas administrativas para una adecuada marcha de los procesos que conlleva el trabajo diario sino políticas y procedimientos de control interno.

## **V. CONCLUSIONES**

### **5.1 Conclusiones**

#### **5.1.1 Respecto al objetivo específico 1**

Describir las principales características de los propietarios, gerentes y/o representantes legales de las empresas constructoras del distrito de Chorrillos, en el año 2015.

Los propietarios, gerentes y /o representantes legales de las empresas constructoras en estudio, en su mayoría son de género masculino, cuyas edades se encuentran entre los 45 años a más, cuentan con estudios universitarios y de post grado, poseen capacidad, conocimientos, experiencia y están preparados para enfrentar situaciones difíciles en el entorno empresarial.

### **5.1.2 Respecto al objetivo específico 2**

#### **Describir las principales características de las empresas constructoras del distrito de Chorrillos, en el año 2015.**

La investigación ha determinado que las empresas constructoras del distrito de Chorrillos – Lima, materia de investigación, realizan actividades similares pero cada una de ellas se diferencian entre sí por el valor agregado que ofrecen a sus clientes.

1. Enfocan sus actividades a la realización de obras de infraestructura privada, relacionadas a la construcción de viviendas, porque consideran que hay mayor posibilidad de ganar en obras civiles, por la demanda que en la actualidad existe, debido al crecimiento económico y el apoyo de entidades financieras que facilitan el acceso a un crédito hipotecario, permitiendo que las personas hagan realidad el sueño de la casa propia. Un factor muy importante lo constituye la oportunidad que vienen ofreciendo las Administradoras del Fondo de Pensiones (AFPs) de retirar el 25% de sus fondos para adquirir una vivienda.

2. Las empresas constructoras realizan sus proyectos teniendo en cuenta la ubicación, las ventajas, desventajas y el costo-beneficio, es decir realizan análisis de factibilidad para determinar si el proyecto generará ganancias. Este análisis consiste básicamente en un estudio de mercado.

3. Las empresas constructoras realizan “alianzas estratégicas” o negociaciones con los proveedores, que les permita reducir costos, obtener mejores precios y contar con exclusividad en algunos productos.

### **5.1.3 Respecto al objetivo específico 3**

**Describir las principales características de los mecanismos de control interno administrativo de las empresas constructoras del distrito de Chorrillos, en el año 2015.**

La investigación ha determinado que las empresas constructoras del distrito de Chorrillos – Lima, aplican mecanismos de control interno administrativo, los cuales han permitido obtener resultados de gestión positivos en el año 2015.

1. Cuentan con manuales de procedimientos y funciones, en los cuales detallan las actividades que debe realizar cada trabajador, delimitando a su vez responsabilidades, el uso diario de los manuales ha minimizado los conflictos de áreas y ha fomentado el orden, garantizando la segregación de funciones y creando responsabilidad en las acciones.

2. Respecto al Personal, se convoca y recluta tomando en cuenta que los postulantes cumplan con los perfiles establecidos de conocimientos para el puesto, que no tengan impedimento legal para trabajar. Los postulantes son sometidos a evaluación, seleccionando a la persona que cumple el perfil requerido, y que acrediten su situación legal con certificación de antecedentes Policiales y penales negativos. La búsqueda del perfil y conocimientos del puesto permite ahorro en adiestramiento.

3. El sector de la construcción civil, es vulnerable a la extorsión, en algunas ocasiones las mafias delincuenciales exigen los “cupos” puestos de trabajo a personal que representa un riesgo a la empresa, por lo que los representantes legales se ven obligados a pagar salarios a gente que no trabaja por el temor a arriesgar su vida y la de sus familiares que terminan siendo amenazadas.

4. Las empresas constructoras en estudio, cumplen formalmente sus pactos laborales, realizan la aportación de beneficios sociales de ley a sus trabajadores, con el fin de asegurar trabajadores satisfechos, identificados y comprometidos con la empresa, lo que ha beneficiado a las empresas económica y socialmente.

5. Cuentan con las herramientas de trabajo e implementos necesarios de seguridad personal, para cumplir cabalmente con sus labores, asimismo se controla y supervisa la ejecución de las obras permanentemente a fin de detectar errores que puedan generar problemas estructurales y determinen gastos adicionales a la empresa.

6. Se controla el uso de implementos de seguridad en los trabajadores en cumplimiento del D.L. 29783 Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, que especifica que “toda obra de construcción civil debe contar con un plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, que se integre al proceso de la construcción y que garantice la integridad física y la salud de los trabajadores y terceras personas. La responsabilidad de supervisar el cumplimiento de los estándares de seguridad y los procedimientos de trabajo es delegada al jefe inmediato de los trabajadores” para lo cual se obliga el uso de ropa de trabajo, casco de seguridad, calzado de obra, protector de oídos, gafas, respiradores contra polvo y arnés para trabajos en altura.

7. Las empresas constructoras en estudio, mantienen un protocolo y procedimiento para la realización de las compras, a través de proformas de proveedores y autorización de presupuestos, lo cual ha permitido ejercer un control y orden en las adquisiciones de materiales, suministros, herramientas y equipos, en cumplimiento de la observancia de las normas de control interno cuya función principal es custodiar el patrimonio empresarial.

8. El control de los inventarios se realiza en forma periódica, controlando ingreso, salida y stock de materiales a través de sistemas contables, y archivo físico de documentación sustentatoria, reportándose permanentemente a gerencia.

9. Los manuales de procedimientos y funciones incluyen procedimientos para el control del efectivo y delimitan las responsabilidades para el encargado de Caja. Por lo general las empresas constructoras no reciben efectivo, utilizan el sistema bancario para cobrar y pagar, disminuyendo el riesgo de mantener dinero en la empresa. El control del efectivo incluye revisión y arqueo del fondo fijo y conciliación bancaria.

#### **5.1.4 Respecto al objetivo específico 4**

##### **Describir el Impacto en los resultados de gestión de las empresas constructoras del distrito de Chorrillos, en el año 2015.**

La investigación ha determinado que la aplicación de los mecanismos de control interno administrativos en las empresas constructoras del distrito de Chorrillos – Lima, ha coadyuvado al cumplimiento de las metas y objetivos planificados, obteniendo Resultados de gestión positivos en el año 2015 los mismos que se concluyen en los siguientes resultados.

1. La implementación de los mecanismos de control interno administrativos en el área de Caja, el control y arqueo del fondo fijo, la utilización del sistema bancario para pagos y cobranzas, las conciliaciones bancarias, en cumplimiento de las normas de bancarización y las normas de tesorería, garantizaron la integridad de los recursos económicos en cumplimiento de los objetivos planificados.

2. Una adecuada selección de personal en cumplimiento del perfil requerido, disminuyó el riesgo de error en la ejecución de las labores, evitando pérdidas y gastos adicionales e innecesarios por mala utilización de los recursos, que hubieran significado incremento en los presupuestos. El respeto a los derechos laborales de los trabajadores, la protección de la vida e integridad física a través del cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud en el trabajo, garantizaron trabajadores satisfechos y comprometidos, realizando una eficiente labor en cumplimiento de las metas establecidas.

3. El control permanente a los inventarios y el uso eficaz de los recursos, permitieron contar con información actualizada de los recursos materiales existentes, para una toma de decisiones oportuna en el proceso de logística.



4. El control y supervisión de las medidas de seguridad industrial, en el cumplimiento de las labores y la utilización de los implementos necesarios, evitaron accidentes laborales coadyuvando al cumplimiento de las metas y objetivos empresariales trazados.

## VI. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

### 6.1 Referencias bibliográficas

**Alfaro, O. (Febrero de 2008).** *Repositorio Pontificia Universidad Católica del Perú.* Recuperado el 17 de Julio de 2016, de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/185/ALAF0\\_OMAR\\_SISTEMAS\\_ASEGURAMIENTO\\_CALIDAD\\_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/185/ALAF0_OMAR_SISTEMAS_ASEGURAMIENTO_CALIDAD_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1)

**Arens, A., Elder, R., & Beasley, M. (2007).** Componentes del COSO de Control Interno. En A. Arens, R. Elder, & M. Beasley, *Auditoría. Un enfoque integral* (pág. 275). D.F: Pearson educación.

**Arens, A., Randal, E., & Beasley, M. (2007).** Auditoria - Un enfoque integral. D.F. México: Pearson educación.

**Argote, L. (2013).** *Repositorio Académico Universidad San Martín de Porres.* Recuperado el 12 de Julio de 2016, de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/674>

**Arias, G. (04 de Setiembre de 2013).** La seguridad es un compromiso y un deber de las empresas. (J. Paico, Entrevistador)

**Arq.com. (06 de Setiembre de 2014).** 13 Razones por las que las empresas de construcción pierden dinero. *Boletín digital de arquitectura y construcción en México.*

**Asian, C. (2015).**

*Repositorio Tesis Uladech Católica.* Recuperado el 17 de Julio de 2016, de [http://tesis.uladech.edu.pe/bitstream/handle/ULADECH\\_CATOLICA/223/M005-Repositorio-Tesis-Uladech-Catolica.pdf?sequence=1](http://tesis.uladech.edu.pe/bitstream/handle/ULADECH_CATOLICA/223/M005-Repositorio-Tesis-Uladech-Catolica.pdf?sequence=1)

**Beltrán, J. (2008).** Indicadores de gestión - Herramientas para lograr la competitividad. Bogotá: 3R Editores.

**Campos, E., & Carcelén, C. (2003).** *Gestipolis*. Recuperado el 02 de Julio de 2016, de <http://www.gestipolis.com>

**Campos, S. (03 de Julio de 2015).**

[http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/593/1/TL\\_Campos\\_Gonzales\\_StephanyAsuncion.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/593/1/TL_Campos_Gonzales_StephanyAsuncion.pdf). Recuperado el 03 de Julio de 2016, de <http://www.google.com>

**Carrasco, L., & Torres, G. (2005).** *Sistema tributario*. Lima: Centro de investigación contable.

**Casero, J. M. (25 de octubre de 2015).** Secretos de tesorería para mejorar la liquidez de tu empresa. (J. Escuder, Entrevistador)

**Castillo, J., Demartini, F., Flores, R., Evelin, C., & Reid, R. (2015).** Régimen laboral especial de construcción civil . *Informativo Caballero Bustamante*, G1-G3.

**Chacón, W. (26 de Enero de 2002).** <http://www.gestipolis.com/conceptos-de-control-interno/>. Recuperado el 30 de Junio de 2016, de <http://www.google.com>

**Chacón, W. (26 de Enero de 2002).** <http://www.gestipolis.com/conceptos-de-control-interno/>. Recuperado el 30 de Junio de 2016, de <http://www.google.com>

**Chiavenato, I. (2002).** *Introducción a la teoría general de la administración*. D.F: Mac Graw Hill.

**Cueva, J. C. (28 de Enero de 2011).** *Psicología y Empresa*. Recuperado el 29 de Agosto de 2016, de <http://psicologiayempresa.com/el-perfil-de-un-gerente.html>

**Domínguez, P. (2006).** *Introducción a la gestión empresarial*. Recuperado el 01 de Agosto de 2016, de Eumed: <http://www.eumed.com>

**Durango, M. (25 de Marzo de 2015).** *Adecco*. Recuperado el 30 de Agosto de 2016, de <http://adeccocolombia.blogspot.pe/2015/03/como-asumir-las-responsabilidades-y.html>

**El Comercio. (23 de Febrero de 2015).** Se está consolidando un cambio generacional en la gestión de las firmas peruanas. ¿Qué camino siguen estos altos ejecutivos? *El Comercio*.

**Empresas Inarco. (2014).** *Inarco*. Recuperado el 25 de Julio de 2016, de [http://www.inarco.cl/media/static/documentos/Sistema\\_Control\\_Interno\\_Empresas\\_Inarco.pdf](http://www.inarco.cl/media/static/documentos/Sistema_Control_Interno_Empresas_Inarco.pdf)

**Fayol, H. (1987).** Principios generales de la administración. En H. Fayol, *Administración industrial y general* (págs. 23-46). Buenos Aires: El Ateneo.

**Flores, J. (2015).** <https://es.scribd.com/doc/298467766/La-participacion-del-control-interno-en-la-gestion-administrativa-y-contable-de-las-empresas-constructoras-del-Perú-2013>. Recuperado el 09 de Julio de 2016, de <https://www.google.com>

**Frías, I. (Marzo de 2015).** *EY Building a better working world*. Recuperado el 30 de Agosto de 2016, de <http://www.ey.com>

**García, J. (1999).** *El Sistema de Control Interno. Una forma práctica de conceptualizarlo, aplicarlo y evaluarlo*. Santiago de Cali: Autoedición.

**García, J. (2012).** El control interno y la auditoría interna. *Actualidad Empresarial N° 266 - Primera Quincena de Noviembre*, V1-V2.

**Gastelo, E. (20 de Julio de 2011).** *EMPRENDICES - Comunidad de Emprendedores*. Recuperado el 30 de Agosto de 2016, de <http://www.emprendices.co>

**Gavilanez, A. (Mayo de 2012).** <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1026/1/T-UCE-0003-88.pdf>. Recuperado el 03 de Julio de 2016, de <http://www.google.com>

**Gitman, L. (1986).** *Fundamentos de administración financiera*. D.F. México: Harper & Row Latinoamericana.

**Grettchen, S. (Setiembre de 2011).** *Scielo*. Recuperado el 31 de Agosto de 2016, de [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0001-60022011000300003](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0001-60022011000300003)

**Gutierrez, a., & Oliva, E. (2010).** *El sector de la Construcción en Perú*. Madrid: Instituto Español de Comercio Exterior.

**Informativo Caballero Bustamante. (2015).** Negociación colectiva en construcción civil. *Informativo Caballero Bustamante*, G1 - G5.

**Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2011).** *Manual de pronunciamientos internacionales de control de calidad de revisión otros aseguramientos y servicios relacionados*. D.F. México.

**Kirschenbaum, P., & Mangulan, J. (2004).** PriceWaterHouseCoopers. *Enterprise Risk Managenent*, 18.

**Koontz, H., & O'Donnell. (1990).** *Un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas*. D.F México: Ingramex S.A.

**Ley N° 29783. Ley de seguridad y salud en el trabajo. (2011).** *Diario oficial El Peruano*, 448694.

**Mantilla, S. (1992).** *Control interno - Estructura conceptual integrada*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

**Mantilla, S. (2005).** *Auditoría*. Bogotá: Ecoe ediciones.

**Mantilla, S., & Blanco, S. (2005).** *Evaluación de Riesgos*. En S. Mantilla, & S. Blanco, *Auditoría del Control Interno* (pág. 39). Bogotá: Ecoe ediciones.

**Mariátegui, D. (08 de Marzo de 2016).** El rol de la mujer en el sector empresarial. *El Comercio*.

**Martinez, M. (2016).** *Uladech*. Recuperado el 08 de Julio de 2016, de <http://www.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000040031>

**Martínez, N. (Noviembre de 2015).** *Pymempresario*. Recuperado el 01 de Setiembre de 2016, de <http://www.pymempresario.com/2015/11/delimita-funciones-en-tus-trabajadores-y-haz-efectiva-tu-empresa/>

**Montaño, E. (2011).** *Notas de Clase de Fundamentos de Control, Auditoría y Revisoría Fiscal*. Cali: Universidad del Valle.

**Muñoz, C. (Marzo de 2011).**

<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/3408/T11.11%20M926p.pdf?sequence=1>. Recuperado el 01 de Julio de 2016, de <http://www.google.com>

**Pérez, E. (2010).** *Dialnet*. Recuperado el 25 de Agosto de 2016, de <http://www.dialnet.com>

**Piedra, G. (2014).** *UNL*. Recuperado el 31 de Julio de 2016, de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/7294>

**Restrepo, M. (1996).** Nuevos modos de comunicacion entre los individuos de la organización. Santiago de Cali.

**Ríos, F. (2014).** *Blog de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado el 31 de Agosto de 2016, de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/04/20/la-importancia-del-manual-de-organizacion-y-funciones/>

**Rojas, J. (25 de Octubre de 2004).** *Universidad Javeriana*. Recuperado el 31 de Agosto de 2016, de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis63.pdf>

**Romero, J. (1997).** En *Contabilidad Intermedia* (pág. 548). D.F. México: Interamericana Editores.

**Salazar, R. (14 de Mayo de 2014).** *Gestiopolis*. Recuperado el 28 de Julio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/la-teoria-situacional>

**Sanmiguel, F., Valencia, L., Jaramillo, W., & Ospina, Y. (2015).** Universidad Pontificia Bolivariana. *Colección Académica de Ciencias Estratégicas*, 51-66.

**Solarte, J., & Ibarra, S. (2011).** *Monografías.com*. Recuperado el 15 de Julio de 2016, de <http://www.monografias.com>

**Terán, R. (Enero de 2007).**

[http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Teran\\_Saucedo\\_Ruben\\_Manuel\\_44772.pdf](http://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Maestria/Teran_Saucedo_Ruben_Manuel_44772.pdf). Recuperado el 23 de Junio de 2016, de <http://www.google.com>

**Ulloa, K. (Julio de 2009).** <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/187>. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de <http://www.google.com>

**Villanueva, D. (2013).** <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/>. Recuperado el 15 de Junio de 2016, de <http://www.google.com>

**Whittington, O. R., & Pany, K. (2005).** El Ambiente de Control. En O. R. Whittington, & P. Karls, *Principios de auditoría* (pág. 214). D.F: McGraw Hill.

**Whittington, O. R., & Pany, K. (2005).** Principios de auditoria. D.F México: McGraw Hill.

**Yarleque, L. (2015).** *Uladech*. Recuperado el 08 de Agosto de 2016, de <http://www.uladech.edu.pe/bibliotecavirtual/?ejemplar=00000040016>

**Yong, N. (23 de Agosto de 2013).** El control interno es necesario para preservar el negocio. (G. Westreicher, Entrevistador).

## ANEXOS

### ANEXO 1



#### FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

#### ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

#### CUESTIONARIO

La información que usted proporcionara será utilizada solo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece por su valiosa información y colaboración, para desarrollar mi informe de tesis titulado: *Los mecanismos de control interno administrativo y su impacto en los resultados de gestión de las empresas constructoras del distrito de Chorrillos, en el año 2015.*

**Encuestador(a):** Julissa Estefani Zapata Torres **Fecha:** Agosto del 2016

**INSTRUCCIONES:** Marcar dentro del paréntesis con una “X” la alternativa correcta (solo una):

#### 1. Edad del gerente y/o representante legal

- ( ) De 25 a 35 años
- ( ) De 36 a 45 años
- ( ) De 46 a 55 años

#### 2. Sexo de gerente y/o representante legal

- ( ) Femenino
- ( ) Masculino



**3. Nivel de Estudio**

- Educación Primaria
- Educación Secundaria
- Técnico
- Universitario
- Maestría
- Doctorado

**4. Estado de Nivel de estudio**

- Culminado
- Cursando
- Abandonado/Aplazado

**5. ¿Considera usted tener un espíritu emprendedor?**

- Si
- No

**6. ¿Le gusta el trabajo en equipo?**

- Si
- No

**7. ¿Teme perder el puesto porque alguien brille más que usted?**

- Si
- No

**8. ¿Posee la capacidad de entender, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, así como la capacidad para escuchar y comprender a otros?**

- Si
- No

**9. ¿Se considera una persona autocrítica, reconoce sus debilidades y fortalezas?**

- Si
- No

**10. ¿Cómo es el trato hacia sus trabajadores?**

- Le importa poco, lo que piensen de usted.
- Los trata cortésmente, guarda distancia con los trabajadores.
- Los trata con respeto. Demuestra su aprecio y valoración.

**11. ¿Qué tipo de obras realiza la empresa??**

- Obras de edificación
- Obras civiles

**12. ¿Qué obras ejecuta actualmente?**

- Viviendas
- Otras obras de arquitectura
- Obras hidroeléctricas
- Obras viales y pavimentación

**13. ¿Se realiza la planeación de un proyecto teniendo en cuenta parámetros de ubicación, costo-beneficio, ventajas y desventajas?**

- A veces
- Siempre
- Nunca

**14. ¿Considera que la calidad de construcción es buena?**

- A veces
- Siempre
- Nunca

**15. ¿Las construcciones se realizan según los requerimientos y necesidades del proyecto y del cliente?**

- A veces
- Siempre
- Nunca

**16. ¿Se realizan negociaciones con los proveedores para disminuir costos?**

- Si
- No

**17. ¿La empresa cuenta con un Manual de Procedimientos y Funciones (MOF)?**

- Si
- No

**18. ¿Los trabajadores cumple con responsabilidad sus actividades?**

- Si
- No

**19. ¿Con qué frecuencia se reúne el gerente con sus trabajadores para evaluar su nivel de satisfacción con la manera que se están haciendo las cosas?**

- Una vez a la semana.
- Una vez al mes.
- Nunca o solo cuando hay una contingencia.

**20. ¿Se informa inmediatamente a la administración los inconvenientes presentados en la empresa?**

- Si
- No

**21. ¿Se selecciona al personal de acuerdo a su capacidad técnica, profesional, honestidad y que no tenga impedimento legal para trabajar?**

- A veces
- Siempre
- Nunca

**22. ¿La empresa cumple con los aportes por beneficios sociales a sus trabajadores?**

- Si
- No

**23. ¿Conocen los trabajadores sus funciones y responsabilidades?**

- Si
- No

**24. ¿Se supervisa la ejecución de las actividades realizada por los operarios diariamente?**

- Si
- No

**25. ¿Se revisa que los trabajadores porten el equipo de seguridad adecuado?**

- A veces
- Siempre
- Nunca

**26. ¿Los trabajadores poseen las herramientas e implementos necesarios para desarrollar sus actividades?**

- Si
- No

**27. ¿Existe un procedimiento de compras?**

- Si
- No

**28. ¿Antes de darle curso al pedido, existen controles como el de stock suficiente?**

- A veces
- Siempre
- Nunca

**29. ¿Se revisan las facturas, verificando los precios y los cálculos contra las órdenes de compra?**

- Si
- No

**30. ¿Existe un control de inventario adecuado en el área de almacén?**

- Si
- No

**31. ¿En el área de almacén las existencias están ordenadas, facilita el libre tránsito y permiten la localización de las mismas?**

- Si
- No

**32. ¿Con qué frecuencia se realizan inventarios físicos de la mercancía?**

- Mensualmente
- Semestralmente
- Anualmente

**33. ¿La empresa actualmente está en la capacidad de poder cancelar sus obligaciones de corto plazo?**

- Si
- No

**34. ¿Cuenta con un manual de procedimientos que registre, controle, custodie, asigne responsabilidad, autorice e indique las formas que se usa en el control del efectivo de ingresos y egresos?**

- Si
- No

**35. ¿Las funciones de los responsables del manejo de efectivo son independientes de los responsables de la preparación y manejo de libros?**

- Si
- No

**36. ¿La empresa cuenta con un software empresarial de riesgos?**

- Si
- No

**37. ¿Qué opinión tiene del Sistema de Control interno implantado en la empresa?**

- Bueno
- Malo

**38. ¿Se ha alcanzado un nivel óptimo de la gestión gracias al control interno?**

Si

No

**39. ¿Considera que la implementación de mecanismos de control minimizan los riesgos?**

Si

No

*Gracias por su apoyo en la investigación*

## ANEXO 2

### DIAGRAMA GANTT

#### I.- ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	Meses / 2016				
	JUN	JUL	AGO	SET	OCT
	Recolección de información				
Trabajo de campo					
Elaboración del informe de Tesis					
Presentación del Informe de Tesis					
Presentación de Artículo Científico					
Empastado de la tesis					
Pre Banca					
Sustentación y Defensa de la Tesis					

#### II.- PRESUPUESTO DE BIENES Y SERVICIOS

##### BIENES

Detalle	Cantidad	Unidad de Medida	Precio S/.
Dispositivo USB	01	Unidad	42.00
Laptop	1	Unidad	1,300.00
<b>TOTAL S/.</b>			1,342.00

## SERVICIOS

Detalle	Cantidad	Unidad de Medida	Precio	
			Unitario	Total
Taller de Tesis	1	Unidad	1,800.00	1,800.00
Internet	60	Horas	1.50	90.00
Movilidad	10	Pasajes	120.00	1,200.00
Fotocopias	150	Unidad	0.10	15.00
Impresiones	300	Unidad	0.50	60.00
Grabación de CD	1	Unidad	2.50	2.50
Empastado	1	Unidad	35.00	35.00
			<b>TOTAL S/.</b>	<b>3,202.50</b>

## III.- RESUMEN DEL PRESUPUESTO

RUBRO	IMPORTE
Bienes	<b>1,342.00</b>
Servicios	<b>3,202.50</b>
<b>TOTAL S/.</b>	<b>4,544.50</b>

## IV. FINANCIAMIENTO

Tesis totalmente autofinanciada por el alumno investigador.