



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**TIPO:** Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:**

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA OZALNAMOR PROVINCIA DE ORELLANA, CANTÓN FCO. DE ORELLANA.

**AUTOR:**

JINSON LEODAN MORENO LUDEÑA

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2019**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por el Sr. Jinson Leodan Moreno Ludeña quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres  
DIRECTOR

Ing. Marco Vinicio Salazar Tenelanda  
MIEMBRO

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Jinson Leodan Moreno Ludeña, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 31 de Enero del 2019

Jinson Leodan Moreno Ludeña

CC.: 220005464-7

## **DEDICATORIA**

A Dios por brindarme la salud y en especial a mis padres por darme la vida, comprensión, amor, por sus consejos durante toda mi carrera universitaria, quienes han sido el motor fundamental para haber culminado con éxito tan anhelado sueño.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis padres, por haberme dado la educación, por todo su apoyo económico y moral para poder cumplir mi sueño, inculcando con principios y valores para ser un hombre de bien.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticad .....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract .....	xii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo general .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	6
2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	6
2.2 MARCO TEÓRICO .....	7
2.2.1 Diseño organizacional .....	7
2.2.2 Desarrollo organizacional.....	7
2.2.3 Dimensiones del diseño organizacional .....	8
2.2.4 Aplicaciones de diseño estructural .....	9
2.2.5 Síntomas de deficiencia estructural .....	9
2.2.6 Definición de la estructura organizacional .....	9
2.2.7 Desarrollo de las estructuras.....	12
2.2.8 Tipos de estructuras .....	13

2.2.9	Niveles administrativos .....	15
2.2.10	Organigramas.....	15
2.2.11	Herramientas de control de proceso .....	16
2.2.12	Misión organizacional .....	17
2.2.13	Visión organizacional .....	18
2.2.14	Valores organizacionales .....	18
2.2.15	Objetivos organizacionales.....	19
2.2.16	Política Empresarial.....	20
2.2.17	Análisis situacional.....	21
2.2.18	Manuales.....	21
2.2.19	Manuales administrativos .....	21
2.2.20	Objetivos de los manuales administrativos .....	21
2.2.21	El manual como medio de comunicación.....	22
2.2.22	Ventajas de los manuales administrativos .....	23
2.3	Marco Conceptual.....	23
2.4	IDEA A DEFENDER .....	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		25
3.1	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.1.1	Modalidad.....	25
3.1.2	Tipos .....	25
3.1.3	Métodos, Técnicas e Instrumentos .....	25
3.1.4	TÉCNICAS.....	26
3.1.5	INSTRUMENTOS .....	26
3.1.6	Población y muestra.....	27
3.2	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	27
3.3	IMPLEMENTACIÓN DE LA AUDITORIA .....	28
3.3.1	Fase I: conocimiento preliminar .....	30
3.3.2	Fase II: planificación .....	44
3.3.3	Fase III: ejecución .....	54
3.3.4	Fase IV: comunicación de resultados .....	79
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		88
4.1	TÍTULO.....	88
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA .....	88
4.3	FILOSOFÍA CORPORATIVA .....	88

4.3.1	Misión.....	88
4.3.2	Visión.....	89
4.3.3	Slogan propuesto para la organización.....	89
4.3.4	Objetivos organizacionales.....	89
4.3.5	Valores organizacionales.....	90
4.3.6	Principios.....	90
4.3.7	Diseño de las políticas empresariales.....	91
4.3.8	Políticas generales.....	91
4.4	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	96
4.4.1	Organigrama estructural (PROPUESTO) para la empresa Ozalnamor.....	96
4.5	ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES.....	98
4.5.1	Manual de funciones (Propuestos) para la empresa.....	99
4.6	PROCESO DE INDUCCIÓN AL NUEVO PERSONAL.....	114
4.6.1	Objetivos de la inducción.....	114
4.6.2	Finalidad.....	114
4.6.3	Proceso de inducción.....	114
4.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	116
4.8	MAPA ESTRATÉGICO.....	116
4.9	MATRIZ DE ESTRATEGIAS.....	119
4.9.1	Matriz de proyecto, actividad, plan de acción, meta e indicadores.....	122
4.9.2	Programación general de plan operativo.....	127
4.9.3	Ejecución del plan operativo.....	133
4.9.4	Formato de informe.....	134
4.9.5	Seguimiento y evaluación.....	135
4.9.6	Informe de seguimiento (Control) de plan Operativo.....	136
	CONCLUSIONES.....	137
	RECOMENDACIONES.....	138
	Bibliografía.....	139
	ANEXOS.....	140



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	La simbología básica.....	17
Tabla 2:	Objetivos organizacionales .....	20
Tabla 3:	Clasificación de manuales.....	22
Tabla 4:	Contenido de un programa de inducción .....	115
Tabla 5:	Objetivos estratégicos .....	116
Tabla 6:	Mapa estratégico .....	118
Tabla 7:	Estrategia administrativa y talento humano .....	119
Tabla 8:	Estrategias financieras .....	119
Tabla 9:	Estrategias operativas.....	120
Tabla 10:	Estrategias de mercadeo-cliente.....	120
Tabla 11:	Estrategias de tecnología.....	121
Tabla 12:	Proyecto 1 .....	122
Tabla 13:	Proyecto 2 .....	124
Tabla 14:	Proyecto 3 .....	125
Tabla 15:	Proyecto 4 .....	126
Tabla 16:	Proyecto 5 .....	126
Tabla 17:	Matriz de programación general proyecto 1 .....	127
Tabla 18:	Matriz de programación general proyecto 2 .....	129
Tabla 19:	Matriz de programación general proyecto .....	130
Tabla 20:	Matriz de programación general proyecto 4 .....	131
Tabla 21:	Matriz de programación general proyecto 5 .....	132
Tabla 22:	Informe de actividades .....	134
Tabla 23:	Informe del Plan Operativo.....	136

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Dimensiones estructurales .....	8
Gráfico 2: Triángulo de niveles.....	15
Gráfico 3: Organigrama estructural propuesto.....	96
Gráfico 4: Simbologías.....	97

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Fotos.....	140
---------------------	-----

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una Estructura Organizacional y Administrativa para la empresa Ozalnamor, provincia de Orellana cantón Fco de Orellana, se efectuó a razón de fortalecer los procesos gerenciales, administrativos, operacionales, promoverá resultados a corto y largo plazo en el fortalecimiento de la organización. Los métodos utilizados para la presente investigación fueron la observación directa, entrevista dirigida al propietario, encuestas dirigidas a los empleados, clientes, la metodología cualitativa permitió describir los hechos de la problemática que atraviesa la entidad. La estructura organizacional y administrativa se desarrolló mediante un análisis interno y una matriz FODA donde se identificó la falta de empoderamiento de la filosofía empresarial por parte de los colaboradores, toma de decisiones empíricas, carencia de un manual y planes de capacitaciones al personal según las funciones que desempeñan. Para el desarrollo de la propuesta se ejecutó la realización del organigrama de acuerdo a la necesidad de la empresa; de las cuales se efectuó filosofía empresarial, políticas empresariales, objetivos estratégicos, asimismo para cada objetivo se planteó las estrategias que den cumplimiento a las actividades diarias, siendo medibles con indicadores detallando quienes son los responsables permitiendo medir el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos. Se recomienda a la alta gerencia implementar la estructura organizacional diseñada como un conjunto de medidas que podrán ser revisadas y mejoradas la toma de decisiones, con el fin de fomentar un compromiso por parte de todo el personal y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

PALABRAS CLAVES: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<PLAN ESTRATEGICO> <ANÁLISIS FODA> <ESTRATEGIAS> <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL> <FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL> <INDICADORES> < CANTÓN FCO. DE ORELLANA (CANTÓN)>

.....  
Ing. Ernesto Marcelo Bonilla Torres

DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

## **ABSTRACT**

The main aim of the current research is designing an Organizational and Administrative structure for the company “Ozalnamor”. It is located in Orellana, Francisco de Orellana Canton. The investigation has been carried out to strengthen the management, administrative, and operational processes, it will promote short and long term results in the consolidation of the organization. The methods used for this investigation were direct observation, interview addressed to the owner, surveys aimed at employees and customers. The qualitative methodology allowed to describe the facts of the problem that the entity is going through an internal analysis and a SWOT matrix where the lack of empowerment of the business philosophy by the employees, empirical decision making, lack of a manual and personnel training, and plans according to the functions were identified. For the development of the proposal, the execution of the organization chart was completed according to the company’s needs. The entrepreneurial philosophy, business policies, strategic objectives were also carried out. Likewise, a strategy for each objective that will give fulfillment to daily activities was proposed, being those measurable with indicators and detailing who is responsible to achieve the established goals and objectives. It is recommended to implement the organizational structure designed as a set of actions that can be revised and improved decision making in order to encourage commitment by all staff and thus achieve better results regarding the fulfillment of the institutional objectives.

**KEY WORDS:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCIES>  
<STRATEGIC PLAN> <SWOT ANALYSIS> <STRATEGIES>  
<ORGANIZATIONAL STRUCTURE> <ORGANIZATIONAL STRENGTHENING>  
<INDICATORS> <OBJECTIVES> <FRANCISCO DE ORELLANA CANTON>

## INTRODUCCIÓN

Para el desarrollo del trabajo investigativo ha sido factible dividir en cuatro capítulos, de modo que en el capítulo I aparece algunas falencias como: falta de implementación de herramientas y procesos administrativos, por otro lado la administración informal que se viene manteniendo desde su existencia, a la que se ve afectado la empresa Ozalnamor, provincia de Orellana cantón Fco de Orellana., los problemas que anteriormente fueron mencionadas impiden el crecimiento de la organización.

En el capítulo II la metodología aplicada para el diseño de la estructura organizacional y administrativa se basa en el marco teórico de administración estratégica propuesto por especialistas en la materia, para lo cual se realizó un trabajo conjunto con el personal de la empresa, lo que permitió evaluar la situación actual de la organización y establecer nuevos lineamientos de dirección con acciones estratégicas enrumadas al logro de los objetivos corporativos.

En el capítulo III se detalla la aplicación de los instrumentos de investigación, por otro lado se realizó un análisis situacional de la empresa mediante la matriz FODA y una auditoria, la misma que nos permite visualizar el potencial que se tiene y lo que tiene que mejorar, así mismo se ejecutó el análisis de ventaja competitiva en función de las cinco fuerzas de Porter

En el capítulo IV primeramente se planteó la filosofía empresarial, las políticas, una estructura organizacional, el manual orgánico funcional para todos los puestos del organigrama, los flujo gramas del proceso de producción y luego se propuso un Plan operativo que se basó principalmente a la situación actual que enfrenta la organización acompañada conjuntamente con las actividades establecidas y utilizadas por los colaboradores para su ejecución que permitirá su crecimiento empresarial

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El diseño de un modelo organizacional bajo el enfoque de planificación estratégica de la empresa OZALNAMOR permitirá mejorar los procesos, definir estrategias de prestación de servicios, para el logro de sus metas, detectar y solucionar las falencias, necesidades que se tienen actualmente.

El problema radica en el decrecimiento de manera acelerada de la empresa en los últimos años en función de una estructura administrativa deficiente, donde ha surgido el reto y la necesidad de enfrentar dicho decrecimiento manteniendo la racionalidad en las funciones y generando un equipo de profesionales de alto nivel que sean líderes en sus áreas profesionales. Además de implementar una infraestructura adecuada para el trabajo que se genere considerando el aumento de actividades y funciones y el crecimiento de la organización

### **1.1.1 Formulación del Problema**

Las deficiencias de la empresa en el ámbito organizacional generaban consecuencias a nivel de control administrativo, donde no se contaba con un manual de organización establecido formalmente. En este sentido no se tenía establecido la división de los trabajos a realizar en tareas y departamentos específicos, tampoco se habían asignado las tareas y responsabilidades relacionadas con empleos individuales, no se contaba con una coordinación de la diversas tareas organizacionales, no se habían agrupado los trabajos en unidades, ni se habían establecido líneas formales de autoridad, unido a irregularidades en la distribución y organización los recursos organizacionales.

¿Qué consecuencias generaban a nivel administrativo las deficiencias de la empresa en el ámbito organizacional?

¿Por qué no se cuenta con un manual de funciones dentro de la organización formalmente?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

Esta investigación se enfoca en el campo de la gestión administrativa, en la empresa Ozalnamor, situada en la provincia de Orellana Cantón Fco. De Orellana.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La presente investigación tiene como finalidad buscar mejorar los procesos administrativos como la filosofía empresarial, el manejo del manual de funciones y la calidad de prestación de servicios de la empresa Ozalnamor, para cumplir las metas establecidas, en un mercado altamente competitivo y globalizado en el área Hidrocarburífero, se aplicará un modelo que sea acorde a las necesidades de la empresa, donde se defina claramente las políticas organizacional, procedimientos y lograr establecer estrategias, comenzando por adecuar la estructura de la organización, logrando una eficiente desempeño de cada colaborador dentro de la empresa.

Esta implementación busca utilizar los programas adecuados a través de la retroalimentación la que se constituirá en la base de la acción planificada, mejorando la calidad de vida, valores y formas aceptadas de relaciones entre el Talento Humano, logrando que las mismas, se sientan identificadas y con sentido de pertenencia al ser miembros de la institución, además la empresa lograra que la prestación de servicios sea eficiente oportuna y eficaz, y será una de las mejores opciones en el área Hidrocarburífero.

El presente trabajo es relevante, considerando el servicio como un proceso que abarca muchas áreas, siendo inmediato la implementación del desarrollo organizacional focalizado a ayudar a mejorar el desarrollo organizacional, en el cual se debe incluir una guía de los servicios que otorga determinando tiempos de ingreso y egreso de los mismos; para corregir la comunicación interna, la falta de trabajo en equipo se debe implementar políticas relacionadas con el clima organizacional, cultura y comportamiento organizacional de calidad, para que los funcionarios cumplan sus actividades cotidianas a cabalidad; en lo que se refiere a valores de cordialidad y respeto, al tiempo que los clientes se sientan conformes con la prestación de servicios que brinda la empresa a sus clientes externos y estos se sientan satisfechos.



## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo general**

Diseñar un programa de Desarrollo Organizacional para la mejora de la gestión administrativa de la empresa Ozalnamor, provincia de Orellana cantón Fco de Orellana.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Definir el Marco Teórico que servirá de referencia conceptual de la investigación.
- Efectuar el diagnostico situacional para establecer los aspectos positivos y negativos del comportamiento organizacional con una metodología adecuada.
- Implementar un Plan de Cambio de la Empresa Ozalnamor para el mejoramiento de la calidad de la gestión organizacional.

## **CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL**

### **2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

#### **2.1.1.1. Antecedentes de la ESPOCH**

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2015 por Ing. María Susana Lucas Plúa con el tema DISEÑO DE UN MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, BASADO EN PROCESOS, PARA LA MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA DULCES DISEÑOS, se concluye que. Se ha logrado plantear una propuesta de estructura organizacional que se encuentra basada en el levantamiento de los procesos productivos dentro de esta pastelería artesanal, que le permita asignar tareas y responsabilidades a las personas que colaboran dentro de esta microempresa, y que además disminuyan al mínimo los tiempos de retraso que actualmente existen en laserviciode la pastelería Dulces Diseños.

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2010 por Diana Milena Guerrero Castro y Alexandra Perico Quimbaya con el tema DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SALITRE MARAMAO'S CLUB S.A. , se concluye que. A partir del diagnóstico se plantea la necesidad de diseñar una estructura administrativa adecuada para la empresa, que contenga los propósitos del direccionamiento estratégico: misión, visión, objetivos y estrategias corporativas, valores, principios, un sistema de comunicación interna, estructura organizacional, procedimientos y parámetros para la planeación y toma de decisiones.

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2013 por Andrea Estefanía Llerena Padilla con el tema DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PERFILES DE PUESTO DE LA EMPRESA ATTRACTIVE NEW GENERATION, se concluye que. El diagnóstico realizado a ATTRACTIVE NEW GENERATION permitió tener un amplio conocimiento sobre la situación actual que esta presenta, aquí se pudo observar que la empresa tenía una debilidad en cuanto a la estructura organizacional de la misma por trabajar de manera empírica en todos sus procesos

## **2.2 MARCO TEÓRICO**

### **2.2.1 Diseño organizacional**

La estructura organizacional se establece a través del diseño organizacional, el cual es un proceso cuyo fin es generar una estructura adecuada a las características y necesidades de la empresa, de modo que permita el logro de la misión de la empresa con la mayor eficiencia. (Much, 2011, pág. 79)

### **2.2.2 Desarrollo organizacional**

Según Beckhard define el D.O. como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento....

Para Benny el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercado y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios. (Mello, 2004, Pág. 27.)

De acuerdo con Schmuck y Miles el D.O. se puede definir como un esfuerzo planeado y sustentado para aplicar la ciencia del comportamiento al perfeccionamiento de un sistema, utilizando métodos auto analítico y de reflexión. (Mello, 2004, Pág. 27.)

Faria Mello, Considera que el D.O. es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, pendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados. (Mello, 2004, Pág. 27.)

### 2.2.3 Dimensiones del diseño organizacional

“Estas dimensiones describen a las organizaciones de la misma forma en que los rasgos físicos y de la personalidad describen de la gente”. (Richard, 2011, pág. 17)

Las dimensiones organizacionales se pueden dividir en dos tipos: estructura y contextual.

#### 2.2.3.1 Dimensiones estructurales

Proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones

Gráfico 1: **Dimensiones estructurales**



Fuente: Libro de teoría y diseño organizacional de Daft Richard

Elaborado por: Jinson Moreno

#### 2.2.3.2 Dimensiones contextuales

“Describen las características de la organización global, como su tamaño tecnología, entorno y metas. Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influye y moldea a las dimensiones estructurales”. (Richard, 2011, pág. 20)

#### **2.2.4 Aplicaciones de diseño estructural**

Cada tipo de estructura se aplica en diferentes situaciones y satisface diferentes necesidades. Al describir las diferentes estructuras, se abordarán en forma breve condiciones como la estabilidad o el cambio en el entorno y el tamaño organizacional, que están relacionadas con la estructura. Representa una herramienta que puede ayudar a los administradores a que su organización sea más efectiva, lo que depende de las demandas de la situación. (Richard, 2011, pág. 122)

#### **2.2.5 Síntomas de deficiencia estructural**

Los altos ejecutivos evalúan con frecuencia la estructura organizacional para determinar si ésta es apropiada para las necesidades organizacionales cambiantes. Muchas organizaciones intentan una estructura organizacional y después se reorganizan según otra en un esfuerzo para encontrar el ajuste adecuado entre relaciones de subordinación internas y las necesidades del entorno.

Cuando la estructura organizacional no se adecua a las necesidades de la organización, aparecen uno o más de los síntomas de deficiencia estructural.

- La toma de decisiones se retrasa o carece de calidad.
- La organización no responde de manera innovadora ante un entorno cambiante.
- El desempeño de empleados se deteriora y las metas no están siendo alcanzadas.
- Demasiado conflicto es evidente. (Richard, 2011, pág. 123)

#### **2.2.6 Definición de la estructura organizacional**

Una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan entender cuando diseñan la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del

control, centralización y descentralización, y formalización (Stephen, 2011, pág. 519)

### **2.2.6.1 Especialización del trabajo**

Actualmente usamos el término especialización del trabajo, o división del trabajo, para describir el grado en que las actividades de la organización se subdividen en trabajos separados. La esencia de la especialización del trabajo es que en vez de que un trabajo completo sea hecho por un individuo, se descompone en cierto número de etapas para que cada una de estas las efectúe una persona. En esencia, los individuos se especializan en la realización de una actividad en lugar de toda ésta.

### **2.2.6.2 Departamentalización**

Una vez que se han dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, es necesario agruparlos de modo que se coordinen las tareas comunes. Una de las maneras más populares de agrupar actividades es por las funciones realizadas.

### **2.2.6.3 Cadena de mando**

La cadena de mando es una línea ininterrumpida de autoridad que desciende del máximo nivel de la organización al escalón más bajo, y clara quién reporta a quién.

No es posible analizar la cadena de mando sin analizar dos conceptos complementarios: La autoridad y la unidad de mando. La autoridad se refiere a los derechos inherentes a un puesto directivo para dar órdenes y esperar que éstas se obedezcan. Para facilitar la coordinación, se asigna a cada puesto de dirección un lugar en la que cumpla con sus responsabilidades. El principio de la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad. Establece que una persona debe tener un superior, y solo uno, ante quien es directamente responsable.

Los tiempos cambian, y también los fundamentos del diseño organizacional. Los conceptos de la cadena de mando, autoridad y unidad de mando, hoy son mucho menos

relevantes debido a los adelantos en la tecnología de la información y la tendencia a ceder poder a los empleados.

#### **2.2.6.4 Extensión del control**

La tendencia en los últimos años ha sido hacia extensiones de control más amplias. Son consistentes con los esfuerzos recientes que hacen las empresas para reducir costos, disminuir los indirectos, acelerar la toma de decisiones, aumentar la flexibilidad, acercarse a los consumidores y dar poder a los empleados. Sin embargo, para garantizar que el rendimiento no disminuye debido a estas extensiones más amplias, las organizaciones han estado invirtiendo mucho dinero en las capacitaciones de sus trabajadores. Los gerentes reconocen que son capaces de manejar una extensión amplia si sus subalternos conocen su trabajo a fondo o les pueden contestar cuando preguntan.

#### **2.2.6.5 Centralización y descentralización**

El término centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones está concentrada en un solo punto de la organización.

En contraste, entre más participa el personal de los niveles bajos o tiene la facultad de tomar decisiones, más descentralizado hay. Una organización caracterizada por la centralización tiene una esencia estructural diferente de otra descentralizada. En esta última, las decisiones se toman con más rapidez para resolver problemas, más personas hacen aportes a las decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alienados de aquellos que toman las decisiones que afectan sus vidas laborales.

#### **2.2.6.6 Formalización**

La formalización se refiere al grado en que se encuentran estandarizados los puestos en una organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces en el trabajo respectivo hay una cantidad mínima de libertad para lo que se hace, cuando se hace y como se hace. Se espera que los empleados siempre manejen las nuevas llegadas de trabajo en exactamente la misma forma, lo que da como resultado un servicio consistente y uniforme. (Stephen, 2011, págs. 519,525)

## **2.2.7 Desarrollo de las estructuras**

El proceso de la organización se lleva a cabo a través de las siguientes etapas:

- División del trabajo.
- Jerarquización.
- Coordinación.

### **2.2.7.1 División del trabajo.**

La división del trabajo consiste en la clasificación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, mediante la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario aplicar una secuencia que comprende la departamentalización y la descripción de funciones.

### **2.2.7.2 Jerarquización**

La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

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

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean.

Cuando se jerarquiza es importante considerar los siguientes lineamientos:

- Los niveles jerárquicos deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.



### **2.2.7.3 Coordinación**

La coordinación consiste en la sincronización y armonización de los esfuerzos y recursos para realizar eficientemente las funciones.

Existen distintas formas de coordinación:

- Informal.-Se realiza cuando las personas trabajan estrechamente.
- Formal jerárquico.-Las actividades se coordinan a través de la supervisión directa y de manuales y sistemas.
- Estandarización.-Se efectúa mediante el establecimiento y aplicación de estándares en los sistemas y requisitos que debe reunir el trabajo, el producto y/o servicio.
- Cultura corporativa.-Cuando todo el personal comparte los valores, visión y objetivos de la organización existen mecanismos implícitos de coordinación y de control, ya que el compromiso hacia la organización promueve la coordinación interpersonal. (Munch, 2011, págs. 27,46)

### **2.2.8 Tipos de estructuras**

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa, también se les conoce como tipos de organización. La determinación de la clase de organización o estructura más adecuada, depende de factores tales como el giro, magnitud, características, recursos, objetivos, tipo y volumen de servicio de la empresa. (Munch, 2011, pág. 34)

Los tipos de estructuras más comunes son:

#### **2.2.8.1 Lineal o militar**

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene responsabilidad básica del mando. El superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez se reportan a un solo jefe. Se le conoce como

organización lineal o militar por que se originó en instituciones militares ya que en la actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea

### **Ventajas**

- Rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas
- Reducción de conflictos de autoridad y fugas de responsabilidades.
- Útil en pequeñas empresas
- La disciplina es fácil de mantener

### **2.2.8.2 Funcional**

La organización funcional es comúnmente usada por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo a las tareas básicas que se desempeñan en la empresa: mercadotécnica, recursos humanos, finanzas, producción, y sistemas.

### **Ventajas**

- Promueve la especialización
- Disminuye la centralización
- Propicia un mayor control
- Existe una clara definición de tareas

### **2.2.8.3 Staff**

Este tipo de estructura surge por la necesidad de las empresas de contar con ayuda en el manejo de conocimientos por parte de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en las empresas medianas o grandes. La organización staff carece de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones. La autoridad staff se representa por medio de líneas punteadas, mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

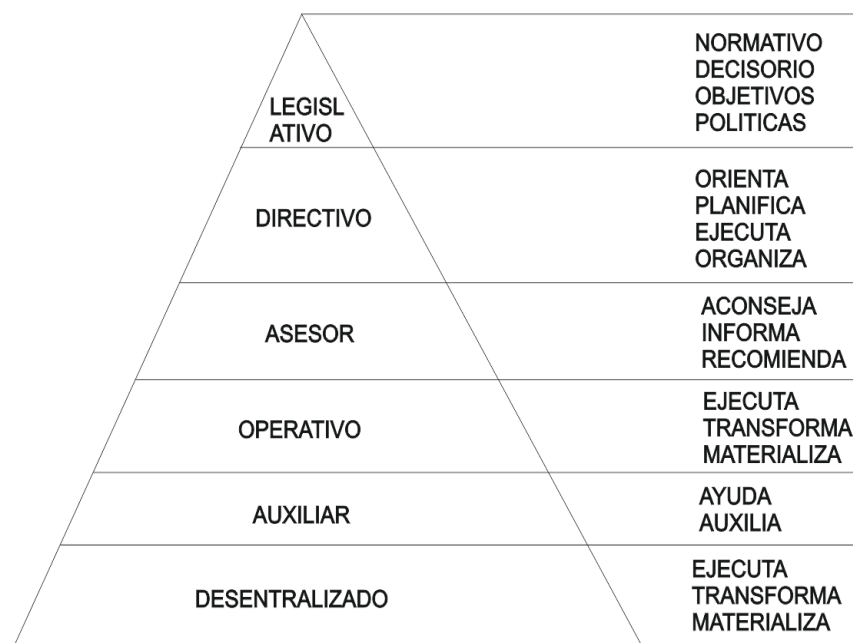
Por lo general, este tipo de organización no existe por sí sola, sino que aparece combinada con otros tipos de estructura.

### Ventajas

- Apoya en la toma de decisiones mediante conocimientos expertos.
- Promueve la especialización (Munch, 2011, págs. 34,37)

### 2.2.9 Niveles administrativos

Gráfico 2: Triángulo de niveles



Fuente: Libro de organización Aplicada de Víctor Vázquez

Elaborado por: Jinson Moreno

### 2.2.10 Organigramas

Los organigramas, conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existente dentro de ésta. (Munch, 2011, pág. 53)

Existen cuatro formas de representar los organigramas

1. Vertical.- Es la forma más usual, en esta los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo, que es más común.
2. Horizontal.- los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha, se utiliza cuando existen múltiples niveles.
3. Circular.- Los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.
4. Mixto.- Se utiliza por razones de espacio, es una mezcla del horizontal y del vertical. (Munch, 2011, págs. 54,56)








## **2.2.11 Herramientas de control de proceso**

### **2.2.11.1 Diagrama de flujo de proceso**

Se emplean para:

- Identificar la trayectoria actual que sigue un proceso o servicio con el fin de delimitar desviaciones y mejorarlo.
- Mostrar gráficamente los pasos de un proceso o servicio.
- Examinar cómo se relacionan los pasos de un proceso.
- Identificar “áreas de oportunidad” y prevenir errores. (Munch, 2011, pág. 101)

**Tabla 1: La simbología básica**

Actividad	Símbolo	Descripción
<b>Operación</b>		Se dice que hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o dañado. Actividades que agrega valor al proceso o hace avanzar en forma directa al proceso.
<b>Traslado o transporte</b>		Acto de mover de un lugar a otro. Acción que desplaza información y objetos, incluyendo personas.
<b>Espera o demora</b>		Etapas en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
<b>Verificación o inspección</b>		Supervisiones, revisiones, autorizaciones e inspecciones de calidad y cantidad.
<b>Archivo o almacenamiento</b>		Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo. Almacenaje de información que pueda ser temporal o permanente
<b>Corrección</b>		Actividades innecesarias y repetitivas de la operación.
<b>Decisión</b>		Toma de decisiones entre las alternativas.

Fuente: Libro de diseño de estructuras organizacionales de Munch Lourdes

Elaborado por: Jinson Moreno

### 2.2.12 Misión organizacional

“Misión” significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñara”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

- La razón de ser de la organización.
- El papel de la organización en la sociedad.

- La naturaleza del negocio de la organización.
- El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
- Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. (Chiavenato, 2011, pág. 72)

### **2.2.13 Visión organizacional**

“Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios. (Chiavenato, 2011, pág. 76)

### **2.2.14 Valores organizacionales**

Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano.

Los valores responden a las siguientes características:

- Necesitan ser reconocidos por todos los miembros de la empresa.
- Son ineludibles para guiar la vida interna de la organización, así como proyectar una imagen favorable hacia el exterior.
- Buscan el bienestar colectivo. Una vez que se conozcan los valores rectores y compromisos de la empresa, es posible trazar objetivos y otros elementos del plan. Sabiendo que tipo de principios se seguirán dentro de la empresa, se pueden determinar cómo va a ser el comportamiento interno y la proyección de la organización hacia el exterior (Lerma, 2012, pág. 41)

### **2.2.15 Objetivos organizacionales**

La misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a los largo del tiempo. El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En este sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee.

En muchas organizaciones los objetivos organizacionales son establecidos formalmente por votación de sus accionistas, en otras por votación de los miembros de la dirección, en alineación con sus consejos de administración o por un pequeño número de directivos y, en otras, por un individuo que posee o dirige toda la organización.

La organización alcanza la eficiencia en la medida que logra sus objetivos. No obstante, existen organizaciones que tienen varios objetivos de forma simultánea y legítima. Para definir claramente un objetivo, existe el modelo “SMART”, que nos permite identificar claramente las características de un objetivo bien establecido:

**Tabla 2: objetivos organizacionales**

<b>Es</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<b>Específico</b>	<b>Medible</b>	<b>Alcanzable</b>	<b>Retador</b>	<b>Tiempo</b>
<b>Los objetivos deben ser concretos, claros y fáciles de entender.</b>	Deben crearse identificadores para observar, de manera tangible el éxito.	Realizable en función de los recursos y la misión de la organización.	Que no sean sencillas de lograr, que inspiren reto, impliquen esfuerzo y sean relevantes.	Límite para medir y obtener los resultados.

Fuente: Libro Planeación Estratégica Fundamentos Y Aplicaciones

Elaborado por: Jinson Moreno

De esta manera, son importantes los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, para el cumplimiento de la Misión y Visión de la organización.

“Una vez definidos estos objetivos se pueden establecer las responsabilidades, con más claridad, de cada uno de los participantes en la ejecución del plan de acción para alcanzar las metas y objetivos organizacionales”. (Chiavenato, 2011, pág. 82)

### **2.2.16 Política Empresarial**

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos. (Encinas, 2010)



## **2.2.17 Análisis situacional**

### **2.2.17.1 Diagnostico Estratégico**

Análisis de fortaleza y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**Fortaleza.-** actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

**Debilidades.-** actividades y atributos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**Oportunidades.-** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

**Amenaza.-** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (Ponce , 2011, pág. 2)

## **2.2.18 Manuales**

“Los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa” (Much, 2011, pág. 57)

### **2.2.19 Manuales administrativos**

Los manuales son instrumentos que contiene la información sistemática sobre historias, objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos de un organismo social o de un área funcional básica, que dados a conocer al personal sirve para normar la actuación y a coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales (Rodriguez, 2011, pág. 58)

### **2.2.20 Objetivos de los manuales administrativos**

- Estimular la uniformidad
- Eliminar la confusión
- Reducir la incertidumbre y la duplicación de funciones

- Disminuir la carga de supervisión
- Servir de base para la capacitación del personal
- Evitar la implantación de procedimientos incorrectos (Rodríguez, 2011, pág. 64)

### 2.2.21 El manual como medio de comunicación

Los manuales son el medio que permite comunicar las decisiones referentes a organización, procedimientos, políticas, antecedentes y aspectos técnicos a la dirección. Las organizaciones modernas han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas, práctica de procedimientos, bienvenida al nuevo personal, así como elementos para la acción de administrar. La comunicación administrativa escrita, los reglamentos, instrucciones, guías, instructivos y los manuales en forma de documento oficial pueden considerarse parte del control interno, el cual depende de la magnitud de la organización, de su dinámica o de su crecimiento. Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por sí mismo lo que espera y cuándo y cómo espera lograrlo. (Rodríguez, 2011, págs. 65,66)

**Tabla 3: Clasificación de manuales**  
**Clases de manuales administrativos**

<p><b>Por su contenido</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De historia de organismo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• De organización.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• De políticas.</li> </ul> </li> <li>• De procedimientos.</li> <li>• De contenido múltiple.</li> </ul> </li> <li>• De adiestramiento o instructivo.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicos.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Por función específica</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De producción.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• De compras.</li> <li>• De ventas.</li> <li>• De finanzas.</li> </ul> </li> <li>• De contabilidad.</li> <li>• De crédito y cobranzas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• De personal.</li> </ul> </li> <li>• Generales (los que ocupan de dos o más funciones operacionales).</li> </ul>

Fuente: Libro de Cómo elaborar y usar los manuales administrativos de Rodríguez Joaquín

Elaborado por: Jinson Moreno

### 2.2.22 Ventajas de los manuales administrativos

- Representan las funciones de la empresa
- Delimitan las actividades, responsabilidades y funciones
- Son una frecuente de información y de capacitación, pues muestran la organización de la empresa
- Delimitan autoridad y responsabilidad, evitan duplicidades y fugas de responsabilidad y autoridad
- Son una base para el mejoramiento e implantación de sistemas (Munch, 2011, págs. 57,58)

## 2.3 Marco Conceptual

**Desarrollo Organizacional:** Es el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad

**Diagnóstico Estratégico:** Incluye la elaboración del perfil interno y externo para la empresa con el fin de identificar las oportunidades y amenazas, así como la cultura corporativa de las fortalezas y debilidades internas de la organización que concluirá al análisis DOFA y el análisis de Vulnerabilidad.

**Mejoramiento Continuo:** Es un proceso de calidad, tanto en servicio como los productos que ofrece una compañía para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Organigrama:** Representa gráficamente, la estructura formal de la organización, mostrando las interrelaciones, funciones, nivel jerárquico, obligaciones, funciones existentes dentro de ellas.

**Organización:** Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran la empresa OZALNAMOR., con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

**Posicionamiento en el Mercado:** Disponer que un producto ocupe un lugar claro distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta.

**Procedimientos:** Establecer el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización del trabajo respectivo de cada área de la organización.

**Proceso:** Es un conjunto de pasos sucesivos para la realización de cada tarea de la empresa.

**Propuesta:** Proposición o idea que se manifiesta para alcanzar los fines de la empresa.

**Manual de funciones:** Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa, cargos y sus respectivas funciones.

**Manual de procedimientos:** Un proceso es el concepto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo cada actividad, gráficamente se muestra en un flujograma.

**Satisfacción:** Razón o acción de gusto, placer, felicidad en el momento de suplirle todas las necesidades al cliente.

## **2.4 IDEA A DEFENDER**

Diseño e implementación de un programa de Desarrollo Organizacional para mejorar la gestión administrativa de la empresa Ozalnamor, provincia de Orellana cantón Fco. De Orellana, para logro de la eficiencia y eficacia institucional.

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

#### 3.1.1 Modalidad

**Cualitativa:** Esta modalidad permitirá determinar cualidades de desempeño, desenvolvimiento, actitud y demás aspectos de los trabajadores.

**Cuantitativa:** Permitirá obtener resultados mediante las encuestas que se aplicarán en las respectivas áreas.

#### 3.1.2 Tipos

Permitirá realizar un análisis de las encuestas realizadas, para la obtención de información; permitiendo realizar una interpretación de los datos obtenidos.

Bibliográfica: Permitirá establecer la información necesaria con citas bibliográficas de los autores y de los diversos temas a tratar.

#### 3.1.3 Métodos, Técnicas e Instrumentos

**Método Inductivo:** LEIVA, F. (2008). “Es un proceso analítico-sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que los rige.”

**Método Deductivo:** LEIVA, F. (2008) “Siguiendo un proceso sintético-analítico, es decir contrario al anterior; se presentan conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las que se aplican.”

Permitirá definir pasos a seguir mediante la información obtenida de diferentes fuentes para la realización de la investigación.

### **3.1.4 TÉCNICAS**

#### **3.1.4.1 Bibliográfica**

Se analizó información disponible en varias fuentes de información tales como: libros, internet, revistas especializadas, a fin de encontrar información referencial sobre la gestión administrativa y aplicar sus metodologías y procedimientos.

#### **3.1.4.2 Observación**

Se recolectó información para el conocimiento preliminar de la entidad mediante la observación del desenvolvimiento directo del personal en sus puestos de trabajo.

#### **3.1.4.3 Encuestas**

Es un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas que se aplica una muestra de la población y está diseñado para obtener información específica.

Serán aplicadas a los trabajadores de la empresa Ozalnamor, para determinar información necesaria a fin de conocer las necesidades para la realización del Programa de Desarrollo Organizacional.

### **3.1.5 INSTRUMENTOS**

#### **3.1.5.1 Cuestionario**

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. (Amador, 2009)

El cuestionario se utilizará como herramienta para la realización de la encuesta.

### **3.1.6 Población y muestra**

La Empresa Ozalnamor, cuenta con un total de 62 trabajadores por ende no se aplicara muestra ya que se trabajara con toda la población para el presente estudio.

## **3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **3.2.1 Auditoria administrativa**

### 3.3 IMPLEMENTACIÓN DE LA AUDITORIA



<b>Ente Auditado:</b>	Ozalnamor
<b>Naturaleza del trabajo:</b>	Auditoria Administrativa
<b>Período:</b>	01 de Enero al 31 de Diciembre del 2017



## PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA

**PGA**

No.	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	FECHAS	REALIZADO POR:
<b>CONOCIMIENTOS GENERAL Y PLANIFICACION</b>				<b>J.L.M.L</b>
<b>FASE: I. CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>				
1	Información General de la Institución	<b>IGI</b>		<b>L.M.L.CH</b>
2	Propuesta de servicios colaboradores	<b>PSP</b>		
3	Contrato de trabajo	<b>CT</b>		
4	Carta de compromiso	<b>CC</b>		
5	Orden de trabajo	<b>OT</b>		
6	Visita preliminar	<b>VP</b>		
7	Requerimiento de información	<b>RI</b>		
8	Análisis Situacional	<b>AS</b>		
<b>FASE: II. PLANIFICACIÓN</b>				
9	Hoja de marcas	<b>HM</b>		<b>J.L.M.L</b>
10	Hoja de índices	<b>HI</b>		
11	Memorándum de planificación preliminar	<b>MPP</b>		
12	Plan de auditoría	<b>PA</b>		
<b>FASE: III EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</b>				
13	Evaluación del sistema de control interno	<b>ESCI</b>		<b>J.L.M.L</b>
14	Matriz de confianza y riesgo	<b>MCR</b>		
15	Evaluación de procesos	<b>EP</b>		
16	Reclutamiento de documentos	<b>RD</b>		
17	Indicadores de gestión	<b>IG</b>		
18	Hoja de hallazgos	<b>HH</b>		
<b>FASE: IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>				
19	Convocatoria lectura del informe	<b>CLF</b>		<b>J.L.M.L</b>
20	Registro de asistencia a la lectura del informe	<b>ALG</b>		<b>J.L.M.L</b>
21	Informe final	<b>IF</b>		<b>J.L.M.L</b>

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

### 3.3.1 Fase I: conocimiento preliminar

**AP**

# ARCHIVO PERMANENTE



## ÍNDICE

	<b>ARCHIVO PERMANENTE</b>
<b>IGI</b>	Informe General de la Institución
<b>PSP</b>	Propuesta de Servicios Colaboradores
<b>CT</b>	Contrato de Trabajo
<b>CC</b>	Cata de compromiso
<b>OT</b>	Orden de trabajo
<b>VP</b>	Visita preliminar
<b>RI</b>	Requerimiento de información
<b>AS</b>	Análisis situacional

## **INFORME GENERAL DE LA INSTITUCIÓN**

Desde 1992 el Grupo Petrotech viene trabajando en la implementación de todo tipo de soluciones que lo convierten en la mejor plataforma de apoyo para la industria petrolera.

Investigación, desarrollo, compromiso e inversión han sido los pilares de las empresas de este grupo cuyo portafolio está orientado a convertirse en el mejor soporte para la industria que mueve el mundo: el petróleo.

Grupo Petrotech comprende varias empresas dedicadas a la industria petrolera. Presta servicios de completaciones de pozos, transporte de equipo y fluidos, distribución y transporte de combustibles y lubricantes, consultoría técnica, reacondicionamiento de pozos, bombeo hidráulico, slickline, entre otros. Todos estos servicios, cuentan con las certificaciones técnicas requeridas y personal capacitado para garantizar la efectividad y eficiencia de cada trabajo. Nuestro objetivo es aumentar la productividad de su negocio brindándole las herramientas necesarias para cumplir con ello.

Nuestro grupo se compone de las siguientes empresas: Petrotech, Ozalnamor, Petrincom, Petrosupply, Rompartners, Petrotechsa y Petropipe.

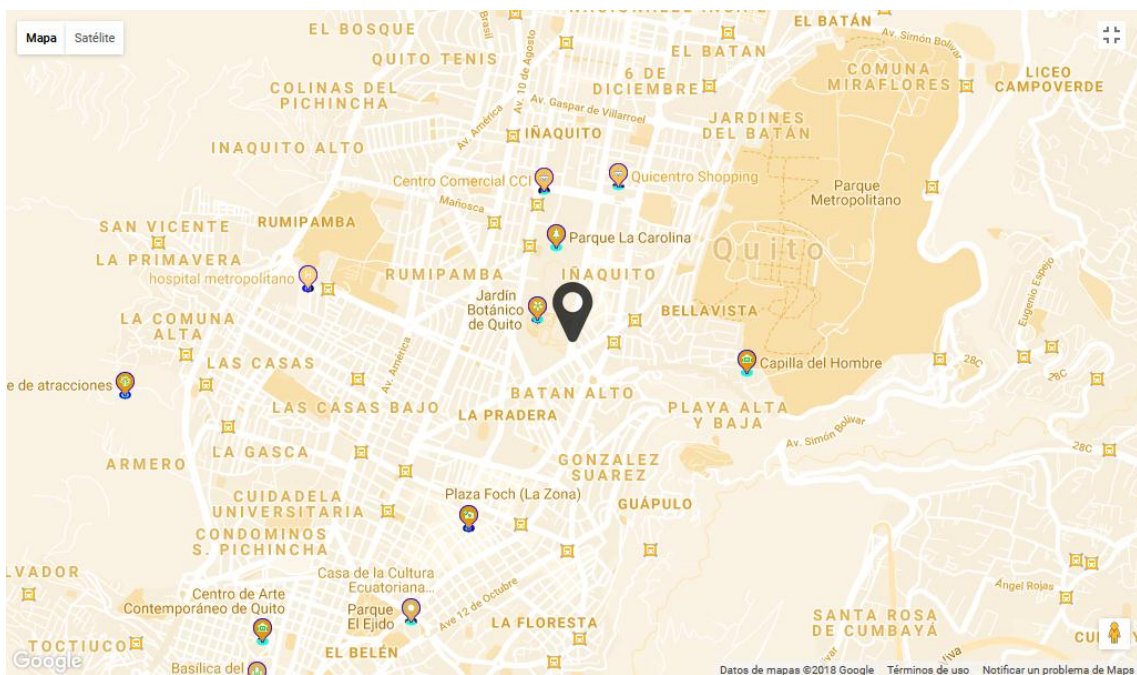
	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	<b>E.B</b>	

**IGI .2/4**

## UBICACIÓN GEOGRAFICA

La empresa está ubicada en la Av. De los Shyris E9-38 y Bélgica Edf. Shyris Century Of.

13A



	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

**MISIÓN**

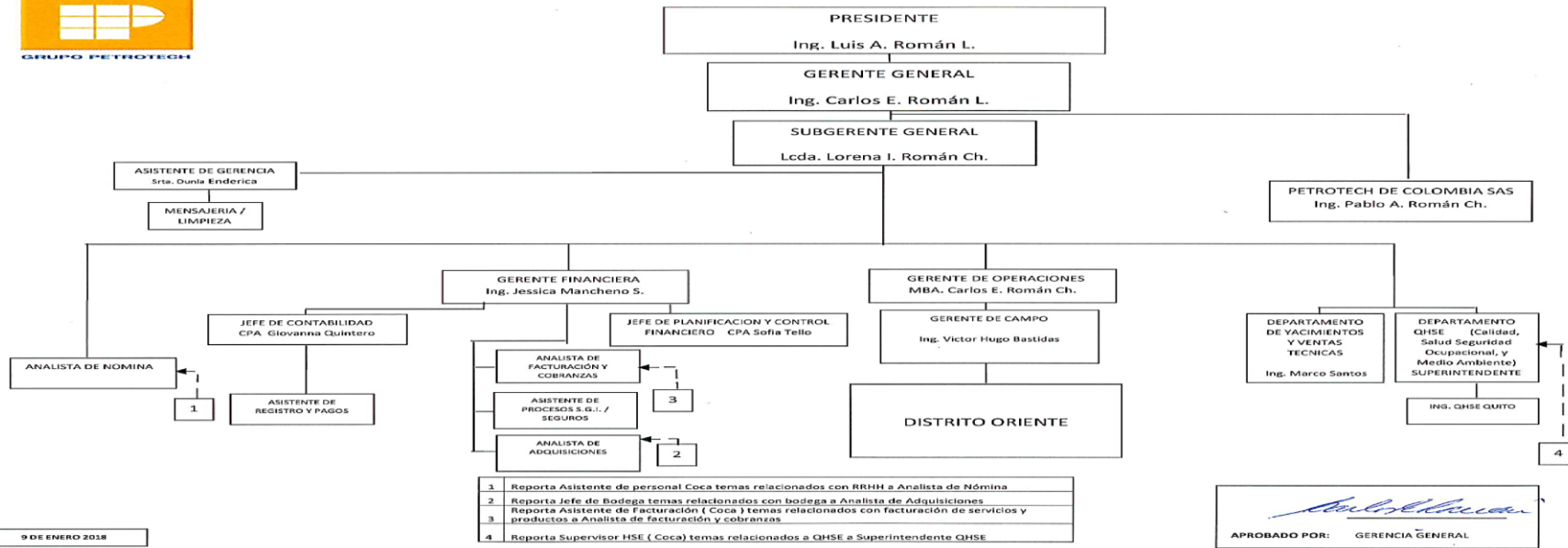
Proveer servicios petroleros con equipos de alta tecnología y talento humano calificado, bajo estándares internacionales de calidad, salud ocupacional y medio ambiente.

**VISIÓN**

Ubicarnos como la empresa nacional de servicios petroleros líder en la Industria Ecuatoriana contribuyendo al éxito de nuestros clientes.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

IGI 4/4



**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	J.M	11/06/2018
Revisado por:	E.B	

## **PROPUESTA DE SERVICIOS COLABORADORES**

Fco de Orellana, 01 de junio del 2018

Ing. Luis Román

**DIRECTOR DE T. H DE LA OOZALNAMOR**

Presente. -

De mi consideración:

Por medio de la presente reciba un atento y cordial saludo de Jinson Moreno en calidad de auditor de la empresa de servicios OZALNAMOR. Me dirijo a usted con el propósito de entregarle la propuesta de servicios a desarrollar para la auditoría de gestión que se llevará a cabo en la institución en el período comprendido de 01 de enero al 31 de diciembre del 2017.

El contenido de la propuesta es la siguiente:

1. Equipo de trabajo.
2. Objetivos y alcance.
3. Evaluación del manejo de los procesos administrativos y recursos de la Ozalnamor
4. Enfoque general de trabajo.
5. Análisis de la documentación solicitada para la auditoría.
6. Evaluación de control interno.
7. Revisión de la normativa legal interna y externa.
8. Informe final sobre la Auditoría de Gestión.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

## **Objetivos:**

### **General**

Realizar la auditoría de gestión en la Ozalnamor de la ciudad de Fco de Orellana, con la finalidad de realizar una radiografía sistemática de la situación del plantel, permitiéndome analizar y evaluar las actividades que efectúan los funcionarios determinando el grado de eficiencia, eficacia y economía de los mismo para emitir conclusiones y recomendaciones que ayuden a mejorar a la institución.

### **Específicos**

1. Evaluar el manejo de los recursos de la Ozalnamor para examinar el grado en que sus servidores administran y lo utilizan, además observar si la información financiera y administrativa es eficaz, eficiente y confiable.
2. Realizar el informe de las deficiencias encontradas a través de conclusiones y recomendaciones, con la finalidad de que puedan tomar decisiones acertadas en beneficio de la institución.

El trabajo será muy profesional y en cualquier momento las autoridades pueden solicitar información sobre el avance del trabajo de Auditoría.

Atentamente

Jinson Moreno  
**AUDITOR**

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	



## CONTRATO DE TRABAJO

Convenio realizado en la ciudad de Fco de Orellana el 11 de junio del 2018, entre el señor Jinson Moreno como autora del Trabajo de Titulación de quien en adelante se la nombrará como “AUDITOR” y la Ozalnamor quien en adelante se referirá como el “CLIENTE”.

**PRIMERO: Objetivo del convenio:** Se estipula los términos y condiciones bajo los que la “AUDITOR” proveerá los servicios colaboradores para ejecutar una Auditoría Administrativo.

**SEGUNDO: Servicios a ofertar:** la “AUDITOR” proporcionará los siguientes servicios programados al “CLIENTE”

1. Evaluación del manejo de los procesos y recursos por parte de los administradores de la Ozalnamor
2. Análisis de la documentación solicitada para la Auditoría.
3. Informe final sobre la Auditoría de Gestión.

**TERCERO: Tiempo:** la “AUDITOR” proporcionará su plan de trabajo al “CLIENTE” en el tiempo de 180 días. Se distribuirá también el cronograma de trabajo.

**CUARTO: Propiedad de papeles de trabajo:** todos los papeles de trabajo que intervendrán para la ejecución de esta Auditoría serán propiedad del “AUTOR”.

**QUINTO: Confidencialidad:** todos los datos administrativos, legales y demás que se relacionen con el objeto del “CLIENTE”, serán considerados como confidenciales y serán reservados por parte de la “AUDITOR”, quien está obligada guardar discreción en los conceptos, técnicas y demás que se encuentren involucradas con el manejo de datos desarrollados por el “CLIENTE”.

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	J.M	11/06/2018
Revisado por:	E.B	

**SEXTO: Responsabilidad:** de la “AUDITOR” incluyen:

1. Aplicar la Auditoría de Gestión en la empresa Ozalnamor en el periodo comprendido por el año 2017.
2. Presentar el informe final de Auditoría como también la exposición ante los servidores involucrados, incluyendo conclusiones y recomendaciones para el mejoramiento de procesos y a su vez la ayuda a la toma de decisiones acertadas.

**SEPTIMO: Compensación:** teniendo en cuenta que el trabajo de Auditoría se realiza con el propósito de cumplir un pre-requisito para la titulación de Ing. de Empresas de la ESPOCH, no se determina ningún valor económico, pero se pide la facilidad por parte del personal de la institución para acceder a la información con la finalidad de evaluar el manejo de los recursos administrativas.

Se deja constancia de esto en la ciudad de Fco de Orellana a los 11 días del mes de junio del 2018.

Ing. Luis Román  
**DIRECTOR DE T. H DE LA OOZALNAMOR**

Jinson Moreno  
**AUDITOR**

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	<b>E.B</b>	

CC 1/1

## CARTA DE COMPROMISO

Fco de Orellana, 11 de junio del 2018

Ing. Luis Román  
**DIRECTOR DE T. H DE LA OZALNAMOR**  
Presente. -

De mi consideración:

Por medio de la presente reciba un atento y cordial saludo como también deseos de éxito en las delicadas funciones que acertadamente las desempeña, tengo el gusto de indicarle mi participación en el proceso de Auditoría administrativa que se lleva a cabo en la Empresa la misma que comprende el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017.

Esta auditoría se encontrará sustentada en el manual de funciones de la institución, políticas y normativas de la mismas.

Como parte del proceso de auditoría se solicitará al personal inmerso en el examen proporcionar la documentación e información necesaria, siendo mi compromiso comunicar los resultados de este trabajo, los que serán comunicados en el informe final de auditoría.

Por la atención que se sirva dar al presente anticipo mi sincero agradecimiento.

Atentamente

Jinson Moreno  
**AUDITOR**

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	<b>E.B</b>	

**OT 1/2**

## **ORDEN DE TRABAJO**

**AG-OZALNAMOR -0001**

Fco de Orellana, 11 de junio del 2018

Ing. Ernesto Bonilla  
**AUDITOR**

Presente. -

De mi consideración:

Por medio de la presente notifico al señor Jinson Moreno para que realice la Auditoría de Gestión a la Empresa Ozalnamor por el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017.

Los objetivos generales de control son:

- Determinar el grado de cumplimiento a la normativa empleada en la institución.
- Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los servicios administrativos de la empresa.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.M	

**OT 2/2**

- Emitir un informe en el cual se exprese las debilidades encontradas en las áreas evaluadas.
- Emitir las recomendaciones necesarias para la mejor toma de decisiones en la institución.

Solicito de la manera más comedida emitirme un documento con nombres y apellidos completos, número de cédula, dirección domiciliaria, lugar de trabajo, número telefónico y cargo de los funcionarios que intervendrán en este examen.

Atentamente

Ing. Luis Román  
**DIRECTOR DE T. H DE TH**

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.M	

**VP 1/1**

### **VISITA PRELIMINAR**

En la ciudad de Fco de Orellana a los 11 días del mes de junio del 2018 visité las instalaciones de la Ozalnamor.

Acompañada del Director de T. H de la institución empecé hacer un reconocimiento de las dependencias y su personal a cargo siendo los siguientes: departamento directivo, departamento financiero, secretaría, inspección, departamento médico, laboratorios y docentes.

Se evidencio que las actividades de la Institución son encaminadas a satisfacer las demandas de la comunidad y siempre dispuesta a alcanzar la excelencia del servicio.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

**RI 1/2**

## **REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN**

Fco de Orellana, 11 de junio del 2018

### **CONTADORA**

Presente. -

De mi consideración:

Reciba un atento y cordial saludo, me dirijo a usted para comunicarle que con el fin de realizar la AUDITORIA, la misma que tiene la aprobación, Director de T. H de la empresa, solicito la documentación necesaria para el correspondiente examen, debo indicar que estoy autorizada para hacer dicha solicitud.

- Informes y facturas de pagos de pensiones
- Depósitos de ingresos diarios
- Registro de ingresos y gastos
- Estados financieros
- Procesos de adquisiciones (facturas, retenciones cheques emitidos)

Por la atención que se sirva a este pedido a la revisión posible anticipo mi agradecimiento.

Atentamente

Jinson Moreno  
**AUDITOR**

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

### 3.3.2 Fase II: planificación

AC

# ARCHIVO CORRIENTE



## ÍNDICE

	<b>ARCHIVO CORRIENTE</b>
<b>HM</b>	Hoja de Marcas
<b>HI</b>	Hoja de Índices
<b>MPP</b>	Memorándum de Planificación Preliminar
<b>PAE</b>	Plan de Auditoría Específico





### HOJAS DE MARCAS

Requerimiento de información	⌚
Cálculo verificado incorrecto	✓
Cálculo verificado correcto	✓
Confirmación, respuesta afirmativa	©
Confirmación, respuesta negativa	∅
Conciliado	€
Verificación posterior	β
No autorizado	†
Cumplimiento	§
Duplicidad de funciones	ℙ
Inexistencia de manuales	Ⓢ
No reúne requisitos	‡
No existe documentación	◇
Expedientes desactualizados	⊖
Falta de procesos	⊙
Inexistencia de la normativa y reglamentos	∞
Verificado físicamente	¥

	FIRMA	FECHA
Elaborado por:	J.M	11/06/2018
Revisado por:	E.B	

**HI**

## HOJAS ÍNDICE

Archivo permanente	AP
Archivo corriente	AC
Información general institucional	IGI
Propuesta de servicios colaboradores	PSP
Contrato de trabajo	CT
Carta de Compromiso	CC
Orden de trabajo	OT
Visita preliminar	VP
Requerimiento de información	RI
Análisis situacional	AS
Hojas de marcas	HM
Hoja de índices	HI
Memorándum de planificación preliminar	MPP
Plan de auditoría específico	PAE
Evaluación del sistema de control interno	CCI
Matriz de confianza y riesgo	MCR
Evaluación de procesos	EP
Revisión de documentos de procesos	RD
Indicadores de gestión	IG
Hojas de hallazgos	HH
Convocatoria lectura de informe	CLI
Informe final	IF
Jinson Moreno	JM
Ernesto Bonilla	EB

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

**MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría Administrativa, comprendida en el período del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017, se llevará a cabo en cumplimiento a la orden de trabajo AG-empresa-001, del 11 de junio del 2017.

**OBJETIVO DE LA AUDITORÍA**

Ejecutar una Auditoría Administrativa a la Ozalnamor, para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de sus recursos con la finalidad de mejorar la toma de decisiones de sus autoridades.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

## **ALCANCE DE LA AUDITORIA**

Período: del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017.

## **DISPOSICIONES LEGALES INTERNAS**

- Manual de funciones
- Código de convivencia

## **DISPOSICIONES LEGALES EXTERNAS**

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Servicio Interculturalidad.
- Código de Trabajo.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Leyes del Ministerio de Relaciones Laborales
- Ley de Servicio y su Reglamento.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

**FINANCIAMIENTO**

<b>Cuenta</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Devengado</b>
Ingresos	251846,12	253982,04
Gastos	255220,88	254678,94

**AUTORIDADES Y PERSONAL ADMINISTRATIVO**

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>
Ing. Dorian Jurado	Gerente
Lic. Miguel Ayala	Director de T. H
Lic. Rosana Paredes	Ayudante del Director de T. H
Tec. Alexandra Martínez	Secretaria
Lic. Narcisa Carrasco	Contadora
Lic. Norge Solórzano	Inspector

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

## SISTEMA DE INFORMACIÓN AUTORMATIZADA

- Sistema de información y vigilancia equipado correctamente
- Instalación de programas de acuerdo a las necesidades de cada área
- Respaldo de información que genera la empresa

## PUNTOS DE INTERES PARA EL EXAMEN

- Cumplimiento de la normativa
- Selección de personal
- Capacitación
- Documentación de respaldo
- Manejo de recursos

## EQUIPO DE TRABAJO

Ing. Ernesto Bonilla	<b>Jefe de equipo</b>
Autor. Jinson Moreno	<b>Auditor</b>

## RECURSOS

- **Materiales:** Materiales y útiles de oficina
- **Financieros:** Corre a cuenta de la autora del trabajo de titulación
- **Tecnológicos:** Laptop e impresora
- **Talento Humano:** Equipo de trabajo

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

**MPP 5/5**

**TIEMPO PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA DE ADMINISTRATIVA O GESTION**

El tiempo estimado para desarrollar y entregar el informe final de esta auditoría de gestión es 40 días laborables.

Ing. Ernesto Bonilla

**JEFE DE EQUIPO**

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

## **PLAN ESPECÍFICO DE AUDITORÍA**

### **1. Objetivo general**

Evaluar la eficiencia, eficacia y economía de la Ozalnamor, verificando los procesos administrativos mediante la utilización de técnicas como la revisión documental, cuestionarios, siendo los resultados emitidos de estas técnicas una herramienta con la que se pueda medir su gestión y colaborar con la toma de decisiones efectivas.

### **2. Objetivos específicos**

- Evaluar los procesos relacionados con la administración de la Empresa en el período 2017.
- Evaluar los procesos financieros de la Empresa en el período 3015.

### **3. Alcance de la Auditoría**

- Proceso de planificación
- Proceso de revisión de planificaciones
- Proceso de control interno, aplicación de cuestionarios
- Proceso de análisis de cuestionarios
- Proceso de exposición de resultados
- Procesos de elaboración de informe

### **4. Criterio de Auditoría**

- Normativa de control
- Leyes, normas, disposiciones y procedimientos de orden legal para la institución.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	



**5. Determinación de la muestra**

Por motivo de existir poco personal laborando en el departamento administrativo se consideró como muestra a todos.

El cuestionario de control interno con cada uno de sus componentes, se ha aplicado al personal administrativo de la gestión evaluadas en el examen de auditoría, siendo los resultados arrojados por las tabulaciones de las respuestas del personal evaluado.

**6. Recursos humanos y tiempo estimado para la evaluación**

El desarrollo de la Auditoría de Gestión a la Ozalnamor se ha estimado un tiempo de 45 días según la siguiente planificación y equipo de trabajo.

<b>Jefe de Equipo:</b>	Planificación y programación
<b>Supervisor:</b>	Supervisión
	Elaboración del informe
<b>Auditor:</b>	Planificación y programación
	Encuesta y revisión
	Evaluación de control interno
	Análisis de Procesos
	Elaboración de papeles de trabajo
	Comunicación de resultados
	Elaboración del borrador del informe.

Ing. Ernesto Bonilla  
**SUPERVISOR**

Jinson Moreno  
**AUDITOR**

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

### 3.3.3 Fase III: ejecución

AC

# ARCHIVO CORRIENTE

## EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA



### ÍNDICE

	<b>ARCHIVO CORRIENTE</b>
<b>ECI</b>	Evaluación del sistema de control interno
<b>MCR</b>	Matriz de confianza y riesgo
<b>EP</b>	Evaluación de procesos
<b>RD</b>	Revisión de documentos de los procesos
<b>IG</b>	Indicadores de gestión
<b>HH</b>	Hoja de Hallazgos

### AMBIENTE DE CONTROL INTERNO

**Objetivo:** Evaluar el desempeño de las actividades del personal encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la institución.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
	<b>INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS</b>			
1	¿La Empresa presta servicios de calidad?	X		
2	La empresa cuenta con un Plan Institucional con la finalidad de mejorar el desempeño del personal	X		Se lo realiza cada cinco años
3	El director de T. H de la institución muestra interés por la integridad y los valores éticos de la misma.	X		
4	En la institución se conoce la importancia de la integridad y los valores éticos.	X		
	<b>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b>			
5	La institución cuenta con misión, visión y objetivos.	X		No se conoce debidamente por el personal.
6	Los objetivos de la unidad se basan en la misión y visión de la misma.	X		
7	¿Se elabora el plan operativo para el año?	X		
8	¿Preparan informes finales de las propuestas y objetivos trazados para el año?	X		
9	¿Evalúa permanente la empresa con el fin de verificar el cumplimiento con los planes y objetivos aprobados?		X	Se evalúa anualmente al personal administrativo. <b>HH 1/7</b>
10	¿El personal que labora en la institución realiza sus funciones en base al perfil que el cargo exige?		X	Algunas personas que laboran no cumplen con este requisito. <b>HH 2/7</b>

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

<b>Nº</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
11	En la institución se encuentra detectadas claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.	X		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>				
12	Existe en la institución manuales de procesos y procedimientos actualizados	X		No se les entrega oportunamente a los trabajadores al inicio de sus labores
13	¿La empresa cuenta con una normativa legal o reglamento interno que permita el adecuado desempeño del personal?	X		
14	Se cumple las funciones que indican el manual de la institución	X		No se cumple a cabalidad. <b>3/7</b>
15	La empresa cuenta con un organigrama estructural y funcional.	X		
<b>AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>				
16	Se asigna al personal funciones de autoridad y responsabilidad de manera adecuada.	X		
17	El director de T. H de la unidad vigila que se cumpla las disposiciones legales.	X		
18	Los reportes e informes emitidos como resultado de la actividad realizada por el personal de la institución se encuentran autorizados y entregados con oportunidad a las autoridades superiores para la toma de decisiones.	X		Son autorizados verbalmente, pero en algunos documentos no se encuentra la firma de autorización.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	B.M	

**NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE  
AMBIENTE DE CONTROL INTERNO**

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas}}$$

$$= 100\%$$

$$\text{Nivel de confianza} = 74\%$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{14}{18} = 0,777$$

$$\text{Riesgo} = 100\% - 74\% = 26\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15 – 50 %	51 – 75 %	76 – 95 %
NIVEL DE RIESGO		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
85 – 50 %	49 – 25 %	11 – 51 %

Posterior a evaluar el control se ha podido llegar al resultado que los subcomponentes que integran el mismo presentan un nivel de confianza del 74% que significa que es moderado y el nivel de riesgo es 26% indicando que es moderado. Esto se debe a que la institución brinda servicios educativos de calidad, se realiza un Plan Institucional y el señor director de T. H muestra interés por los valores e integridad institucional teniendo conocimiento de la importancia de estos para el desarrollo de la empresa, se elaboran informes de las propuestas y objetivos trazados para el año y en la institución se encuentran detectadas claramente las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la empresa cuenta con una normativa legal o reglamento interno la misma que permite el adecuado desempeño del personal, se designan funciones al autoridad al personal de manera adecuada, el Director de T. H vigila que se cumplan las disposiciones, se emiten informes de actividades realizadas por el personal oportunamente.

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

## EVALUACIÓN DEL RIESGO

**Objetivo:** Evaluar las situaciones inherentes sobre las actividades que se ejecuta por el personal de la empresa.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
	<b>IDENTIFICACION DEL RIESGO</b>			
1	Se identifican los riesgos de la institución y se los discute con el Director de T. H para mejorarlos	X		
2	¿Se han adoptado medidas para manejar las situaciones negativas en la institución?	X		No para todas las situaciones
3	¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la institución?		X	No se ha difundido de manera adecuada <b>HH 4/7</b>
4	¿La institución ha establecido criterios para analizar los riesgos identificados?	X		Se establece pero no con un proceso adecuado
	<b>ANALISIS DEL RIESGO Y SU PROCESO</b>			
5	¿Se han identificado errores o irregularidades de acuerdo al grado de importancia y se han tomado las medidas oportunas para corregirlas a fin de disminuir el impacto negativo en el logro de los objetivos de la institución?	X		Sin un protocolo adecuado
6	Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos	X		
7	El personal está capacitado para resolver ante riesgos que puedan afectar a la institución	X		En base a su experiencia
8	Se han elaborado estrategias o acciones correctivas para contrarrestar dichos riesgos	X		No existen estrategias <b>HH 5/7</b>

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

## NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE EVALUACIÓN DE RIESGO

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas}} = 100\%$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{5}{8} = 0,625$$

$$\text{Nivel de confianza} = 63\%$$

$$\text{Riesgo} = 100\% - 63\% = 37\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15 – 50 %	51 – 75 %	76 – 95 %
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
85 – 50 %	49 – 25 %	11 – 51 %

Posterior a evaluar el riesgo se ha podido llegar al resultado que los subcomponentes que integran el mismo presentan un nivel de confianza del 63% y el nivel de riesgo es de 37% que equivalen a ser moderados porque se identifican los riesgos de la institución y se los discute con el Director de T. H para mejorarlos, se han adoptado medidas para manejar las situaciones negativas en la institución, se han identificado errores o irregularidades de acuerdo al grado de importancia y se han tomado las medidas oportunas para corregirlas a fin de disminuir el impacto negativo en el logro de los objetivos de la institución, se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos, el personal está capacitado para resolver ante riesgos que puedan afectar a la institución.

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

### ACTIVIDADES DE CONTROL

**Objetivo:** Verificar el cumplimiento de los objetivos institucionales, determinando el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la institución.

No	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
	<b>MANUAL DE CLASIFICACIÓN DE PUESTOS</b>			
1	El personal de la empresa tiene conocimiento de las funciones que deben realizar	X		
2	La institución cuenta con un manual de funciones	X		
	<b>CONTRATACION DEL PERSONAL</b>			
3	Se encuentran establecidos procesos de selección, ingreso capacitación y evaluación del personal	X		
4	El personal que labora en la institución es suficiente para suplir todas las actividades		X	Quando falta alguien del personal se suople con otro de la institución pero no se alcanza para las actividades <b>HH 6/7</b>
	<b>EVALUACION DEL DESEMPEÑO</b>			
5	Se realizan evaluaciones del desempeño del personal de la empresa	X		Sin procesos adecuados para medir la eficiencia
	<b>CAPACITACIÓN Y ENTRANAMIENTO CONTINUO</b>			
6	¿Todos los funcionarios reciben capacitación específica de acuerdo al cargo y funciones por lo menos una vez al año?		X	
	<b>ASISITENCIA Y PERMANENCIA DEL PERSONAL</b>			
7	¿Existe un sistema de control de asistencia?	X		

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	



**CCI 7/12**

	<b>INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL</b>			
8	¿Los expedientes de los servidores y servidoras se encuentran debidamente actualizados respecto de su formación, cursos, ascensos y demás documentos personales y se archivan en forma ordenada?	X		

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

**NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE  
ACTIVIDADES DE CONTROL**

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas}} = 100\%$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{6}{8} = 0,75$$

$$\text{Nivel de confianza} = 75\%$$

$$\text{Riesgo} = 100\% - 75\% = 25\%$$

<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15 – 50 %	51 – 75 %	76 – 95 %
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
85 – 50 %	49 – 25 %	11 – 51 %

Posterior a evaluar las actividades de control se ha podido llegar al resultado que los subcomponentes que integran el mismo presentan un nivel de confianza del 75% y un nivel de riesgo del 25% indicando que son moderados porque El personal de la empresa tiene conocimiento de las funciones que deben realizar, La institución cuenta con un manual de funciones, para contratar personal Se encuentran establecidos procesos de selección, ingreso capacitación y evaluación, Existe un sistema de control de asistencia, Los expedientes de los servidores y servidoras se encuentran debidamente actualizados respecto de su formación, cursos, ascensos y demás documentos personales y se archivan en forma ordenada.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

### SUPERVISION

**Objetivo:** Comprobar que los sistemas de información y comunicación

No	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
	<b>SEGUIMIENTO CONTINUO O EN OPERACIÓN</b>			
1	¿En las actividades regulares que desempeña el personal se lo supervisa constantemente?	X		
2	¿La dirección realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación de la empresa?	X		Al personal docente sí, pero ala administrativo solo se hace de manera visual. <b>HH 7/7</b>
3	¿Se realizan verificaciones de los registros con la existencia física de los recursos?	X		
4	¿Se comunican las deficiencias a los superiores inmediatos y a sus responsables?	X		Solo de forma virtual
5	Se realizan conciliaciones entre los registros y la existencia física de los bienes	X		
6	Se presenta informes de los logros alcanzados en la empresa	X		

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

### NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE SUPERVISIÓN

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas}} = 100\%$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{4}{6} = 0,666$$

$$\text{Nivel de confianza} = 67\%$$

$$\text{Riesgo} = 100\% - 67\% = 33\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15 – 50 %	51 – 75 %	76 – 95 %
NIVEL DE RIESGO		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
85 – 50 %	49 – 25 %	11 – 51 %

Posterior a evaluar las actividades de supervisión se ha podido llegar al resultado que los subcomponentes que integran el mismo presentan un nivel de confianza del 67% y el nivel de riesgo es del 33% considerándolos como moderados porque las actividades Regulares que desempeña el personal se las supervisa contantemente, Se realizan verificaciones de los registros con la existencia física de los recursos, Se comunican las deficiencias a los superiores inmediatos y a sus responsables, Se realizan conciliaciones entre los registros y la existencia física de los bienes.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

## SISTEMA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN

**Objetivo:** Evaluar el desempeño de las actividades del personal encaminadas al cumplimiento de los objetivos de la institución.

No	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
	<b>CONTROLES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>			
1	¿Cuenta la unidad con un manual de procedimiento sobre el sistema de información y comunicación?	X		
2	¿Permite el sistema la generación de información financiera oportuna para la toma de decisiones?	X		
3	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	X		
4	¿Los sistemas de información cuentan con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles?	X		
5	¿Los riesgos sobre la utilización de sistemas automatizados son considerados por la administración de la entidad?	X		
6	¿Los riesgos sobre la utilización de sistemas automatizados son considerados por la administración de la entidad?	X		
7	¿La institución ha comunicado claramente las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la entidad?	X		
8	¿Existen procedimientos para comunicar las irregularidades que los funcionarios hayan detectado?		X	
9	¿Los nuevos funcionarios conocen la naturaleza y alcance de sus deberes y responsabilidades?	X		

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	J.M	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

**NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO INHERENTE  
SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total de respuestas}} = 100\%$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{8}{9} = 0,888$$

$$\text{Nivel de confianza} = 89\%$$

$$\text{Riesgo} = 100\% - 89\% = 11\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
15 – 50 %	51 – 75 %	76 – 95 %
NIVEL DE RIESGO		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
85 – 50 %	49 – 25 %	11 – 51 %

Posterior a evaluar el sistema de información y comunicación se ha podido llegar al resultado que los subcomponentes que integran el mismo presentan un nivel de confianza alto del 89% y su nivel de riesgo es bajo con el 11% porque la unidad cuenta un manual de procedimiento sobre el sistema de información y comunicación, el sistema contable que se maneja permite obtener información financiera oportuna para la toma de decisiones, se presenta informes periódicos a las autoridades para mejorar los procesos a seguir.

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	<b>E.B</b>	

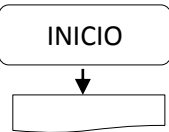
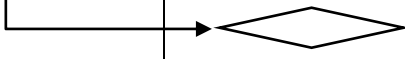

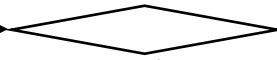
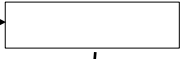
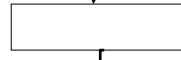


**EVALUACION DEL DIAGRAMA DE PROCESOS DE DEL PRESUPUESTO**

No	ACTIVIDADES	INSPECTOR	CONTABILIDAD	JUNTA DIRECTIVA	DIRECTOR DE T. H
1	Requerimiento del presupuesto para el año correspondiente	<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">INICIO</div> ↓			
2	Contabilidad realiza el presupuesto según años anteriores	<div style="border: 1px solid black; width: 60px; height: 15px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 25px; margin: 0 auto;"></div>		
3	Se ejecuta la Junta de Consejo Directivo para la Revisión y aprobación del mismo		<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 25px; margin: 0 auto;"></div>	<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 25px; margin: 0 auto;"></div>	
4	El Director de T. H autoriza				<div style="border: 1px solid black; width: 80px; height: 25px; margin: 0 auto;"></div>
5	Ejecución del presupuesto.		<div style="border: 1px solid black; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">FIN</div>		

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

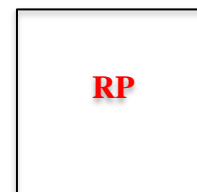
**EP 2/3**

### EVALUACION DEL DIAGRAMA DE PROCESOS DE CONTRATACIÓN

No	ACTIVIDADES	Aspirante	SECRETARIA	DEPARTAMENTO MEDICO	DEPARTAMENTO DE T.H
1	Requerimiento de Puesto				
2	Se acercan a secretaria con documentos solicitados				
3	Acuden al departamento médico para revisión				
4	Firma del contrato				
	Presentación a los compañeros de trabajo				
	Inducción en su puesto de trabajo				

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	





En la empresa Ozalnamor se identificó los siguientes procesos:

**Procesos Planificación:** Se determinó que este proceso se basa en que el Director de T. H de la unidad vigila porque se cumplan las disposiciones legales de la institución mediante el desarrollo de políticas, directrices, planes estratégicos, normas y reglamentos que permitan el desarrollo adecuado de la administración para que de este modo se vea reflejado en el buen servicio que se brinda a los beneficiados.

**Proceso de Inducción:** Estos procesos son encargados de generar y administrar los servicios para usuarios interno y externos con la finalidad de poder cumplir con los objetivos que la empresa ha trazado.

**Proceso de capacitación:** Estas actividades están encaminadas a realizar desempeñar servicios los mismos que deben ser de calidad con la finalidad de que los clientes y padres de familia se sientan satisfechos.

Cada uno de los procesos que la empresa realiza se complementa entre sí con otros departamentos desarrollándose en base a la planificación anual que realiza la junta directiva en el contexto administrativo y educativo y la planificación económica que es realizada por el Director de T. H y contadora de la institución, tomando en cuenta las normas internas y leyes vigentes que les rigen como empresa.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

### INDICADORES DE GESTIÓN

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE	FORMULA	APLICACIÓN	ANÁLISIS
<b>EFICIENCIA</b>	Conocer el porcentaje de cumplimiento de la normativa	Evaluaciones de desempeño	$\frac{\text{Evaluaciones ejecutadas}}{\text{Número de evaluaciones que dictan la normativa}} \times 100$	$37/37 \times 100$ 100%	Las evaluaciones que menciona la normativa se ejecuta en un 100%.
	Conocer el porcentaje de expedientes que se mantienen en archivos adecuados	Expedientes del personal	$\frac{\text{Expedientes del personal en archivo adecuado}}{\text{Total expedientes del personal}} \times 100$	$45/64 \times 100$ 70,31% 29,69%	Los expedientes del personal se encuentran archivados de manera adecuada en un 70,31% mientras que el 29,69% no cuenta con toda la documentación.
	Conocer el porcentaje de personal capacitado en relación de la Dirección de Chimborazo.	Personal capacitado por la DPECH	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total personal}} \times 100$	$21/37 \times 100$ 56,75% 43,25%	La empresa cuenta con el 56,75% de personal capacitado que es el total de docentes y el 43,25% que pertenece al personal administrativo.
	Indicar el cumplimiento de la normativa sobre la elaboración, socialización e implementación.	Plan de mitigación	Plan de mitigación	0	La institución no cuenta con un plan de mitigación por lo que se solucionando inconvenientes de diferente manera.
	Conocer el cumplimiento de la normativa del reglamento interno de la institución.	Reglamento interno.	Reglamento interno.	1	La empresa mantiene un manual de interno pero no se cumple en su totalidad.

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	<b>E.B</b>	

### INDICADORES DE GESTIÓN

<b>TIPO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>FORMULA</b>	<b>APLICACIÓN</b>	<b>ANALISIS</b>
<b>EFICACIA</b>	Medir el porcentaje de personal capacitado para mejorar su desempeño en la empresa	Porcentaje de personal con título	Personal con título universitario/total de personal del año lectivo x 100	35/37 x 100 94,59% 5.41%	La empresa cuenta con el 94,59% de personal con título universitario y el 5,41% no posee título pero si experiencia profesional.
	Evaluar el porcentaje del presupuesto ejecutado con relación al programado	Presupuesto	Devengado/Codificado x 100	253982,04/251846,12 x 100 100%	El presupuesto se ejecuta correctamente.
	Evaluar el grado de cumplimiento de las obras programadas	Cumplimiento de obras	Total de obras ejecutadas/ Total de obras planificadas x 100	2/5 x 100 40% 60%	Las obras que se realizan en la unidad se ejecutan en un 40% y el 60% no debido a factores económicos.
	Conocer la satisfacción del usuario frente a los servicios prestados	Satisfacción de los usuarios	Total de clientes retirados/Total de clientes x 100	25/425 x 100% 5,88% 94,12%	Los clientes retirados en este periodo fueron el 5,88% y el 94,12% se mantiene en la institución.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E-B	

**IG 3/3**

### INDICADORES DE GESTIÓN

TIPO	OBJETIVO	NOMBRE	FORMULA	APLICACIÓN	ANÁLISIS
<b>ECONOMÍA</b>	Porcentaje de las finanzas de la empresa que se deriven de terceros.	Autonomía Financiera	Ingresos propios/Ingresos totales x 100	238163,22/253982,04 x 100% 93,77% 6,23%	La relación entre los ingresos propios y los ingresos totales presenta el 93,77%, siendo el 6,23% entregado por terceros a la empresa.
	Se mide el ahorro entre los ingresos y gastos corrientes presupuestados para el año.	Ahorro corrientes	Ingresos corrientes – Gastos corrientes	238163,22 – 115429,39 -7266,17	En el año 2017 se obtuvo una diferencia negativa entre los ingresos y gastos corrientes de un total de -7266.17
	Determinar la capacidad operativa de la empresa en la ejecución de los gastos programados y financiados	Ejecución del presupuesto	Total gastos efectivos – total ingresos efectivos x 100	255220,88 / 116420,89 x 100 96.55% 3.45%	El presupuesto se ejecuta en un 96,55% al final del período.

	FIRMA	FECHA
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

## HOJA DE HALLAZGOS

<b>TÍTULO:</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>
<b>CONDICIÓN:</b>	En la institución se realiza capacitaciones pero se encuentra enfocada mayormente al personal sin tomar en cuenta al personal administrativo y este proceso ayudaría a formar colaboradores altamente preparados y con conocimientos renovados para brindar mejores servicios, pero con conocimientos propios y resolver situaciones de riesgo.
<b>CRITERIO:</b>	Se debe aplicar la Norma de Control Interno el Principio 16: “La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones concurrentes o separadas para determinar si los componentes de control interno están presentes y funcionando”
<b>CAUSA:</b>	No se realiza un plan de capacitación para cada área de la institución que sea ejecutado de acuerdo a sus funciones y necesidades. Se realizan capacitaciones generales que no son de gran importancia para los cargos asignados.
<b>EFECTO:</b>	Existe pérdida de tiempo y retraso en la prestación de servicios al cliente como también genera retrasos para otros compañeros de trabajo.
<b>CONCLUSIÓN</b>	
La capacitación para todos los niveles dentro de la institución se deberá ejecutar según las necesidades del personal las que deben ser relacionadas con las funciones que realicen. De no ejecutarse de esa manera el resultado del personal será la deficiencia de conocimiento provocando mal servicio al cliente como también retraso en las actividades dentro de la institución.	
<b>RECOMENDACIÓN:</b>	
<b>Gerente y Director de T. H</b> Realizar un plan de capacitación donde el personal administrativo este incluido en el mismo por lo menos una vez cada trimestre según las funciones que desempeñan para mejorar las actividades dentro y fuera de la institución.	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

## HOJA DE HALLAZGOS

<b>TÍTULO:</b>	<b>PERFIL PROFESIONAL</b>
<b>CONDICIÓN:</b>	El personal que ingresa cumple con el desempeño eficiente, pero en algunos casos no cuenta con el perfil que indica las políticas estacionales y de puesto.
<b>CRITERIO:</b>	Se debe aplicar la Norma de Control Interno el Principio 4: “La organización demuestra compromiso para reclutar, desarrollar y retener individuos competentes en función de los objetivos”
<b>CAUSA:</b>	Las personas que poseen el perfil no cuenta con otros puntos a favor para quedarse en el cargo como la eficiencia por tal motivo los altos mandos deciden quedarse con personas con títulos distintos a los que se necesitan.
<b>EFEECTO:</b>	Algunos no son registrados en nómina para la Dirección de Servicio sino solo en nómina interna.
<b>CONCLUSIÓN</b>	
Cada actividad que se ejecuta en la institución se debe realizar con el conocimiento de quien la desarrolla pero debe estar sustentada en que debe ser ejecutada por colaboradores que cumplan con el perfil que necesita el cargo para alcanzar niveles altos de eficiencia, sin embargo algunas personas no están asignadas conforme a los requerimientos de los puestos.	
<b>RECOMENDACIÓN:</b>	
<b>Gerencia y Director de T. H</b>	
Ampliar el número de aspirantes para el cargo, con el fin de determinar uno que tenga experiencia y conocimientos que cumplan con los requerimientos de la institución y también que cumpla con las leyes y reglamentos de la Dirección de Servicio.	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

## HOJA DE HALLAZGOS

<b>TÍTULO:</b>	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
<b>CONDICIÓN:</b>	La Empresa cuenta con un manual de funciones que no se cumple y aunque ha sido socializado por parte de las autoridades aunque en algunos casos no a su debido tiempo, por falta de otros factores no se ejecuta coherentemente.
<b>CRITERIO:</b>	Se debe aplicar la Norma de Control Interno el Principio 14: “La organización comunica internamente información, incluido objetivos y responsabilidades sobre el Control Interno, necesaria para soportar el funcionamiento del Control Interno”
<b>CAUSA:</b>	Factores como falta de personal provoca que el personal no cumpla con su trabajo a tiempo sino deba además realizar trabajos que no les compete. No se les entrega de manera oportuna.
<b>EFECTO:</b>	Retraso en el trabajo e informes que deben entregar, el personal al cumplir los roles de otros compañeros no se encuentra capacitados y no ejecutan dichas funciones de manera adecuada.
<b>CONCLUSIÓN</b>	
Las funciones que debe desarrollar cada una de las personas que se encuentran en la institución es fundamental y no se debe descuidar el puesto para el cual fueron contratados debido a que ocasiona inconvenientes con otros compañeros y servicios que brindan la institución.	
<b>RECOMENDACIÓN:</b>	
<b>Director de T. H</b> La institución debe incorporar más personal con la finalidad de que no se descuiden las funciones principales de cada empleado afectando al servicio que se brinda dentro de la institución ya sea a clientes, proveedores o entidades de regulación.	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

## HOJA DE HALLAZGOS

<b>TÍTULO:</b>	<b>RIESGO</b>
<b>CONDICIÓN:</b>	El personal de la institución no tiene conocimiento de los riesgos a los cuales está expuesta la institución dependiendo del cargo que ocupen o las actividades que desarrollan, la mismas que pueden estar sujetas a cualquier eventualidad debido a que no se ha realizado un estudio sobre este tema o simplemente se han resuelto a medida de su conocimiento.
<b>CRITERIO:</b>	Se debe aplicar la Norma de Control Interno el Principio 7: “La organización identifica riesgos para el logro de sus objetivos a través de la entidad y los analiza como base para determinar cómo deben ser administrados”
<b>CAUSA:</b>	Las autoridades de la institución no se han reunido para considerar los riesgos que pueden afectar a las actividades del personal como a la institución. Los percances que han tenido el personal se ha solucionado a medida de su aparición como también según sus conocimientos propios.
<b>EFECTO:</b>	La empresa no podrá llegar a cumplir con sus objetivos y prestaría servicios ineficientes causando incomodidades a la empresa.
<b>CONCLUSIÓN</b>	
Es sumamente importante la identificación de los riesgos que puede tener la institución pero este proceso no es aplicado ni ejecutado en la institución sino solo se actúa en base a los conocimientos del personal, por lo que la empresas encuentra expuesta a pérdida de recursos.	
<b>RECOMENDACIÓN:</b>	
<b>Gerente y Director de T. H</b>	
En reuniones de trabajo se debe elaborar una matriz de riesgo en la que identifique claramente la procedencia del riesgo, impacto y ocurrencia con el fin de que se actúe de manera inmediata ejecutando también un plan de mitigación de riesgos.	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	



## HOJA DE HALLAZGOS

<b>TÍTULO:</b>	<b>PROCESO DE MITIGACIÓN DEL RIESGO</b>
<b>CONDICIÓN:</b>	El personal de la institución no se basa en un proceso de mitigación del riesgo para resolver problemas o situaciones de riesgo, se manejan en base a su conocimiento o informándolo al señor Director de T. H para resolver dichos acontecimientos.
<b>CRITERIO:</b>	Se debe aplicar la Norma de Control Interno el Principio 10: “La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable”
<b>CAUSA:</b>	No se ha discutido en reuniones de Consejo la importancia de adquirir un plan de mitigación de riesgo por falta de conocimiento de las autoridades.
<b>EFEECTO:</b>	La empresa no lleva un proceso para resolver riesgos y puede resolverse de manera equivocada ocasionado más inconvenientes y tardía resoluciones de conflicto retardando así el trabajo.
<b>CONCLUSIÓN</b>	
La falta de un plan de mitigación del riesgo ha hecho que los trabajadores tomen decisiones propias para arreglar problemas dependiendo del área de trabajo sin tener en cuenta que se debe realizar un proceso dependiendo del grado del riesgo.	
<b>RECOMENDACIÓN:</b>	
<b>Director de T. H</b> Crear un plan de mitigación del riesgo, socializarlo a los empleados de la empresa aplicarlo en caso de ser necesario para resolver riesgos de manera adecuada sin que deje consecuencias.	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	<b>E.B</b>	

## HOJA DE HALLAZGOS

<b>TÍTULO:</b>	<b>FALTA DE PERSONAL</b>
<b>CONDICIÓN:</b>	La empresa cuenta con poco personal para todas las actividades que se debe cumplir, puesto que no se presentan en algunos y esto es esencial para la toma de decisiones en los altos mandos.
<b>CRITERIO:</b>	Se debe aplicar la Norma de Control Interno el Principio 9: “La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno”
<b>CAUSA:</b>	La empresa no cuenta con un ingreso económico suficiente para incorporar más personal que ayude con las labores para tener niveles óptimos de eficiencia.
<b>EFFECTO:</b>	La institución no brinda servicios de calidad ya que se encuentra con que el personal no se encuentra en sus lugares de trabajo y no puede resolver sus peticiones o inconvenientes.
<b>CONCLUSIÓN</b>	
La falta de personal en la Empresa, no permite cubrir la demanda de atención del cliente externo lo que ocasiona un servicio ineficiente.	
<b>RECOMENDACIÓN:</b>	
<b>Directivos – Director de T. H</b> La empresa debe inmediatamente ponerse de acuerdo entre el departamento de directivo y recursos humanos en reclutar y contratar al personal necesario, a fin de suplir todas las actividades de la institución y satisfacer la demanda de atención del usuario externo	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

### 3.3.4 Fase IV: comunicación de resultados

AC

# ARCHIVO CORRIENTE

## COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



### ÍNDICE

	ARCHIVO CORRIENTE
<b>CLB</b>	Convocatoria a la lectura del borrador del informe
<b>ALB</b>	Registro de asistencia a la lectura del informe
<b>IF</b>	Informe Final

**CLB**

## **CONVOCATORIA A LA LECTURA DEL BORRADOR DEL INFORME**

Fco de Orellana, 25 junio del 2018

Ing. Luis Román

**DIRECTOR DE T. H DE LA OZALNAMOR**

Presente. -

De mi consideración:

Mediante Orden de Trabajo **AG-UECN-0001** del 11 de junio del 2018, se efectuó la Auditoría de Gestión a la Ozalnamor en el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017, este examen se realizó tomando en cuenta lo que establecen las “Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas”, Normas y Reglamentos de Interno.

Terminado el proceso de auditoría se convoca al personal administrativo involucrado en el examen a la lectura del borrador del informe, destacando que lo emitido en el mismo se ha formulado teniendo en cuenta un criterio profesional e independiente. La lectura sobre los resultados obtenidos en la evaluación tendrá lugar en la sala de Cesiones de la institución el día 28 de junio a las 9h00.

Por la atención y aceptación que se sirva dar al presente anticipo mi agradecimiento.

Atentamente

Jinson Moreno  
**AUDITOR**

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>J.M</b>	11/06/2018
<b>Revisado por:</b>	E.B	

**ALB**

## **REGISTRO DE ASISTENCIA A LA LECTURA DEL INFORME**

Fco de Orellana, 28 junio del 2018

Ing. Luis Román  
**PRESIDENTE DE OZALNAMOR**

Presente. -

Como constancia de la invitación a la lectura del informe acerca de la Auditoría Administrativa de la empresa Ozalnamor comprendido en el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017, sírvase confirmar su asistencia registrando firma y hora del recibido.

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Dorian Tirado	Ing. Carlos Román	
Lic. Miguel Ayala	Directivos	
Ing. Luis Román	Director de T. H	
Lic. Lorena Román	Secretaria	
Lic. Dayana Ederca	Asistencia de Gerencia	
Lic. Norge Solórzano	Inspector	

Atentamente

Jinson Moreno  
**AUDITOR**

# **INFORME FINAL DE AUDITORIA**

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD**

La empresa Ozalnamor es una Institución que se caracteriza por ser en desarrollo, encaminada a satisfacer las demandas de la comunidad y siempre dispuesta a alcanzar la excelencia del servicio, trabajando con transparencia.

#### **MOTIVO DE LA AUDITORIA**

La evaluación a la empresa Ozalnamor, por el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017, se realizará en cumplimiento a la orden de trabajo 0001.

#### **OBJETIVO DE LA AUDITORIA**

##### **GENERAL**

Realizar una Auditoría administrativa a la empresa Ozalnamor, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia, economía y el cumplimiento de todas las bases legales como también las normas internas y externas que rigen a la institución con el fin de minimizar las debilidades mediante la emisión de recomendaciones para la toma oportuna de decisiones.

##### **ESPECÍFICOS**

- Determinar la adecuada organización de la institución, la existencia de objetivos y planes valederos; la existencia y cumplimientos de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de procedimientos adecuados; la confiabilidad de la información y controles.
- Comprobar el eficiente empleo de los recursos económicos que posee la institución y la eficiencia de las actividades ejecutadas por sus empleados como también la eficiencia en los servicios que brinda.
- Conocer las causas de ineficiencias en la institución.

#### **ALCANCE DE LA AUDITORIA**

La empresa Ozalnamor, período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2017.

## **DISPOSICIONES LEGALES INTERNAS**

- Manual de funciones
- Código de convivencia

## **DISCPOSICIONES LEGALES EXTERNAS**

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Servicio Interculturalidad.
- Código de Trabajo.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Leyes del Ministerio de Relaciones Laborales
- Ley de Servicio y su Reglamento.

## **MISIÓN**

Proveer servicios petroleros con equipos de alta tecnología y talento humano calificado, bajo estándares internacionales de calidad, salud ocupacional y medio ambiente.

## **VISIÓN**

Ubicarnos como la empresa nacional de servicios petroleros líder en la Industria Ecuatoriana contribuyendo al éxito de nuestros clientes.

## PERSONAL INMERSO EN EL EXAMEN

<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>FIRMA</b>
Ing. Dorian Tirado	Ing. Carlos Román	
Lic. Miguel Ayala	Directivos	
Ing. Luis Román	Director de T. H	
Lic. Lorena Román	Secretaria	
Lic. Dayana Ederca	Asistencia de Gerencia	
Lic. Norge Solórzano	Inspector	

## EQUIPO DE AUDITORIA

Ing. Ernesto Bonilla                      Jefe de equipo

Ing.                      Supervisor

Autora. Jinson Moreno                      Auditor



## **CAPITULO II**

### **RESULTADOS**

#### **CAPACITACIÓN**

##### **CONCLUSIÓN:**

La capacitación en una empresa fortalece todos los niveles dentro de la institución ayudando a una mejor toma de decisiones y se deberá ejecutar según las necesidades del personal las que deben ser relacionadas con las funciones que realicen. De no ejecutarse de esa manera el resultado del personal será la deficiencia de conocimiento provocando mal servicio al cliente como también retraso en las actividades dentro de la institución.

##### **RECOMENDACIÓN:**

###### **Gerente y Director de T. H**

Realizar un plan de capacitación donde el personal administrativo este incluido en el mismo por lo menos una vez cada trimestre según las funciones que desempeñan para mejorar las actividades dentro y fuera de la institución.

#### **PERFIL PROFESIONAL**

##### **CONCLUSIÓN:**

Cada actividad que se ejecuta en la institución se debe realizar con el conocimiento de quien la desarrolla, pero debe estar sustentada en que debe ser ejecutada por colaboradores que cumplan con el perfil que necesita el cargo para alcanzar niveles altos de eficiencia, sin embargo, algunas personas no están asignadas conforme a los requerimientos de los puestos.

##### **RECOMENDACIÓN:**

###### **Gerente y Director de T. H**

Ampliar el número de aspirantes para el cargo, con el fin de determinar uno que tenga experiencia y conocimientos que cumplan con los requerimientos de la institución y también que cumpla con las leyes y reglamentos.

#### **MANUAL DE FUNCIONES**

### **CONCLUSIÓN:**

Las funciones que debe desarrollar cada una de las personas que se encuentran en la institución es fundamental y no se debe descuidar el puesto para el cual fueron contratados debido a que ocasiona inconvenientes con otros compañeros y servicios que brindan la institución.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Director de T. H**

La institución debe incorporar más personal con la finalidad de que no se descuiden las funciones principales de cada empleado afectando al servicio que se brinda dentro de la institución ya sea a clientes, proveedores o entidades de regulación.

### **RIESGO**

### **CONCLUSIÓN:**

Es sumamente importante la identificación de los riesgos que puede tener la institución, pero este proceso no es aplicado ni ejecutado en la institución sino solo se actúa en base a los conocimientos del personal, por lo que la empresa encuentra expuesta a pérdida de recursos.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Gerente y Director de T. H**

En reuniones de trabajo se debe elaborar una matriz de riesgo en la que identifique claramente la procedencia del riesgo, impacto y ocurrencia con el fin de que se actúe de manera inmediata ejecutando también un plan de mitigación de riesgos.

## **PROCESO DE MITIGACIÓN DEL RIESGO**

### **CONCLUSIÓN:**

La falta de un plan de mitigación del riesgo ha hecho que los trabajadores tomen decisiones propias para arreglar problemas dependiendo del área de trabajo sin tener en cuenta que se debe realizar un proceso dependiendo del grado del riesgo.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Director de T. H**

Crear un plan de mitigación del riesgo, socializarlo a los empleados de la empresa y aplicarlo en caso de ser necesario para resolver riesgos de manera adecuada sin que deje consecuencias.

## **FALTA DE PERSONAL**

### **CONCLUSIÓN:**

La falta de personal en la Empresa, no permite cubrir la demanda de atención lo que ocasiona un servicio ineficiente.

### **RECOMENDACIÓN:**

#### **Gerente – Director de T. H**

La empresa debe inmediatamente ponerse de acuerdo entre el departamento de directivo y recursos humanos en reclutar y contratar al personal necesario, a fin de suplir todas las actividades de la institución y satisfacer la demanda de atención.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

### 4.1 TÍTULO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA OZALNAMOR PROVINCIA DE ORELLANA, CANTÓN FCO. DE ORELLANA.

### 4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

El contenido de la propuesta no se basa sencillamente en diseñar una estructura organizacional, si no también rediseñar la filosofía empresarial, manual de funciones de cada área que se crea en el diseño de la estructura, mismo que tenga mayor impacto positivo en su ejecución

### 4.3 FILOSOFÍA CORPORATIVA

#### 4.3.1 Misión

Para ser efectivo el enunciado de la misión tiene que surgir de las entrañas de la organizaciones, todos deben participar de un modo significado ya que sin participación no hay compromiso, es por ello antes de plasmarla, la organización debe contestar varias preguntas que son fundamentales en el proceso del planteamiento de la misión.

#### Misión

*“Somos una empresa dedicada a brindar un servicio de calidad, mediante la utilización de recursos de la más alta calidad, brindando un servicio cordial encaminado a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.”*

### 4.3.2 Visión

Todos quienes están vinculados directa o indirectamente con la organización, deben conocer su visión, porque esto les permite saber hacia dónde se dirige la empresa, por ende luego de la implementación debe ser difundida y compartida por todos los integrantes de la organización.

#### Visión

*“Hasta el año 2022 Ser una empresa altamente competitiva e innovadora en el mercado de la ciudad y la provincia de Orellana cantón Fco de Orellana, a través del beneficio económico en el servicio brindado con el personal calificado y especializado, fundamentados en los principales valores: transparencia, honestidad y respeto”*

### 4.3.3 Slogan propuesto para la organización

#### Cuadro 1.- Slogan

*Primero tu opinión y el servicio será de calidad*

**Elaborado por:** Jinson Moreno

### 4.3.4 Objetivos organizacionales

- Cumplir con todas los requisitos que exige la legislación ecuatoriana.
- Mantener el servicio en el mercado e incrementar paulatinamente las ventas promoviendo la innovación tecnológica y mejoramiento continuo.
- Ofrecer servicios de excelente calidad que cumplan con las normas y leyes para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y generar rentabilidad
- Posicionar nuestra marca en la mente de los clientes como una empresa que brinda un servicio de excelencia calidad.
- Contribuir con la generación de puestos de trabajo a la sociedad

#### **4.3.5 Valores organizacionales**

Los valores son los pilares más importantes que orientan y definen la forma de trabajar y las relaciones entre el personal para alcanzar el logro del éxito organizacional.

Los principales valores que deben poseer la empresa Ozalnamor son:

- **Honestidad:** Realizamos cada una de las operaciones con transparencia, laborales.
- **Trabajo en Equipo:** Buscamos la colaboración y sumamos esfuerzos para que con el aporte de todos se multipliquen los logros.
- **Calidad:** Ofrecemos diariamente servicios y atención al cliente de excelencia atributo.
- **Respeto:** Valoramos a cada persona y entendemos sus diferencias sociales, culturales, religiosas y de pensamiento.
- **Responsabilidad:** Cumplimos a tiempo nuestros deberes y desarrollamos el trabajo con dedicación acorde a nuestros compromisos con la empresa
- **Confianza:** Ofrecemos los mejores servicios a precios justos y razonables para mantener e incrementar la participación en el mercado.
- **Actitud de Liderazgo:** Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo a nivel local y nacional

La cultura organizacional está orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento de la organización, todos deben interiorizar estos valores y practicarlos porque forman parte de la vida de las personas que interactúan en los contextos en que se desenvuelven. Por tal razón invitamos a la familia de la empresa Ozalnamor practicar e instaurar estos valores.

#### **4.3.6 Principios**

- La disciplina es el eje fundamental en la empresa para lograr la excelencia en todos los aspectos.

- La calidad del producto y el servicio son fundamentales para obtener la satisfacción de nuestros clientes.
- Se lograrán los objetivos establecidos por medio de la responsabilidad y dedicación de todos quienes conforman la empresa.

#### **4.3.7 Diseño de las políticas empresariales**

Las políticas de la empresa son las directrices que orientan a todos nuestros colaboradores en cómo implementar la estrategia y alcanzar los objetivos empresariales. A continuación se desarrollan las políticas orientadas al desarrollo organizacional

#### **4.3.8 Políticas generales**

Propósito.- Socializar e inculcar las políticas a todo el personal que forma parte de la empresa.

#### **Exposición de las políticas**

- La administración definirá la estructura organizacional de la empresa para que las actividades se desarrollen de forma tal que se logre la satisfacción de las necesidades mediante servicios y atención al cliente de calidad.
- Cualquier modificación o cambio de la estructura organizacional de la empresa tendrá que ser aprobada por el gerente general o el propietario y socializada a todos los miembros que integran la empresa.
- Las tareas y responsabilidades de los trabajadores y empleados deberán distribuirse de acuerdo a las competencias y habilidades de cada uno de ellos, evitando las duplicaciones de funciones.
- El cumplimiento de los objetivos organizacionales y el desempeño del personal serán medidos continuamente por la administración para garantizar la corrección y mejora continua de los procesos y actividades.
- Políticas administrativas La administración deberá informar a todo el personal sobre aspectos relacionados como las políticas, reglamentos y procedimientos de la empresa para que exista una clara comprensión de su papel dentro de la organización y se ejecuten todas las funciones adecuadamente.

Para un mejor manejo de las políticas lo hemos clasificado de la siguiente manera

- a) Políticas administrativas
- b) Políticas de calidad
- c) Políticas de servicio
- d) Políticas de compras
- e) Políticas de la selección de personal
- f) Políticas de personal
- g) Políticas de Horario

**a) Política administrativa**

**Propósito.-** Implantar directrices que le permita a la empresa contar con la logística necesaria para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo.

**Exposición de las políticas**

- Crear un ambiente de trabajo agradable para el desarrollo personal y laboral
- Buena administración del recurso humano, recurso tecnológico, recurso material y recurso logístico para el buen crecimiento continuo de la empresa.
- Socializar e inculcar los valores corporativos a todo el personal de la empresa.
- El servicio al cliente es primordial en las diligencias de la empresa

**b) Políticas de calidad**

**Propósito.-** Mantener un proceso de innovación y mejoramiento permanente, enfocando a la satisfacción total de los clientes.

**Exposición de las políticas**

- Trabajar con los proveedores que ofrezcan la máxima calidad de materia prima asimismo la puntualidad en la entrega y facilidad de pago para asegurar que en el proceso de entrega o venta se utilice una materia prima de calidad.
- La empresa está comprometida en ofrecer servicios que cumplan las normas de calidad para la satisfacción de los clientes.



### **c) Políticas de servicio**

**Propósito.-** Brindar un servicio personalizado e implantar una eficaz y eficiente gestión de servicio al cliente que estimule el desarrollo y crecimiento de la empresa.

#### **Exposición de las políticas**

- El motor importante de la empresa es el cliente, por ende su mayor preocupación es la satisfacción total.
- La atención y servicio a los clientes serán de alta prioridad para la empresa, por lo que se buscará continuamente el desarrollo y capacitación del personal que mantiene contacto directo con el cliente.
- El desarrollo de todas las actividades en la empresa y en especial aquellas en las que existe un trato directo con el cliente se caracterizará por la presencia de cortesía, amabilidad y cordialidad.

### **d) Políticas de compra**

**Propósito.-** Establecer la logística adecuada para que la empresa pueda disponer oportunamente de la materia prima a precios justos.

#### **Exposición de las políticas**

- Elaborar órdenes de compra previa revisión de stocks
- Las compras las realizará directamente a los proveedores teniendo en cuenta aspectos como: la calidad, el precio, plazo de entrega y de pago, experiencia del proveedor.
- En lo que respecta a la adquisición de maquinarias, equipo, materiales, herramientas y suministros se tratará de conseguir la mejor calidad a precios razonables y con buenas condiciones de pago.
- Se deberá contar con un calendario de compra de materia prima, acorde a los requerimientos de servicio y a los proveedores

#### **e) Políticas de la selección del personal**

**Propósito.-** Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permita escoger personas idóneas que se ajusten a los requerimientos de la empresa.

#### **Exposición de las políticas**

- El proceso de selección de personal permite escoger las personas que cumplan con los requisitos para satisfacer las necesidades de la empresa y deberá seguir las siguientes actividades.
- El proceso se iniciará con la necesidad de requerimiento de personal, misma que deberá ser aprobada por el gerente general, para casos de creación de nuevos puestos o reemplazos sean definitivos o temporales.
- Posteriormente se analizará el cargo y se definirá el perfil del puesto, para poder realizar la publicación y convocatoria.
- Se realizará la recepción de las solicitudes de empleo de los interesados y acorde al perfil requerido se evaluarán y calificarán a los postulantes.
- Cuando se haga seleccionado a los mejores postulantes será necesario realizar una entrevista personal y confirmar los antecedentes y recomendaciones y poner a prueba un día para ver su capacidad.
- Una vez seleccionada la persona idónea para el puesto se iniciará el proceso de capacitación e inducción

#### **f) Políticas de los trabajadores**

**Propósito.-** Ordenar y difundir el marco normativo interno de la empresa

#### **Exposición de las políticas**

- Puntualidad
- Respetar a sus jefes alternos
- El rendimiento de cada trabajador será evaluado para verificar la productividad, capacidad y conocimiento que posee respecto del puesto que está ocupando.

- Ningún miembro del personal podrá sacar de las instalaciones de la empresa material o cualquier producto sin que cuente con la debida autorización del superior que está a su cargo.
- Los empleados están obligados a mantener su ropa de trabajo limpia, las uñas debidamente cortadas mascarillas en algunos casos y guantes.
- En caso de pérdida de materiales avisar inmediatamente o comunicar con anticipación para no tener ningún inconveniente entre las partes.
- En caso de faltar tres días consecutivos sin la justificación será despedido de la empresa
- Cuidar las maquinarias y las herramientas asignadas por los jefes
- En caso de pérdida de las herramientas se descontará del sueldo
- El personal de la empresa deberá ser capacitado continuamente en lo referente a las actividades que debe cumplir, haciendo énfasis en el trato al cliente.
- Colaborar con sus compañeros de trabajo

#### **g) Políticas de Horarios**

**Propósito.-** Establecer las norma aplicable para todo el personal, basando en el reglamento del código de trabajo

#### **. Exposición de las políticas**

- Art.- 17. De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de la Empresa, en los centros de trabajo asignados. Sin embargo, respetando los límites señalados en el Código del Trabajo, las jornadas de labores podrán variar y establecerse de acuerdo con las exigencias del servicio o labor que realice cada trabajador y de conformidad con las necesidades de los clientes y de la Empresa.
  - La empresa Ozalnamor labora los cinco días de la semana.
- El personal del área de servicio trabaja en turnos diferentes, en la mañana con un horario de 8:00 am hasta las 12:00 pm y en la tarde a partir de 14:00 hasta 18:00 pm.

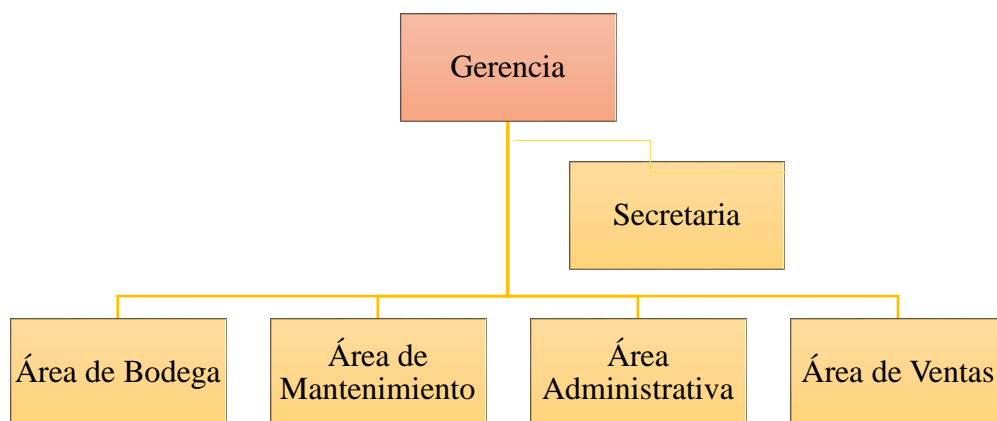
#### 4.4 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional permitirá que la empresa coordine y supervise las actividades laborales de los miembros de la empresa para que sean realizadas de forma eficiente y eficaz y de esta manera lograr la optimización de los recursos de la empresa. Por otro lado determina la estructura jerárquica y las actividades de cada departamento de la organización.

Luego de conocer la realidad de la empresa, mediante los resultados de las encuestas, entrevista y la verificación de la idea a defender correspondiente, la propuesta se desarrollará conforme a las necesidades de la empresa, con el objetivo de mejorar la gestión organizacional de modo que la productividad aumentara y mejorar la rentabilidad económica. Por otro lado con esta propuesta la empresa se puede encaminar hacia el logro de los objetivos organizacionales.

##### 4.4.1 Organigrama estructural (PROPUESTO) para la empresa Ozalnamor

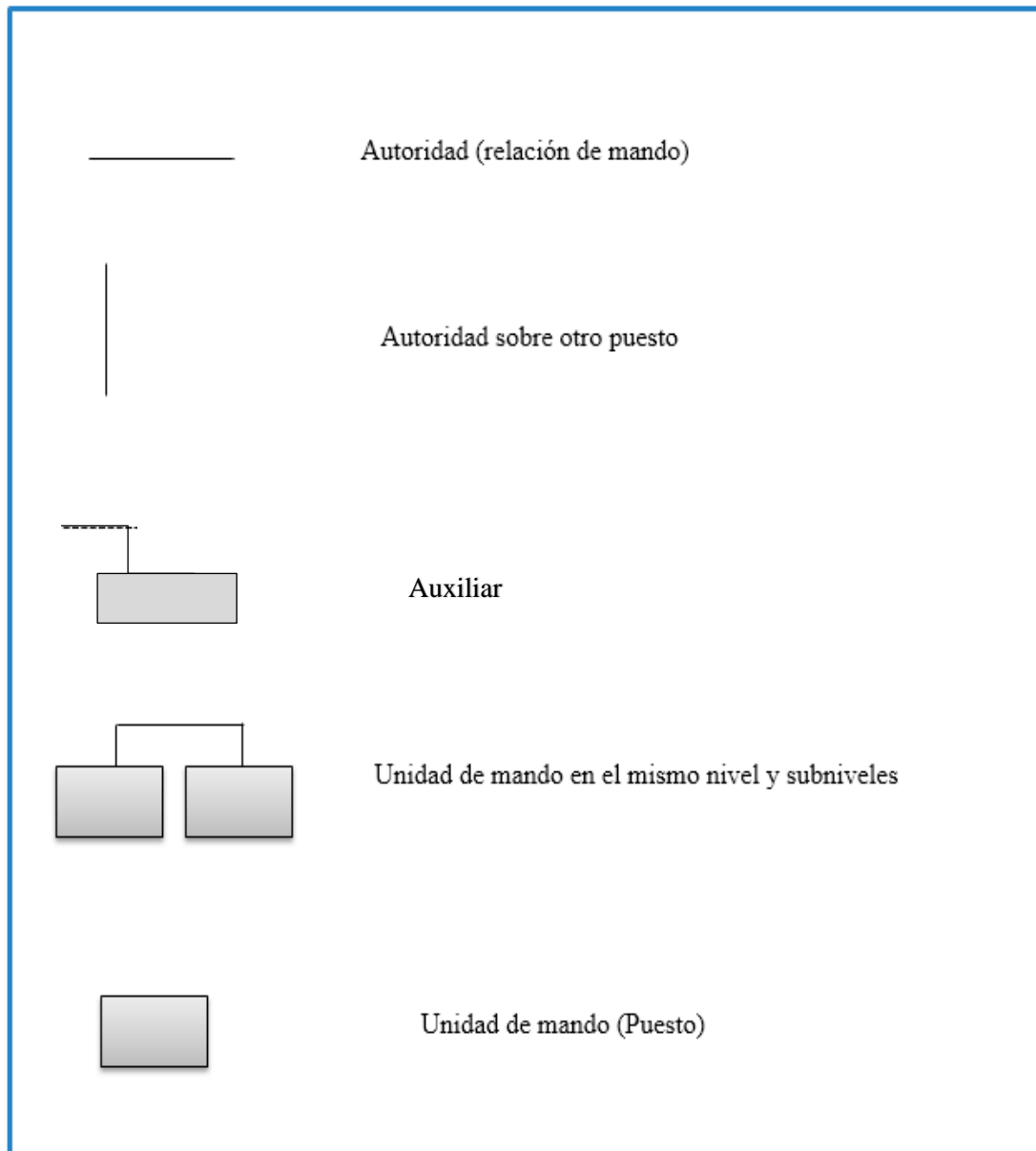
**Gráfico 3:** Organigrama estructural propuesto



Elaborado por: Jinson Moreno

#### 4.4.1.1 Simbología del organigrama

**Gráfico 4:** Simbologías



Elaborado por: Jinson Moreno

#### **4.4.1.2 Niveles jerárquicos**

- **Nivel ejecutivo**

Es la representación legal de la empresa, y tiene en su misión fijar estrategias, metas y políticas específicas tendientes a lograr los objetivos empresariales, administrando los recursos disponibles (humanos, financieros, técnicos), coordinando las actividades de las diferentes unidades de forma eficaz y eficiente. De la misma manera toma decisiones en torno a aspectos administrativos como planificación, control, ejecución y supervisión de las actividades diarias de la organización.

- **Nivel de apoyo**

Es la persona encargada de brindar apoyo a los especialistas en la en la realización de actividades en forma oportuno y eficiente.

- **Nivel operativo**

En este nivel está conformado por la contadora y obreros, es el nivel más importante de la organización ya que se ejecuta las actividades para el cumplimiento de objetivos operativos establecidos y de coordinación administrativa y técnica de la empresa.

- **Puestos operativos**

Es la pieza primordial en el servicio o la realización de tareas principales, este nivel no posee autoridad ni delega responsabilidad.

#### **4.5 ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES**

Una vez establecido el organigrama de la empresa, es necesario definir los requerimientos o competencias de cada uno de los puestos y determinar las líneas de autoridad y responsabilidad

Lo establecido en el manual deberá comprender su conocimiento, obligación, cumplimiento y desarrollo de las actividades inherentes por el personal que ocupa los diferentes cargos.

Seguidamente el manual de funciones que se propone contiene lo siguiente:

- Nombre del puesto.
- Nombre del área.
- A quienes subordina.
- Quienes son sub-ordinados.
- Objetivo
- Conocimientos básicos o esenciales
- Las competencias.
- Las responsabilidades.

#### **4.5.1 Manual de funciones (Propuestos) para la empresa**

De acuerdo a los cargos se establece los puestos de trabajo de la nueva estructura orgánico-funcional para la empresa se establecieron los siguientes manuales:

<b>Gerente general</b>	
<b>Edad:</b>	28 a 40 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Ingeniero Comercial, Economista, Abogado con título refrendado en el Senescyt.
<b>Cursos extras:</b>	Cursos en sistema contable NIFF.
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Inglés y Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años administrando empresas
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, aptitudes de líder, tener don de mando, emprendedor, iniciativa propia.
<p><b>Actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar, dirigir y controlar los servicios de movilización de la empresa Ozalnamor.</li> <li>✓ Formular las políticas de la empresa a través de directivas.</li> <li>✓ Elaborar el presupuesto anual.</li> <li>✓ Legalizar los estados financieros.</li> <li>✓ Seleccionar al personal capacitado y experimentado para el desempeño de las labores en coordinación con los jefes de las diferentes áreas.</li> <li>✓ Procurar la mejor capacitación del personal, mediante la asistencia a cursos y/o seminarios que tiendan a la ampliación de conocimientos y que tengan relación con el puesto que ocupan.</li> <li>✓ Planificar la licencia anual de los empleados.</li> <li>✓ Programar, controlar y conducir el régimen diario de la empresa</li> </ul> <p>Control de la entrada y salida del personal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crear estrategias de trabajo para optimizar las labores en conjunto con los colaboradores.</li> <li>✓ Controlar cada una de las tareas y funciones de los departamentos que funcionan en la empresa.</li> </ul>	

Elaborado por: Jinson Moreno



<b>Secretaria</b>	
<b>Edad:</b>	19 a 27 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Licenciatura en secretariado general.
<b>Cursos extras:</b>	Atención al cliente
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Inglés y Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	No necesaria
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, emprendedor, iniciativa propia.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir el Reglamento Interno de <b>LA EMPRESA OZALNAMOR.</b></li> <li>✓ Recibir, clasificar, registrar, tramitar la correspondencia.</li> <li>✓ Mantener los archivos y registros de correspondencia según su clasificación actualizados.</li> <li>✓ Revisar y contestar e-mails a diario.</li> <li>✓ Colocar el sello de trámite y la fecha en la documentación que va a ingresar a la Gerencia, anexando la documentación de referencia si el caso amerita.</li> <li>✓ Recibir y solucionar las llamadas telefónicas de clientes que presenten reclamos, soliciten citas, o cualquier asunto relacionado con la gerencia y reportar al Gerente.</li> <li>✓ Solicitar y realizar el pedido de suministro mes a mes para su departamento.</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

<b>Jefe de Operaciones</b>	
<b>Edad:</b>	25 a 38 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Universitario cursando los últimos años en administración de empresa, contabilidad, o carreras afines
<b>Cursos extras:</b>	Manejo de personal.
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Inglés y Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	Mínimo dos años áreas similares
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, aptitud de mando, emprendedor, iniciativa propia.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de <b>LA EMPRESA OZALNAMOR.</b></li> <li>✓ Supervisar y controlar los procesos operativos para el servicio de movilización.</li> <li>✓ Revisar semanalmente el estado de la Flota Operativa, en lo referente a estado de los vehículos y presentación de los conductores.</li> <li>✓ Revisar y contestar e-mails a diario.</li> <li>✓ Crear autorización por carreras pactadas y viajes.</li> <li>✓ Supervisión diaria a la empresa</li> <li>✓ Atención al cliente</li> <li>✓ Informar a Gerencia de las novedades.</li> <li>✓ Elaboración de horarios del personal de la empresa una vez por semana.</li> <li>✓ Controlar la actualización de las Carpetas de Vida del Personal que labora en la empresa, así como la de los conductores.</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

<b>Supervisor</b>	
<b>Edad:</b>	19 a 27 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Estudios universitario en administración de empresa, contabilidad, o carreras afines
<b>Cursos extras:</b>	Ninguno
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Inglés y Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	Un año en cargos similares.
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, emprendedor, iniciativa propia con disponibilidad a turnos rotativos.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de <b>LA EMPRESA OZALNAMOR</b>.</li> <li>✓ Revisar y contestar e-mails a diario.</li> <li>✓ Controlar la puntualidad y asistencia del personal</li> <li>✓ Controlar que las unidades trabajen bien y en el horario asignado.</li> <li>✓ Controlar que las carreras se despachen a tiempo.</li> <li>✓ Confirmar a los clientes cuando un vehículo va a demorar.</li> <li>✓ Recibir y solucionar quejas de los clientes por inconformidad en el servicio.</li> <li>✓ Dar solución pronta y oportuna a los problemas rutinarios y que de alguna manera afectan al normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa en lo que a operaciones respecta.</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

<b>Operador</b>	
<b>Edad:</b>	19 a 27 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Estudios universitario en administración de empresa, contabilidad, o carreras afines
<b>Cursos extras:</b>	Ninguno
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Inglés y Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	Un año en cargos similares.
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, emprendedor, iniciativa propia con disponibilidad a turnos rotativos.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir el Reglamento Interno de <b>LA EMPRESA OZALNAMOR</b>.</li> <li>✓ Ingresar al sistema operativo con la clave, esta hora será considerada como el inicio de labores.</li> <li>✓ Al terminar el turno deberá esperar al relevo y entregar las consignas, de no hacerlo se calificará como abandono del trabajo.</li> <li>✓ Recibir las llamadas de los clientes a quienes atenderá de la manera más cordial, rápida y eficiente.</li> <li>✓ Limpiar y arreglar el área de trabajo una vez que termine el turno de trabajo</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

<b>Jefe contable-Contador (a)</b>	
<b>Edad:</b>	28 a 40 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Contador Público Autorizado con título refrendado en el Senescyt
<b>Cursos extras:</b>	Ninguno
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Inglés y Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 3 años en cargos similares
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, emprendedor, iniciativa propia con disponibilidad a turnos rotativos.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de LA EMPRESA OZALNAMOR.</li> <li>✓ Revisar y contestar e-mails a diario.</li> <li>✓ Asesorar al Gerente en las soluciones de los problemas financiero de la empresa.</li> <li>✓ Registrar los asientos contables, depósitos bancarios, libro diario, etc.</li> <li>✓ Elaborar las órdenes de pago.</li> <li>✓ Elaborar la conciliación bancaria.</li> <li>✓ Registrar y controlar las transacciones contables.</li> <li>✓ Controlar el pago de las liquidaciones a los concesionarios.</li> <li>✓ Controlar y cobrar a las personas y empresas que adeudan a LA EMPRESA OZALNAMOR.</li> <li>✓ Elaborar los estados financieros.</li> <li>✓ Pagar y declarar al SRI</li> <li>✓ Declaración de Impuesto a la Renta</li> <li>✓ Control de pago de impuestos municipales, agua, energía eléctrica, salud, teléfonos, arriendos, etc.</li> <li>✓ Controlar las adquisiciones, previa verificación de existencia de fondos.</li> <li>✓ Presentar diariamente al Gerente el saldo diario de la cuenta bancos.</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

<b>Auxiliar contable</b>	
<b>Edad:</b>	19 a 27 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Estudios universitario en administración de empresa, contabilidad, o carreras afines
<b>Cursos extras:</b>	Ninguno
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Inglés y Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	Un año en cargos similares.
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, emprendedor, iniciativa propia con disponibilidad a turnos rotativos.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir el Reglamento Interno de <b>LA EMPRESA OZALNAMOR.</b></li> <li>✓ Control de las facturas de los proveedores.</li> <li>✓ Entregar la documentación requerida por el Contador.</li> <li>✓ Elaborar los asientos contables.</li> <li>✓ Archivar la documentación contable.</li> <li>✓ Elaborar facturas por cobro de combustible.</li> <li>✓ Despachar los Estados Financieros.</li> </ul> <p>Despacho y registro de cheques y responsable por la custodia de los mismos</p>

Elaborado por: Jinson Moreno

<b>Asistente de Archivo</b>	
<b>Edad:</b>	19 a 27 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Bachiller unificado
<b>Cursos extras:</b>	Ninguno
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Inglés y Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	No necesaria
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, emprendedor, iniciativa propia con disponibilidad a turnos rotativos.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir el Reglamento Interno de LA EMPRESA OZALNAMOR.</li> <li>✓ Archivar las facturas</li> <li>✓ Archivar las retenciones</li> <li>✓ Archivar los egresos</li> <li>✓ Archivar las facturas de proveedores canceladas</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

<b>Jefe de Departamento Legal y Recursos Humanos</b>	
<b>Edad:</b>	25 a 38 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Abogado
<b>Cursos extras:</b>	Ninguno
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Inglés y Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	Mínimo un año áreas similares.
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, aptitud de mando, emprendedor, iniciativa propia.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir el Reglamento Interno de LA EMPRESA OZALNAMOR.</li> <li>✓ Revisar y contestar e-mails a diario.</li> <li>✓ Revisar contratos de los trabajadores</li> <li>✓ Revisar contratos de las empresas</li> <li>✓ Entrevistar al personal</li> <li>✓ Realizar contrato de trabajo</li> <li>✓ Realizar reporte de sus actividades cada semana</li> </ul> <p>Escuchar las quejas y recomendaciones de los empleados Autorizar préstamos.</p>

Elaborado por: Jinson Moreno



<b>Jefe de Sistemas</b>	
<b>Edad:</b>	25 a 38 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Universitario cursando los últimos años en carrera de sistema.
<b>Cursos extras:</b>	Ninguno
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Inglés y Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	Mínimo dos años áreas similares.
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, emprendedor, iniciativa propia con disponibilidad a turnos rotativos.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir el Reglamento Interno de LA EMPRESA OZALNAMOR.</li> <li>✓ Revisar y contestar e-mails a diario.</li> <li>✓ Crear usuarios a todo el personal administrativo para ingresar a los diferentes sistemas operativos.</li> <li>✓ Probar la operación correcta del software de operaciones.</li> <li>✓ Sacar semanalmente respaldos del programa de Operaciones.</li> <li>✓ Planificar y efectuar el mantenimiento a los computadores.</li> <li>✓ Revisar periódicamente el buen funcionamiento de la frecuencia, beeper y líneas telefónicas.</li> <li>✓ Establecer los procedimientos en caso de tener una falla en cualquiera de los sistemas</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

<b>Mensajero</b>	
<b>Edad:</b>	19 a 27 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Bachiller graduado
<b>Cursos extras:</b>	Ninguno
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	No necesaria
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, aptitud de mando, emprendedor, iniciativa propia.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir el Reglamento Interno de LA EMPRESA OZALNAMOR.</li> <li>✓ Retirar cheques, y retenciones</li> <li>✓ Entregar y recolectar documentaciones solicitadas</li> <li>✓ Realizar depósitos bancarios</li> <li>✓ Realizar el pago de los servicios básicos</li> <li>✓ Realizar el pago del IESS</li> <li>✓ Realizar reporte de las actividades diarias</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

<b>Asistente de limpieza</b>	
<b>Edad:</b>	19 a 27 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Bachiller graduado
<b>Cursos extras:</b>	Ninguno
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	No necesaria
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, aptitud de mando, emprendedor, iniciativa propia.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir el Reglamento Interno de LA EMPRESA OZALNAMOR.</li> <li>✓ Realizar limpieza diaria de los diferentes departamentos</li> <li>✓ Mantener la cocina limpia</li> <li>✓ Comprar suministros de cocina y aseo</li> <li>✓ Mantener los baños limpios</li> <li>✓ Realizar limpieza del patio principal dos veces por semana</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

<b>Guardia de Seguridad</b>	
<b>Edad:</b>	19 a 27 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Ex militares o policías y cursos aprobados
<b>Cursos extras:</b>	Ninguno
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	No necesaria
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, aptitud de mando, emprendedor, iniciativa propia.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir el Reglamento Interno de LA EMPRESA OZALNAMOR.</li> <li>✓ Control de entrada y salida personal administrativo y operativo</li> <li>✓ Control de entrada y salida de personas que no laboran en la empresa</li> <li>✓ Llevar un registro de bitácoras de horas de entrada y salida del personal administrativo, operativo y persona que no pertenezca a la empresa.</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

<b>Conductor</b>	
<b>Edad:</b>	25 a 48 años
<b>Sexo:</b>	Hombre o Mujer
<b>Título:</b>	Bachiller graduado
<b>Tipo de licencia</b>	Tipo B, C, D, E
<b>Estudio de otros idiomas:</b>	Español
<b>Estado civil:</b>	Soltero o Casado
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año en cargos similares
<b>Aptitudes:</b>	Trabajar en equipo, conocimiento básico en mecánica automotriz, aptitud de mando, emprendedor, iniciativa propia.
<b>Actividades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cumplir el Reglamento Interno de LA EMPRESA OZALNAMOR.</li> <li>✓ Cumplir sus horarios de turno.</li> <li>✓ Estar en contacto con la central en todo momento.</li> <li>✓ Tener encendido el sistema GPS de despacho de carreras todo el tiempo del turno.</li> <li>✓ Saludar a los clientes.</li> <li>✓ Abrir la puerta y ayudar a con los objetos pesados a los clientes.</li> <li>✓ Mantener siempre impecable la vestimenta de uso diario (camisa, Pantalón y zapatos de vestir)</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

## **4.6 PROCESO DE INDUCCIÓN AL NUEVO PERSONAL**

La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse el medio de trabajo y tener un comienzo productivo. En el que se informa acerca de quiénes somos como empresa, qué hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos. Todo esto dentro de la estructura formal de la empresa. Además de estos aspectos en el programa de inducción se le explican al trabajador las normas, políticas y reglamentos existentes en la empresa.

### **4.6.1 Objetivos de la inducción**

Con el proceso de inducción se busca:

- Ayudar a los nuevos empleados de la empresa, a conocerse para tener un comienzo productivo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.
- Introducir un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral.

### **4.6.2 Finalidad**

Que el trabajador conozca más en detalle la empresa Ozalnamor y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

### **4.6.3 Proceso de inducción**

1. **Inducción Integral.**-Proceso productivo y políticas generales de la organización.
2. **Inducción Específica.**-Orientación al trabajador sobre aspectos del oficio a desempeñar.
3. **Evaluación.**-Evaluación del proceso y toma de decisiones.

**Tabla 4: Contenido de un programa de inducción**

CONTENIDO	RESPONSABLE
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bienvenida a la empresa</li> <li>2. Recorrido por la empresa</li> <li>3. Conversar de la empresa la empresa Ozalnamor.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cómo empezó</li> <li>• Quiénes la integran</li> <li>• Cuáles son los objetivos y metas de la empresa</li> <li>• Qué tipo de empresa es.</li> </ul> </li> <li>4. Políticas generales de la empresa               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario.</li> <li>• Fecha de pago</li> <li>• Normas de seguridad</li> <li>• Reglamento interno de trabajo</li> <li>• Sanciones, en caso de falta.</li> <li>• Permisos.</li> </ul> </li> <li>5. Presentaciones               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Con el supervisor o jefe directo.</li> <li>• Con los compañeros de trabajo.</li> <li>• Con los subordinados, en su caso.</li> </ul> </li> <li>6. Ubicación del empleado en su puesto de trabajo               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo del puesto.</li> <li>• Labores a cargo del empleado.</li> </ul> </li> </ol>	<p>Gerente General</p>

Elaborado por: Jinson Moreno

## 4.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Tabla 5: Objetivos estratégicos

Área	Objetivo general	Objetivos específicos
<b>Objetivo administrativa y de talento humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reestructurar el funcionamiento administrativo y fortalecer su gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar la estructura organizacional.</li> <li>Cumplir normas y regulaciones nacionales</li> <li>Capacitar al talento humano.</li> </ul>
<b>Objetivo financiero</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obtener mayores ingresos, resultados de un incremento en volumen de ventas, mejorar productividad y satisfacción de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar los ingresos por venta.</li> <li>Maximizar la rentabilidad.</li> </ul>
<b>Objetivo de área operativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveer de servicios que satisfaga las expectativas del cliente, para ganar posicionamiento en el mercado, optimizando los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la atención al cliente.</li> <li>Mejorar la percepción sobre la calidad del servicio brindado.</li> </ul>
<b>Objetivo de mercadeo-cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar sistemas de mercadeo con el fin de incrementar el volumen de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difundir los servicios               <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la imagen corporativa.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Objetivo tecnológico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipar con tecnologías adecuadas para alcanzar una mayor eficiente productiva y brindar un mejor producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimizar el uso de tecnología disponible.</li> <li>Crear una nueva página web para difundir servicios y atender requerimientos de clientes.</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

## 4.8 MAPA ESTRATÉGICO

Facilita un marco de referencia para demostrar de qué forma la estrategia vincula con los procesos de creación de valor. Se basa en las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, en función de una relación causa-efecto.



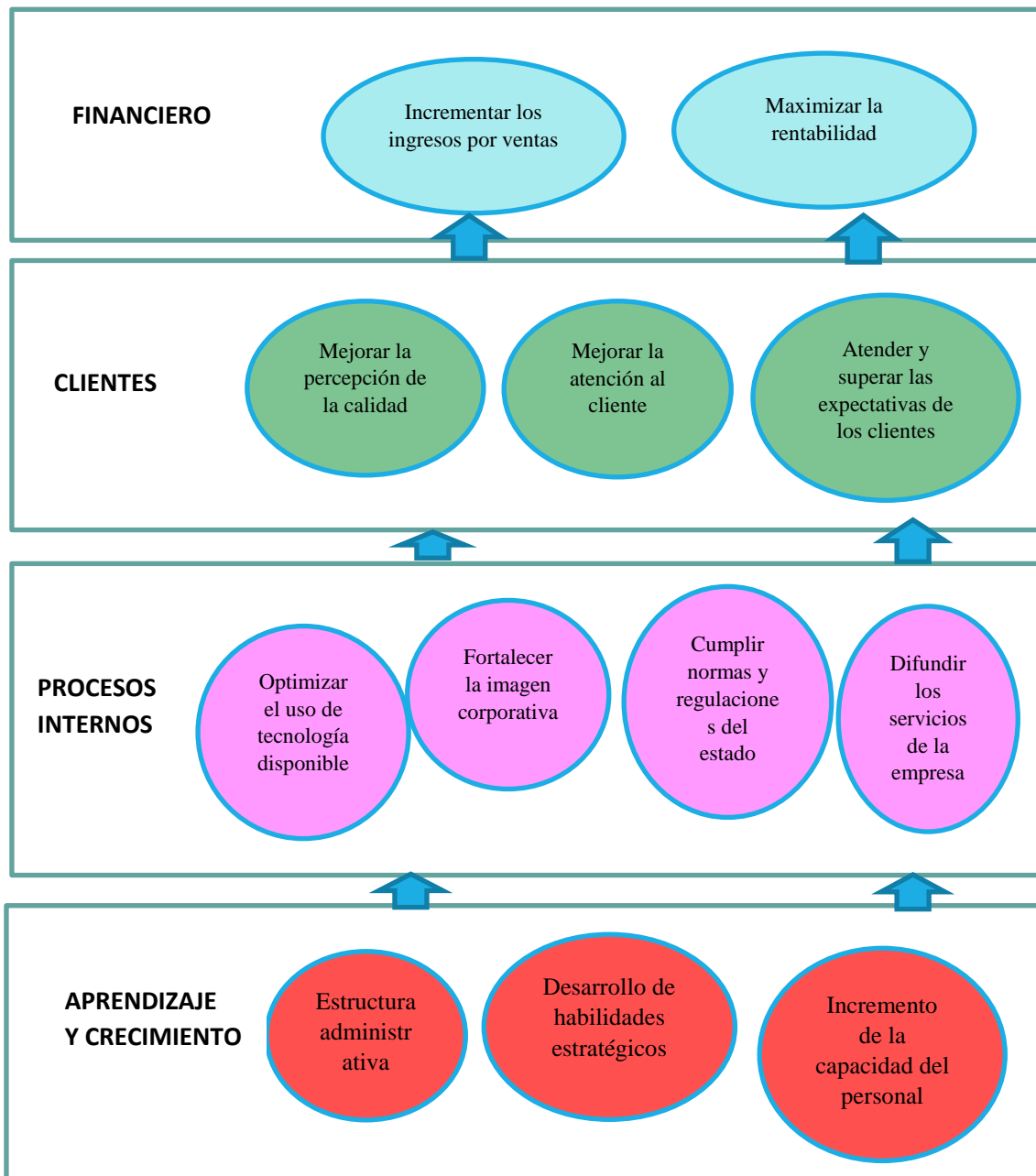
- **La perspectiva financiera.-** Describe los resultados de la estrategia en términos financieros tradicionales, sí la estrategia de la empresa tiene éxito.
- **La perspectiva del cliente.-** Define la propuesta de valor para los clientes objetivo.
- **La perspectiva de proceso interno.-** Identifica los procesos críticos que se espera tener el mayor impacto sobre la estrategia.
- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.-** Identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia, identifica las tareas, qué clase de ambiente se requiere para apoyar los procesos internos de creación de valor.

La construcción de un mapa estratégico obliga a la empresa a aclarar la lógica de como creará valor.

Por lo que el mapa:

- Representa visualmente los objetivos estratégicos y relaciones entre ellos.
- Identifica los procesos y sistemas de apoyo necesario para implementar la estrategia.
- Comunica la estrategia y motiva al personal.
- Alinea y enfoca a toda la organización hacia la estrategia.

**Tabla 6: Mapa estratégico**



Elaborado por: Jinson Moreno

## 4.9 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Tabla 7: Estrategia administrativa y talento humano

Objetivo general	Objetivo específico	Estrategias
<b>Reestructurar el funcionamiento administrativo y fortalecer su gestión</b>	<p>Implementar la estructura organizacional.</p> <p>Cumplir normas y regulaciones nacionales</p> <p>Capacitar al talento humano.</p>	<p>Coordinar reuniones con directivos de la empresa para socializar las expectativas planteadas en el plan y re estructurar su funcionamiento.</p> <p>Implementar el organigrama administrativo.</p> <p>Rediseñar funciones administrativas.</p> <p>Mejorar la atención al cliente mediante tratos personalizados.</p> <p>Satisfacer los requerimientos del cliente.</p> <p>Diseñar planes de capacitación para el personal.</p>

Elaborado por: Jinson Moreno

Tabla 8: Estrategias financieras

Objetivo general	Objetivo específico	Estrategias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Obtener mayores ingresos, resultados de un incremento en volumen de ventas, mejorar servicio y satisfacción de los clientes.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar los ingresos por venta.</li> <li>• Maximizar la rentabilidad.</li> </ul>	<p>Capacitar al recurso humano en temas sobre atención al cliente y calidad del servicio y disminución de gastos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar tratos personalizados de atención al cliente.</li> <li>• Satisfacer los requerimientos del cliente.</li> <li>• Mejorar la publicidad.</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

**Tabla 9: Estrategias operativas**

<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Proveer de servicio que satisfaga las expectativas del cliente, para ganar posicionamiento en el mercado, optimizando los recursos.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la atención al cliente.</li> <li>• Mejorar la percepción sobre la calidad del servicio brindado.</li> </ul>	<p>Obtener información de clientes para mantener comunicación permanente y mejorar el servicio brindado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar líneas de comunicación permanente mediante correos y llamadas telefónicas con los clientes.</li> <li>• Diseñar instrumentos para medir niveles de satisfacción del cliente.</li> <li>• Indagar los requerimientos del cliente para poder ajustar y ofertar servicios de calidad.</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

**Tabla 10: Estrategias de mercadeo-cliente**

<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Implementar sistemas de mercadeo con el fin de incrementar el volumen de ventas.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir los servicios</li> <li>• Fortalecer la imagen corporativa.</li> </ul>	<p>Coordinar con departamento financiero la creación de presupuesto para mercadeo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir la oferta productiva en medios impresos (prensa, televisión), sonoros (radio, televisión) y redes sociales.</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

**Tabla 11: Estrategias de tecnología**

<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Estrategias</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Equipar con tecnologías adecuadas para alcanzar una mayor eficiente productiva y brindar un mejor servicio.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar el uso de tecnología disponible.</li> <li>• Crear una página web para difundir servicios y atender requerimientos de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con departamento financiero la adquisición de un software contable y el mantenimiento de los equipos de producción.</li> <li>• Dar el uso adecuado a equipos tecnológicos disponibles.</li> <li>• Crear una página web empresarial y en redes sociales.</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

#### 4.9.1 Matriz de proyecto, actividad, plan de acción, meta e indicadores

Tabla 12: Proyecto 1

Proyecto	Actividad macro	Plan de acción	Meta	Indicadores
<b>Fortalecimiento administrativo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reestructuración organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socializar las expectativas del plan, para que todos los trabajadores conozcan los objetivos que se trazan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todo el personal trabaje direccionando a un mismo objetivo empresarial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta finales del primer semestre del año, contará con una administración eficiente y eficaz, que consentirá cumplir con los objetivos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar la reestructuración del funcionamiento organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Orientar a todo el personal, las modificaciones de las funciones.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el organigrama administrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difundir las líneas de mando que existe.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el manual de funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emplear los procesos y herramientas administrativas, para reformar la gestión administrativa.</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de la imagen corporativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la atención al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Captar a más clientes fieles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta finales del primer año de haber implementado las herramientas y procesos administrativos, la empresa a mejora su posicionamiento en el mercado en un 40%.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer los requerimientos de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ganar la confianza de cada uno de los clientes.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar servicios con elevados estándares de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar nuestros servicios.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de cronograma de cursos de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servirá como una guía para la ejecución de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta el segundo semestre del año, la empresa a realiza por lo menos una capacitación al personal.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de cursos de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contar con personas capaces de realizar cualquier actividad de una forma eficiente y eficaz.</li> </ul>	

Elaborado por: Jinson Moreno

**Tabla 13: Proyecto 2**

Proyecto	Actividad macro	Plan de acción	Meta	Indicadores
<p align="center"><b>Fortalecimiento financiero</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejoramiento del margen neto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociación optima con los proveedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Minimizar los costos de la materia prima para proveer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anualmente la empresa a mejora su margen por lo menos en un 30% (inicialmente optimizando rendimiento y participación en el mercado).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal capacitado en el desarrollo de funciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la gestión empresarial.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimización de recursos en la fase de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer los servicios nutritivos, satisfaciendo las expectativas de los clientes.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de comercialización eficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Brindar la atención personalizada con amabilidad y carisma.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización y registro financiero empresarial eficiente (control por centro de costos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación presupuestaria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiente manejo financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mensualmente la empresa a cuenta con un sistema de registro ordenado y cronológico de las transacciones financieras incurridas.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiente manejo financiero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar y registrar transacciones financieros eficientemente.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo de datos financieros Cronológico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Respaldar los ingresos y egresos.</li> </ul>	

Elaborado por: Jinson Moreno



**Tabla 14: Proyecto 3**

Proyecto	Actividad macro	Plan de acción	Meta	Indicadores
<b>Mejoramiento del servicio y procesos productivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención de expectativas de clientes y mejoramiento de la percepción del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar lineamientos para medir niveles de satisfacción del cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer si nuestros servicios cumplen con los requerimientos de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta finales del primer semestre del año, la empresa a complacerá con los gustos y preferencias de cada cliente.</li> <li>Hasta finales del año, la empresa a se alcanza una fidelización de al menos el 25% de los clientes.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de encuestas de preferencias para identificar los requerimientos, inquietudes y necesidades de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saber los gustos, inquietudes de cada cliente, para mejorar nuestros servicios.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fidelización de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar las preferencias de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacer con las expectativas de cada uno de los clientes.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofertar servicios ajustados a la tendencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer servicios de variedad ganas a bajo costo.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar promociones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Captar a más clientes.</li> </ul>	

Elaborado por: Jinson Moreno

**Tabla 15: Proyecto 4**

Proyecto	Actividad macro	Plan de acción	Meta	Indicadores
<b>Equipamiento y actualización tecnológica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de página web empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de técnico para crear una nueva página web empresarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicar las promociones y los servicios que ofrece la empresa.</li> <li>Vender los servicios por online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hasta finales del primer año la empresa contara con una nueva página web oficial.</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

**Tabla 16: Proyecto 5**

Proyecto	Actividad macro	Plan de acción	Meta	Indicadores
<b>Mejoramiento del sistema de mercadeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicidad masiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar con departamento financiero, presupuestos para difusión publicitaria</li> <li>Difusión de los servicios de la empresa a en medios impresos prensa, revistas locales, trípticos, radio y redes sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una inversión oportuna y eficiente.</li> <li>Difundir los servicios que ofrece la empresa a la exquisita a nivel local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anualmente se distribuye publicidad impresa (1000 afiches y trípticos) y se publicita por radio la oferta.</li> </ul>

Elaborado por: Jinson Moreno

## 4.9.2 Programación general de plan operativo

PROYECTO: FORTALECIMIENTO ADMINISTRATIVO

Tabla 17: Matriz de programación general proyecto 1

ACTIVIDAD MACRO	PLAN DE ACCIÓN	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUEST	PRESUPUEST	RESPONSABLE
		PLA	EJE	EVA	2018	2019	2020	O ESTIMADO	O PROPIO/FINA NCIAMIENTO	
Reestructuración organizacional	• Socializar las expectativas del plan, para que todos los trabajadores conozcan los objetivos que se trazan (reuniones de trabajo, web).	x				x		20 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
	• Coordinar la reestructuración del funcionamiento organizacional (Reuniones de seguimiento).	x				x		50 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
	• Implementar el organigrama estructural.	x				x		20 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
	• Implementar el manual de funciones.	x				x		10 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				

<b>Fortalecimiento de imagen corporativa</b>	• Mejorar la atención al cliente.	x				x		0 USD	Propio	Personal de ventas
			x			x				
				x		x				
	• Satisfacer los requerimientos de los clientes (encuestas).	x				x		170 USD	Propio	Gerente general de la empresa
		x			x					
<b>Capacitación laboral</b>	• Elaboración de cronograma de cursos de capacitación (periodo Trimestral)	x				x		5 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
	• Realización de cursos de capacitación.	x				x		200 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
		x			x					
		Total					475 USD			

Elaborado por: Jinson Moreno

PROYECTO: FORTALECIMIENTO FINANCIERO

Tabla 18: Matriz de programación general proyecto 2

ACTIVIDAD MACRO	PLAN ACCIÓN	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	PRESUPUESTO PROPIO/ FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
		PLA	EJE	EVA	2018	2019	2020			
Mejoramiento del margen neto	• Negociación optima con los proveedores	x				x		20 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
	• Personal capacitado en el desarrollo de funciones	x				x		200 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
	• Optimización de recursos en la fase de producción	x				x		50 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
	• Servicio de comercialización eficiente	x				x		30 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
Organización y registro empresarial eficiente (control por centros de proceso)	• Coordinación presupuestaria	x				x		20 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
	• Eficiente manejo financiero	x				x		20 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
	• Archivo de datos financieros Cronológico	x				x		40 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
		Total						380 USD		

Elaborado por: Jinson Moreno

**PROYECTO: MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y PROCESOS PRODUCTIVOS**

**Tabla 19: Matriz de programación general proyecto**

ACTIVIDAD MACRO	PLAN DE ACCIÓN	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO O ESTIIMADO	PRESUPUESTO PROPIO/ FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
		PLA	EJE	EVA	2018	2019	2020			
<b>Atención de expectativas de clientes y mejoramiento de la percepción del servicio</b>	• Diseñar lineamientos para medir niveles de satisfacción del cliente.	x				x		200 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
	• Aplicación de encuestas de preferencias para identificar los requerimientos, inquietudes y necesidades de los clientes.	x				x		100 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
<b>Fidelización de clientes</b>	• Identificar las preferencias de los clientes.	x				x		40 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
	• Ofertar servicios ajustados a la tendencia.	x				x		250 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
	• Realizar promociones.	x				x		200 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
		Total					790 USD			

Elaborado por: Jinson Moreno

**PROYECTO: MEJORAMIENTO DEL SISTEMA DE MERCADEO**

**Tabla 20: Matriz de programación general proyecto 4**

ACTIVIDAD MACRO	PLAN ACCIÓN	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	PRESUPUESTO PROPIO/ FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
		PLA	EJ E	EV A	2018	2019	2020			
<b>Publicidad masiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar con departamento financiero, presupuestos para difusión publicitaria de los servicios de la empresa a en medios impresos prensa, revistas locales, trípticos, radio y redes sociales</li> </ul>	x				x		300 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x			x				
				x		x				
		Total						300USD		

Elaborado por: Jinson Moreno

**PROYECTO: EQUIPAMIENTO Y ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA**

ACTIVIDAD MACRO	PLAN ACCIÓN	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	PRESUPUESTO PROPIO/ FINANCIAMIENTO	RESPONSABLE
		PLA	EJE	EV A	2016	2017	2018			
<b>Creación de una nueva página web empresarial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de técnico para crear una página web empresarial</li> </ul>	x						1500 USD	Propio	Gerente general de la empresa
			x							
				x						
		Total						1500 USD		

**Tabla 21: Matriz de programación general proyecto 5**

Elaborado por: Jinson Moreno



### **4.9.3 Ejecución del plan operativo**

Las autoridades de la empresa Ozalnamor, es el único responsable de la ejecución del plan. Para que se garantice una ejecución eficiente se requiere tomar en cuenta algunas acciones entre las que destacamos.

- El gerente debe demostrar un estilo de liderazgo ya que es el responsable de la ejecución del plan.
- Asignar y delegar funciones a todas las áreas de la organización.
- Capacitar a todo el personal en los procesos de cambio e innovación.
- Mejorar los sistemas de comunicación e información, de ser posible a través de redes de investigación.
- Mejorar los niveles de coordinación.
- Realizar seguimiento y evaluación permanente del plan operativo.
- Presentar permanentemente informes de cumplimiento de actividades, que permitan tomar correctivos oportunos.

A continuación se propone un modelo para realizar informes mensuales de los avances de actividades que serán utilizados al momento de presentarlo, tanto planificadas como ejecutadas por parte del personal responsable de la ejecución de los proyectos

#### 4.9.4 Formato de informe

Tabla 22: Formato de informe

**AREA:**

**RESPONSABLE:**

Formato de informe
<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Introducción</b></li><li>2. <b>Objetivos</b><ol style="list-style-type: none"><li>2.1 <b>Objetivo General</b></li><li>2.2 <b>Objetivo específico</b></li></ol></li><li>3. <b>Cuerpo del trabajo</b> <b>(Informe)</b></li><li>4. <b>Conclusiones y Recomendaciones</b></li><li>5. <b>Aporte</b></li><li>6. <b>Bibliografía</b></li><li>7. <b>Anexos</b></li></ol>

**FECHA:**

**HORA:**

Elaborado por: Jinson Moreno

#### **4.9.5 Seguimiento y evaluación**

La evaluación se puede describir como el proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante. Como resultado, proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones, permitiendo mejorar de manera gradual. La calidad de objeto de estudio. Descansa en el uso de indicadores numéricos como de orden cualitativo.

En proceso de la evaluación como dice Ender Erg, citado por E. Cohen y R. Franco manifiesta que “si planificar es introducir organización y racionalidad en la acción para el logro de determinadas metas y objetivos, la evaluación es una manera de unificar esa racionalidad, midiendo el cumplimiento o perspectiva de cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidos y la capacidad para alcanzarlos.”

Dicho esto se puede decir que el seguimiento implica control, el cual apunta a la eficiencia, en cambio la evaluación apunta a la eficacia. En todo caso seguimiento y evaluación son complementarios.

Para hacer el seguimiento y evaluación se debe aplicar lo sugerido en la planificación que contengan indicadores para su medición y debe iniciarse con la ejecución del mismo, además de contener el diseño metodológico, los instrumentos y los procedimientos de evaluación respectiva al plan de fortalecimiento.

#### 4.9.6 Informe de seguimiento (Control) de plan Operativo

PROYECTO:

PERÍODO DE EVALUACIÓN:

**Tabla 23: Informe del Plan Operativo**

N°	ACTIVIDADES Y /O METAS	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SI (Fecha)	En Proceso %	No (Causas)	

Elaborado por: Jinson Moreno

## CONCLUSIONES

- El diagnóstico realizado para conocer la situación actual de la empresa Ozalnamor, ha permitido identificar puntos claves para fortalecer el éxito de la organización y de esta forma garantizar el diseño de la propuesta con el propósito de ampliar la cobertura dentro del mercado local, además mejorar la competitividad y desenvolvimiento de la organización.
- En la empresa Ozalnamor en los últimos meses no se ha obtenido las ganancias esperadas, producto de una administración empírica que ha venido llevando desde su existencia, lo que ocasiona una desorganización de las actividades por falta de comunicación de la filosofía corporativa.
- La implementación de la estructura organizacional, como una herramienta de gestión y de apoyo ayudará a establecer claramente los lineamientos en la planificación, organización, dirección y control para lograr que las actividades se desarrollen de forma ordenada y que cada uno de los miembros integrantes de la empresa se comprometa con el crecimiento y desarrollo organizacional.
- El Plan operativo que es un instrumento de gestión muy útil para cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo en toda la organización, por lo que se identificó los objetivos estratégicos y se planteó algunas estrategias para el logro de los mismos. Por otro lado el plan operativo está integrado por cinco proyectos con sus respectivas actividades que debe ser supervisado, por el Gerente General para mejorar su gestión administrativa.

## RECOMENDACIONES

- Debido al ritmo cambiante en la situación económica del Ecuador se sugiere ir actualizando y mejorando los fundamentos del análisis situacional al que se enfrenta la empresa Ozalnamor, para que se pueda tomar decisiones correctivas a tiempo y poder enfrentar los cambios del entorno.
- Es primordial efectuar una gestión administrativa formal, para poder neutralizar las falencias que han obstaculizado el desenvolvimiento de la empresa, de modo que la empresa pueda fundamentar en la organización, coordinación, comunicación, delegación de funciones y de la misma forma establecer una línea de autoridad a la cual estén sujetos sus colaboradores.
- Implementar la estructura organizacional diseñado no como una exigencia sino más bien como un conjunto de medidas que podrán ser revisadas y mejoradas, con el fin de fomentar un compromiso por parte de todo el personal y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de sus actividades diarias.
- La aplicación de la programación general del plan operativo, orientara sus mayores esfuerzos en la solución de problemas. para evaluar el éxito o fracaso de la misma por tanto su labor debe ser emprendedora y creativa para obtener mejores resultados, ya que al existir permanente coordinación, comunicación y buen ambiente de trabajo se alcanzará el éxito anhelado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amador, M. (2009). *Metodología de la investigación*. Obtenido de:  
<http://manuelgalan.blogspot.com/2009/04/el-cuestionario-en-la-investigacion.html>
- Chiavenato, I. (2011). *Planificación estratégica fundamentos y aplicaciones*. México: McGraw-Hill.
- Encinas, V. (2010). *Politica empresarial*. Obtenido de:  
<https://www.blogger.com/profile/14853842532233037590>
- Lerma, A. (2012). *Importancia de la planificación para las empresas*. México: Alfaomega.
- Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional Enfoque Integral*. México: Limusa S.A.
- Much, L. (2011). *Diseño de estructura organizacional*. México: Pearson Educación.
- Munch, L. (2011). *Diseño de estructuras organizacionales*. 2ª. ed. México. Pearson Educación.
- Ponce, H. (2011). *Matriz FODA*. México: Pearson Educación.
- Richard, D. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Rodriguez, J. (2011). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. 4ª. ed. México: Vacha S.A.
- Stephen, R. (2011). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

# ANEXOS

## Anexo 1: Fotos

