

ELEMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

Juan Ávalos Reyes
Mariana Puente Riofrío
Janneth Viñán Villagrán
Verónica Carrasco Salazar



ESPOCH

2017

ELEMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA



DIRECCIÓN DE PUBLICACIONES

ELEMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

AVALOS REYES JUAN ALBERTO
Catedrático en el Área de Finanzas

PUENTE RIOFRÍO MARIANA ISABEL
Catedrática en el Área de Finanzas

VIÑÁN VILLAGRÁN JANNETH ALEJANDRA
Catedrática en el Área de Administración

CARRASCO SALAZAR VERÓNICA ADRIANA
Catedrática en el Área Económica

ELEMENTOS DE INGENIERÍA ADMINISTRATIVA

© Año 2017 Juan Alberto Avalos Reyes

Mariana Isabel Puente Riofrío

Verónica Adriana Carrasco Salazar

Janneth Alejandra Viñán Villagrán

© Año 2017 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Panamericana Sur, kilómetro 1 ½

Instituto de Investigaciones

Dirección de Publicaciones Científicas

Riobamba, Ecuador

Teléfono: 593 (03) 2 998-200

Código Postal: EC0600155

Aval ESPOCH

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego
(peer review)

Corrección y diseño

Editorial Politécnica ESPOCH

Impreso en Ecuador

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio, sin la previa
autorización por escrito de los propietarios del Copyright

CDU: 06.04

Elementos de Ingeniería Administrativa

Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Instituto de Investigaciones

Dirección de Publicaciones, Año 2017

102 pp. vol: 17 x 24 cm

ISBN: 978-9942-8611-5-3.

1. Proceso Administrativo

DEDICATORIA

La tarea más importante del ser humano está en el compartir su sapiencia con los demás.

Este libro está dedicado al discernimiento, a las ganas de cada uno de quienes lo lean y enriquezcan su mente con el aprendizaje de los autores en quienes Dios ha sido el principal escritor de nuestras vidas. A nuestras familias quienes inspiran día a día la pasión por transmitir el conocimiento de lo único que nos apasiona y es el trabajo por servir y aportar a mejorar la calidad de la educación superior.

ÍNDICE GENERAL

1. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	1
Introducción.....	1
Fases del proceso administrativo.....	2
Planificación Estratégica.....	10
Proceso de la Planeación Estratégica.....	10
2. ORGANIZACIÓN.....	13
¿Qué es una organización?.....	13
Propósito de la Organización.....	13
Importancia de la Organización.....	13
Función Social de La Organización.....	14
Especies de Organizaciones.....	14
Los Principios de la Organización.....	15
Unidades de Organización.....	15
Etapas de la Organización.....	16
Proceso de Organización.....	17
División del Trabajo.....	17
Identificación de las Unidades de Trabajo.....	17
Denominación de las Unidades de Trabajo.....	18
Descripción de funciones.....	19
Técnicas de Organización.....	19
Sistemas de Organización.....	22
Componentes de la organización por procesos.....	25
Objetivos de la organización por procesos.....	25
Aplicaciones de la organización por procesos.....	25
3. DIRECCIÓN.....	27
Introducción.....	27
Conceptos de Dirección.....	27
Importancia de la dirección.....	28
Elementos de la Dirección.....	28
Estilos de Dirección.....	28
Liderazgo y Dirección.....	30
Proceso de Dirección.....	32
Etapas de la Dirección.....	33

4. SUPERVISIÓN.....	37
Introducción.....	37
Estilos de Liderazgo.....	37
Diferencias entre un Jefe y Líder.....	38
Objetivos de la supervisión.....	39
Tipos de decisiones en gerencia.....	39
Las Funciones de la Dirección.....	40
Los Principios de la Dirección.....	40
Dirección Estratégica.....	41
Características de la Dirección Estratégica.....	42
Objetivos y Funciones de la Dirección Estratégica.....	42
5. CONTROL DE ADMINISTRACIÓN.....	43
Introducción.....	43
Definición de control.....	43
El Control y su importancia.....	44
Clasificación del Control Interno.....	45
Métodos de Control.....	53
Enfoques para Diseñar el Sistema de Control.....	53
Etapas del Control.....	54
6.PRESUPUESTOS.....	57
Introducción a los Presupuestos.....	57
Presupuesto Empresarial.....	57
Objetivos del presupuesto.....	57
Requisitos para un buen presupuesto empresarial.....	57
Importancia de los Presupuestos.....	58
Gerencia y Sistema Presupuestario.....	58
Preparación e instalación de un buen sistema presupuestario.....	59
Clasificación de los costos.....	61
Características del Presupuesto de costos de producción.....	63
Presupuesto de inventarios.....	63
Presupuesto de compras y materiales directos.....	64
Presupuesto de mano de obra directa.....	64
Presupuesto de gastos administrativos.....	65
Presupuesto de inversión de capital.....	66
Presupuesto de efectivo.....	66
Presupuesto maestro.....	67
Sistemas de control y ajustes presupuestarios.....	67
Caso Práctico.....	67
Caso Práctico Análisis:.....	69
7.COMPRASPÚBLICAS.....	71
Introducción.....	71

Desarrollo.....	71
Misión.....	71
Sistema Nacional de Contratación Pública.....	72
Prácticas fraudulentas:.....	73
Régimen de Contratación Común.....	74
Principales Definiciones.....	75
Metodología para determinar el valor agregado ecuatoriano (VAE).....	75
Ushay.....	75
Márgenes de preferencia.....	76
Tipos de Garantías.....	76
Causales de suspensión en el Rup.....	77
Entidades Contratantes.....	77
Los proveedores.....	78
Registro de proveedores.....	79
Clasificador Central de Productos (Cpc).....	79
Bienes y Servicios Normalizados Procedimientos Dinámicos.....	79
Estudios, Diseños, especificaciones técnicas.....	79
Compras por Catálogo.....	80
Proceso de Contratación a través de Catálogo Electrónico.....	80
Procedimiento de Compra.....	81
Ínfima Cuantía.....	85
Bienes y Servicios no normalizados.....	85
Menor Cuantía.....	85
Objetivos de la Menor Cuantía.....	85
Fases de Preparación del Proceso.....	85
Cotización.....	86
Licitación.....	86
Obras.....	86
Consultoría.....	87
Contratación Directa.....	87
Consultoría por Lista Corta.....	88
Responsabilidades del Consultor.....	88
Consultoría por Concurso Público.....	88
Procedimientos Especiales de Régimen General.....	89
Procedimientos de Régimen Especial.....	89
Metodología de Evaluación de Ofertas.....	90
Ejercicio Término de Referencia.....	91
BIBLIOGRAFÍA.....	99

INTRODUCCIÓN

Elementos de Ingeniería Administrativa es una obra que busca orientar a estudiantes, profesionales, empresarios y toda persona que necesite comprender una serie de principios y herramientas indispensables para lograr la máxima eficiencia y calidad en los resultados de cualquier tipo de organización.

Este libro es práctico, pues incluye, casos de aplicación que permite al lector utilizar de manera inmediata los conocimientos adquiridos. El contenido se basa en el aprendizaje significativo ya que posee conceptos claves y casos prácticos desarrollados.

Todos los conceptos, objetivos, métodos, principios, teorías, técnicas desarrolladas en este libro son la base para una buena administración, de la misma manera nos encontramos con muchas escuelas o teorías administrativas señaladas en diversos libros, con mezclas muy variadas, en virtud de que existen autores importantes pero aquí encontraremos información emitida por expertos en el área que le permitirán al lector aprender desde un punto mucho más crítico y constructivo.

La finalidad de la obra Elementos de Ingeniería Administrativa, es que el lector pueda aplicar la teoría a la práctica para conseguir eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus habilidades con el fin de alcanzar el éxito organizacional.

1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Objetivo:

Establecer los parámetros más importantes para la comprensión del proceso administrativo ejecutado en la empresa de manera general.

Introducción

La Administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, además el autor menciona que la administración es una actividad humana por medio de la cual las personas procuran obtener resultados (Ramírez, 2015).

El proceso administrativo es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema corporativo; en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control; para resolverlos, se debe contar con una buena planeación, un estudio previo previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer el proceso lo más fluido posible.



Figura 1.1 Fases del Proceso
Fuente: Mejía, N (2014) Proceso Administrativo

Para que el proceso administrativo llevado a cabo sea el más indicado, se debe tomar en cuenta una serie de pasos que no por ser una parte del todo son menos.

La administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Fases del proceso administrativo

El proceso administrativo es una técnica que norma y guía las actividades de los diferentes elementos de dicho proceso., constituyendo la toma de decisiones en la esencia de la administración y es el principal elemento de la Dirección.

Los elementos del proceso administrativo son: planeación, organización, dirección y control, resultan de mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.

- La planeación es la primera ficha de este rompecabezas. Dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno de la empresa, planteamiento de objetivos, estrategias, políticas, así como acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.
- La organización, la segunda ficha, que consiste en el diseño de estructuras, procesos, sistemas, métodos y procedimientos tendientes a la simplificación y optimación del trabajo. comportamientos que han de respetar todas las personas que se encuentran dentro de la empresa.
- La dirección es la tercera ficha del rompecabezas. Dentro de ella se encuentra la ejecución de los planes, la motivación, la comunicación y la supervisión para alcanzar las metas de la organización.
- El control, la ficha de cierre, es la función que se encarga de evaluar el desarrollo de lo planeado y lo ejecutado.

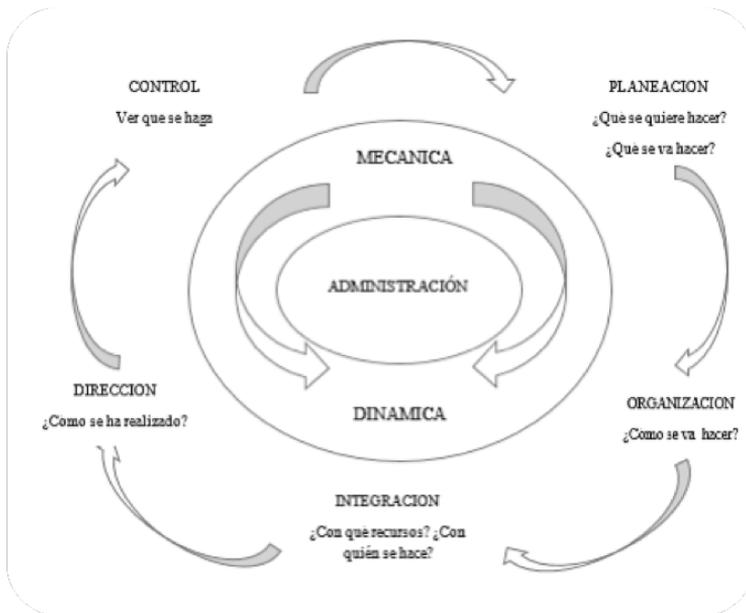


Figura 1.2 Administración Dinámica y Administración Mecánica
Fuente: Vidal, D. (2011) Procesos Administrativos

Planeación

Desde años atrás en la historia siempre ha existido la noción de administración y con ella de planeación. Pero es una noción inconsciente, pues una vez que comienza a plasmarse el pensamiento administrativo; se empieza a percibir la importancia de la planeación.

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de surgir, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación para su realización. Es necesario planificar para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones propias de la empresa.

Se planifica para ponderar los resultados en corto, mediano y largo plazo, también para minimizar los riesgos, reducir los costos y lograr un carácter de permanencia de la empresa, es decir carácter de durabilidad en el tiempo.

Este elemento del proceso administrativo permite visualizar el futuro de las acciones a realizar y prever de alguna manera su comportamiento, al definir a

dónde se quiere llegar y tener claros los objetivos a partir de análisis con los que se obtendrán diagnósticos de los eventos a realizar.

Una vez definido el qué se va hacer y establecidos los objetivos, basados en las realidades aportadas por el diagnóstico, se procede a prever el curso de las acciones, definiendo las reglas, políticas, procedimientos, secuencia de las operaciones, tiempos, presupuestos y elementos a utilizar.

Koontz O'Donnell junto a Terry apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”.

• Importancia de la Planeación

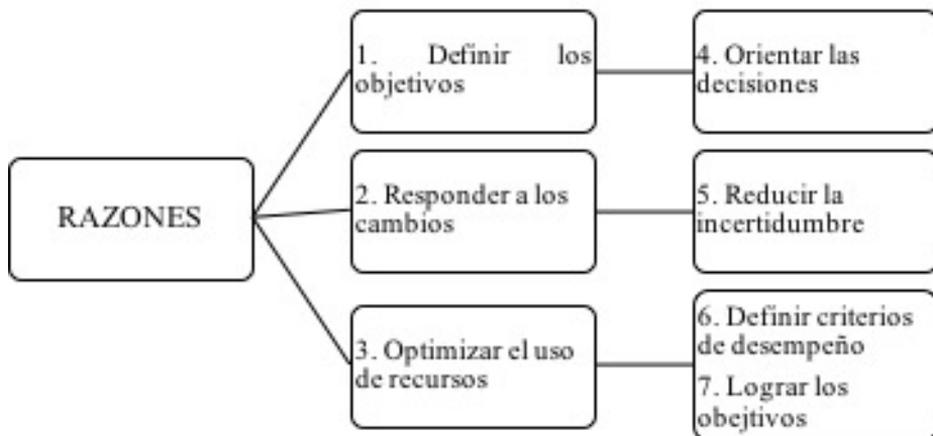


Figura 1.3 Razones de importancia de la planeación en el proceso administrativo

Fuente: Vidal, D. (2011) Procesos Administrativos

Al respecto, algunos de los argumentos que cada vez resaltan más la importancia de la planeación son las siguientes:

- Se planea para responder de forma efectiva a los más rápidos y complejos cambios que caracterizaran el entorno interno y externo de las organizaciones.
- Se planea para un mejor aprovechamiento de los recursos, los cuales cada

día son más limitados.

- Se planea para orientar las decisiones y tener una ruta clara de hacia donde se espera que se dirijan los esfuerzos de las personas en las organizaciones.
- Se planea para reducir la incertidumbre y aclarar lo que es importante conseguir.
- Se planea para contar con normas de desempeño y para evaluar el avance de la dinámica de las organizaciones.

Tipos de Planeación

- **Planeación estratégica:** la realizan los directivos de una empresa, para analizar factores internos y externos y su repercusión en los objetivos de la compañía. Suele trazarse a largo plazo, en general varios años, y consiste en el diseño detallado de su inserción en el mercado, de su comunicación con los medios y de sus campañas publicitarias. Hoy en día la planificación a largo plazo ha sido desplazada por las variaciones sufridas en el entorno, es así que surge la proyección estratégica que pretende explicar el comportamiento dinámico de las organizaciones, otorgando lineamientos consecuentes y consistentes para las actividades organizacionales (Aliu, 2011)
- **Planeación táctica:** suele relacionarse con la toma de decisiones a corto plazo, en general para sobrellevar una crisis inesperada. Cuando un producto se vende menos de lo previsto, por ejemplo, es necesario actuar, sea bajando el precio o mejorando la oferta mediante la inclusión de accesorios o la elaboración de paquetes (bundles). Estas acciones deben estar de acuerdo con el plan estratégico que se trazó en un principio.
- **Planeación operativa:** se refiere a la organización de los recursos y del personal de una compañía para la resolución de problemas. Es esencial para toda empresa, ya que traza el plan de acción y la relación que tendrán los distintos departamentos entre sí para el desarrollo de las tareas en un tiempo generalmente estipulado por el departamento.

Niveles de Planeación

En la planeación, los niveles hacen referencia a la dimensión y al horizonte de tiempo para el que se planea, es decir, si la planeación se hace para el conjunto de la organización, para un área o dependencia, o para un cargo en particular,

y si se planea para períodos de largo, mediano o corto plazo.

En este sentido, los niveles de planeación de suelen clasificar como se muestra en la Fig. 1.4

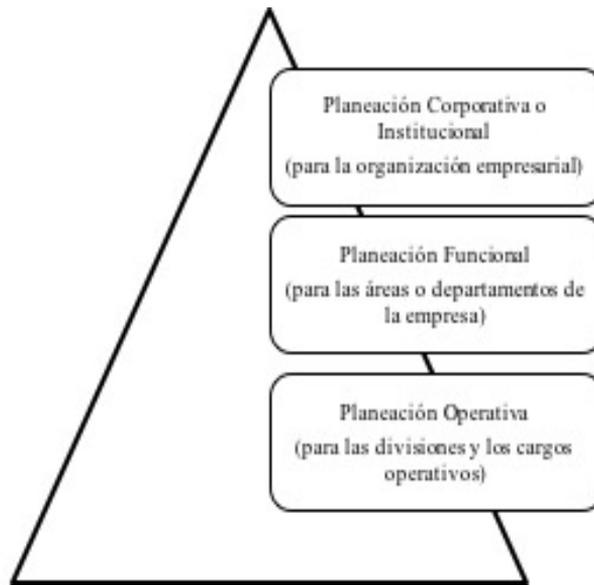


Figura 1.4 Niveles de planeación
Fuente: Vidal, D. (2011) Procesos Administrativos

a. Planeación Corporativa

La planificación corporativa es un enfoque sistemático para la clarificación de los objetivos corporativos, toma de decisiones estratégicas y control de los progresos hacia estos objetivos.

Un plan de empresa es un conjunto de instrucciones a los directores de una organización que describe el papel que cada departamento espera cumplir en el logro de los objetivos de la organización (Gubbins, 2003, p. 98).

b. Planeación Funcional

La planificación funcional trata de cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, actividad o unidad estratégica. En este caso, se generan estrategias por departamentos u otras unidades de la organización. El objetivo es apoyar las estrategias de la organización.

c. Planeación Operativa

La planificación operativa es el proceso ordenado que permite seleccionar, organizar y presentar en forma integrada los objetivos, metas actividades y recursos asignados a los componentes del proyecto, durante un período determinado.

Objetivos de la Planificación



Figura 1.5 Objetivos de la Planificación
Fuente: Ramírez (2015) Fundamentos de Administración

Como se muestra en la Fig. 1.5 en la planificación las cuestiones relevantes son los objetivos, los cuales se desarrollan en 5 criterios: jerarquía de los objetivos, formulación tradicional, objetivos más usuales, criterios para el proceso de fijación, ventajas y desventajas.

Jerarquía de los Objetivos

En las organizaciones es usual que exista jerarquía, que va de lo general a lo particular y específico. Si se considera como forma de pirámide:

- Misión.
- Objetivo general.
- Objetivos estratégicos.

- Objetivos generales de áreas .
- Objetivos de unidades.
- Objetivos individuales

Objetivos más usuales

Entre los objetivos más perseguidos por las organizaciones se suelen mencionar los relacionados con los siguientes aspectos:

- Utilidades.
- Participación del mercado.
- Satisfacción del cliente.
- Satisfacción del empleado.
- Calidad de los productos.
- Eficiencia.
- Ventas.
- Endeudamiento.
- Niveles de inventarios.
- Días de cartera.

Criterios para el proceso de fijación de objetivos

- Especificar con exactitud lo que se espera que las personas logren.
- Dar participación a las personas involucradas en el logro de los objetivos para obtener un mayor compromiso de éstas con los resultados esperados.
- Definir criterios para la revisión periódica del progreso de la consecución de los objetivos, y también analizar las causas por las cuales no se está cumpliendo la meta.

Ventajas y Desventajas

Formular objetivos en un proceso de planeación tiene ventajas y desventajas, y es importante que todas las personas, especialmente los directivos, tengan conocimiento de ello.

a. Ventajas

- Mejorar la administración, ya que la planeación está orientada a resultados.
- Las personas tienen muy claro las funciones y responsabilidades, la estructura organizacional y la delegación de actividades.
- Mayor compromiso y motivación con los objetivos propios y de la organización.
- Controles adecuados y efectivos para medir los resultados y hacer correcciones del caso.

b. Desventajas

- El riesgo de inflexibilidad puede hacer dudar a los administradores en cuanto a cambiar o ajustar algunos objetivos.
- Muchos objetivos a corto plazo pueden perjudicar a la empresa en su camino al largo plazo; se puede perder el horizonte.
- Establecer algunos objetivos no verificables pueden llevar a la incertidumbre al momento de evaluar los resultados.
- La preocupación excesiva por los resultados puede llevar a comportamientos no éticos de parte de algunos trabajadores.
- El entrenamiento de las personas de este tipo de administración implica mucho auto control y autodirección.
- El asociar los resultados a la evaluación de desempeño puede crear incertidumbre.

Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. (Kotler. 1999).

Se puede definir como planificación estratégica al análisis racional de oportunidades y amenazas así como los puntos fuertes (fortalezas) y puntos débiles (amenazas) de la empresa frente al entorno en el que se desarrolla la empresa u organización.

• Etapas de la Planificación Estratégica

Existen varios enfoques respecto de cómo debe desarrollarse este proceso. David (2003), propone el esquema para el Proceso de Planificación Estratégica:

1. Definición de la Visión: señala que la visión es la respuesta a la pregunta ¿qué queremos ser?
2. Formulación de la Misión: responde a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cómo lograremos nuestra visión?
3. Análisis de la situación actual con el Entorno Externo e Interno. (FODA)
4. Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.
5. Implementación de estrategias.
 - Elaboración de los planes de acción
 - Ejecución del Plan Estratégico
6. Control y evaluación.

Proceso de la Planeación Estratégica

Dentro del proceso de la Planificación Estratégica se consideran 3 elementos fundamentales, como se muestra en la Fig. 1.6:



Figura 1.6 Procesos de la Planeación Estratégica.

Navajo (2012) Planificación Estratégica para entidades sin fines de lucro

El diagnóstico estratégico es el primer paso del proceso de la planeación estratégica, en el cual se ejecuta una investigación interna como externa de la organización, utilizando herramientas metodológicas como el FODA, que permite identificar el ambiente interno (Fortalezas y Debilidades) así como el ambiente externo para conocer cuáles son las Oportunidades y Amenazas presentes y futuras.

Direccionamiento Estratégico: consiste en definir el horizonte de la empresa. Este proceso está conformado por tres elementos básicos: misión, visión y objetivos. Para la creación de los dos primeros elementos se consideran importantes su redacción, para el tercer elemento, los objetivos organizaciones se recomienda utilizar la matriz del tablero de comando (CMI) que radica en una jerarquización de los objetivos vinculados con la inteligencia y aprendizaje del talento humano para que de esta manera se cumplan con los objetivos de producción.

Formulación Estratégica: cuyo resultado es un conjunto de acciones estratégicas creadas o formuladas a partir del cruce de variables FODA, que se puede traducir en cuatro matrices FO, FA, DO, DA.

Estratégica un Enfoque Sistémico

En sus inicios la planeación organizacional se fundamentó en el comportamiento histórico de la organización. La estrategia tiene orígenes evidentemente militares que han sido adoptados al sistema de planeación de las organizaciones para fijar objetivos, proyectar pronósticos a través de alternativas estratégicas, en la fig. 1.7 se resume la evolución de la planeación como estrategia.

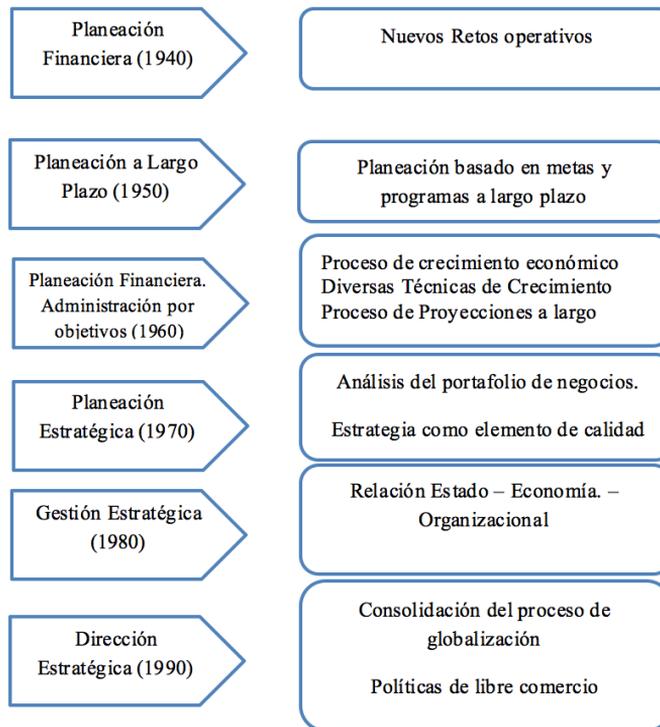


Figura 1.7 Estratégica un enfoque sistémico.
Fuente: Sanabria (2004) Pensamiento Organizacional Estratégico.

2. ORGANIZACIÓN

Objetivo:

Determinar los elementos de una organización para conocer su funcionamiento dentro de la empresa

¿Qué es una organización?

La organización consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo (Ramírez, 2015).

A través de la organización se determina la forma de llevar a cabo los objetivos mediante la coordinación de los recursos disponibles para lograr los objetivos y la simplificación del trabajo.

Propósito de la Organización

Es simplificar el trabajo, coordinar y optimizar funciones; es decir, lograr que todas las actividades y recursos se coordinen y se utilicen de forma sencilla y fácil manejo para quienes trabajan en la empresa y para la satisfacción de los clientes. La simplificación en la estructura facilita la flexibilidad; el diseño de procesos adecuados fomenta la eficiencia e iniciativa de personal.

Importancia de la Organización

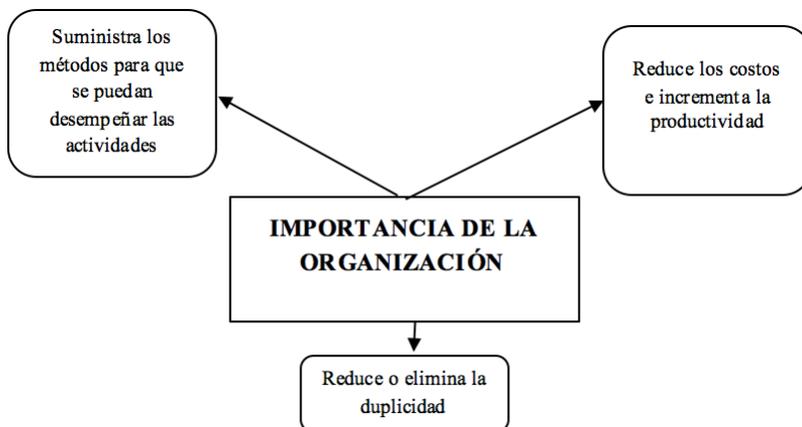


Figura 2.1 Importancia de la Organización.

Fuente: Sanabria (2004) Pensamiento Organizacional Estratégico

Los principios básicos que demuestran la importancia de la organización se reflejan en el carácter continuo de la empresa, en la forma de lograr sus objetivos del grupo social, suministrar métodos eficientes para desarrollar las actividades evitando lentitud e ineficiencia, reduciendo costos e incrementando la productividad de la organización.

Es así la organización aporta múltiples ventajas que fundamentan su importancia como se muestra en la Fig. 2.1.

Función Social de La Organización

1. Toda la sociedad necesita de la organización, en tal forma que no puede existir si no posee alguna forma organizativa por lo menos.
2. Los beneficios de una sociedad serán tanto mayores cuanto mejor organizada esté la misma.
3. Si analizamos un poco nuestra situación personal nos daremos cuenta de que, querámoslo o no, pertenecemos a un gran número de sociedades: nuestra nación, nuestra empresa, nuestra sociedad religiosa, nuestro club.

Especies de Organizaciones

Las organizaciones se pueden clasificar desde muy diversos puntos de vista, y debido a ello y al hecho de que pertenecemos a un gran grupo:

- Políticas: son aquellas que se dirigen al logro del bien común. Pueden citarse como ejemplo el estado, el ejército, los tribunales, los partidos políticos.
- Económicas: tiene como fin la producción de un bien o de un servicio.
- Las Educativas y Culturales: son aquellos que buscan investigar, transmitir y difundir conocimiento.
- Religiosas: tiene por objeto satisfacer y dirigir las aspiraciones que el hombre tiene ante algo trascendente que considera que existe y ante quien tiene ciertos deberes.
- De fines meramente sociales: aquellas a las que pertenecemos para satisfacer nuestro anhelo natural de comunicarnos con los demás para ayudarnos mutuamente, o bien para satisfacer nuestro natural anhelo de comunicación.

Cabe indicar de nuevo que esta clasificación no es de ninguna manera perfecta ni sus miembros son mutuamente excluyentes, ya que pueden encontrarse en una de estas especies algunos de los fines que otras buscan y, por el contrario, puede buscarse el mismo fin en varias de ellas.

Los Principios de la Organización

- Principios de la especialización: este principio es fundamental en la organización. Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización y con ella mayor precisión, profundidad de conocimiento, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.
- Principio de la unidad de mando: establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: “nadie puede servir a dos señores”.
- Principio del equilibrio de autoridad – responsabilidad: la autoridad se ejerce de arriba hacia abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba.

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa, cada nivel jerárquico debe tener señalado de manera perfecta el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe.

Unidades de Organización

Se forman agrupando las funciones en cada línea básica, de acuerdo con tres criterios prácticos principales:

- El trabajo que se debe hacer.
- Las personas concretas de que se puede disponer.
- Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

Otros criterios.

Por producto: dividir una fábrica en secciones de muebles de acero, por ejemplo refrigeradores. Esta estructura permite a la alta dirección delegar en un

ejecutivo de división amplia facultad sobre las funciones de producción, ventas, servicios e ingeniería que se relacionen con un determinado producto o línea de productos, exigiendo así un alto grado de responsabilidad por las utilidades a cada uno de estos gerentes.

Por territorio o área geográfica: como cuando se divide a los vendedores en zona norte, zona central, zona sur. Este tipo de estructura es aplicable a instituciones que operan en amplias áreas geográficas; el ejemplo clásico son las instituciones bancarias.

Por comprador o cliente: cuando en una tienda se ponen departamentos de artículos para señoras. El cliente se ha considerado como el patrón de las empresas, como el que manda a final de cuentas; si el cliente no compra, no regresa o no se interesa por el producto o servicio; la empresa no tiene razón de ser.

Por proceso de fabricación: como la división de una planta en secciones de almacenes. En este tipo de estructuras se reúnen las personas y los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular.

Etapas de la Organización

- División del trabajo: es la especialización o cooperación de las fuerzas de trabajo en diferentes tareas, es decir; la separación y delimitación de actividades con el propósito de ejecutar una función con mayor precisión, eficiencia y un menor esfuerzo, dando lugar al perfeccionamiento del trabajo. La división del trabajo busca el ahorro del capital, del tiempo y la simplicidad en las funciones a desarrollarse dentro de una organización.
- Coordinación: hace referencia a la sincronización y armonización de los esfuerzos, líneas de comunicación y autoridad, para que estos elementos funcionen de manera fluida en una organización.

Proceso de Organización

El proceso de organizar consiste en dividir el trabajo y atribuir responsabilidades y autoridad a las personas. Las principales etapas en dicho proceso son:

- Analizar los objetivos y el trabajo a realizar
- Dividir el trabajo de acuerdo con los criterios más apropiados para alcanzar los objetivos

- Definir las responsabilidades de la realización de trabajo
- Definir los niveles de autoridad
- Diseñar la estructura organizacional

División del Trabajo

Proceso por medio del cual una tarea se divide en partes, cada una de las cuales se atribuye a una persona o grupo de personas.

La división del trabajo permite a las organizaciones lograr los objetivos complejos; como ensamblar equipos grandes, fabricar productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en distintos lugares. En todas las organizaciones existe la división del trabajo (Amaru 2009)

Identificación de las Unidades de Trabajo

Una vez definido los objetivos, el trabajo a realizar se divide en unidades o bloques, que abarcan las tareas necesarias para lograr uno o más objetivos como se observa en la Fig. 2.2.

Por ejemplo suponga que usted forma parte de un grupo de estudios integrado por cinco personas y que la profesora les pide investigar sobre los modelos de administración que se usan en cinco empresas.

Tres personas del grupo realizan el trabajo de campo una se encarga de la bibliografía y la quinta redacta el informe.

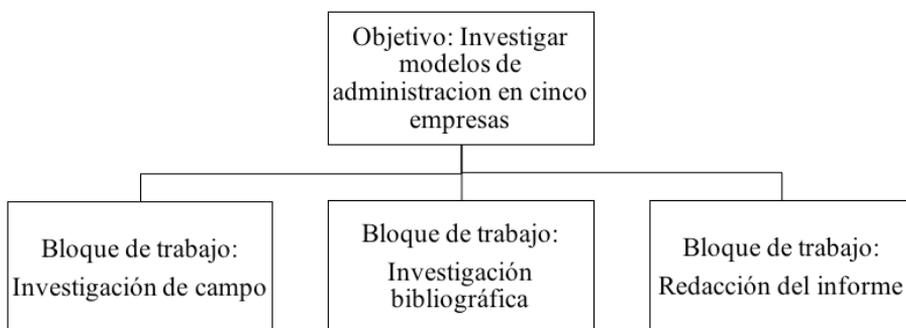


Figura 2.2 Identificación de las Unidades de Trabajo
Fuente: Ramírez (2015) Fundamentos de Administración

Denominación de las Unidades de Trabajo

A los bloques de trabajo se les puede llamar departamentos, y cada uno de ellos realiza una parte del trabajo total que es necesaria para lograr los objetivos.

Definición de responsabilidades

Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para realizar tareas o actividades; al conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo.

Normalmente, un departamento es un conjunto de cargos; sin embargo, como sucede en las organizaciones pequeñas, un departamento puede corresponder a un solo cargo.

- Un cargo es la menor unidad de trabajo de una organización, consiste en el conjunto de tareas o actividades que debe desempeñar una persona.
- A los cargos que tienen más de un ocupante se les llama posiciones.
- El contenido del cargo especifica las tareas o responsabilidades que el ocupante debe desempeñar.
- A la relación de las responsabilidades de un cargo se le llama descripción de cargo.

• Autoridad

La autoridad es el derecho legal que tienen los jefes o gerentes de dirigir a los integrantes de su equipo. La autoridad implica también el poder de utilizar o comprometer los recursos organizacionales.

La autoridad es la contrapartida de la responsabilidad. La atribución de la autoridad implica dos conceptos fundamentales del proceso de organización: Jerarquía y amplitud de control.

• Jerarquía

A esa disposición de la autoridad en niveles se le llama jerarquía o cadena de mando; a la cantidad de niveles se le conoce como número de escalones

jerárquicos. Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica definir la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión.

• **Coordinación**

La coordinación es armonización y sincronización de los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea. Es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

• **Departamentalización**

Es la división y el argumento de las funciones y actividades en unidades específicas. Para departamentalizar se efectúa la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones y actividades de la empresa.
- Clasificar las que sean similares.
- Agruparlas según un orden jerárquico o de importancia.
- Asignar actividades en cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

Descripción de funciones

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

Técnicas de Organización

Las técnicas de la organización son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo

social.

• Organigramas

Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización. Muestran las interrelaciones, funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de una organización.

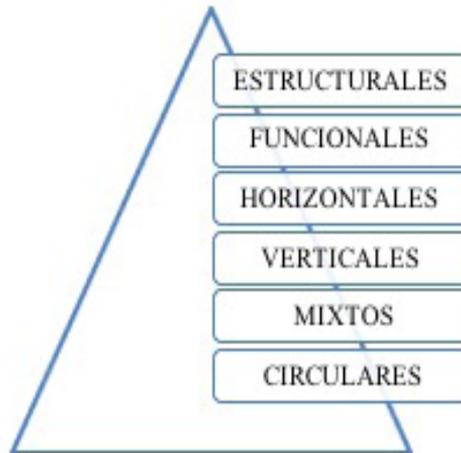


Figura 2.3 Tipos de Organigramas
Thompson, I. (2009). Tipos de organigramas

Como se muestra en la Fig. 2.3 los organigramas se clasifican en estructurales, funcionales, horizontales, verticales, mistos y circulares.

• Manuales

Los manuales son documentos detallados que contienen información sistemática y ordenada acerca de la organización de la empresa. De acuerdo al contenido puede clasificarse en:



Figura 2.4 Manuales de acuerdo a su contenido
Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Organización y el Control

Estructura Organizacional y Organigrama

La estructura organizacional es el resultado de las decisiones sobre la división de trabajo y la atribución de autoridad y de responsabilidad a personas y unidad de trabajo; es también un mecanismo de coordinación de los individuos y dichas unidades.

Diseño del Organigrama

A continuación se presenta un ejemplo de organigrama, en el cual se encuentra la siguiente información:

- División del trabajo y definición de responsabilidades.

Los rectángulos indican como se hizo la división de trabajo. Cada rectángulo representa un bloque de trabajo y, al mismo tiempo, las responsabilidades de cada persona o grupo de personas en la ejecución de actividades.

- Autoridad y jerarquía.

En el organigrama, el número de niveles en los que se distribuyen los rectángulos muestra cómo se escalona la autoridad, desde el gerente con mayor autoridad en la cima de estructura hasta el que tiene menor autoridad en la base.

- Comunicación y coordinación.

Las líneas que unen los rectángulos muestran su interdependencia. El sistema de comunicación de una estructura organizacional permite la acción coordinada de los bloques de trabajo.

Sistemas de Organización

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan con los análisis de puestos.

Organización Lineal

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, a él solo reporta.

Organización Funcional

El proceso de organizar consiste en dividir tareas entre bloques de trabajo llamados departamentos. La departamentalización funcional consiste en atribuir a cada unidad de trabajo la responsabilidad de una función organizacional:

- Operaciones
- Marketing
- Finanzas
- Recursos humanos

La Fig. 2.5 representa las principales funciones de cualquier organización y las unidades de trabajo correspondiente.

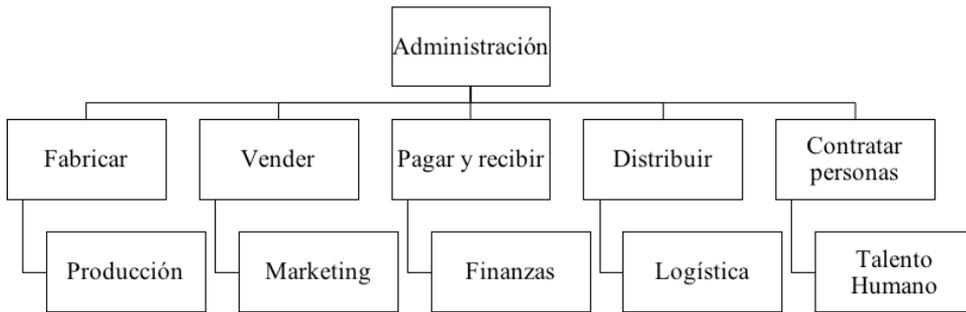


Figura 2.5 Funciones de la Organización
Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y el Control*

Aplicaciones del Modelo Funcional

El modelo funcional es apropiado para organizaciones que inician su ciclo de vida, son pequeñas y ofrecen solo un producto y servicio. El ofrecimiento del producto o servicio es el criterio principal a partir del cual se dividen las funciones y se crean los departamentos.

El modelo funcional como se muestra en la Fig. 2.6, se aplica a distintas áreas, como: industrial, marketing, finanzas, logística y recursos humanos.

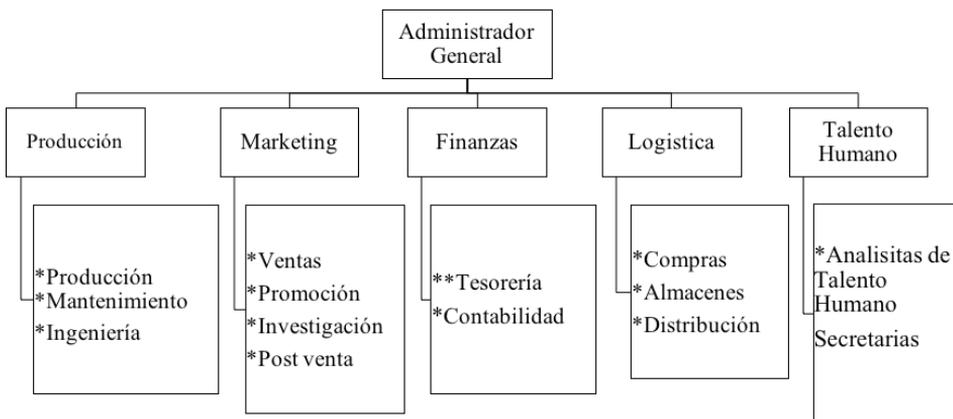


Figura 2.6 Aplicaciones del modelo Funcional
Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y el Control*

Características de la Organización Funcional

La estructura funcional presenta las siguientes características:

- El administrador principal tiene pleno control del destino de la organización y certeza de que las actividades están orientadas hacia la misión.
- La concentración de especialistas en los grupos funcionales facilita el desarrollo y la constante actualización de la competencia técnica.

Organización por Procesos

Los procesos en la gestión empresarial han aparecido de manera gradual, considerándose útiles para transformar la empresa y acoplarse al mercado, lo cual ha puesto de manifiesto una adecuada gestión que tome a los procesos como base organizativa y operativa imprescindible para el diseño de políticas y estrategias que pueden desplegarse con éxito. (Zarátegui, 1999).

La gestión por procesos busca dotar a la organización una estructura de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una visión orientada al cliente final, los procesos deben estar claramente definidos y documentados, señalando las responsabilidades de cada miembro.

La administración por procesos consiste en administrar las funciones permanentes de la empresa como eslabones de una cadena o procesos interconectados y no como departamentos aislados unos de otros. Gestionar mediante procesos es importante pues se refleja en los resultados a ser obtenidos, el énfasis de su importancia radica en que proceso origina los resultados, analizando las actividades realizadas para generar un producto, los materiales, los flujos de trabajo entre otros aspecto. (Gutiérrez, 2005).

En conclusión la gestión por procesos es un sistema organizacional, fundamentado en criterios de calidad total, en el cual la atención se centra en los resultados de los procesos, cuyo objetivo es la simplificación y mejora continua en la organización.

En resumen, el resultado de los procesos dentro de la organización es disponer de una visión integral de las principales actividades que se debe reconocer en un contexto de múltiples actividades interrelacionadas a una organización, que comienza con la recepción de requerimientos de un cliente, activando los procesos de entrega del bien o servicio convenido.

La representación gráfica de los procesos se refleja en un mapa de procesos, que describe e interpreta información relevante y necesaria para facilitar la comprensión del enfoque de los procesos en la organización.

Componentes de la organización por procesos

Los componentes claves de la gestión por procesos son:

- Procesos claves.
- Coordinación y control de su funcionamiento.
- Gestión de la mejora de los procesos.
- Sistema de información para el seguimiento de resultados.

Llevar adelante una gestión por procesos requiere continuidad en el propósito de mejora, una buena coordinación vertical y horizontal de los cambios, mediante un sistema integrado de información y comunicación, y motivar al personal para que asuma el compromiso de participar y trabaje en equipo.

La gestión por procesos no requiere la creación de estructuras burocráticas adicionales, pero sí requiere la creación de un Comité Directivo interno que la coordine y controle la mejora de los procesos, y el ya mencionado sistema de información y comunicación.

Objetivos de la organización por procesos

- Aumentar el valor de los resultados mediante niveles superiores de satisfacción de los usuarios.
- Incrementar la productividad.
- Reducir los costos de no-calidad (o sea, los costos que no agregar valor).
- Acortar el ciclo de los plazos de entrega.
- Aumentar el nivel de la calidad percibida por los usuarios.
- Incorporar actividades adicionales de servicio, de bajo costo y de valor fácil de aplicación.

Aplicaciones de la organización por procesos

La cadena de abastecimiento es un proceso que involucra muchas funciones

organizacionales, las cuales son desempeñadas por distintos departamentos: compras, administración de la calidad, producción, marketing, distribución y servicio al cliente, entre otras, como se muestra en la Fig. 2.7



Figura 2.7 Aplicaciones de la Organización por procesos

Fuente: Mallar (2010) Gestión por Procesos

3. DIRECCIÓN

Objetivo:

Establecer los elementos más importantes de la dirección para alcanzar las metas propuestas por una empresa u organización.

Introducción

La dirección es la función del proceso administrativo a través de la cual se logra la realización efectiva de todo lo planificado o planeado. La dirección general está encargada de conducir a la empresa a su objeto, procurando sacar el mejor partido posible de los recursos de que dispone; es decir, la dirección es: hacer funcionar a la empresa con el máximo de rendimiento. La dirección del trabajo está basada en un estudio de tiempo y movimientos del trabajo de los obreros, con una organización de tiempo militar. En conclusión la dirección busca la ejecución de los planes, la motivación, comunicación y supervisión para alcanzar las metas de cualquier organización.

Conceptos de Dirección

Dirigir consiste en combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible, para conseguir los objetivos de la empresa, desarrollando las tareas típicas de la dirección como: representar a la empresa, transmitir información y tomar decisiones. Las órdenes se transmiten por jerarquía:

La dirección consiste en lograr que todos los miembros del grupo alcancen el objetivo, de acuerdo con los planes y con la organización trazados por el jefe administrativo". De la misma forma establece que: "La dirección es la función de guiar y de supervisar a los subordinados, orientarlos, darles la información necesaria para que puedan realizar todas las acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas" (Donnelly 1997).

La dirección como fase del proceso de la administración, es a su vez, un proceso complejo que consiste en tomar decisiones para planificar, organizar, coordinar, hacer ejecutar y controlar los actos o acciones de los individuos dentro de su institución.

Importancia de la Dirección

La dirección es trascendental porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella, se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Elementos de la Dirección

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

Estilos de Dirección

Hoy en día la Dirección y su gestión, depende en gran medida el éxito de una empresa. Estos son algunos de los estilos de dirección más populares no sólo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica en las empresas de hoy.

- **Estilo Autocrático:** el jefe impone las normas y sus criterios, sin consultar con sus subordinados. Es el jefe quien diseña, planifica y asigna el trabajo. El grado de autoridad es muy elevado y suele generar ambientes de trabajo tensos.
- **Estilo Paternalista:** establece una actitud protectora con los subordinados,

interesándose por sus problemas. No obstante, es el jefe el que toma las decisiones y ejerce la máxima autoridad.

- **Estilo Laissez faire:** el jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. Este tipo de dirección conduce a un desconcierto generalizado, al no estar definidas las pautas de trabajo.
- **Estilo Democrático:** el directivo mantiene un equilibrio entre autoridad (dando orientaciones y marcando pautas) y la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre es eficiente.
- **Estilo Burocrático:** la organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.
- **Estilo Institucional:** el directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado.
- **Estilo orientado a las personas o a las relaciones:** es un estilo participativo, y tiende a empoderar al equipo y a fomentar la colaboración creativa. En la práctica la mayoría de los líderes utilizan tanto el liderazgo orientado a la tarea y el liderazgo orientado a las personas.
- **Estilo orientado a la tarea:** Los líderes altamente orientados a la tarea, se centran solo en que el trabajo se haya cumplido y pueden ser un poco autocráticos. Estos líderes son muy buenos para definir el trabajo y los roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Pero no tienden a pensar mucho en el bienestar de sus equipos, así que tienen problemas para motivar y retener a sus colaboradores.
- **Estilo transaccional:** nace con la idea de que los miembros de equipo acuerdan obedecer completamente a su líder cuando aceptan el trabajo. La transacción es el pago a cambio del esfuerzo y la aceptación hacia las tareas que les da su líder. El líder tiene derecho a castigar a quien considere que su trabajo no está como él desea. El liderazgo transaccional es un tipo de management, no un verdadero estilo de liderazgo, porque el foco es hacia la ejecución de tareas de corto plazo.

- **Estilo transformacional:** inspiran a sus equipos en forma permanente, y le transmiten su entusiasmo al equipo. A su vez estos líderes necesitan sentirse apoyados solo por ciertos empleados. Es una ida y vuelta emocional. Es por ello que muchas organizaciones tienen que funcionar tanto con el liderazgo transformacional como con el liderazgo transaccional. Los líderes transaccionales (o managers) se aseguran de que la rutina se lleve adelante en forma apropiada, mientras que el transformacional busca nuevas iniciativas y agregar valor.

Liderazgo y Dirección

Liderazgo es la capacidad para coordinar un grupo y motivarle para que consiga los objetivos de la organización, del líder, del grupo y de los miembros del grupo.

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

En este contexto se puede definir al liderazgo empresarial como la habilidad o proceso a través del cual el líder de la empresa es capaz de mediar con los demás integrantes de la organización para conseguir las metas propuestas y satisfacer necesidades de la organización, buscando desarrollar el máximo potencial de la empresa y sus trabajadores. Por lo que las empresas u organizaciones no necesitan jefes sino líderes para una adecuada dirección.

Dentro de los beneficios del liderazgo empresarial se resaltan los siguientes aspectos:

- Mejor rendimiento empresaria.
- Consecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Trabajo en equipo.
- Incremento de la productividad empresarial.
- Mejor clima organizacional.

Además existen tres tipos de habilidades que un líder debe considera:

- **Habilidades técnicas:** son los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica, estos aspectos representan al desempeño del trabajo operativo.
- **Habilidades humanas:** capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar equipos de trabajo.
- **Habilidades conceptuales:** capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia. Esta capacidad se vincula con las ideas, personas, la habilidad de conceptualización de las ideas (Gómez. 2008).

Dentro de los tipos de liderazgo, que toman en consideración la inclinación del dirigente hacia interesarse por las personas o por la producción se consideran los siguientes:

- Dirección al *estilo "Country Club"*: alto interés por las personas y bajo por la producción.
- Dirección *de Equipo*: alto en ambos intereses.
- Dirección del *Hombre de Empresa*: equilibrio entre ambos intereses.
- Dirección *Empobrecida*: bajo interés en ambas premisas.
- Dirección con *Obediencia* a la autoridad.

Características de un Líder

Entendemos el líder por las siguientes características.

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.
- Por último, otra exigencia que debe prever el líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo; si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Proceso de Dirección

A la hora de hablar de dirección de una empresa mucha gente lo confunde con lo que es la administración y la gestión, ya que dirigir consiste en conseguir objetivos para la empresa mediante el uso de los factores disponibles, desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control. El trabajo del directivo es combinar recursos humanos y técnicos lo mejor posible para poder conseguir los recursos deseados. Es importante definir la diferencia existente entre los tres conceptos antes mencionados, dichos conceptos se reflejan en el cuadro 3.1

Cuadro 3.1 Diferencias entre administración, gestión y dirección

Administración	Gestión	Dirección
La administración constituye el proceso de definición y organización de las funciones básicas de una compañía. Entre sus misiones está las de prever, organizar, coordinar y controlar que toda la organización funcione de acuerdo a los lineamientos establecidos para la consecución de objetivos empresariales u organizacionales. Se enfoca netamente en la estructura interna de la organización	La gestión es el manejo estratégico de la organización. La gestión posee un punto de vista más amplio y holístico de la organización. La gestión empresarial se centra en los aspectos horizontales y transversales	La dirección de empresas consiste en la ejecución de lo planificado, en poner en marcha las acciones acordadas a través de la administración y gestión

Fuente: Escuela Europea de Management 2016

En conclusión la administración visualiza la estructura interna de la empresa únicamente, mientras que la gestión tienen un horizonte más amplio se centra en aspectos horizontales y transversales de la organización y la dirección es el resultado de poner en marcha lo acordado entre la administración y gestión.

El proceso de dirección va a afectar a todos los niveles que componen el proceso de dirección de la empresa, básicamente se van a distinguir 3 niveles.

- **Alta dirección:** es la encargada de tomar las decisiones últimas del sistema empresarial como son los planes a largo plazo, cambio de la estrategia de los productos etc. Se encarga de llevar a cabo y coordinar las decisiones tomadas en la alta dirección, normalmente especializándose en tareas y funciones propias de un sistema productivo; son los ejecutivos que se encargan de dirigir los distintos departamentos que componen la empresa.

- **Dirección Intermedia:** son los encargados de desarrollar los planes y procedimiento detallado para poner en práctica los objetivos y planes decididos por los altos directivos.

- **Dirección Operativa:** son los directivos encargados de la supervisión y dirección de los trabajadores asignándoles el trabajo y evaluando sus resultados.

Etapas de la Dirección

- **Toma de decisiones**

La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Con frecuencia se dice que las decisiones son algo así como el motor de los negocios y en efecto de la adecuada selección de alternativas depende en gran parte el éxito de cualquier organización.

- **Integración:**

La integración comprende la función a través de la cual el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes.

Existen ciertas reglas de administración, necesarias para lograr la efectividad:

- El hombre adecuado para el puesto adecuado: en otras palabras esto quiere decir que el hombre debe de poseer las características que la empresa establez-

ca para desempeñar un puesto.

- De la provisión de elementos necesarios: a cada miembro de la empresa debe proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto.
- De la importancia de la introducción adecuada: el momento en que el elemento humano ingresa a una empresa es trascendental, pues de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa.

• **Motivación:**

La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias.

Teorías de Contenido

• **Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.**

Ambos tipos de teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

• **Teorías del Contenido**

Estas, tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales; explican la conducta con base en procesos internos.

Motivación de grupo

Diversos autores establecen que, para motivar a un grupo, es necesario considerar ciertos factores tales como:

- a. Espíritu de equipo: el sentir identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del empleado.

b. Identificación con los objetivos de la empresa: el coordinar los intereses de grupo con los individuales, y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se auto realizará con la obtención de los objetivos específicos.

c. Practicar la administración por participación: lograr que el trabajador se integre emocional y mentalmente a la situación del grupo de trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

d. Establecimiento de relaciones: humanas adecuadas. la implantación de sistemas adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa promueve la eficiencia del personal.

e. Eliminación de prácticas no motivadoras: para elevar la moral de los empleados es necesario eliminar las siguientes prácticas:

- Control excesivo.
- Poca consideración a la competencia.
- Decisiones rígidas.
- No tomar en cuenta los conflictos.
- Cambios súbitos.

•Comunicación

La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección. La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social, cabe mencionar que este aspecto es clave en el manejo empresarial porque permite realizar una presentación de los intereses empresariales, además de ayudar a la motivación, a la solución de problemas y a negociar con éxito (Fernandez, 2010).

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor: donde se origina la información.
- Transmisor: a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor: recibe y debe entender la información.

Cualquier mínima falla en esta red de comunicación implica la desviación de la información.

4. SUPERVISIÓN

Objetivo:

Conocer los elementos más importantes de la supervisión para el manejo de la empresa.

Introducción

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este término se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el criterio personal de los autores, se considera la supervisión, el liderazgo y los estilos de gerenciales, como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

La supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante él se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos. En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación.
- La relación entre jefe-subordinado.
- La corrección de errores.
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y, de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

Estilos de Liderazgo

- El líder autócrata.

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, ini-

cia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos, son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

- El líder participativo.

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

- Líder liberal.

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores “aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Diferencias entre un Jefe y Líder

Jefe

- Existe por la autoridad.
- Considera la autoridad un privilegio de mando.
- Inspira miedo.
- Sabe cómo se hacen las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vaya!
- Maneja a las personas como fichas.

- Llega a tiempo.
- Asigna las tareas.

Líder

- Existe por la buena voluntad.
- Considera la autoridad un privilegio de servicio.
- Inspira confianza.
- Enseña cómo hacer las cosas.
- Le dice a uno: ¡Vayamos!
- No trata a las personas como cosas.
- Llega antes.
- Da el ejemplo

Objetivos de la supervisión

- Mejorar la productividad de los empleados.
- Desarrollar el uso óptimo de los recursos.
- Obtener una mayor rentabilidad de cada actividad realizada.
- Impulsar el desarrollo constante de los empleados de manera integral.
- Monitorear las actitudes de los subordinados.
- Contribuir a mejorar las condiciones laborales.

Tipos de decisiones en gerencia

- De rutina: las mismas circunstancias recurrentes llevan a seleccionar un curso de acción ya conocido

- De emergencia: ante situaciones sin precedentes, se toman decisiones en el momento, a medida que transcurren los eventos. Pueden tomar la mayor parte del tiempo de un gerente.
- Estratégicas: decidir sobre metas y objetivos, y convertirlos en planes específicos. Es el tipo de decisión más exigente, y son las tareas más importantes de un gerente.
- Operativas: son necesarias para la operación de la organización, e incluye resolver situaciones de “gente” (como contratar y despedir), por lo que requiere de un manejo, lo que el comprador piensa que es relevante. Existen personas para quienes es irrelevante que sea nuevo o usado; lo importante es que cumpla sus expectativas de marca, tamaño, imagen, etc., y que se encuentre dentro del presupuesto del que disponen.

Las Funciones de la Dirección.

La dirección como fase del proceso administrativo y que tiene como funciones:

- Planificar: de acuerdo con los usos y naturaleza del trabajo, las actividades a realizar por la institución.
- Organizar: los esfuerzos e integrar los distintos elementos que están bajo su responsabilidad, en la institución.
- Coordinar: a las personas y dependencias de la institución.
- Tener un buen sistema de comunicaciones.
- Desarrollar al personal con programas de orientación, ubicación, entrenamiento, ascenso, educación continua, desarrollo de liderazgo, etc.
- Ejercer el control, es decir supervisar y evaluar aplicar sanciones y correctivos, estimular (Newstrom, 2007).

Los Principios de la Dirección

Los principios de la dirección más comúnmente enunciados son los siete (7) siguientes:

- Vía jerárquica: las decisiones, instrucciones u órdenes deben seguir los canales regulares existentes en la Organización.
- Unidad de mando: las órdenes deben ser dadas por un solo jefe a la vez, para un programa determinado. Esto evita la casi segura contradicción entre distintas instrucciones y genera mayor sensación de responsabilidad personal, en los resultados.
- Impersonalidad del mando: las decisiones deben ejecutarse para asegurar la eficacia y el mejoramiento de las operaciones de la institución y no para el beneficio personal de quien dirige.
- Pronta solución de conflictos: los problemas que se presentan, deben solucionarse lo más pronto posible, para evitar que interfieran en el trabajo. La dirección debe ir, inclusive, más allá: debe anticiparse a la aparición de los conflictos y solucionarlos cuando están en gestación. En otras palabras la dirección debe ser más proactiva que reactiva.
- Aprovechamiento de conflictos: los conflictos deben resolverse, y deben generar aprendizaje. La negociación: constituye una solución para terminar un conflicto. Significa establecer un arreglo de conciliación, que convenga a las dos partes involucradas. Los conflictos también pueden resolverse por dominación, en cuyo caso el jefe hace uso de su autoridad y determina la solución del conflicto.
- La supervisión directa: se deben realizar inspecciones periódicas, a fin de identificar y corregir las fallas y errores, y para vigilar que se cumplan los objetivos predeterminados.
- Armonía de los objetivos o coordinación de intereses: se deben armonizar los objetivos individuales y del grupo, con los objetivos de la empresa. El administrador debe dar a conocer e interpretar los planes y asignaciones de trabajo, a todo el personal a fin de armonizar los objetivos individuales y los del grupo.

Dirección Estratégica

La Dirección Estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Además, esta ventaja tiene que ser conseguida por una organización, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno

que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas (Garrido, 2006).

Características de la Dirección Estratégica

- La incertidumbre sobre el entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.
- La complejidad derivada de las distintas formas de ver el entorno, la interrelación del entorno con la empresa.
- Los conflictos organizativos entre los que toman las decisiones y los que se ven afectados por ellas.

Objetivos y Funciones de la Dirección Estratégica

En este contexto incierto, complejo y conflictivo, la dirección estratégica, como parte de la dirección empresarial, se ocupa de formular e implantar la estrategia. Ello implica que, para lograr los objetivos, es necesario movilizar los recursos de la empresa.

5. CONTROL DE ADMINISTRACIÓN

Objetivo:

Establecer los principales lineamientos del control administrativo para manejar una empresa

Introducción

El proceso administrativo es el proceso de planear (definir la misión, objetivos y las estrategias para el logro de los respectivos objetivos, a partir de las competencias y las exigencias del entorno), organizar (definir la estructura organizacional y los procedimientos, asignar recursos, etc.), dirigir (ejecutar lo planeado para lograr resultados previstos por la compañía) y controlar (evaluar y retroalimentar las actividades de la organización o compañía en función de lo planeado. (Terry, 1973)

De tal manera, el control es un elemento clave en la administración. En el presente informe se desarrollará el control como una fase del proceso administrativo, analizando las diferentes definiciones empleadas por administradores como Stoner, Fayol, Robbins, entre otros; estudiando su importancia, su clasificación y las áreas de desempeño. Además, incluiremos el estudio de 5 casos prácticos que presenta la empresa “Bikesports C.A.” en sus departamentos de administración, diseño, producción, finanzas y mercadeo.

A pesar de estar íntimamente relacionados, la planeación y el control deben distinguirse tanto conceptual como operativamente, ya que implican enfoques, acciones, actitudes y resultados diferentes.

Definición de control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto

se revisarán algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Henry Farol: el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.
- George R. Terry: el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.
- Buró K. Scanlan: el control tiene como objetivo cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.
- Chiavenato: el control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

El Control y su importancia

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar al proceso: (Eslava & Jaime, 2013).

El control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la Empresa.
- Garantizar el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.

Clasificación del Control Interno

En un sentido amplio, el Control Interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos.

La clasificación entre controles contables y controles administrativos variaría de acuerdo con las circunstancias individuales.

Control Administrativo

Los controles administrativos comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados principalmente con eficiencia en operaciones y adhesión a las políticas de la empresa y por lo general solamente tienen relación indirecta con los registros financieros. Incluyen, más que todo, controles tales como; análisis estadísticos, estudios de moción y tiempo, reportes de operaciones, programas de entrenamientos de personal y controles de calidad. En el control administrativo se involucran el plan de organización, los procedimientos y los registros relativos a los procedimientos decisorios, que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia. Implican todas aquellas medidas relacionadas con la eficiencia operacional y la observación de políticas establecidas en todas las áreas de la organización.

Ejemplo: que los trabajadores de la fábrica lleven siempre su placa de identificación. Otro control administrativo sería la obligatoriedad de un examen médico anual para todos los trabajadores. Estos controles administrativos interesan en segundo plano a los Auditores independientes, pero nada les prohíbe realizar una evaluación de los mismos hasta donde consideren sea necesario para lograr una mejor opinión.

El control administrativo se establece en el SAS-1 de la siguiente manera:

El control administrativo incluye, pero no se limita al plan de organización, procedimientos y registros que se relacionan con los procesos de decisión que conducen a la autorización de operaciones por la administración. Esta autorización es una función de la administración asociada directamente con la responsabilidad de lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control contable de las operaciones.

Control Contable

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los méto-

dos y procedimientos relacionados principal y directamente a la salvaguardia de los activos de la empresa y a la confiabilidad de los registros financieros. Generalmente incluyen controles tales como: el sistema de autorizaciones, aprobaciones con registros y reportes contables de los deberes de operación y custodia de activos y auditoría interna. El control contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se relacionen con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros; y, por consiguiente, se diseñan para prestar seguridad razonable de que:

- Las operaciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Se registren las operaciones como sean necesarias para 1) permitir la preparación de estados financieros, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados o con cualquier otro criterio aplicable a dichos estados, y 2) mantener la contabilidad de los activos.
- El acceso a los activos se permite solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- Los activos registrados en la contabilidad se comparan a intervalos razonables con los activos existentes y se toma la acción adecuada respecto a cualquier diferencia.

Bases del Control

Los objetivos son los programas que desea lograr la empresa, los que facilitarán alcanzar la meta de ésta. Lo que hace necesaria la planificación y organización para fijar qué debe hacerse y cómo.

El hacer es poner en práctica el cómo se planificó y organizó la consecución de los objetivos. De este hacer se desprende una información que proporciona detalles sobre lo que se está realizando, o sea, ella va a esclarecer cuáles son los hechos reales. Esta información debe ser clara, práctica y actualizada al evaluar.

El evaluar no es más que la interpretación y comparación de la información obtenida con los objetivos trazados, permite tomar decisiones acerca de qué medidas correctivas se deben tomar.

La mejora es la puesta en práctica de las medidas que resolverán las desviacio-

nes que hacen perder el equilibrio al sistema.

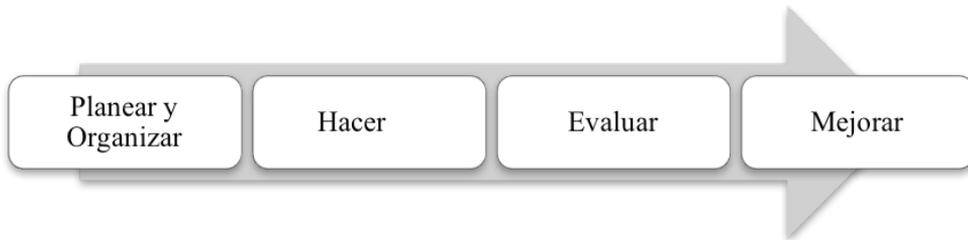


Figura 5.1 Bases del Control

Fuente: Mallar, M (2010) Gestión por Procesos

Áreas del Control

El control actúa en todas las áreas y en todos los niveles de la empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

Las principales áreas de control en la empresa son:

- **Áreas de producción:** si la empresa es industrial, el área de producción es aquella donde se fabrican los productos; si la empresa fuera prestadora de servicios, el área de producción es aquella donde se prestan los servicios; los principales controles existentes en el área de producción son los siguientes:

- a. Control de 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.

- b. Control de calidad: corregir cualquier desvío de los estándares de calidad de los productos o servicios, en cada sección (control de rechazos, inspecciones, entre otros).

- c. Control de costos: verificar continuamente los costos de producción, ya sea de materia prima o de mano de obra.

- d. Control de los tiempos de producción: Por operario o por maquinaria, para eliminar desperdicios de tiempo o esperas innecesarias, aplicando los estudios de tiempos y movimientos.

- e. Control de inventarios: de materias primas, partes y herramientas, produc-

tos, tanto en proceso como terminados, entre otros.

f. Control de operaciones Productivos: fijación de rutas, programas y abastecimientos, entre otros.

g. Control de desperdicios: se refiere la fijación de sus mínimos tolerables y deseables.

h. Control de mantenimiento y conservación: tiempos de máquinas paradas, costos, entre otros.

• **Área comercial:** es el área de la empresa que se encarga de vender o comercializar los productos o servicios producidos.

• **Control de ventas:** acompaña el volumen diario, semanal, mensual y anual de las ventas de la empresa por cliente, vendedor, región, producto o servicio, con el fin de señalar fallas o distorsiones en relación con las previsiones. Pueden mencionarse como principales controles de ventas:

a. Por volumen total de las mismas ventas.

b. Por tipos de artículos vendidos.

c. Por volumen de ventas estacionales.

d. Por el precio de artículos vendidos.

e. Por clientes.

f. Por territorios.

g. Por vendedores.

h. Por utilidades producidas.

i. Por costos de los diversos tipos de ventas.

• **Área financiera:** es el área de la empresa que se encarga de los recursos financieros, como: el capital, la facturación, los pagos, el flujo de caja, entre otros. Los principales controles en el área financiera se presentan a continuación:

a. Control presupuestario: es el control de las previsiones de los gastos financieros, por departamento, para verificar cualquier desvío en los gastos.

b. Control de costos: control global de los costos incurridos por la empresa, ya sean costos de producción, de ventas, administrativos (gastos administrativos entre los cuales están: salarios de la dirección y gerencia, alquiler de edificios, entre otros), financieros como los intereses y amortizaciones, préstamos o financiamientos externos, entre otros.

• **Área de talento humano:** es el área que administra al personal, los principales controles que se aplican son los que siguen:

a. Controles de asistencia y retrasos: es el control del reloj chequeador o del expediente que verifica los retrasos del personal, las faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.

b. Control de vacaciones: es el control que señala cuándo un funcionario debe entrar en vacaciones y por cuántos días.

c. Control de salarios: verifica los salarios, sus reajustes o correcciones, despidos colectivos, entre otros.

Requisitos de un Buen Control

• Corrección de fallas y errores: el control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.

• Previsión de fallas o errores futuros: el control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.

Las Fases del Proceso de Control

Las actividades de control constituyen un proceso, ya que no se realizan una sola vez de forma inmediata, sino que acompaña a las actividades de la empresa a lo largo del tiempo (Estallo, 1996).

Fases de la función de control

1. Establecimiento de los estándares

La primera etapa del proceso de control consiste en establecer una serie de medidas que se consideran adecuadas o normales a la actividad objeto de control, a las que llamaremos estándares.

Atendiendo a la unidad monetaria con que trabaja la empresa tenemos:

Estándares de costes: son medidas monetarias que, en general, determinan la cuantía de los gastos de las distintas actividades, por ejemplo el coste de un día de determinado trabajador, el coste directo o indirecto por unidad de producto, el coste de mantenimiento por día de una máquina o el coste de vender una unidad de producto.

Estándares de ingresos: asignan el valor monetario esperado de las ventas de bienes y servicios como, por ejemplo, el ingreso esperado por unidad de producto vendida, el ingreso medio por cliente y período de tiempo, el ingreso esperado por establecimiento, o por área geográfica, etc. Hay que hacer constar que muchas actividades admiten y requieren la fijación de estándares que no sean únicamente monetarios o físicos.

2. Medición y análisis de las desviaciones

Para hacer la comparación entre los resultados habidos efectivamente y las previsiones esperadas en los estándares tenemos dos formas de hacerlo:

La primera, la óptima, es controlar antes de que se produzcan las desviaciones que se podrán producir, esto es, control anticipatorio. La otra alternativa de diseñar las actividades de control es hacerlo de forma que sean advertidas cuando ya han sucedido, con carácter histórico. Es obvia la conveniencia de actuar según la primera forma para no tener costes innecesarios e irre recuperables en los procesos de fabricación, de ahí la conveniencia de manejar la información necesaria para el control en tiempo real.

3. Corrección de las desviaciones

La finalidad del control no es detectar errores, sino tratar de evitarlos en el futuro y corregirlos cuanto antes.

Hay dos tipos de causas genéricas de desviaciones:

No se han ejecutado realmente las tareas tal y como estaba previsto en los planes y programas de la empresa.

Estos planes y programas estaban mal diseñados y contemplaban objetivos inalcanzables con los medios disponibles.

Sea cual sea la causa de la desviación, los análisis derivados de las actividades de control pueden servir como un mecanismo de retroalimentación en la administración general de la empresa. Ello es así porque los análisis derivados del control pueden exigir nuevos diseños de todas las actividades de la administración, empezando por la planificación y pasando por la organización y la dirección.

Control de la Producción

Si estamos frente a una empresa Industrial, el área será donde se producen los productos; y si es una Empresa Prestadora de Servicios, el área es donde se prestan los servicios.

- Control de Producción.
- Control de Calidad.
- Control de Costos.
- Control de Tiempos de Producción.
- Control de Inventarios.
- Control de Operaciones Productivas.
- Control de Mantenimiento y Conservación.
- Control de Desperdicios.

Control de Talento Humano

El área de talento humano es la única en la que la labor de control no se limita a ser un área más de la administración de la empresa, sino que se extiende a las personas que constituyen su personal y a otros agentes externos de la misma.

Control y sus requisitos

Para poder ser efectivos, el control demanda una serie de requisitos y características.

- a) Simplicidad: indica que el proceso es sencillo, todos deben entender perfectamente que es lo que se pretende con él.
- b) Adaptabilidad: el sistema de control debe incorporar mecanismos capaces de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.
- c) Eficacia y Eficiencia: las señales deberán generarse en el momento oportuno, lo más rápidamente posible y las medidas correctoras aplicarse en el momento idóneo para que generen los efectos esperados.
- d) Continuidad: el control debe efectuarse con regularidad.
- e) Aceptación: el control debe ser aceptado por todos.
- f) Enfoques sobre puntos estratégicos: deben controlarse áreas donde las desviaciones sean más relevantes. Los controles son más efectivos cuando se aplican selectivamente en puntos críticos.

Tipos de Control

Control Preliminar: son los realizados antes que el proceso operacional comience. Esta incluye la creación de políticas, procedimiento y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. Por ejemplo: si se va producir telas tenemos que verificar antes qué calidad de hilo está ingresando.

Control Concurrente: se aplica durante la fase operacional. Éste incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que ocurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas. Por ejemplo: si se produce un producto químico se tendrán que verificar la temperatura y la presión del sistema para verificar si está en condiciones adecuadas.

Control de Retroalimentación: se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones. Por ejemplo: si sabemos que tras la elaboración de un producto el porcentaje de humedad, en comparación con lo anterior (lo estándar) ha variado, es decir, se detecta un error, inmediatamente se hace aviso para que se tome la acción correctora oportuna. La empresa, con el fin de controlar su actuación con relación a sus

objetivos, establece diferentes tipos de controles, entre los que cabe mencionar:

- Control de las Políticas;
- Control sobre los Procedimientos;
- Control sobre el Personal;
- Control de la Producción;
- Control sobre las Ventas;
- Control de Existencias.

Métodos de Control

Comúnmente todas las técnicas de Planeación son Técnicas o Métodos de control a partir del momento en que se determina un objetivo, por tal motivo un adecuado control dependerá de una adecuada planeación y viceversa. Sin embargo, los métodos más utilizados son:

- Método de Excelencia Empresarial.
- Método de Auditoria Administrativa.
- Método de Análisis Factorial.

Enfoques para Diseñar el Sistema de Control

Como se muestra en la Fig. 5.2 los enfoques para el diseño de control se clasifican en tres: un enfoque de mercado, control de clan y control burocrático.

Control de Mercado (mecanismos de mercados, establecer normas empleadas en el sistema de control, existe gran competencia).

Enfoques para
diseñar sistemas
de Control

Control de Clan (valores, cultura organizacional)

Figura 5.2 Enfoques para diseñar el sistema de control
Fuente: Investigación Propia

a) Enfoque de Mercado: en este caso, vamos a considerar el empleo de mecanismos de mercados externos, como la competencia de precios y la parte relativa en el mercado, para establecer las normas empleadas en los sistemas de control. Este enfoque general se emplea cuando la empresa maneja productos y servicios claramente especificados, así mismo, diversificados y donde existe una fuerte competencia en el mercado; y, finalmente, las divisiones de las empresas se convierten en centros de utilidades y se evalúan por el porcentaje del total de las actividades corporativas que generan.

b) Enfoque burocrático: se concentra en la autoridad de la organización y depende de normas, reglamentos, procedimientos y políticas administrativas; depende de la estandarización de las actividades, descripción de puestos bien definidos para asegurar que los empleados exhiban comportamientos apropiados y reúnan las normas de desempeño.

c) Enfoque Clan: bajo este control los comportamientos de los empleados se regulan por los valores, normas, tradiciones, rituales, creencias y otros aspectos de la cultura de la organización que son compartidos.

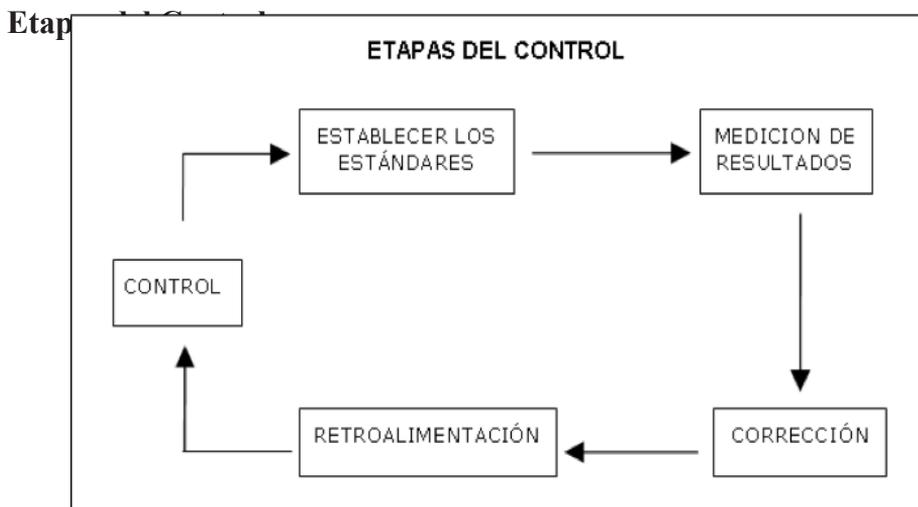


Figura 5.3 Etapas del control.

Fuente: Carreño, J (2010) Administración

• Establecimiento de Estándares

Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo o patrón sobre el cual se efectúa el control. Los estándares constituyen el parámetro fundamen-

tal sobre el que fijamos los objetivos de la empresa.

Ralph C. Davis menciona que los estándares no deben limitarse a establecer niveles operativos de los trabajadores, sino que, además, deben abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados:

a) Rendimiento de beneficios.- es la utilidad que obtenemos de comparar ésta con la inversión de capital necesaria para llevar a cabo el proceso productivo.

b) Posición en el mercado.- estándares que se utilizan para determinar la aceptación de algún producto lanzado al mercado, en base al proceso de comercialización para tal efecto.

c) Productividad.- se aplica tanto en el área de producción como en todas las áreas que conforman la empresa; se obtiene en base al estándar horas-máquina, horas-hombre.

d) Calidad del producto.- se establece para verificar la superioridad referente a la calidad de nuestro producto en comparación con la competencia.

e) Desarrollo del personal.- estándar enfocado al elemento humano, concierne a su desenvolvimiento en la empresa, en base a los programas de desarrollo.

f) Evaluación de la actuación.- determina los límites de productividad del elemento humano en la empresa.

• **Medición de Resultados**

Como su nombre lo indica, en ésta etapa se van a medir los resultados contra lo ejecutado, aplicando las unidades de medida, las cuales, deben ser definidas acorde a los estándares. Para llevar a cabo lo anterior, es necesario apoyarnos en los sistemas de información de la empresa; y para que el proceso de control resulte efectivo la información que obtengamos debe ser totalmente confiable, oportuna, y que fluya por los canales idóneos de la comunicación. Al realizar la medición y obtención de la información arriba señalada, es conveniente comparar los resultados medidos con los estándares previamente fijados, obteniendo así las posibles desviaciones, mismas que deben reportarse inmediatamente. Las unidades de medida normalmente aplicables son: tiempo por pieza producida, porcentaje de material rechazado, horas-máquina utilizada.

• Corrección

Los controles tienden a conducir a la acción correctiva; cuando detectamos fallas debemos verificar donde está el mal, cómo sucedió, quién es el responsable y así tomar las medidas de corrección pertinentes. Cuando en la medición de resultados encontramos desviaciones en relación con los estándares, es conveniente hacer el ajuste o corrección correspondiente. Normalmente, las tendencias correctivas a los controles las asume el ejecutivo de la empresa, sin embargo, antes de llevar a cabo el proceso conviene conocer si la desviación es un síntoma o una causa.

Podemos ejemplificar lo anterior cuando un producto en el mercado disminuye su venta, lo cual, es un indicio de que algo se ha ejecutado mal en base a lo planeado, la primer actitud para contrarrestar la poca demanda del producto no es precisamente elevar el número vendedores o someterlos a capacitación, sino analizar detalladamente si esa baja se debe a mala calidad del producto o si el proceso de comercialización ha sido muy raquítico. Cuando se lleva el establecimiento de medidas correctivas, se origina la retroalimentación; de acuerdo a lo anterior, es en éste proceso, donde se entrelaza la planeación y el control.

• Retroalimentación

Es el proceso que puede convertirse en una herramienta de mejora sumamente importante, incluso en una ventaja competitiva, sin embargo su uso ha sido olvidado por muchas organizaciones y en otras se ha tergiversado su verdadero propósito debido a que le han dado mal uso. El sentido original de la retroalimentación es compartir con una persona o un grupo de ellas, las sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en algún acto o proceso con el fin de mejorar su funcionamiento.

6. PRESUPUESTOS

Objetivo:

Identificar los principales elementos que permitan planificar de manera integral las operaciones de una empresa, facilitando la eficiencia y control de ellas.

Introducción a los Presupuestos

El presupuesto es definido como “Cómputo anticipado de costos de obras y rentas”. El proceso presupuestario no implica solo el cálculo de cifras. Podríamos decir que es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de unos objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración. Hasta hace algunos años ésta era la forma de administrar de muchos empresarios. El progreso o el fracaso de la organización era el premio o el castigo que obtenía únicamente el gerente, y de esos resultados dependía la supervivencia en el puesto. Hoy el enfoque ha cambiado. Los resultados dependen generalmente de un grupo humano que se compromete y lucha por unos objetivos que se ha trazado.

Presupuesto Empresarial

Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones; este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Objetivos del presupuesto

Considerar el futuro, para que los planes trazados, permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten; la coordinación de todas las actividades para obtener ése fin; asegurar la liquidez financiera de la empresa; establecer el control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva con relación a los objetivos establecidos.

Requisitos para un buen presupuesto empresarial

Para que los presupuestos logren su cometido de forma satisfactoria, las personas encargadas de su elaboración deben basarse en ciertos requisitos como son:

- Conocimiento de la Empresa.
- Total apoyo de la alta gerencia.
- Exposición del plan o política.
- Coordinación para la ejecución del plan o política.
- Fijación del Período Presupuestal.
- Dirección y Vigilancia.

Un buen presupuesto requiere de un trabajo continuo y minucioso, y que la persona encargada de vigilarlo posea los conocimientos necesarios para ver que se cumpla y se lleven a cabo las modificaciones cuando las circunstancias así lo requieran. De esta manera, el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de control para la empresa.

Importancia de los Presupuestos

Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.

Cuantifican en términos contables los diversos componentes de su plan total de acción. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado período de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.

Gerencia y Sistema Presupuestario

El proceso presupuestario es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de unos objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración.

El Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control, específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

- Objetivos generales y a largo plazo para la empresa.
- La especificación de las metas de la empresa.
- Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.
- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes (Divisiones, productos, proyectos).
- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.
- Procedimientos de seguimiento.

El buen empresario debe planear en forma inteligente tanto sus ingresos y gastos como sus operaciones, con el objetivo de obtener utilidades, las cuales se logran de manera más eficiente si se coordinan o relacionan sistemáticamente todas las actividades de la empresa. Le corresponde, además, establecer un adecuado control para determinar las variaciones procurando fijar correctivos con el objeto de evitar que en estimaciones futuras se hagan cálculos desproporcionados.

Preparación e instalación de un buen sistema presupuestario

Formalmente, el empresario que debe utilizar el presupuesto como herramienta de planificación y control debe considerar cinco etapas en su preparación, ya se trate de comenzar o cuando ya se tenga implementado el sistema.

Las cinco etapas que llevan al presupuesto empresarial son:

- Pre-iniciación.
- Elaboración del presupuesto.
- Ejecución.

- Control.
- Evaluación.

El presupuesto de una organización supone la base para tomar la decisión que permite que las realizaciones efectivas se ajusten lo más posible a sus objetivos establecidos; normalmente se elaboran los presupuestos para periodos de un año, representando la concretización de los objetivos fijados a más largo plazo.

Los objetivos de la empresa están íntimamente ligados a los presupuestos; su jerarquización y coordinación en el tiempo son imprescindibles para desarrollarlos eficazmente, utilizando para ello la gestión presupuestaria. Tiene por objeto prever la asignación de los recursos entre las diferentes alternativas de gasto, así como los ingresos con que financiarlos.

Presupuesto de ventas

El punto clave para la exactitud de la mayor parte de los presupuestos de efectivo, es la proyección de las ventas. Son estimaciones que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real y proyectado de una empresa, para determinar límite de tiempo.

El presupuesto de ventas se basa en el pronóstico de ventas, por lo que dicho pronóstico debe ser realizado cuidadosamente y con exactitud para que el proceso presupuestal sea mucho más confiable. El pronóstico de ventas suministra los datos para elaborar los presupuestos de: Producción, Compras, Gastos de ventas y Gastos Administrativos.

Presupuesto de gastos relacionados con las ventas

Este presupuesto incluye todos los gastos del departamento de ventas principal como de otras subdivisiones que existan y estén adscritas a la empresa principal. Para elaborar dicho presupuesto es condición importante tener presente al personal de ventas, sus sueldos y comisiones, ya que son ellos quienes visitan a los clientes y hacen que estos formulen pedidos.

Es el presupuesto de mayor cuidado por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

Presupuesto de producción e inventarios

Para la valuación de los presupuestos de producción, inventarios y costo de producción y/o adquisición de los artículos vendidos; la situación ideal, sino es que la única mejor alternativa, es la utilización de costos estándar, que constituyen las metas a lograr en el campo de la eficiencia y, dentro de esto, el estándar marginal representa la mejor posibilidad potencialmente aplicable. Los costos estimados serían la segunda alternativa, básicamente en entidades de mediana y poca producción.

Son estimados que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado, donde el ejecutivo de más jerarquía en el área de producción tiene la responsabilidad de este presupuesto, ya que es la persona que tiene poder de mando o modo de tomar decisiones respecto a éste, quien a su vez puede delegar funciones y autoridad pero no responsabilidad.

Presupuesto de costos de producción

Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

Presupuesto de costos de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustado por el cambio en el inventario; primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

Clasificación de los costos

El costo total de un producto o servicio está conformado por todos los elementos que intervienen en el proceso productivo, los gastos de la función administrativa de la empresa, los gastos de comercialización del producto o servicio y los costos financieros.

Los costos se pueden clasificar desde distintos puntos de vista, los más útiles para efectos de analizar un proyecto son el sistema de costeo absorbente y el sistema de costeo directo.

- Sistema de Costeo Absorbente: el costo de Producción está conformado por materia prima, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación (GIF).

Cuadro 6.1 Costos de Producción

Costo de Producción	Descripción
Materia Prima (MP)	Insumos utilizados en el proceso productivo, se incorporan o transforman en parte o en su totalidad al producto final. Ejemplo: El cuero es la materia prima para las carteras. En la determinación del costo de materia prima se debe tomar en cuenta las cantidades establecidas para la producción y su costo unitario.
Mano de Obra Directa (MOD)	Lo constituye aquellos trabajadores que intervienen directamente en el proceso productivo, para la determinación de su costo se considera el número de trabajadores que intervengan en este proceso, el salario base, los aportes a la seguridad social (IESS), los beneficios de ley (fondos de reserva, décimo tercero, décimo cuarto sueldo).
Gastos Indirectos de Fabricación (GIF)	Son costos de los recursos que participan en el proceso de producción pero no se incorporan físicamente al producto final, dentro de estos rubros se considera: <ul style="list-style-type: none"> • Mano de Obra Indirecta • Energía Eléctrica • Combustibles • Mantenimiento • Otros costos (por insumos como detergentes, uniformes de trabajo, entre otros cuyo importe es relativamente pequeño)

Fuente: Puente et al. 2013 Planeación Financiera y Presupuestaria.

- Sistema de Costeo Directo: los costos también se clasifican en fijos y variables como se muestra en el cuadro 6.2

Cuadro 6.2 Clasificación de Costos

Tipo de Costo	Descripción
Costos Fijos	Son aquellos que no varían durante un período de tiempo, es decir no dependen de la cantidad producida o vendida, este es el caso de los gastos administrativos, el costo financiero, depreciaciones
Costo Variables	Son aquellos que cambian a medida que varía la cantidad producida o vendida y cero cuando la producción es cero. Un claro ejemplo de este tipo de costo es la materia prima, comisiones por ventas

Fuente: Puente et al. 2013 Planeación Financiera y Presupuestaria.

Características del Presupuesto de Costos de Producción

- Deben considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requieren los mismos materiales.
- El valor final debe coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

Presupuesto de inventarios

Se refiere al inventario de artículos terminados para su venta, dado que puede considerarse que, el de materias primas y otros, son parte del presupuesto de compras de artículos terminados; además, de que el proceso no es práctico determinarlo sino sólo para su efecto en la proyección del costo de producción de los artículos vendidos. Por ello son válidas las consideraciones formuladas en el apartado del presupuesto de compras en cuanto al punto de reorden,

máximos y mínimos, margen de seguridad o al dar efecto a eventos como: variaciones generales de la planta, suspensión temporal de la producción por incosteabilidad de mantener en operación a la planta todo el año, etc. Por tratarse de un presupuesto financiero la responsabilidad del mismo debe estar a cargo del Contralor.

Presupuesto de compras y materiales directos

Son estimados de compras preparados bajo condiciones normales de producción; mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto; así como, la cantidad presupuestada por cada línea debe responder a los requerimientos de producción. El departamento de compras debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción.

Garantizar el abastecimiento oportuno de la demanda interna de materias primas, materiales, artículos de consumo e inventarios para su venta. Obtener adecuados precios de adquisición, lo cual incluiría el máximo aprovechamiento de descuentos por pronto pago y bonificaciones sobre volumen y, en su caso, rebajas sobre compras. Coordinadamente con lo anterior evitar en lo posible la sobre inversión en inventarios. Otros asuntos de importancia a desarrollar dentro de la formulación del presupuesto de compras son:

Estimar el inventario de materias primas y demás materiales al inicio del período a presupuestar.

Investigar a actuales y posibles proveedores, seleccionarlos y determinar con cuáles se trabajará durante el período a presupuestar, obtener sus cotizaciones, definir sus condiciones de pago, plazos de entrega, descuentos, bonificaciones, etc.

Determinar la anticipación ideal del presupuesto de compras en relación al de producción dando consideración a plazos de entrega de los proveedores seleccionados y a los tiempos de transportación en compras locales y de importación.

Presupuesto de mano de obra directa

Este presupuesto trata de diagnosticar claramente las necesidades de recursos humanos y cómo actuar, de acuerdo con dicho diagnóstico para satisfacer los requerimientos de la producción planeada, permite la determinación del estándar.

dar en horas de mano de obra para cada tipo de línea que produce la empresa, así como la calidad de mano de obra que se requiere, con lo cual se puede detectar si se necesitan más recursos humanos o si los actuales son suficientes.

El presupuesto de mano de obra debe estar en armonía con la planificación realizada para la producción de unidades a fabricarse; razón por la cual es necesario que este presupuesto se realice especificando horas y costo de mano de obra por tiempo y por producto.

Presupuesto de costos indirectos de fabricación

El presupuesto debe elaborarse con anticipación en todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúan cualquier gasto productivo indirecto. Es importante que al elaborar dicho presupuesto, se detecte perfectamente el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos, de manera que los gastos de fabricación variables se presupuesten en función del volumen de producción previamente de capacidad independiente al volumen de producción presupuestado.

Los costos indirectos (CIF), representan los costos de los recursos que participan en el proceso de producción pero no se incorporan físicamente al producto final, dentro de estos rubros se considera: mano de obra indirecta, energía eléctrica, combustibles, mantenimiento, otros costos (por insumos como detergentes, uniformes de trabajo, y otros cuyo importe son relativamente pequeños) (Puente, et al. 2017).

Presupuesto de gastos administrativos

Son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema.

Características

- Son gastos indirectos.
- Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.
- Rige su aspecto legal en la legislación laboral vigente.
- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.

Presupuesto de inversión de capital

Comprende todo el cuadro de renovación de máquina y equipo que se han depreciado por su uso constante, y los medios intangibles orientados a proteger las inversiones realizadas, ya sea por altos costos o por razones que permitan asegurar el proceso productivo y ampliar la cobertura de otros mercados.

El Presupuesto de inversiones sirve para:

- Prever las Inversiones que realizaremos en un período de tiempo considerado, y la financiación específica para éstas.
- Prever las repercusiones de las Inversiones y su Financiación sobre los gastos e Ingresos del período considerado y de los futuros.
- Conocer las compras e ingresos a distribuir en varios períodos, que tendrán una repercusión sobre la previsión de pagos y cobros.

La Elaboración del Presupuesto del Capital involucra:

- La generación de propuesta de proyectos de inversión, consistente con los objetivos estratégicos de la empresa.
- La estimación de los flujos de efectivo de operaciones, incrementales y después de impuestos para el proyecto de inversión.
- La evaluación de los flujos de efectivo incrementales del proyecto.
- La selección de proyectos basándose en un criterio de aceptación de maximización del valor.
- La reevaluación continúa de los proyectos de inversión implementados, y el desempeño de auditorías posteriores para los proyectos completados.

Presupuesto de efectivo

Es un Programa que muestra los flujos proyectados de efectivo (entradas, salidas y saldos) de una empresa a lo largo de un período de tiempo determinado. Permite que la empresa programe sus necesidades a corto plazo. El departamento financiero de la empresa, en casi todas las ocasiones, presta atención

a la planeación de excedentes de caja como a la planeación de su déficit, ya que al obtener remanentes, estos pueden ser invertidos, pero por el contrario si hay faltante será necesario planear la forma de buscar financiamiento a corto plazo.

Presupuesto maestro

Está integrado básicamente por dos áreas:

- Presupuesto de Operación.
- Presupuesto Financiero.

El primero de ellos se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar la organización; que son las actividades típicas a través de las cuáles una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la sociedad.

El Presupuesto Financiero consiste en fijar los estimados de inversión de venta e ingresos varios, para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa.

Un presupuesto maestro está conformado por: Presupuesto de Ventas; Presupuesto de Producción; Estados de Resultados Presupuestados; Balance General Presupuestados; Presupuesto de Cajas; Plan Maestro.

Sistemas de control y ajustes presupuestarios

Las cifras reales deben compararse con las presupuestadas a intervalos frecuentes, para que las diferencias determinadas se analicen y sean ejecutadas las medidas correctivas oportunamente. Los resultados no satisfactorios requieren la aplicación de presión sobre los individuos responsables o de las correcciones de las condiciones que contribuyeron a la obtención de tales resultados. En otros casos, la comparación puede señalar la conveniencia de modificar el presupuesto y no la de imponerlo.

Caso Práctico

El gerente financiero de la empresa “ALTELUM” S.A se encuentra recolectando información que le permita elaborar el presupuesto de ventas, de producción, de compras de materia prima para el año 2008. De las reuniones de coordinación con los gerentes de las otras áreas de la empresa se obtuvieron

los siguientes datos presupuestados para el año 2008.

Los datos aportados son:

Tabla 6.1 Datos Materia Prima y Volumen de Ventas

Materia Prima	Costo Unitario USD	
	A	B
A	1,50	
B		2,10
MOD	2,30	

Detalle	Producto	
	P	Q
Volumen de ventas	6 000	1 500
Valor de venta unitaria	120	150
Inventario final de Unidades	900	100
Inventario Inicial Unidades	100	50

Tabla 6.2 Caso Práctico de Presupuesto Empresarial

Materia Prima	Materia Prima A	Materia Prima B
Inv. Inicial	4 500	4 500
Inv. Final	5 500	500

Producto Terminado	Producto	
	P	Q
Materia Prima A	10	8
Materia Prima B	8	6
MOD	16	18

Producto	N.- Unidades	Valor de Venta Unitario (USD)	Ventas Totales (USD)
P	6 000	120	720 000
Q	1 500	150	225 000
	7 500	270	945 000

Tabla 6.3 Caso Práctico de Presupuesto de Producción

Producto	Producto	
	P	Q
Ventas	6 000	1 500
Inv. Final	900	100
Inv. Inicial	100	50
	6 800	1 550

Tabla 6.4 Caso Práctico de Presupuesto por unidades y Presupuesto de Compras-Materia Prima.

Producto	Producto		Total Unidades	Monto USD
	P	Q		
Materia Prima	6 800	1 550		
A	68 000	12 400	80 400	120 600
B	54 400	9 300	63 700	133 770

Caso Práctico Análisis:

Para la realización de un presupuesto empresarial se debe tener en cuenta el volumen de ventas y el valor de venta unitario para cada uno de los productos que se elaboran en la empresa; en este caso, P y Q para determinar el costo total de venta USD 94 500.

En el presupuesto de producción en unidades se suma el volumen de ventas con el inventario final menos el inventario inicial, lo que es equivalente a la cantidad de producción en este caso para P 6 800 y para Q 1 550.

Finalmente en el presupuesto de compras y materia prima se toma en cuenta la producción por la cantidad de materia prima A y B para los productos P y Q dando como resultado:

El total de unidades A: 80 400, B: 63 700 y luego multiplicado por su respectivo costo unitario obtenemos el monto de USD 120 600 para A y USD 133 770 para B.

El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable.

El proceso presupuestario no implica solo el cálculo de cifras. Podríamos decir que es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de unos objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración.

El presupuesto de producción son estimaciones que se hallan estrechamente relacionados con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. Presupuesto de gastos relacionados con las ventas, incluye todos los gastos del departamento de ventas tanto del principal como de otras subdivisiones que existan y estén adscritas a la empresa principal.

El presupuesto de inversión de capital, comprende todo el cuadro de renovación de máquina y equipo que se han depreciado por su uso constante y los medios intangibles

orientados a proteger las inversiones realizadas, ya sea por altos costos o por razones que permitan asegurar el proceso productivo y ampliar la cobertura de otros mercados.

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos. Para implantar efectivamente un sistema presupuestario es necesario el apoyo de la alta gerencia, el diseño adecuado del sistema para solventar las necesidades de la organización, la dirección y supervisión efectiva del sistema.

7. COMPRAS PÚBLICAS

Objetivo:

Conocer los principales elementos para el sistema de contratación pública del Ecuador

Introducción

Los Sistemas de Contratación Pública en América Latina, y en el caso de Ecuador en particular, se crearon con el objetivo de optimizar los procesos de compras del sector público, para lograr una adecuada administración de los fondos del Estado y reducir los riesgos de corrupción inherentes a la presencia de personal decisorio en los procesos de adquisición de bienes y servicios por parte de entidades estatales en cuantías de menor y mayor tamaño.

La contratación pública en el Ecuador ha evolucionado vertiginosamente con la promulgación de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública que sirve para que los organismos que manejan recursos públicos puedan organizar a más de su presupuesto, administración, y adquisición de activos, y en la ejecución de obras públicas.

Desarrollo

Las compras públicas en el Ecuador tienen un organismo que vigila los procesos por los cuales las personas naturales y jurídicas ofrecen sus bienes y servicios al Estado. La Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (LOSNCP) instituyó para estos fines el “Sistema Nacional de Contratación Pública”, con el objetivo de regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamiento de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios al Estado.

Misión

Conforme a la misión del SERCOP, éste se encarga, entre otras, de las siguientes tareas:

1. Registrar a compradores y vendedores (entidades del Estado – Particulares).
2. Categorizar los productos y servicios ofrecidos.

3. Expedir los modelos de pliegos que se utilizan para la presentación y calificación de ofertas.
4. Administrar los procesos de contratación en la fase precontractual.
5. Dar publicidad a los procesos para que las personas interesadas puedan participar en éstos.

Sistema Nacional de Contratación Pública

En las figuras 7.1 y 7.2 se presentan el esquema del sistema nacional de contratación pública del Ecuador

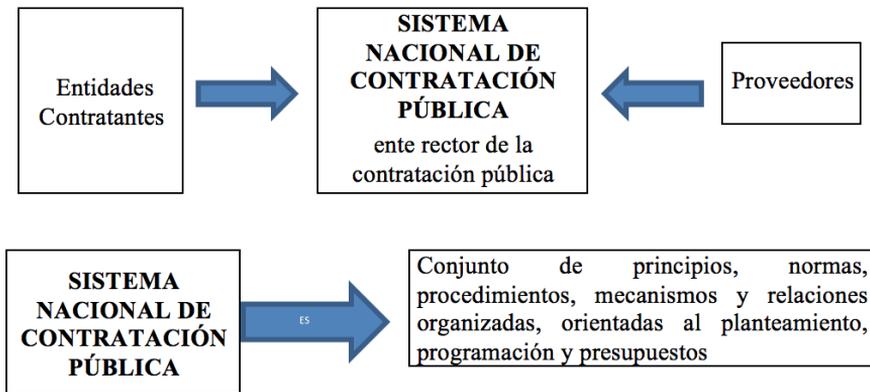


Figura 7.1 Sistema Nacional de Contratación Pública
Fuente: www.compraspublicas.gob.ec

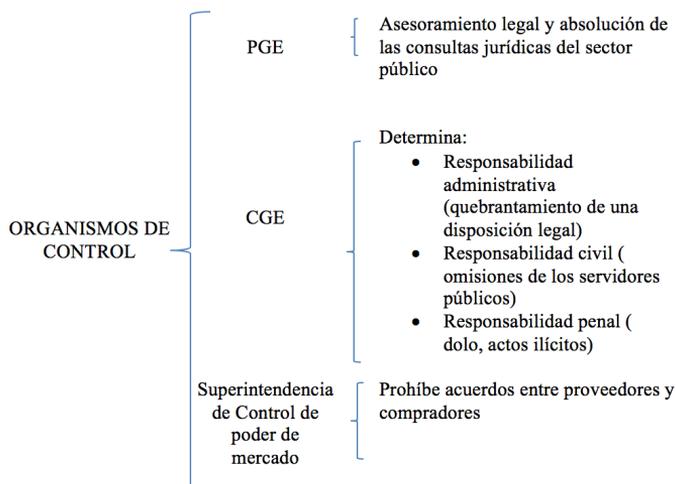


Figura 7.2 Organismos de Control
Fuente: LOSNCP

Como se muestra en la Fig. 7.2 el Sistema Nacional de Contratación Pública es controlado por los siguientes organismos: Procuraduría General del Estado, Contraloría General del Estado y Superintendencia de Control de Poder de Mercado.

Prácticas fraudulentas:

Prácticas que buscan eliminar la competencia atentando a los principios de la contratación pública.

Cuadro 7.1 Prácticas Fraudulentas.

PRÁCTICAS	DESCRIPCIÓN
Prácticas Corruptas	Ofrecer, dar, recibir directa o indirectamente cualquier cosa de valor para influenciar indebidamente en las acciones de otra parte.
Prácticas Fraudulentas	Acto u omisión, incluida la tergiversación de hechos y circunstancias, que deliberada o imprudentemente engañen a alguna, parte para obtener beneficio financiero o para evadir una obligación.
Prácticas Obstructivas	Destruir, falsificar, alterar u ocultar deliberadamente evidencias significativas para la investigación.
Prácticas Colusorias	Acuerdo entre dos o más partes interesadas con la intención de realizar acciones inapropiadas ej.: alzar los precios, disminuir la calidad, propuestas ficticias.

Fuente: LOSNCP

Plan Anual de Contrataciones

Dentro del presupuesto se deberá considerar el costo directo e indirecto de los objetos de contratación, sin incluir el porcentaje del IVA.

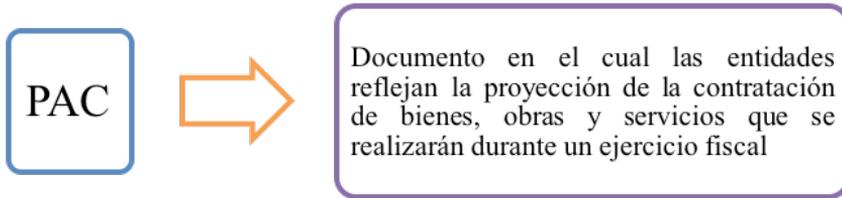


Figura 7.3 Plan Anual de contrataciones
Fuente: LOSNCP

El Proceso de Contratación

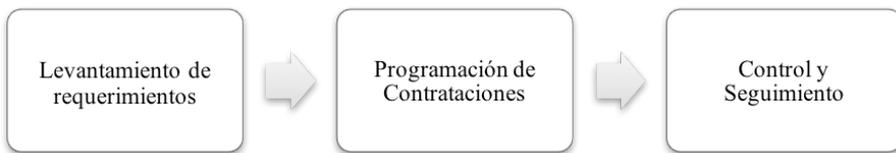


Figura 7.4 El Proceso de contratación
Fuente: LOSNCP

En la Fig. 7.4, se muestra que en el proceso de contratación se deberá realizar el levantamiento de requerimientos, programación de contrataciones y control y seguimiento.

Régimen de Contratación Común

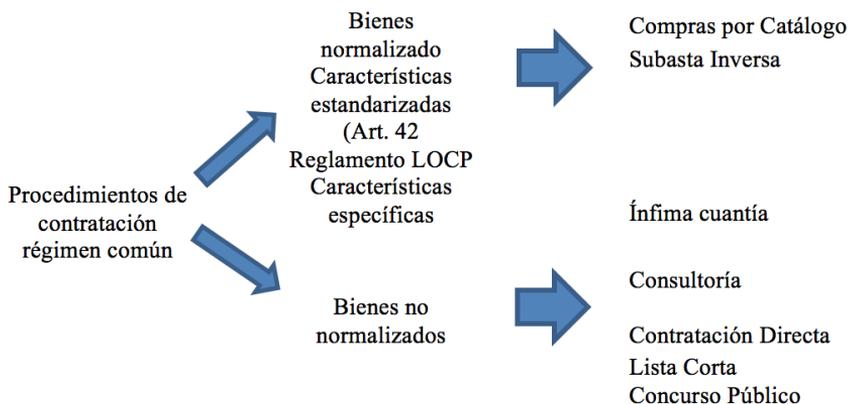


Figura 7.5 Régimen de Contratación Común
Fuente: LOSNCP

Principales Definiciones

- **Productos de una oferta:** conjunto de uno o más productos correspondientes a diferentes códigos CPC (Clasificador central de productos), que en su integridad constituyen un proceso de contratación.
- **Lotes de contratación:** conjunto de más de un CPC (clasificador central de productos) de bienes y servicios correspondientes a un proceso de contratación.
- **Umbral VAE (valor agregado ecuatoriano):** del procedimiento de contratación: % mínimo calculado por la entidad que debe cumplir una oferta para que sea considerada ecuatoriana.

Metodología para determinar el valor agregado ecuatoriano (VAE)

Esta metodología está enmarcada en el estándar internacional de las Naciones Unidas. Dentro de los escenarios de cálculo del umbral del VAE se consideran diferentes aspectos (Ver Fig. 7.6)

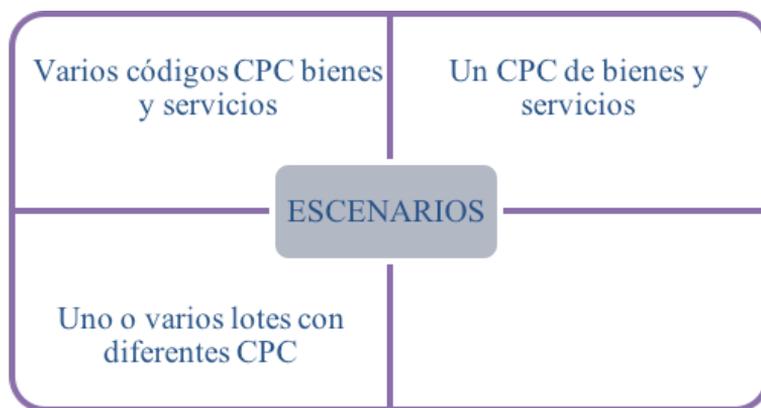


Figura 7.6 Metodología para determinar el valor agregado ecuatoriano (VAE)
Fuente: www.compraspublicas.gob.ec

Ushay

Facilita el manejo de la información para la administración del PAC, pliegos, ofertas y calificaciones. Constituye una herramienta para el uso de las entidades contratantes y oferentes que permite realizar formularios de contratación desde cualquier lugar.

Márgenes de preferencia

En los Modelos de Pliegos de los procedimientos de contratación se establecen los Márgenes de Preferencia que son aplicados a través de las herramientas informáticas correspondientes.

- Origen nacional: de acuerdo a los parámetros establecidos por el MIP (Ministerio de industrias y productividad) para la aplicación de los Márgenes de Preferencia, se entenderá como:

Origen nacional de un bien: cuando incorpore el 40% o más de agregado nacional respecto a su costo (materias primas e insumos, mano de obra directa, y gastos fijos relacionados con el producto).

Origen nacional de un servicio u obra: si el oferente es una persona natural o jurídica domiciliada en el país donde ejerza sus actividades sustanciales, y más del 60% de su oferta represente el costo de la mano de obra, materias primas e insumos nacionales.

Tipos de Garantías

Formas de garantías.- en los contratos a que se refiere esta Ley, los contratistas podrán rendir cualquiera de las siguientes garantías:

- Garantía incondicional, irrevocable y de cobro inmediato, otorgada por un banco o institución financiera establecidos en el país o por intermedio de ellos;
- Fianza instrumentada en una póliza de seguros, incondicional e irrevocable, de cobro inmediato, emitida por una compañía de seguros establecida en el país.
- Primera hipoteca de bienes raíces, siempre que el monto de la garantía no exceda el sesenta por ciento del valor del inmueble hipotecado, según el correspondiente avalúo catastral.
- Depósitos de bonos del Estado, de las municipalidades y de otras instituciones del Estado, certificaciones de la Tesorería General de la Nación, cédulas hipotecarias, bonos de prenda, notas de crédito otorgadas por el Servicio de Rentas Internas, o valores fiduciarios que hayan sido calificados por el Directorio del Banco Central del Ecuador. Su valor se computará de acuerdo con su cotización en las bolsas de valores del país, al momento de constituir la

garantía. Los intereses que produzcan pertenecerán al proveedor.

- Certificados de depósito a plazo, emitidos por una institución financiera establecida en el país, endosados por valor en garantía a la orden de la Entidad Contratante y cuyo plazo de vigencia sea mayor al estimado para la ejecución del contrato.

Causales de suspensión en el Rup

Según el Artículo 19 de la LOSNCP, son causales de suspensión temporal del RUP (registro único del proveedor):

1. Ser declarado contratista incumplido o adjudicatario fallido, durante el tiempo de cinco (5) años y tres (3) años, respectivamente, contados a partir de la notificación de la resolución de terminación unilateral del contrato o de la resolución con la que se declare adjudicatario fallido;
2. No actualizar la información requerida para su registro por el SERCOP.
3. Haber sido inhabilitado de conformidad a lo previsto en los incisos segundo y tercero del artículo 100 de esta Ley (consultor que se hubiere determinado responsabilidad por perjuicios técnicos o económicos en la ejecución de los contratos).

Entidades Contratantes

Entidad contratante es la persona jurídica (legalmente constituida y con registro jurídico) que deberá aplicar de manera obligatoria la LOSNCP y su Reglamento General.

El Artículo 1 de la LOSNCP establece que son entidades contratantes las siguientes:

1. Los organismos y dependencias de las Funciones del Estado.
2. Los organismos Electorales, de control y regulación.
3. Las entidades que integran el Régimen Seccional Autónomo.
4. Los organismos y entidades establecidos por la Constitución o la Ley para el ejercicio de la potestad estatal, para la prestación de servicios públicos.

5. Las personas jurídicas creadas por acto legislativo seccional para la prestación de servicios públicos.

6. Las corporaciones, fundaciones o sociedades civiles en cualquiera de los siguientes casos:

a) Las que estén integradas o se conformen mayoritariamente con cualquiera de los organismos y entidades señaladas en los numerales del 1 al 6 de este artículo.

b) Las que posean o administren bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus instituciones; siempre que su capital, o los recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta (50%) por ciento o más con participación estatal; y, en general, toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta por ciento (50%) del costo del respectivo contrato.

c) Las Empresas Públicas, siempre que su capital, patrimonio o recursos que se le asignen, esté integrado en el cincuenta por ciento (50%) o más con participación estatal; y en general toda contratación en que se utilice, en cada caso, recursos públicos en más del cincuenta por ciento (50%) del costo del respectivo contrato. Se exceptúan las personas jurídicas a las que se refiere el numeral 8 del artículo 2 de esta Ley, que se someterán al régimen establecido en esa norma.

*Art. 2 numeral 8 LOSNCP los que se celebren el Estado con entidades del sector público, entre sí, o con aquellas empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito por lo menos en el 50% pertenezca a entidades de derecho público o sus subsidiarias.

Los proveedores

Son las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras que estén habilitadas en el Registro Único de Proveedores (RUP) a fin de proveer de bienes, servicios incluidos los de consultoría y ejecutar obras respecto de una entidad contratante.

El SNCP establece la obligación de habilitarse en el RUP para ser considerado proveedor, existiendo excepciones de acuerdo al carácter excepcional de ciertos procedimientos de contratación, por ejemplo: ínfima cuantía y algunos

procedimientos del régimen especial.

En el caso de que una entidad contratante sea a la vez proveedor también deberá inscribirse en el Registro Único de Proveedores.

En el SNCP estarán habilitados en el RUP los proveedores que no hayan sido sancionados como contratistas incumplidos o adjudicatarios fallidos.

Registro de proveedores

El Registro Único de Proveedores (RUP) es un sistema público dinámico de información y habilitación de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras, con capacidad de contratar de acuerdo con la ley.

Para inscribirse en el RUP, el SERCOP solicita documentación para validar la calidad alegada, tales como: RUC, Naturaleza Jurídica, Razón Social, Razón Comercial, Formularios de la página de compras públicas, y habilitarse en las oficinas del SERCOP

Clasificador Central de Productos (Cpc)

El Clasificador Central de Productos contiene un banco de datos con los códigos de los bienes, servicios, obras y consultoría que se desprende de la demanda de las entidades contratantes; se hace accesible al usuario del sistema de manera que pueda seleccionar los objetos de contratación requeridos a través del buscador disponible en el portal.

Bienes y Servicios Normalizados Procedimientos Dinámicos

Estudios, Diseños, especificaciones técnicas

El Art. 23 de la LOSNCP establece como requerimiento obligatorio, al inicio del procedimiento precontractual, el contar con los estudios y diseños completos, definitivos y actualizados, planos y cálculos y especificaciones técnicas; todo lo cual debe estar debidamente aprobado por las instancias correspondientes y en concordancia con el PAC.

La máxima autoridad de la Entidad Contratante y los funcionarios que hubieren participado en la elaboración de los estudios, en la época en que éstos se contrataron y aprobaron, tendrán responsabilidad solidaria junto con los consultores o contratistas, si fuere del caso, por la validez de sus resultados y por

los eventuales perjuicios que pudieran ocasionarse en su posterior aplicación.

Compras por Catálogo

Es uno de los procedimientos más dinámicos existentes, cuyo mecanismo de compra lo constituye el catálogo electrónico a través de la tienda virtual, en la cual existe un registro de bienes y servicios normalizados publicados en el Portal www.compraspublicas.gob.ec, para la contratación directa como resultado de la aplicación de convenios marco.

Un convenio marco es la modalidad con el cual el Servicio Nacional de Contratación Pública selecciona a los proveedores, cuyos bienes y servicios serán ofertados en el catálogo electrónico en la forma, plazo y demás condiciones establecidas en el convenio.

Proceso de Contratación a través de Catálogo Electrónico

El proceso de adquisición a través de este mecanismo es el siguiente:

1. La entidad contratante accederá al SISTEMA OFICIAL DE CONTRATACIONES DEL ESTADO SOCE e ingresará al catálogo electrónico.
2. La entidad verificará si el bien o servicio requerido se encuentra normalizado según las necesidades del contrato.
3. La entidad añadirá al carro de compras los bienes o servicios requeridos y generará la orden a través del sistema, la misma que será notificada a los ofertantes.
4. De acuerdo al monto de contratación generado en las órdenes de compra el sistema contemplará tres opciones:

En todos los casos el Sistema elegirá la oferta de menor costo.

5. La entidad deberá continuar con el trámite administrativo de recepción de bienes o servicios, es decir; suscribir actas de entrega recepción, pagar valores adeudados, imponer multas de ser el caso

Cuadro 7.2 Proceso de Contratación a través de Catálogo Electrónico

<p>1. Compra Directa Aplica cuando el presupuesto de la orden de compra sea menos o igual al valor USD5 967,02</p>	<p>2. Mejor Oferta Aplica cuando el presupuesto de la orden de compra sea mayor a USD 5 967,02 y menos a USD 59 670,20</p>	<p>3. Mejor oferta con puja: Aplica cuando el presupuesto de la orden de compra sea mayor a USD 59 670,20</p>
<p>Proceso: Una vez que se ha generado y notificado la orden de compra, el proveedor deberá ingresar una oferta mejorando el precio de su o sus bienes o servicios. En el caso de presentarse un empate en las ofertas económicas ingresadas por el ofertante, el sistema seleccionará la oferta aplicando márgenes de preferencia</p>	<p>Proceso: El sistema invitará todos los suscriptores del Convenio marco que cuenten con cobertura geográfica, con lo cual, después de 24 horas de generada la orden los proveedores, realizarán una sola postura, mejorando la oferta económica. Si no hubieren posturas se reprogramará el procedimiento</p>	<p>Proceso: El sistema invitará a todos los suscriptores del convenio marco que cuenten con cobertura geográfica. Los proveedores podrán presentar su oferta económica inicial en un plazo de 24 horas, y después de 72 horas los proveedores que registraron su oferta podrán participar en una puja. Deberá haber al menos dos oferentes para la puja, caso contrario, la entidad reprogramará la puja dentro de las siguientes 24 horas.</p>

Procedimiento de Compra

Para llevar adelante este procedimiento de contratación, la Entidad Contratante debe contar previamente con el Modelo de Pliegos. Para contar con este documento puede entrar al Portal COMPRAS PÚBLICAS, y en “Publicaciones” ir a “Modelos de Pliegos” (o en el blog de Entidad Contratante), y seleccionar el Modelo de “Compra por Catálogo”.

Al hacer clic en “Modelos de Pliegos Fase Precontractual”, el sistema nos presenta una pantalla donde indica si deseamos abrir o guardar los archivos. El usuario deberá primero “Guardar” el archivo en el disco duro de su computador y luego “Abrir”; si desea visualizar estos modelos tiene que hacer clic en “Abrir”.

Al pulsar el botón “Abrir”, el sistema desplegará el Modelo de pliegos para la fase precontractual del procedimiento de contratación por catálogo electrónico, teniéndose que complementar las especificaciones técnicas del bien o bienes a comprar, obtener la disponibilidad presupuestaria, hacer que el Director Administrativo genere una certificación de que el bien a comprar se encuentre en el catálogo, y con estos tres documentos se procede a generar la Resolución de aprobación de los pliegos de compra, de parte de la máxima autoridad o su delegado de la Entidad Contratante.

Para realizar el procedimiento de compra de catálogo electrónico, y una vez que se hayan complementado los documentos descritos anteriormente, se debe

realizar el proceso de conformidad como se indica a continuación:

- Ingreso y documentación Precontractual.
- Selección de Ítems para la compra.
- Confirmación de la orden de compra.
- Impresión de la orden de compra.

Ingreso y documentación Precontractual

Se debe entrar al sistema, ir a la pestaña “Entidad Contratante”, hacer clic en “Catálogo Electrónico”, o también ir directamente al icono de “Catálogo Electrónico”, como se indica a continuación:

• Selección de Ítems para la compra

Primero se tiene que escoger la categoría de los bienes a comprar, en este caso elegiremos la categoría haciendo clic en “Bienes”. El sistema desplegará las subcategorías, y vamos a suponer que el bien a comprar se trata de una computadora, entonces hacemos clic en el link “Equipos de computación”.

Seleccionado el bien que se quiere comprar (caso del ejemplo: computadora) que coincida con la Resolución de compra, se tiene que pulsar el botón “Añadir al Carrito”: Al pulsar el botón “Añadir al Carrito”, el sistema desplegará una pantalla donde invita a insertar la cantidad de los bienes a ser adquiridos, la partida presupuestaria (campo obligatorio) y el impuesto que se calcula sobre el ítem en caso de haberlo. Recuerde gravar con el porcentaje establecido sus productos de acuerdo a lo establecido en la Ley de Régimen Tributario. Una vez que se hayan llenado correctamente estos campos haremos clic en “Actualizar Carrito”, para guardar los cambios.

• Confirmación de la Orden de Compra

Al hacer clic en “Generar Orden”, el sistema despliega una pantalla donde ejerce un control interno, para lo cual invita a insertar el RUC, Usuario y Contraseña del comprador; una vez complementados estos campos tenemos que hacer clic en “Aceptar”

• Aplicación de Márgenes de Preferencia

La información referente al tipo de la empresa es indispensable para la aplicación de los márgenes de preferencia, con relación a las micro, pequeñas y medianas empresas. La información será tomada directamente de su RUP, de acuerdo a lo previsto en el artículo 16 del Reglamento General de la LOSNCP.

Para el caso de bienes: en función de lo establecido en el modelo de Pliegos de Subasta Inversa Electrónica, en la Sección III “CONDICIONES GENERALES”, numeral 3.1, segundo inciso, si la subasta se realiza entre Proveedores de bienes de origen nacional se establecerán los márgenes de preferencia, con relación al tipo de Proveedor, de acuerdo con la figura 7.7.

Estos márgenes de preferencia NO son aplicables en el caso de que todas las ofertas que participen sean de bienes de origen extranjero.

Para el caso de servicios: se aplicarán los márgenes de preferencia referente al origen del servicio y el tipo del proveedor.

		Respecto al origen del servicio ofertado			
		Nacional			Extranjero
Origen del Servicio	Márgen de Preferencia Tipo de Proveedor	Tipo de Proveedor			
		MYPE	Mediano	Grande	
Nacional	MYPE	-	5%	10%	20%
	Mediano	-	-	5%	15%
	Grande	-	-	-	10%
Extranjero	-	-	-	-	-

Figura 7.7 Aplicación de Márgenes de Preferencia

Fuente: www.compraspublicas.gob.ec

Estos márgenes de preferencia serán aplicados automáticamente por el sistema informático, a cada uno de los valores ofertados durante la Puja, calculando así los precios de comparación en base a los cuales el sistema establecerá el orden de prelación de las ofertas como resultado de la Puja.

Fases de Preparación del Proceso

- Plan Anual de Contratación

- Estudios
- Presupuesto
- Pliegos
- Comisión Técnica

Cuadro 7.3 Fases de Preparación de Proceso

Nº	Etapa	Tiempo (días Laborables)
1	Fase Preparación	Tiempo definido por la Entidad.
2	Creación del Proceso de Contratación	Tiempo definido por la Entidad.
3	Invitaciones	Inmediata luego de la fecha de publicación.
4	Aclaraciones y Respuestas	En término entre 1 y 3 días.
5	Propuesta Técnica	No menor a 5 días entre la publicación y la entrega de la propuesta técnica.
6	Convalidación de errores	En término entre 2 y 5 días.
7	Calificación de Propuestas Técnicas	Tiempo definido por la Entidad.
8	Oferta económica inicial	No menor a 7 días desde la fecha de publicación.
9	Puja	Entre 15 y 60 minutos.
10	Negociación	Dentro de un término no mayor a tres días contados desde la fecha establecida para la realización de la Puja.
11	Adjudicación del Proceso	En término 3 días luego de finalizar la adjudicación.
12	Fase Contractual	En término 15 días máximo luego de la adjudicación.
13	Finalización del proceso	Tiempo definido en el contrato.

Fuente: www.compraspublicas.gob.ec

Ínfima Cuantía

Se aplicará el procedimiento de Ínfima Cuantía para las contrataciones cuyo monto anual sea igual o menor a multiplicar el coeficiente 0,0000002 por el Presupuesto Inicial del Estado (para el año 2017 menor o igual a USD. 5 967.0), únicamente en los siguientes casos:

- Que su adquisición no haya sido planificada, y en tal caso que no conste en el Plan Anual de Contratación PAC.
- Adquisiciones de bienes o servicios normalizados que no consten en el catálogo electrónico;
- Cualquier tipo de seguro.

Cabe mencionar que los parámetros establecidos en cuanto a montos para compras públicas se regulan de manera anual.

Bienes y Servicios no normalizados

Menor Cuantía

Las contrataciones de bienes y servicios no normalizados, exceptuando los de consultoría cuyo presupuesto referencial sea inferior al 0,000002 del Presupuesto Inicial del Estado del correspondiente ejercicio económico. (Para el año 2017 se refiere a montos menores que 59 607.20 USD).

Objetivos de la Menor Cuantía

El Proceso de Contratación de Menor Cuantía, tiene como fin realizar una contratación preferente, privilegiando a las micro y pequeñas empresas - MYPES (personas naturales o jurídicas), con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato.

Fases de Preparación del Proceso

- Plan Anual de Contratación.
- Estudios.
- Presupuesto.

- Pliegos.

Invitación y Respuesta a la Invitación

En la etapa de creación del proceso, debe seleccionarse a un proveedor del listado que presenta el Sistema. Cabe aclarar que todos los oferentes que constan en el listado, cumplen con los parámetros de contratación preferente y compras de inclusión de acuerdo a los datos ingresados por los Proveedores en el RUP, cuando realizaron su registro.

Cotización

La Cotización es el procedimiento de contratación mediante el cual, debe seleccionar la mejor oferta (más favorable) de entre las ofertas presentadas por los proveedores habilitados en el RUP y que cumplen con los requerimientos establecidos en los Pliegos, que debe anexar en la creación del proceso.

Se realiza una invitación a cinco proveedores seleccionados de manera aleatoria por el Sistema. Para que un proveedor pueda participar en el proceso de cotización debe cumplir con los parámetros de inclusión, contratación preferente (Tipo de proveedor y Localidad) y tener registrada en su RUP el código CPC del objeto de la contratación. Cabe recalcar que en un proceso de Cotización de Bienes o Servicios, si se selecciona como tipo de adjudicación “Parcial”, el sistema seleccionará a cinco proveedores por cada ítem (producto) del proceso de contratación.

Licitación

La Licitación es el procedimiento de contratación, en el cual en base al producto de contratación que haya seleccionado, el Sistema enviará una invitación a todos los Proveedores registrados en el Portal COMPRASPUBLICAS que tengan registrada dicha categoría del producto en su RUP. Como Entidad Contratante deberá calificar las ofertas enviadas por los proveedores, en función de las condiciones y requerimientos establecidos en los Pliegos.

Obras

Menor Cuantía de Obras

De acuerdo al artículo 51 de la LOSNCP, en los numerales 1 y 3 se menciona lo siguiente: “*Se podrá contratar bajo este sistema en cualquiera de los si-*

guientes casos:

- *Las contrataciones de obras, cuyo presupuesto referencial sea inferior a USD 208 845.69*
- *Se adjudicará el contrato a un Proveedor registrado en el RUP escogido por sorteo público.*

Tiene como fin realizar una contratación preferente, privilegiando a las micro y pequeñas empresas (MYPES), con artesanos o profesionales, preferentemente domiciliados en el cantón en el que se ejecutará el contrato

Cotización

El presupuesto referencial para la contratación de una obra, mediante un proceso de Cotización, estaría entre USD 208 845.69 y USD 895 052.95, para el año 2017.

Licitación

Como entidad Contratante deberá calificar las ofertas enviadas por los proveedores en función de las condiciones y requerimientos establecidos en los pliegos. El presupuesto referencial para la contratación de una obra mediante un proceso de licitación, debe ser mayor o igual a USD 895 052.95.

Consultoría

Una consultoría se refiere a la prestación de servicios profesionales especializados no normalizados, que tengan por objeto identificar, auditar, planificar, elaborar o evaluar estudios y proyectos de desarrollo, en sus niveles de pre-factibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la consultoría legal que no constituya parte del régimen especial indicado en el numeral 4 del artículo 2 de la LOSNCP, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

Contratación Directa

El presupuesto referencial, para la consultoría mediante un proceso de contratación directa, debe ser menor o igual a USD 59 670.20. La máxima autoridad, o su delegado, realizarán la evaluación, negociación y adjudicación, sobre la base de los pliegos en un término no mayor a 3 días.

El proveedor deberá entregar las ofertas en un término no mayor a 6 días

En el caso de que el consultor invitado no aceptare la invitación, o no se llegue a un acuerdo en la negociación, la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado declararán terminado el procedimiento; y, si lo considera pertinente, puede:

- Iniciar un nuevo proceso de contratación directa con un nuevo consultor.
- Iniciar un procedimiento de contratación diferente.

Consultoría por Lista Corta

El procedimiento de consultoría por lista corta tiene como fin realizar la contratación de un servicio de consultoría siempre y cuando el presupuesto referencial del contrato sea mayor a USD 59 670.20 y menor a USD 447 526.47 correspondiente al presente ejercicio económico.

- Escoger a través del portal, a un máximo de seis y un mínimo de tres consultores registrados en el RUP que reúnan los requisitos previstos en los pliegos, para que presenten sus ofertas técnicas y económicas.
- Seleccionar los servicios de consultoría sobre la base de criterios de calidad y costo.
- Realizar la calificación de evaluación técnica y la evaluación económica sobre cien (100) puntos. El puntaje total de la propuesta será el promedio ponderado de ambas evaluaciones.

Responsabilidades del Consultor

- Presentar las ofertas en dos (2) sobres separados. El primero contendrá los aspectos técnicos sobre los que se evaluará la calidad; y, el segundo, los aspectos económicos, sobre los que se calificará el costo.

Consultoría por Concurso Público

El presupuesto referencial, para la contratación de una Consultoría mediante un proceso de Concurso Público sería mayor o igual a USD 447 526.47.

Procedimientos Especiales de Régimen General

Contrataciones en Situaciones de Emergencia.

La entidad podrá contratar de manera directa, y bajo responsabilidad de la máxima autoridad, las obras, bienes o servicios, incluidos los de consultoría, que se requieran de manera estricta para superar la situación de emergencia.

Podrá, inclusive, contratar con empresas extranjeras sin requerir los requisitos previos de domiciliación ni de presentación de garantías; los cuales se cumplirán una vez suscrito el respectivo contrato.

De la Adquisición y Arrendamiento de Bienes Inmuebles

Contratación integral por precio fijo.-Procedimiento de Selección.- La selección del contratista para la celebración de este tipo de contratos, se realizará por el procedimiento de licitación, sin que se puedan aplicar procedimientos especiales o de excepción

Procedimientos de Régimen Especial

Para los procedimientos de régimen especial se toma en consideración el Artículo 2 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Compras Públicas que en su texto establece lo siguiente:

Art. 2.- Régimen especial.- Se someterán a la normativa específica que para el efecto dicte el Presidente de la República en el Reglamento General a esta Ley, bajo criterios de selectividad, los procedimientos precontractuales de las siguientes contrataciones:

1. Las de adquisición de fármacos que celebren las entidades que presten servicios de salud, incluido el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;
2. Las calificadas por el Presidente de la República como necesarias para la seguridad interna y externa del Estado, y cuya ejecución esté a cargo de las Fuerzas Armadas o de la Policía Nacional;
3. Aquellas cuyo objeto sea la ejecución de actividades de comunicación social destinadas a la información de las acciones del Gobierno Nacional o de las Entidades Contratantes;

4. Las que tengan por objeto la prestación de servicios de asesoría y patrocinio en materia jurídica requeridas por el Gobierno Nacional o las Entidades Contratantes;
5. Aquellas cuyo objeto sea la ejecución de una obra artística literaria o científica;
6. Las de adquisición de repuestos o accesorios que se requieran para el mantenimiento de equipos y maquinarias a cargo de las Entidades Contratantes, siempre que los mismos no se encuentren incluidos en el Catálogo Electrónico del Portal de COMPRASPÚBLICAS;
7. Los de transporte de correo internacional y los de transporte interno de correo, que se regirán por los convenios internacionales, o las disposiciones legales y reglamentarias dictadas para el efecto, según corresponda;
8. (Reformado por la Fe de Erratas s/n, R.O. 409-S, 22-VIII-2008; y, sustituido por la Disposición Final Segunda, numeral. 1.7.1, de la Ley s/n, R.O. 48-S, 16-X-2009).- Los que celebren el Estado con entidades del sector público, éstas entre sí, o aquellas con empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca, por lo menos en el cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público o sus subsidiarias; y las empresas entre sí. También los contratos que celebren las entidades del sector público o empresas públicas o empresas cuyo capital suscrito pertenezca por lo menos en cincuenta (50%) por ciento a entidades de derecho público, o sus subsidiarias, con empresas en las que los Estados de la Comunidad Internacional participen en por lo menos el cincuenta (50%) por ciento, o sus subsidiarias.

Metodología de Evaluación de Ofertas

Es necesario que desarrolle una metodología de evaluación de ofertas utilizando los parámetros dispuestos en el presente formulario.

Parámetros Requeridos:

1. Experiencia General.
2. Experiencia Específica.
3. Experiencia del Personal Técnico.

4. Oferta Económica.
5. MYPES Y EPS Locales.
6. VAE.

Ejercicio Término de Referencia

Procedimiento de Contratación: Cotización de Bienes y Servicios

TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL SERVICIO
<p><i>Detallar los términos de referencia, los mismos que según lo dispuesto en la Resolución INCOP 54-2011 (artículo 5), se establecerán en función de las propiedades de su uso y empleo; así como, de sus características fundamentales, requisitos funcionales o tecnológicos, atendiendo los conceptos de capacidad, calidad y/o rendimiento, para los que de existir, se utilizarán rasgos técnicos, requisitos, símbolos y términos normalizados.</i></p>
<p><i>Antecedentes:</i></p> <p>De acuerdo al Art. 234 de la constitución establece que “El Estado garantizará la formación y capacitación continua de las servidoras y servidores públicos a través de las escuelas, institutos, academias y programas de formación o capacitación del sector público; y la coordinación con instituciones nacionales e internacionales que operen bajo acuerdos con el Estado.”</p> <p>La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, es una institución de Educación Superior. Es primordial que el talento humano de la ESPOCH, tanto técnico, jurídico, administrativo, financiero cuenten con conocimientos sustentables en materia de contratación pública para el cumplimiento de dichos procesos previstos en la planificación institucional, con eficiencia y eficacia operativa, económica y legal.</p> <p>Por lo que es necesario la contratación de servicios de capacitación en materia de contratación pública mediante oferentes que tengan experiencia calificada y cuenten con profesionales de reconocida trayectoria en el campo de la contratación pública, los mismos que puedan transmitir y formar al personal administrativo, técnico, jurídico y financiero de la ESPOCH, empleando técnicas de análisis, resolución de casos prácticos y reales de la institución, creando sinergia de criterios informes conceptuales que permitan que las fases precontractuales y contractuales cumplan los principios de la contratación pública previstos en la LOSNCP y demás normativa vigente.</p>

Objetivos (¿para qué?):

Capacitar al personal técnico y administrativo inmerso en la contratación pública para fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos referentes a la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y normativa relacionada.

Alcance (¿hasta dónde?):

Bajo estos direccionamientos se establece que la capacitación en la materia de contratación pública se brindará a 40 participantes, estará compuesta de 3 módulos prácticos y teóricos con duración de 15 días cada uno equivalentes a 32 horas cada uno, a realizarse los días viernes y sábado con una duración de 8 horas diarias distribuidos de la siguiente manera:

Módulo I Etapa precontractual

Módulo II Etapa Contractual

Módulo III actualización de reformas a la LOSNCP, su reglamento y resoluciones.

Metodología de trabajo (¿cómo?):

La metodología a aplicarse será participativa a través del desarrollo de talleres de resolución de casos prácticos que permitan fortalecer los conocimientos teóricos a través de la casuística real que sucede en los diferentes procedimientos de contratación.

En la oferta, se deberá demostrar experiencia previa en el uso de la metodología indicada, así como señalar, con uno o más ejemplos prácticos, la manera en la que los proveedores participantes prevén cumplir con el objetivo de este acápite.

CONDICIONES DEL PROCEDIMIENTO

Cronograma del procedimiento: El cronograma que regirá el procedimiento será el siguiente:

Concepto	Día	Hora
Fecha de publicación	31-01-16	10h00
Fecha límite para efectuar preguntas	04-02-16	10h00
Fecha límite para emitir respuestas y aclaraciones	06-02-16	10h00
Fecha límite de entrega de ofertas	07-02-16	10h00
Fecha de apertura de ofertas	07-02-16	11h00
Fecha estimada de adjudicación	11-02-16	11h00

En el caso de ser necesario, el término para la convalidación de errores será de acuerdo al siguiente cronograma (*dos días*).

Concepto	Día
Fecha límite para solicitar convalidación de errores	10-02-16
Fecha límite para convalidación errores	12-02-16
Fecha estimada de adjudicación	13-02-16

Vigencia de la oferta: Las ofertas estarán vigentes hasta 30 días.

Precio de la propuesta: Se entenderá por precio de la propuesta al valor que el oferente haga constar en el Portal Institucional del SERCOP, información que se completará en línea.

Precio de la Oferta: \$100.000,00 (cien mil con 00/100 dólares de los Estados Unidos de América)

Para el caso de prestación de servicios: el precio de la oferta deberá cubrir todas las actividades y costos necesarios para que el oferente preste los servicios objeto de la contratación en cumplimiento de los términos de referencia correspondientes y a plena satisfacción de la Entidad Contratante.

Los precios presentados por el oferente son de su exclusiva responsabilidad. Cualquier omisión se interpretará como voluntaria y tendiente a conseguir precios que le permitan presentar una oferta más ventajosa.

De existir errores aritméticos se procederá a su corrección conforme a lo previsto en la Resolución emitida por el SERCOP para el efecto.

Forma de presentar la oferta: la oferta se podrá presentar a través del portal institucional del SERCOP completando el formulario electrónico, o bien en forma física

No se tomarán en cuenta las ofertas entregadas en otro lugar o después del día y hora fijados para su entrega-recepción.

El Secretario de la Comisión Técnica recibirá las ofertas, conferirá comprobantes de recepción por cada oferta entregada y anotará, tanto en los recibos como en el sobre de la oferta, la fecha y hora de recepción.

Plazo de ejecución: el plazo estimado para la ejecución del contrato es de seis (6) meses contados a partir de la fecha de entrega del anticipo.

Forma de pago: los pagos se realizarán de la manera prevista en el numeral 7 de la Convocatoria.

Anticipo: 50% previa presentación de la garantía correspondiente y suscripción del contrato.

Evaluación de las Ofertas

La evaluación de las ofertas se encaminará a proporcionar una información imparcial sobre si una oferta debe ser rechazada y cuál de ellas cumple con el concepto de mejor costo en los términos establecidos en el numeral 18 del artículo 6 de la LOSNCP.

Para ello se establecen tres etapas:

- 1) Se verifica la presentación del Formulario Único de la oferta debidamente elaborado y suscrito, así como los demás formularios adicionales propuesto por la Entidad Contratante.
- 2) Se verifica el cumplimiento de los requisitos mínimos que debe contener la oferta.
- 3) Se evalúa con el respectivo puntaje, las condiciones cumplidas por los oferentes en la etapa anterior, y la oferta económica.

Integridad de las ofertas

La integridad de las ofertas se evaluará considerando la presentación de los Formularios y requisitos mínimos previstos. Para la verificación del cumplimiento de los requisitos mínimos se estará a la metodología “CUMPLE O NO CUMPLE”.

Evaluación de la oferta (cumple / no cumple)

Los parámetros de calificación propuestos a continuación, son las condiciones mínimas que deberá cumplir la oferta para que sea considerada dentro de la siguiente etapa de ponderación por puntaje.

Equipo mínimo:

El oferente para el curso de capacitación deberá contar con una sala de capacitación mínimo para veinte (20) personas, la que deberá estar dotada de al menos de los siguientes equipos e instrumentos:

Cuadro 7.4 Equipo Mínimo

Cantidad	Instrumentos y Equipos
1	Proyector.
1	Computadora.
1	Pizarra de tiza líquida.
2	Micrófonos.
1	Estación permanente de agua, café y aguas aromáticas.
20	Paquete de material de trabajo individual para cada participante, elaborado por los capacitadores.

Personal técnico mínimo (preferente para servicios)

En referencia a la carga horaria, la diversidad de temas a tratarse, su complejidad y la necesidad de incorporar mecanismos prácticos para su total entendimiento, el oferente deberá contar al menos con el siguiente personal.

Cuadro 7.5 Personal Técnico mínimo (preferente para servicios)

Cantidad	Personal Técnico / Capacitadores	Perfil
2	Abogados o Doctores en Jurisprudencia o profesionales que acrediten conocimientos de contratación pública	<p>Con título de cuarto nivel, con especialización en Contratación Pública; con la acreditación de cada uno de los capacitadores propuestos de una experiencia como capacitadores de al menos dos cursos integrales de Contratación Pública (conforme al nuevo régimen jurídico vigente), de un total cada uno de dichos cursos, de al menos, 40 horas académicas, dirigidos a una o más instituciones del sector público.</p> <p>La acreditación de la experiencia se verificará con certificados de las entidades beneficiarias de dichas capacitaciones o los contratos respectivos.</p>

Experiencia general

El oferente deberá acreditar como experiencia general el haber brindado tres (3) servicios de asesoría jurídica, consultoría, capacitación; dirigidas a entidades del sector público en temas de derecho público, derecho administrativo, derecho constitucional, contratación pública, análisis de mercado, derecho civil contratos, obligaciones, etc.; en cursos o taller iguales o superiores a 100 horas.

La acreditación de la experiencia general se verificará con certificados expedidos por los beneficiarios de la capacitación.

Experiencia específica mínima:

El oferente deberá acreditar como experiencia específica el haber brindado tres (3) cursos de capacitación en contratación pública con el régimen jurídico vigente o derecho administrativo en el que se haya considerado un módulo de contratación pública, que sumen en total de 240 horas de capacitación; las cuales deberán abarcar un temario similar al requerido en el presente proceso y dirigidas a instituciones del sector público o privado del Ecuador. La sumatoria del monto de los contratos de los cursos de capacitación que acreditan la

experiencia específica deberán ser igual o superiores al monto del presupuesto referencial presente procedimiento de contratación.

La acreditación de la experiencia se verificará con certificados expedidos por los beneficiarios de la capacitación o los contratos respectivos, debiendo adjuntarse el temario respectivo de cada uno de los cursos de capacitación.

Experiencia del personal técnico

El personal que impartirá la capacitación deberá acreditar la experiencia señalada, es decir, título de cuarto nivel con especialización en Contratación Pública; con la acreditación de cada uno de los capacitadores propuestos de una experiencia como capacitadores de al menos dos cursos integrales de Contratación Pública (conforme al nuevo régimen jurídico vigente) de un total cada uno de dichos cursos de al menos 40 horas académicas, dirigidos a una o más instituciones del sector público.

Porcentaje de Valor Agregado Ecuatoriano Mínimo:

La Entidad Contratante deberá verificar si alguno o algunos o todos los oferentes acreditan origen ecuatoriano de los bienes o servicios propuestos, conforme la Resolución que el SERCOP haya emitido para el efecto, quienes continuarán en el procedimiento.

Únicamente en el caso de que ninguna de las ofertas presentadas acredite origen ecuatoriano, la Entidad Contratante considerará y analizará las ofertas que se hubieren presentado.

Oferta económica

La oferta económica que tenga el menor valor con relación a las demás ofertas, se le asignarán cincuenta (50) puntos; a las demás ofertas se les calificará en forma inversamente proporcional conforme a la siguiente fórmula:

$$Pof = \frac{MVCi * Ptof}{vCi}$$

Dónde:

Pof = Puntaje por oferente por concepto de oferta económica.

MVCi = Menor valor de comparación.

PTof = Puntaje total por concepto de oferta económica.

VCi = Valor de la oferta económica por oferente.

El valor de agregado ecuatoriano

En el presente procedimiento para que los oferentes puedan ser calificados deberán acreditar un porcentaje igual o superior a 60%. Las ofertas que no cumplan con el VAE mínimo señalado de 60% serán descalificadas. A las ofertas cuyo servicio acredite origen ecuatoriano, el total del puntaje se otorgará a aquella que tenga el mayor Valor Agregado Ecuatoriano, y a las demás, siempre que cumplan la condición de origen ecuatoriano, en forma directamente proporcional.

En el caso que no hubiere ofertas consideradas de origen ecuatoriano, se continuará el procedimiento con ofertas de origen extranjero, y la que ofrezca el mayor porcentaje de componente ecuatoriano obtendrá el total del puntaje y a las demás en forma directamente proporcional.

Para la valoración se observarán los siguientes criterios:

Cuadro 7.6 Valor Agregado ecuatoriano

Parámetro	Valoración
Experiencia general	5 puntos
Experiencia específica	15 puntos
Experiencia del personal técnico	5 puntos
Valor Agregado Ecuatoriano	10 puntos
Oferta económica	50 puntos
Micro y pequeñas empresas, en los términos del Artículo 16 del RGLOSNC, o actores del sector de la economía popular y solidaria, domiciliadas en territorio nacional.	5 puntos
Micro y pequeñas empresas en los términos del Artículo 16 del RGLOSNC o actores del sector de la economía popular y solidaria domiciliada en la circunscripción territorial en la que se ejecutará la capacitación	10 puntos
TOTAL	100 puntos

BIBLIOGRAFÍA

Aliu, A. (2009). Proyección y planificación estratégica en la industria turística: enfoque comparativo y modelo híbrido. *Estudios y perspectivas en turismo*, 20(6)-

Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración*. Mexico: Pearson Educación.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). *Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Quito.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). *Reglamento Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública*. Quito.

Chiavenato, A (1993). *Iniciación a la organización y el control*. McGraw-Hill.
Daft, R. (2004) *Administración*. Thomson, México, p.210

Donnelly, J. (1997). *Fundamentos de Dirección y Administración de empresas*. Barcelona, España: MC. GRAW HILL.

Escuela Europea de Managment (2016). *La importancia de la dirección general en la gestión de personas*.

Eslava, J. (2013). *La Gestión del control de la empresa*. Francia: ESIC.

Estallo, M. (1996). *Control Interno y externo de una Empresa*. Argentina: ESIC.

Finch, B (2010). *Effective Financial Management*. London: Koganpage

Gómez , R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, (24), 157-194.

Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid, España: MC GRAW HILL.

Gueva, G. (s.f). *Clasificación del Control Interno* Recuperado el 21 de Noviembre de 2015, de <http://fceca.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse86.html>

Hellriegel, Don; Jackson, Susan y Slocum, John, “Administración: un enfoque basado en competencias”, Thomson, México, 2002, p. 192.

Kotler, P. (1999). Planificación estratégica. Análisis de estrategias en las empresas.

Koontz, Harold y Weihrich, Heinz, “Administración: una perspectiva global.”, McGraw-Hill, México, 1998,p. 126

Mallar, M. Á. (2010). “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”. *Visión de futuro*, 13(1), 0-0.

Meza, R. Morales, C. León, J ,(2001), “Planeación Operativa”. Editorial Ruta, Costa Rica.

Navajo, P. (2012). Planificación Estratégica en organizaciones no lucrativas. Bogotá: Ediciones de la U.

Newstrom, J. (2007). Dirección. MEXICO D.F: MC GRAW HILL.

Puente, M., Viñán, J. y Aguilar, J (2017) Planeación Financiera y Presupuestaria. Riobamba: ESPOCH.

Ramírez, C. (2015). Fundamentos de Administración (Tercera Edición ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Robbins, Stephen y Coulter, Mary,ob, cit., p. 158

Sanabria R, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 59-81.

SERCOP. (2016) Portal de Compras Públicas. Obtenido de: <http://portal.compraspublicas.gob.ec>

Terry, G. R., & Rue, L. W. (1973). Principios de administración (No. 658.4 T477P 1980.). El Ateneo.

Yagual, M., y Roberto, J. (2014). Diseño de un manual de procedimientos para el control interno del Departamento de Compras Públicas del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Santa Elena, año 2014.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: Su papel e importancia. *Economía Industrial*, 330, 81-8.

Elementos de Ingeniería Administrativa es una obra que busca orientar a estudiantes, profesionales, empresarios y toda persona que necesite comprender una serie de principios y herramientas indispensables para lograr la máxima eficiencia y calidad en los resultados, enfocada a la planeación, organización de las áreas corporativas de instituciones públicas y privadas con el propósito que la organización cumpla con los objetivos trazados.

Juan Alberto Ávalos Reyes, nació en Riobamba en 1967. Ingeniero de Empresas (ESPOCH – Ecuador), Máster en Finanzas (ESPOCH- Ecuador). Aspirante a Doctor en Ciencias Económicas (Universidad de la Habana – Cuba). Catedrático de Habilidades Gerenciales e Investigación Operativa.

Mariana Isabel Puente Riofrío. Nace en Guano - Ecuador. Ingeniera en Finanzas (ESPOCH – Ecuador), Diplomado Superior en Proyectos y Transferencia de Tecnologías (ESPOCH – Ecuador), Magíster en Pequeñas y Medianas Empresas mención Finanzas (UNACH – Ecuador). Aspirante a Doctora en Economía y Empresa (UNED – España). Catedrática del área Financiera.

Janneth Alejandra Viñán Villagrán, nació en Riobamba – Ecuador. Catedrática de Emprendimientos y Talento Humano. Ingeniera Comercial (ESPOCH – Ecuador). Magíster en Gestión de Talento Humano (UTE – Ecuador)

Verónica Adriana Carrasco Salazar, nació en Riobamba – Ecuador (1982). Título de Tercer Nivel Economista mención Gestión Empresarial (UNACH – Ecuador). Título de Cuarto Nivel Magíster en Gestión de Proyectos Socio Productivos (UTI – Ecuador). Catedrática de Economía.

ISBN: 978-9942-8611-5-3

