



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**El Control Administrativo y su relación con el Cierre Administrativo
en una Empresa Contratista del Sector de Telecomunicaciones**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Administración y
Gerencia

AUTOR

Uceda Valdivia, Chris Katherine
(ORCID: 0000-0001-9480-5181)

ASESOR

Estela Estela, Adán Humberto
(ORCID: 0000-0003-2878-8146)

Lima, Perú

2022

Metadatos Complementarios

Datos del autor

Uceda Valdivia, Chris Katherine

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 41944648

Datos del asesor

Doctor Estela Estela, Adán Humberto

Tipo de documento de identidad del AUTOR: DNI

Número de documento de identidad del AUTOR: 06141876

Datos del Jurado

JURADO 1: Guzmán Wilcox, Alberto Ricardo Manuel, 07271547

0000-0001-5466-4871

JURADO 2: Morón Espinal, Alejandro Ulises, 07268816

0000-0002-6907-6295

JURADO 3: Véliz Duarte, Jesús Álvaro, 10309432

0000-0003-4661-051X

JURADO 4: Estela Estela, Adán Humberto, 06141876

0000-0003-2878-8146

JURADO 5: Velarde López, Leonidas Martín, 07349038

0000-0001-9269-2726

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 5.02.04

Código del programa: 413256

Dedicatoria

A mis padres y hermanos por todo su apoyo.

Agradecimientos

Quiero agradecer a la Universidad Ricardo Palma por darme la oportunidad de haber culminado mis estudios superiores. Agradecimiento especial a mi asesor de Tesis el Dr. Adán Estela Estela, por su orientación y soporte en el desarrollo de la presente investigación.

Introducción

La presente investigación titulada “El control administrativo y su relación con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones”. Enfoca el tema a la importancia de un control, desde un punto de vista orientado a mejorar su gestión administrativa bajo la aplicación de un control preventivo, permanente y posterior en su proceso de cierre de proyectos.

El cierre administrativo corresponde a la última etapa del proyecto, y se relaciona con los documentos de cierre de la obra, es la presentación formal de la terminación del proyecto o fases y la transferencia de los entregables al cliente o patrocinador.

El trabajo comprende de seis capítulos, a continuación, se da a conocer como se han desarrollado en la presente investigación:

En el capítulo I, se describe la realidad problemática del tema de investigación, delimitando el contexto del estudio, se plantea el problema a nivel general y específico, de la misma forma los objetivos. También se define la justificación e importancia del estudio.

El capítulo II, se refiere al marco teórico conceptual de las variables, se muestran los antecedentes de investigaciones nacionales como internacionales, se desarrolla las bases teóricas del control administrativo preventivo, permanente y posterior, como también las bases teóricas del cierre administrativo de proyectos.

En el capítulo III, se presentan las hipótesis de la investigación, tanto general como específicas y en el capítulo IV, el tipo y método de investigación, población e instrumentos de recolección de datos.

En el capítulo V, se muestra el resultado y discusión de la investigación con sus diversas comprobaciones de las hipótesis, para terminar con los resultados contrastados. En el capítulo VI, se indican las conclusiones y recomendaciones, se formulan en relación a las hipótesis y a los objetivos de la investigación.

Por último, se listan las referencias bibliográficas que se han acudido en busca de información y los anexos que se adjuntan conforme a la estructura de la investigación.

Índice

Metadatos	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Introducción	v
Índice	vii
Lista de tablas	xi
Lista de gráficos.....	xiii
Resumen.....	xv
Abstract.....	xvi
Capítulo I.....	1
1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática.....	1
1.2 Formulación del problema	8
1.2.1 Problema general.....	8
1.2.2 Problemas específicos.....	8
1.3 Objetivos de la Investigación	8
1.3.1 Objetivo general	8
1.3.2 Objetivos específicos	8
1.4 Justificación o importancia del estudio	9

1.5	Delimitación del Estudio.....	10
1.6	Alcance y Limitaciones.....	12
1.6.1	Alcance	12
1.6.2	Limitaciones.....	12
Capítulo II		13
2	MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	13
2.1	Antecedentes de la Investigación.....	13
2.1.1	Antecedentes Nacionales	13
2.1.2	Antecedente Internacionales.....	16
2.2	Bases teórico-científicas	19
2.2.1	Control administrativo	19
2.2.2	Tipos de control.....	26
2.2.3	Tipos de cierre de proyectos.....	39
2.3	Definición de términos básicos.....	49
Capítulo III.....		53
3	HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	53
3.1	Hipótesis y/o supuestos básicos.....	53
3.1.1	Hipótesis general	53
3.1.2	Hipótesis específicas.....	53
3.2	Identificación de variables y unidades de análisis.....	53
3.3	Matriz de operacionalización de variables	54

3.4	Matriz lógica de consistencia	55
Capítulo IV		56
4	METODOLOGÍA	56
4.1	Tipo y método de investigación.....	56
4.1.1	Tipo de investigación.....	56
4.1.2	Método de investigación	57
4.2	Diseño específico de investigación.....	57
4.3	Población, Muestra o Participantes.....	57
4.3.1	Población	57
4.3.2	Muestra	58
4.3.3	Participantes	58
4.4	Instrumentos de recolección de datos	59
4.5	Técnicas de procesamiento y análisis de datos	59
4.6	Procedimiento de ejecución del estudio	59
Capítulo V		60
5	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	60
5.1	Datos cuantitativos	60
	Variable X: Control administrativo: Dimensión: Control preventivo	60
	Variable X: Control administrativo: Dimensión: Control permanente	71
	Variable X: Control administrativo: Dimensión: Control posterior	74
	Variable Y: Cierre administrativo de proyectos: Dimensión: Cierre administrativo	79

5.2	Análisis de Resultados	85
5.2.1	Contraste de hipótesis del objetivo específico 1	85
5.2.2	Contraste de hipótesis del objetivo específico 2	87
5.2.3	Contraste de hipótesis del objetivo específico 3	89
5.3	Discusión de resultados.....	91
5.3.1	Control Administrativo: Dimensión control preventivo	91
5.3.2	Control Administrativo: Dimensión control permanente.....	92
5.3.3	Control Administrativo: Dimensión control posterior	93
Capítulo VI.....		95
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	95
6.1	CONCLUSIONES.....	95
6.2	RECOMENDACIONES.....	98
	REFERENCIAS.....	102
	APÉNDICE	112
	APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA	113
	APÉNDICE B: ESTADÍSTICA DE LA ENCUESTA.....	114

Lista de tablas

Tabla 1: Objetivos del proyecto	60
Tabla 2: Metas del proyecto	61
Tabla 3: Proceso de la gestión del proyecto.....	62
Tabla 4: Estándares en la documentación del proyecto	63
Tabla 5: Comunicación interna y externa	64
Tabla 6: Comunicación adecuada	65
Tabla 7: Capacitación documentaria al contratista	66
Tabla 8: Capacitación del personal de proyectos	67
Tabla 9: Asignación de responsabilidades	68
Tabla 10: Programación de actividades asignadas del proyecto.....	69
Tabla 11: Programación de entregables del proyecto	70
Tabla 12: Supervisión directa contratista.....	71
Tabla 13: Supervisión directa coordinador del proyecto.....	72
Tabla 14: Corrección de problemas.....	73
Tabla 15: Garantizando el cumplimiento.....	74
Tabla 16: Evaluación del proceso	75
Tabla 17: Evaluación de desempeño	76
Tabla 18: Retroalimentación entre jefaturas y subordinados	76
Tabla 19: Retroalimentación con el contratista	77
Tabla 20: Implementación de mejoras.....	78
Tabla 21: Recopilación de documentos en cada etapa del proyecto	79
Tabla 22: Recopilación de documentos al cierre constructivo del proyecto.....	80
Tabla 23: Revisión de documentos	81
Tabla 24: Calidad de documentos	82

Tabla 25: Aceptación de entregables.....	83
Tabla 26: Documentación archivada.....	84
Tabla 27: Prueba de Chi-cuadrado.....	86
Tabla 28: Control preventivo*Cierre administrativo de proyectos.....	86
Tabla 29: Prueba de Chi-cuadrado.....	88
Tabla 30: Control permanente*Cierre administrativo de proyectos.....	88
Tabla 31: Prueba de Chi-cuadrado.....	89
Tabla 32: Control posterior*Cierre administrativo de proyectos.....	90

Lista de gráficos

Gráfico 1: Objetivos del proyecto	60
Gráfico 2: Metas del proyecto.....	61
Gráfico 3: Proceso de la gestión del proyecto	62
Gráfico 4: Estándares en la documentación del proyecto	63
Gráfico 5: Comunicación interna y externa	64
Gráfico 6: Comunicación adecuada.....	65
Gráfico 7: Capacitación documentaria al contratista	66
Gráfico 8: Capacitación del personal de proyectos	67
Gráfico 9: Asignación de responsabilidades	68
Gráfico 10: Programación de actividades asignadas del proyecto	69
Gráfico 11: Programación de entregables del proyecto	70
Gráfico 12: Supervisión directa contratista.....	71
Gráfico 13: Supervisión directa coordinador del proyecto.....	72
Gráfico 14: Corrección de problemas.....	73
Gráfico 15: Garantizando el cumplimiento.....	74
Gráfico 16: Evaluación del proceso	75
Gráfico 17: Evaluación de desempeño	76
Gráfico 18: Retroalimentación entre jefaturas y subordinado	77
Gráfico 19: Retroalimentación con el contratista	78
Gráfico 20: Implementación de mejoras.....	79
Gráfico 21: Recopilación de documentos en cada etapa del proyecto	80
Gráfico 22: Recopilación de documentos al cierre constructivo del proyecto.....	81
Gráfico 23: Revisión de documentos.....	82

Gráfico 24: Calidad de documentos	83
Gráfico 25: Aceptación de entregables	84
Gráfico 26: Documentación archivada	85

Resumen

La presente investigación titulada “El control administrativo y su relación con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones”. Tuvo por objetivo determinar de qué manera el control administrativo se relaciona con el cierre administrativo de proyectos.

El enfoque de la investigación fue de tipo aplicada, bajo un estudio descriptivo correlacional, cuantitativo con un diseño no experimental, además transversal. El instrumento utilizado fue el cuestionario y la técnica aplicada fue la encuesta aplicando la escala de Likert, el cual estuvo representado por 26 preguntas relacionadas a los indicadores de cada una de las variables. Los datos adquiridos se desarrollaron a través de la estadística haciendo uso del programa SPSS. La recolección de estos datos fue evaluada en función del Coeficiente de confiabilidad de Cronbach. Los resultados obtenidos, mostraron valores que pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula, por lo tanto, se aceptó la hipótesis nula y rechazó la hipótesis alternativa.

El estudio de la investigación estuvo compuesto por una población determinada, conformada por 100 profesionales encargados del cierre operativo y administrativo de proyectos, miembros del sector de Estaciones Bases Celulares en el rubro de Telecomunicaciones. Se aplicó un muestreo simple y el resultado de la muestra fue de 94 participantes.

Palabras clave: Control administrativo, Control preventivo, Control permanente, Control posterior, Cierre administrativo.

Abstract

The present investigation entitled "Administrative control and its relationship with the administrative closure of projects in a contracting company in the telecommunications sector". Its objective was to determine how administrative control is related to the administrative closure of projects.

The focus of the research was of an applied type, under a descriptive, correlational, quantitative study with a non-experimental design, as well as cross-sectional. The instrument used was the questionnaire and the technique applied was the survey applying the Likert scale, which was represented by 26 questions related to the indicators of each of the variables. The acquired data was developed through statistics using the SPSS program. The collection of these data was evaluated based on Cronbach's Reliability Coefficient. The results obtained showed values that belong to the acceptance region under the null hypothesis, therefore, the null hypothesis was accepted and the alternative hypothesis was rejected.

The research study was made up of a determined population, made up of 100 professionals in charge of the operational and administrative closure of projects, members of the Cellular Base Stations sector in the Telecommunications sector. Simple sampling was applied and the result of the sample was 94 participants.

Keywords: Administrative control, Preventive control, Permanent control, Post control, Administrative closure.

Capítulo I

1 PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

A lo largo de la historia, la gestión de proyectos ha tenido una singular importancia, los métodos empleados para su planeación y ejecución han sido muy diversos, sin embargo, fue hasta los últimos 50 años desde la Segunda Guerra Mundial, que se empezó a desarrollar conceptos modernos, así como los métodos y herramientas que fueron difundiendo rápidamente por todas las áreas de la industria. La guía PMBOK (Project Management Body of Knowledge) es una de estas metodologías modernas que nos indica que la ejecución de un proyecto comprende una serie consecutiva de pasos, tareas y actividades específicas, pues todo proyecto incluye un proceso administrativo partiendo de un inicio, pasando a una planificación, ejecución, seguimiento, control y finalmente un cierre, todo esto en conjunto conforma el ciclo de vida del proyecto. Sin embargo, en muchos casos se presentan acciones recurrentes de situaciones que generan desviaciones importantes en el desarrollo del proyecto, y esto se da por lo general en la etapa del cierre administrativo, porque se suele pensar que la etapa de cierre es la más sencilla, pero no lo es. Precisamente esta etapa suele ser la más desatendida de todas, lo que origina que la mayoría de proyectos no tengan una adecuada fase de cierre. (Conexión ESAN, 2016)

La gestión del proceso del cierre administrativo de un proyecto suele incluir la aceptación final del cliente, esto involucra, la verificación y validación del cumplimiento de los requisitos del producto o servicio, también la entrega y documentación técnica y administrativa del proyecto y finalmente el informe de post implantación, el cual es un

documento de las lecciones aprendidas a lo largo de la ejecución de la obra. Es decir, el mantener la documentación completa y al día es un punto importante que posibilita la auditoria y revisión de los resultados por personas externas del proyecto y a la vez asegura la calidad de la ejecución. Por lo tanto, la documentación del proyecto debería ser planificada al inicio del proyecto, en el mismo momento en el que se planifican los entregables.

El cierre administrativo de un proyecto es una práctica poco común, en el esquema tradicional por no prever, se realizan muchas actividades acumuladas al final y esto resulta en un desgaste excesivo para terminar lo que no se hizo en su momento, por eso entre otras razones generalmente no se tiene el tiempo para cerrar profesionalmente los proyectos. (Chamoun, 2002, pág. 218)

Los profesionales que han sido parte del desarrollo del proyecto son los más adecuados para documentarlo, ya que el haber participado desde un inicio del proyecto hasta la puesta en producción los convierte en los mejores conocedores del mismo, lamentablemente el personal técnico es reacio para documentar los proyectos, y por lo general se presenta por la incomprensión de la importancia del proceso o por no considerar que la documentación forme parte de sus funciones. La importancia de la documentación final de un proyecto se da, porque permite al cliente hacerse cargo del proyecto y de los servicios obtenidos, si no es así, la documentación no es válida ni útil. Por eso la entrega de la documentación es un acto formal de transferencia al cliente de la responsabilidad sobre el resultado.

Parte del problema que se presenta en algunas empresas se da por no tener una adecuada planificación, en ocasiones se trabaja sin tener un objetivo claro, por ello el alcance del proyecto es un componente clave para la ejecución porque permitirá lograr la

administración eficiente de los entregables obtenidos durante el proceso, (...) “Teniendo los requisitos definidos y los entregables representados de forma detallada, es posible desarrollar todas las actividades para concretar el proyecto.” (Rabechini, 2019)

Uno de los grandes retos es precisamente el poder tener un control en cuanto a lo que se planea y lo que se ejecuta, y es hasta cierto punto algo normal que, durante la ejecución de un proyecto, en sus diferentes etapas y momentos, vaya surgiendo algunos cambios, ajustes o incluso correcciones necesarias por el bien del mismo proyecto. Es por esto, que el control administrativo de estos cambios es de gran importancia durante la ejecución, pero sobre todo para el momento del cierre del proyecto. (BS de México Constructora, 2020)

El poder cerrar la etapa final de un proyecto no es tarea fácil y los problemas se presentan en cualquier tipo de empresa, grande, mediana o pequeña por ello es conveniente darle la debida importancia desde la planificación y para poder asegurar un cierre exitoso es necesario una correcta gestión la cual debe incluir un aprendizaje continuo y una retroalimentación adecuada.

De acuerdo a un informe presentado por Osiptel (Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones) y publicado en el año 2021, (More & Gavilano, 2021), actualmente en el Perú hay un crecimiento importante referente al mercado de telefonía móvil, el cual requiere de un enorme despliegue de infraestructura para colocar antenas y equipos que permitan la comunicación. Esto ha originado que cada vez haya mayor cantidad de contratistas que brinden el servicio para este tipo de actividades ya que existe todavía una demanda no atendida de la población y lo cual es una oportunidad de trabajo para aquellas empresas que ejecutan proyectos de este rubro. Por ello la administración y

gestión de proyectos forma parte importante de las habilidades requeridas de un contratista de telecomunicaciones.

El contexto donde se llevará a cabo la investigación es en una empresa contratista, dedicada a la prestación de servicios para operadoras de telecomunicaciones, que a su vez subcontrata servicios de otras contratistas con experiencia en el rubro para que ejecuten las actividades que demande los proyectos asignados por el cliente.

Situación actual en el cierre administrativo

Una vez que se terminó el proceso constructivo de la obra y que ésta ha sido aceptada por el cliente, se pasa a la siguiente etapa que es la aceptación de los entregables del proyecto ejecutado. En esta etapa se espera que el cliente otorgue la aceptación de todo los entregables, que no encuentre observaciones y que pueda dar la conformidad final, de esa forma se pueda liberar el pago pendiente de la obra.

Dentro del proceso constructivo los proyectos terminan operativamente, pero referente al proceso de cierre administrativo se tiene demoras en presentar los expedientes finales. Adicional, por parte del cliente se tiene constantes observaciones en la documentación presentada que hace que el proceso de validación se dilate varios días e incluso meses. Esto ocasiona que al no poder facturar el porcentaje final de la obra ejecutada también se presente demoras para poder cumplir con el pago a los contratistas.

Problemas encontrados

1.-Para poder facturar el 50% final de un proyecto hay que cerrarlo administrativamente, esto comprende en documentar todos los entregables, digitalizarlos e ingresarlos en la plataforma virtual del cliente en donde ellos revisarán la información registrada,

programarán visitas en campo para revisar la obra y de estar todo conforme aprobarán la solicitud en el sistema, lo que indica que dan por cerrado el proyecto para luego liberar el pago final. Lo que está sucediendo a la fecha es que el cierre administrativo está tomando más de 60 días para poder cerrar un registro, cuando el escenario esperado es de 30-40 días. Lo que origina que no se pueda contar con ese dinero a corto plazo para poder cubrir las obligaciones.

2.- En la etapa de registro del portal de cierre administrativo del cliente, una transacción debe demorar como máximo 10 días en que se validan todos los documentos cargados en la plataforma, pero lo que está pasando a la fecha es que se rechazan muchas solicitudes por que la documentación ingresada presenta observaciones, por ejemplo por adjuntar un formato que esta discontinuado, que falta completar, que no tiene la firma o sello del responsable, o porque la lista de entregables consta de 30 documentos y se han cargado menos de esa cantidad. Por eso y otras observaciones la solicitud inicial queda pendiente hasta que se complete la información y como no hay un seguimiento de esos registros pasan los días en que el equipo de cierre documentario comunique a los responsables sobre estas observaciones para que puedan resolverlo, lo que origina que esté tomando aproximadamente 20 días para que se pueda levantar esas observaciones y se pueda pasar a la siguiente etapa.

3.- El responsable de consolidar la documentación del proyecto es el supervisor, quien a su vez requiere de la documentación que le presenta el subcontratista. El supervisor revisa y consolida los documentos y los carga en una carpeta compartida de la red de la empresa para que luego el equipo de cierre documentario tome la información y lo ingrese a la plataforma del cliente y genere el registro por proyecto. Lo que está sucediendo es lo siguiente:

-Se ejecutan varios proyectos a la par y no se tiene los recursos humanos suficientes para controlarlos (supervisores/coordinadores).

- Los supervisores no están entregando la documentación de la obra al concluir cada etapa, están esperando hasta el final del proyecto para consolidar la información.

- Cuando se termina un proyecto constructivamente, los supervisores ya están enfocados en el siguiente proyecto a ejecutar y no dan mucha importancia al cierre documental.

-Se depende mucho de la información que brinde el subcontratista, ya que este debe completar formatos y reportes fotográficos que forman parte de la carpeta de entregables del proyecto, y algunas contratistas no tienen los recursos humanos suficientes para hacer esas gestiones administrativas y demoran en presentar la información o presentan información incompleta, algunas no se encuentran capacitadas y con el estado de emergencia solo se le ha tenido que dar instrucciones básicas, mas no se le ha podido capacitar lo que origina retrasos en entrega de documentación.

- Las contratistas esperan que el supervisor les pida la información, pues estas no se anticipan con los documentos a presentar y algunas solo entregan los documentos sin verificar la calidad del entregable, porque lo que buscan es cobrar el porcentaje final del trabajo realizado, ya que saben que su pago está sujeto a que presenten la documentación y que el cliente lo apruebe. El supervisor por la carga laboral que tiene se confía y envía el documento al equipo de cierre documentario sin revisión previa.

4.- Otro de los problemas es cuando el cliente programa visitas a la obra ejecutada, aquí las observaciones en campo se dan a juicio de cada supervisor, para algunos el trabajo puede estar correctamente ejecutado con los estándares solicitados, pero otros buscan errores mínimos y no realizan la aceptación de obra hasta que se levante completamente las observaciones dadas. En estos casos lo que hace la empresa es solicitar al contratista que

esté presente en la visita que realizará el supervisor del cliente para que pueda cumplir con la garantía de su trabajo y atienda las observaciones. El problema se presenta cuando la contrata no asiste a la visita, y se tiene que hacer una nueva programación en campo, o lo peor es cuando el contratista no acepta levantar la observación, eso hace que se dilate el proceso de aprobación. A la fecha está durando entre las reprogramaciones de visita, y visita ejecutada 30 días.

5.- Hay una demora por parte de las contratas cuando tienen que devolver los equipos que se le asignaron y que no llegaron a ser instalados en la obra. Según el acuerdo contractual esos equipos deben ser devueltos directamente al cliente. De estar todo conforme con la devolución, el cliente dará su conformidad y en su plataforma documentaria validará que los equipos han sido devueltos.

6.- El equipo de cierre documentario a la fecha cuenta con dos personas que no tienen muchos conocimientos de obras, puesto que fueron contratados para hacer actividades como auxiliares y de apoyo, entonces este personal no puede evaluar o hacer una revisión previa de la calidad de documentos que se cargan a la plataforma del cliente, su trabajo es muy mecánico, su única guía es un check list de entregables. En ocasiones intentan dar apoyo a los supervisores solicitando ellos mismos los entregables al contratista para poder registrarlo en la plataforma del cliente y poder completar los entregables del proyecto, en algunos casos todo está correcto, pero en otros los documentos son observados y es ahí donde se genera el problema porque son rechazados.

1.2 Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿De qué manera el control administrativo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones?

1.2.2 Problemas específicos

PE 1. ¿De qué manera el control preventivo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones?

PE 2. ¿De qué manera el control permanente se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones?

PE 3. ¿De qué manera el control posterior se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo general

Demostrar como un control administrativo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

1.3.2 Objetivos específicos

OE 1. Describir como un control preventivo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

OE 2. Explicar como un control permanente se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

OE 3. Examinar como un control posterior se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

1.4 Justificación o importancia del estudio

Justificación Teórica

Hay otros autores que ya han estudiado el tema y han dado un aporte teórico. En la presente investigación se realizará un resumen de todas esas teorías, considerando las más importantes que hacen referencia a las variables de estudio. El estudio tiene en cuenta los fundamentos teóricos del control en la etapa del proceso administrativo del cierre de proyectos, el cual refiere a todas las actividades que se realizan en la búsqueda por asegurar que las operaciones reales coincidan con lo planificado. Por lo tanto, un control preventivo, recurrente y posterior enfocará a que se pueda evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados de tal manera que se pueda asegurar que los objetivos y planes de la empresa se estén llevando a cabo.

Justificación Práctica

Este trabajo de investigación se realiza porque existe la necesidad de mejorar el proceso de cierre administrativo de los proyectos, el cual involucra el control de documentos y entregables de las obras. Se considera que aplicando un adecuado control administrativo ayudará a que el cierre administrativo de los proyectos que se ejecutan en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones, pueda realizarse correctamente.

Es muy importante hacer énfasis en llevar un control documental y administrativo, el cual será de gran ayuda para el cierre del proyecto. Los resultados darán pie a que se continúen los estudios en este campo y quizás se puedan estudiar otras variables que en esta investigación no se han considerado.

Justificación Metodológica

El enfoque de la investigación corresponde a un estudio descriptivo, ya que se especifica las características o perfiles importantes de un grupo de personas, trabajando

con una muestra y utilizando instrumentos estandarizados, empleando el cuestionario. También es de carácter cuantitativo, porque se usa técnicas estadísticas cuyos resultados derivan del análisis e interpretación. Es una investigación correlacional porque tiene la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que existe entre las dos variables de estudio, con un alcance explicativo, ya que se enfoca en explicar el por qué ocurre el fenómeno y en qué condiciones se manifiesta. La investigación es no experimental ya que no se va manipular ninguna variable, a su vez es transversal, porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Importancia de la investigación

En la fase de vida de un proyecto existen procesos de gestión, los cuales se combinan en cinco grupos principales: inicio, planeación, ejecución, control y cierre, además tienen un inicio y un fin. Pero suele suceder que en muchos casos esta parte final del proceso no es atendida como corresponde y no se le da la importancia que amerita. A partir de esa necesidad la presente investigación busca conocer esta etapa de cierre que muchas veces es olvidada. Este trabajo presenta algunos elementos a tener en cuenta durante el proceso de gestión, proponiendo sugerencias a las actividades y documentación que puedan aplicarse en su realización y que faciliten un mejoramiento de la facturación de los proyectos en la empresa y así poder cumplir con las obligaciones a contratistas y terceros.

1.5 Delimitación del Estudio

El trabajo de investigación aborda los fundamentos del control administrativo y de los tipos de control preventivo, recurrente, posterior, y su relación con el proceso del cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

Espacial

La investigación se encuentra orientada en el equipo de proyectos del área de Estaciones Base Celulares (EBC) de una empresa contratista que brinda servicios a operadores de telefonía, ejecutando obras de construcción.

Temporal

El periodo de análisis de la investigación comprende a los proyectos ejecutados entre el periodo marzo del 2021 hasta marzo del 2022.

Social

Ser parte de la cadena del rubro de telecomunicaciones, permite a la empresa que su servicio contribuya a que una mayor cantidad de habitantes pueda lograr estar más cerca de la conectividad. Por otro lado, al brindar propuestas de alternativas de solución de acuerdo a los problemas identificados, la empresa y sus similares podrán adecuar sus procesos con el fin de optimizar los actuales y mejorar su calidad de servicio interno como externo.

Conceptual o temática

El trabajo de investigación ha sido diseñado para promover y gestionar acciones de actividades que contribuyan a llevar un control administrativo para la etapa de cierre de los proyectos. PMBOK indica, que el paso más importante en la fase de cierre es obtener la aprobación formal y la aceptación de los entregables por parte del cliente, aunque los documentos han sido entregados, no significa que el proyecto haya terminado, si el cliente acepta y firma, es entonces cuando el proyecto puede declararse formalmente finalizado. La aprobación y aceptación formal de los entregables es esencial para poder cerrar un proyecto. (Project Management Institute, 2013, pág. 31)

1.6 Alcance y Limitaciones

1.6.1 Alcance

El alcance del estudio es poder identificar las necesidades que se presentan en el área de proyectos de EBC de una empresa contratista. El alcance práctico de la investigación es de carácter descriptivo, explicativo con diseño no experimental.

1.6.2 Limitaciones

Una de las limitaciones es la existencia de información sensible y confidencial, por ello se elaboró un instrumento (cuestionario) el cual fue aplicado como una encuesta anónima entre los colaboradores del área de proyectos.

Capítulo II

2 MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Nacionales

Los bachilleres (Rojas & Reyes, 2019) de la Universidad Ricardo Palma, presentaron el trabajo titulado: “Aplicación el PERT-CPM para reducir el tiempo de ciclo de cierre de proyectos en la empresa Semi Perú Montajes S.A.C.” que fue para optar el título profesional de Ingeniero Industrial. Tuvo como objetivo mejorar la gestión de los proyectos y reducir el tiempo de ciclo del cierre de los proyectos y evitar la demora en la facturación y la cobranza.

La variable independiente fue el planeamiento y programación, así como el control de proyectos, como variable dependiente se tuvo el cierre de proyectos. La metodología fue aplicada, con un estudio descriptivo-explicativa y enfoque cuantitativo, se utilizó la recolección de datos. La población sobre la cual se realizó el estudio fue de 35 proyectos de obra ejecutados y cobrados durante el periodo enero-octubre del 2019. La muestra fue de tipo no aleatorio, muestreo por conveniencia, utilizó muestra de 1 proyecto que contiene todas las características representativas. En la muestra de experimentación se aplicó la herramienta PERT-CPM y en la muestra de control no. Las técnicas de investigación fue el cuestionario con preguntas abiertas, entrevista personalizada y presencial, la observación diaria de campo por el periodo 2019 y formatos de órdenes de compra y

presupuestos, análisis documental, medios electrónicos y registros del tema. Para medir la fiabilidad se utilizó el alfa de Cronbach, dando como resultado 0.83, se corroboró así la fiabilidad de un 15% del total de la muestra. Como resultado del experimento se mostró que el tiempo de ciclo de cierre de proyectos con la herramienta PERT_CPM se redujo a 33 días y sin la herramienta el tiempo de cierre fue de 45 días y aplicando un control focalizado en las actividades críticas del proyecto con reportes semanales permitirá tomar acciones más rápidas para poder afrontar contingencias.

El bachiller (Moncada, 2018) de la Universidad Nacional de Trujillo, presenta el trabajo titulado: “Gestión de proyectos para mejorar el plazo de entrega de proyectos en la empresa de telecomunicaciones Claro”, que fue para optar el título profesional de Ingeniero Industrial, tuvo como objetivo aplicar la gestión de proyectos para mejorar el plazo de entrega de los proyectos en la empresa de telecomunicaciones. La metodología de la investigación fue un diseño pre-experimental (Pre-prueba/Post-prueba). La Población, fue tiempos tomados para el desarrollo y entrega de los proyectos desde la fundación de la empresa de telecomunicaciones Claro-Chimbote. La muestra utilizada fue los tiempos tomados para el desarrollo y entrega de los proyectos en el periodo 2016 de la empresa de telecomunicaciones Claro-Chimbote. Se consideró como variable dependiente: Plazo de entrega, y se utilizó la técnica la investigación bibliográfica, cuyo instrumento fue el PMBOK, el cuestionario de percepción a los trabajadores del proyecto, análisis documental y como variable independiente: Plazo de entrega y se utilizó, interpretación de análisis y análisis documental. Los resultados obtenidos mostraron que la propuesta dada redujo el tiempo de la ejecución de los proyectos de 115.79 horas a 81.25. Ante los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis de la investigación, afirmándose que la gestión de proyectos mejora el plazo de entrega de los proyectos en la empresa de telecomunicaciones “Claro”.

El bachiller (González, 2018) de la Universidad Privada Norbert Wiener, presenta el trabajo titulado: “Optimización de procesos operativos en el área de Obras y Montaje de la empresa Técnicas Metálicas Ingenieros SAC Lima 2018”, que fue para optar el título de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, tuvo como objetivo, proponer estrategias que optimicen los procesos operativos del área de Obras y Montaje de la empresa Técnicas Metálicas Ingenieros SAC, en la ciudad de Lima, el 2018. La metodología de investigación fue holística, utilizó recopilación de datos tanto cuantitativos y cualitativos. La población estuvo conformada por 31 colaboradores, la muestra es no probabilística, ya que se trabajó con el total de la población. La técnica e instrumentos para la recolección de datos fue la entrevista y cuestionario. Los resultados de la investigación concluyeron que aplicando una optimización de procesos además de un control previo, recurrente y posterior se puede reducir tiempos de retrabajos en el área, ofreciendo un servicio de calidad al cliente.

La bachiller (Bottoni, 2021) de la Universidad de Ciencias y Humanidades, presenta el trabajo titulado: “Implementación del control interno en el área de proyectos de la empresa de Servicios C&A S.A.C. del distrito de los Olivos en el año 2013”, que fue para optar el título profesional de contador público, tuvo como objetivo de estudio determinar la relación que existe entre la implementación del control interno y la eficiencia del área de proyectos de la empresa. La metodología utilizada fue el enfoque cuantitativo, con un nivel correlacional y un diseño no experimental. La muestra fue censal compuesta por 15 trabajadores. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento el cuestionario. Como resultado se obtuvo una correlación significativa muy alta ($r=0.989$ y $p<0.05$) lo que significó que una buena implementación de control interno permite un eficiente trabajo en el área de proyecto. Como conclusión se puede decir que cuando mejor sea una

implementación de control interno, mejor será la gestión que se realice en el área de proyectos.

2.1.2 Antecedente Internacionales

El licenciado (Cuellar, 2019) de la Universidad Andina Simón Bolívar Sede Central Sucre- Bolivia, presentó el trabajo titulado “Diseño de un sistema de gestión para la administración y control de proyectos de construcción basado en la metodología del PMBOK”, que fue para optar el Grado de Magíster en Administración de Empresas, consideró como alternativa la adecuación de la metodología del PMBOK del Project Management Institute (PMI) a la actividad del sector de construcción a nivel local, para que se disponga de herramientas que coadyuven a realizar un adecuado control y seguimiento de sus obras y proyectos. Para ello, el estudio hace un análisis del sector de construcción, estableciendo el comportamiento que ha tenido este rubro a nivel nacional y departamental, además del aporte que genera a la economía.

La metodología utilizada fue un estudio explicativo, bibliográfico, deductivo y análisis. La técnica de investigación fue de observación, entrevista y cuestionarios. La unidad de la muestra fue a empresas constructoras de la ciudad de Sucre, el elemento fue a empresas establecidas que están afiliadas a la Cámara de la Construcción de Chuquisaca. La Extensión, el estudio comprende el municipio de Sucre. EL tamaño de la muestra fue de 89 entrevistas que se realizaron aleatoriamente a empresas afiliadas a la CADECO- Chuquisaca, Municipio de Sucre- Bolivia. Los resultados de la investigación advierten que la mayor parte de las empresas del sector construcción a nivel local han enfrentado problemas relacionados con el tema de gestión de sus procesos, aspecto que ha incidido directamente tanto administrativa como operativa al momento de la ejecución de sus proyectos.

Los bachilleres (Figuroa & Tobar, 2017) de la Universidad de Guayaquil, presentaron el trabajo titulado: “Manual de control interno del área administrativa en Euro Expansión S.A.” que fue para optar el título profesional de Contador Público. Tuvo como objetivo mejorar y optimizar los procesos del área administrativa de la empresa, proponiendo el diseño de un manual de control interno con la finalidad principal de facilitar el refuerzo de las actividades y procesos habituales en la empresa. El tipo de investigación empleado fue a nivel descriptivo, tipo aplicada y no experimental. Para la población y la muestra se consideró el total de 16 empleados de la empresa Euro Expansión S.A. Se considera un estudio cualitativo y cuantitativo, por ende, no se realizó la muestra probabilística y no probabilística. Se utiliza la técnica de recopilación de información a través de la observación, encuesta y entrevista. De los resultados obtenidos se identificó que la empresa necesita mejorar el manual de control interno.

En una publicación de la revista CIENCIAMATRIA, que difunde trabajos científicos de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda- Venezuela, presenta un artículo realizado por (Cabrera, Erazo, Narváez, & Rodríguez, 2021) cuyo tema fue el “Control interno en la Gestión Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo”. Su objetivo fue realizar una propuesta de mejoramiento al sistema de control interno actual de la gestión administrativa de las unidades desconcentradas del poder ejecutivo, lo cual buscará minimizar las deficiencias optimizando el uso de los recursos públicos.

La metodología de investigación se basó en un tipo descriptiva con diseño de campo no experimental transversal, recopilando información a través de encuesta online y

cuestionario de alternativas de respuestas combinadas en dicotómicas y escalamiento de Likert, configurando 11 ítems, siendo validado por expertos y cálculo de fiabilidad Kuder-Richardson 20 para las preguntas dicotómicas y Alfa de Cronbach para el escalamiento Likert, obteniéndose como resultados de 0,78 y 0,81 que permitieron aplicar el instrumento de forma confiable, el cual fue aplicado a una muestra poblacional de 40 servidores públicos que se desempeñan en áreas administrativas de la ciudad de Cuenca- Ecuador. Luego de efectuada la investigación se concluye que las competencias laborales son importantes al momento de asignar funciones determinadas al personal, se propone mejorar el conocimiento del entorno legal de tal forma que permita lograr los objetivos institucionales mejorando el servicio al usuario interno como externo. Por ello se propone realizar un control interno de supervisión y monitoreo.

El licenciado (Lima, 2020) de la Universidad Mayor de San Andrés- La Paz- Bolivia, presentó el trabajo de investigación “ Modelo de cierre de proyectos de inversión pública en obras viales de la red vial fundamental” para obtener el grado académico de Magíster. El objetivo de la investigación estuvo orientada al análisis sobre la utilidad de las herramientas de cierre de proyectos para la toma de decisiones administrativas. Se tuvo como variable independiente: proceso de cierre de proyectos de inversión pública en obras viales, y como variable dependiente: estandarización de criterios y consolidación de información. La población estuvo relacionada con las empresas ejecutoras de proyectos viales en la fase de ejecución. El estudio fue no experimental-transaccional, el tipo de muestreo fue no probabilístico, se realizó una entrevista a todos los servidores públicos relacionados con el cierre de proyectos de las diferentes áreas de la empresa ABC, como también se aplicó encuestas al responsable administrativos-financieros. Para el análisis del

cierre administrativo se consideró la información de los proyectos de construcción dentro de la Red Vial, referida a los criterios de documentación, activos fijos y recursos humanos.

Como conclusión se identificó que las contingencias administrativas relacionadas con la ejecución de obras giran en torno a la falta de lineamientos administrativos durante el progreso de la obra que ocasionan retrasos y desfases, lo que repercute en la presentación de documentos finales. Por otro lado, el principal problema que se presenta en el cierre de proyectos es el incumplimiento en la presentación de documentos que respalden la ejecución, pago y entrega del proyecto. La propuesta de la investigación fue la Implementación de un modelo de gestión técnico administrativo para el cierre de proyectos, el cual contempla un control documentario e indicadores de control.

2.2 Bases teórico-científicas

2.2.1 Control administrativo

Se considera una de las fases que componen el proceso administrativo, cuya función es la evaluación de los procesos y del rendimiento administrativo de la empresa.

Para (Jara, 2009, pág. 2) en su libro El control en el proceso administrativo, define que es “un sistema de información que permite comparar lo planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas.”

Para (Sánchez, 2021) el control administrativo es la “evaluación de procesos y del rendimiento administrativo, así como de la identificación de desviaciones y posibles anomalías. El principal motivo de su existencia es la valoración de parámetros que informen un correcto funcionamiento a la hora de perseguir su misión.”

En una publicación del INEGI sobre la Planeación y control administrativo en los proyectos, indica que el control administrativo “consiste en medir y supervisar los resultados, comparar las mediciones con los planes, adoptar y aplicar medidas correctivas para cubrir los objetivos del proyecto. El control administrativo debe ser integrador, alineando y articulando todas las actividades del proyecto.” (INEGI_Instituto Nacional de Estadística y Geografía _México, 2012, pág. 14)

A través de un control administrativo se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirla y mejorar continuamente las operaciones. Uno de los principios de la calidad total estipula que la prevención es la mejor forma de control, porque se si se planean las actividades y se capacita al personal para trabajar con eficiencia, seguramente se minimizarán los errores y se evitará el control correctivo. (Cavia, 2017)

En los proyectos de construcción el poder tener un control en cuanto a lo que se planea y lo que se ejecuta es uno de los grandes retos. En sus diferentes etapas y momentos van surgiendo algunos cambios, ajustes o incluso correcciones, entonces el control administrativo de estos cambios es de gran importancia durante la ejecución, pero sobre todo al momento del cierre del proyecto. Un control administrativo en un proyecto es un control documental, o un control documentario, el cual se lleva a cabo a través de notas de bitácora documentos o escritos oficiales. (BS de México Constructora, 2020)

(Gonzales, 2014, pág. 117) en su libro Proceso Administrativo, cita algunas definiciones de conceptos por tratadistas relevantes:

- George R. Terry define el control como el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planteado.
- Henry Fayol, indica que el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan aceptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir se originen nuevamente.
- Robert C. Appleby, control es la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan eficaz y armónicamente.
- Chiavenato, el control es una función administrativa, mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De modo que el control es un proceso esencialmente regulador.

Se puede decir entonces que el control siempre estará relacionado a la planificación de cada organización y tiene como objetivo corregir la acción mal encaminada, corrigiéndola de modo que se pueda lograr los objetivos esperados.

2.2.1.1 Etapas del control

Las etapas del control están compuestas por:

- a) **Establecimiento de estándares:** Un estándar es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón para efectuar el control. Los estándares deben abarcar funciones básicas y áreas clave de resultados, estos son conocidos también como indicadores.

- b) **Medición de resultados:** Consiste en la aplicación de unidades de medida para evaluar la ejecución y resultados. Implica la determinación, detección de fallas, desviaciones, en relación con los estándares. La efectividad del proceso de medición dependerá directamente de la información recibida, la cual debe ser oportuna, que se aplique a tiempo, confiable y exacta, válida y que se canalice por los medios de comunicación más apropiados.
- c) **Corrección:** Es la aplicación de medidas para eliminar las desviaciones o no conformidades en relación con los estándares. Antes de realizar la acción correctiva hay que conocer si la desviación es un síntoma o una causa.
- d) **Retroalimentación:** Consiste en la retroalimentación de los resultados obtenidos para efectuar mejoras en el proceso. (Cavia, 2017)

La **entrega periódica de reportes** debe establecerse para comparar el avance real con el avance planeado. La periodicidad de la entrega puede ser diario, semanal, quincenal, o mensual dependiendo de la duración del proyecto. Por ejemplo, si el proyecto tendrá la duración de un mes, los reportes deberán ser entregados por día. Durante cada periodo de entrega de reportes se tendrá que recabar dos tipos de datos de información:

- a) Datos sobre el desempeño real: incluye la fecha real en que las actividades comenzaron o terminaron, los costos reales incurridos y comprometidos, y el valor ganado del trabajo terminado.
- b) Información sobre cualquier cambio al alcance, programa y presupuesto del proyecto. Estos cambios podrían iniciarse por el cliente o el equipo de proyectos.

La clave para el control eficaz de un proyecto es medir el avance real y compararlo oportuna y regularmente con el avance planeado, y emprender de inmediato cualquier acción correctiva. Aquí se deben tomar acciones respecto a cómo revisar el alcance, el programa o el presupuesto. (Miranda, s.f.)

Consideraciones

1.- El proceso de control, continua a lo largo de todo el proyecto, mientras más corto sea el periodo de entrega de reportes, mayores oportunidades habrá para identificar los problemas a tiempo y emprender acciones correctivas eficaces.

2.- El proceso de control del proyecto es una parte importante y necesaria de la administración de proyectos, este es un método proactivo para controlar un proyecto de modo que asegure el logro del objetivo del proyecto, incluso cuando las cosas no resultan según lo planeado.

2.2.1.2 Importancia del control

La importancia del control radica en que nos permite verificar, constatar, medir, si la actividad, proceso, elemento o sistema seleccionado se está cumpliendo con los resultados que se esperan.

(Gonzales, 2014, pág. 117) menciona “el control es importante porque detecta los vacíos que se dan en la planeación, organización, integración y dirección.”

A través del control se puede determinar medidas correctivas para que ayuden a corregir las desviaciones detectadas en la empresa y las que han originado los problemas. Teniendo un análisis de las variaciones se pueden proponer las soluciones más adecuadas. Finalmente teniendo un buen

control en la empresa permitirá reducir costos, ahorrar tiempo y minimizar errores.

(Cabrera E. , 2020) menciona “el control es importante porque ayuda a conseguir una mejor calidad y enfrentar el cambio, producir ciclos más rápidos de eficiencia, agregar valor, facilitar la delegación y el trabajo en equipo.”

Podemos concluir que el control inicia y cierra el proceso administrativo por ello su importancia. Adicional la observación y el análisis de los resultados anteriores sirven de base para prever y planear correctamente el siguiente proceso. Es por ello que, si una empresa planea sin analizar los resultados, tiene pocas probabilidades de lograr eficientes resultados.

2.2.1.3 Principios de control

Son el conjunto de reglas que se deben aplicar en el proceso de control.

(Gonzales, 2014, pág. 118) hace referencia a cinco principios principales del control:

- **Principio de declaración de objetivos.** Es percibir desviaciones posibles o reales de los planes trazados, con la suficiente anticipación para poder corregirlos.
- **Principio de eficiencia de los controles.** Las técnicas y enfoques son eficientes cuando se perciben y destacan las causas de desviaciones reales o potenciales.
- **Principio de responsabilidad del control.** Recae en el gerente responsable de la ejecución de los planes.
- **De excepción.** Debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costos y tiempos,

delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren control.

- **De las desviaciones.** Las variaciones o desviaciones que resulten en relaciona con los planes deben de aclararse para saber las causas que la originaron, para prever el futuro.

2.2.1.4 Rasgos principales del control administrativo

Hay una serie de características en común dentro de las funciones del control administrativo. (Sánchez, 2021) menciona las siguientes:

- **Evaluación y seguimiento de procesos:** Mediante la observación de la actividad de la organización, se pretende medir su funcionamiento y los niveles de eficiencia que arroja.
- **Elaboración de patrones y métricas:** Tras la observación, el correcto control administrativo debe servir para establecer ratios o niveles óptimos de producción, funcionamiento, etc.
- **Búsqueda de eficiencia:** El control administrativo busca la desaparición de diferencias entre lo planificado y lo ejecutado. Para ello, precisa de procesos administrativos y de producción lo más cercanos posibles a los planteados en origen.
- **Identificación de anomalías:** Teniendo en cuenta los puntos anteriores, el control debe identificar errores o complicaciones procesales que aparezcan en el día a día.

El control se emplea también para conseguir una mejor calidad, pues lo que se busca es detectar las fallas en el proceso, corregirlas y eliminar los errores.

2.2.2 Tipos de control

El proceso de control independiente del ámbito donde se encuentre está integrado por tres pasos: establecer estándares, medir el desempeño con estos estándares y corregir las variaciones de los estándares y los planes.

Las empresas pueden implementar controles en diferentes momentos, por ejemplo, antes de comenzar una actividad, mientras estas se encuentran en marcha o después que la misma haya culminado.

A continuación, se describe los conceptos por cada tipo de control.

2.2.2.1 Control preventivo

El control preventivo o preliminar es planteado previamente al inicio del proceso. Se refiere a la observación de los recursos a emplear, su consecución y disposición atendiendo al criterio de la planificación. Los insumos que pueden estar sujetos a un control preventivo son la materia prima, la gente, el dinero, el tiempo, o cualquier otro recurso utilizado por la empresa. (Jara, 2009, pág. 5)

Un control preliminar es realizado antes de que el proceso operacional comience, esto incluye la creación de políticas, procedimientos, y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. (Navarrete, 2019)

El primer requisito para que se cumpla un objetivo es establecerlo y comunicarlo con claridad, como hacen, por ejemplo, los manuales organizativos y de procedimientos que conducen al autocontrol. Si una persona sabe que sus funciones van a ser revisadas, tratará de ajustarse a las pautas establecidas. Por ello los manuales de procedimientos deben apoyar

la iniciativa y la creatividad en el marco de las políticas de la empresa. Un control a priori apoya en esta acción. (Pérez-Caballo, 2008, pág. 25)

Los controles preventivos son mecanismos que tienen por objeto reducir la probabilidad de que se presente un hecho no deseado, y por lo mismo que minimizan la necesidad de aplicar medidas correctivas. Los reglamentos, las normas, los procedimientos para el reclutamiento y selección y los programas de capacitación y desarrollo funcionan sobre todo como controles preventivos. Estos controles dirigen y limitan los comportamientos de los administradores y empleados por igual. Los controles preventivos resultan necesarios para garantizar que la gente respete las reglas, las normas y asegura que estos funcionen de forma adecuada. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 323)

Un control previo se realiza antes de que el trabajo se ejecute. “Con este fin los administradores impulsan la creación de políticas, reglas y procedimientos que permitan eliminar aquellos comportamientos significativos que han sido identificados como causantes potenciales de situaciones negativas”. (Concha & Marín , 2005, pág. 18)

Se puede concluir de los conceptos citados que un control preventivo, es la acción inicial de todo proceso, ya que antes de la acción se debe planificar y establecer normas, políticas, procedimientos que serán la guía para que los empleados puedan tener información clara que les permita realizar su trabajo. También se considera la división de la responsabilidad, es un elemento importante para un control preventivo, ya que se debe separar las funciones en diversas áreas y personas y establecer procesos operativos bien definidos.

Ventajas del control interno preventivo

- 1.- Actúa antes de que se produzca la falla o problema.
- 2.- Reduce la necesidad de controles directos, es decir rastrea la causa de un resultado insatisfactorio para corregirla, ya que se controla la calidad de los administradores para reducir al mínimo los errores.
- 3.- Se apoya en la especialización de los administradores y compromiso del subordinado con un sistema de calidad total.
- 4.- Acelera y hace más eficaces las acciones concurrentes y correctivas.
- 5.- Alienta el autocontrol.
- 6.- Permite una evaluación de desempeño más ajustada.
- 7.- Reduce costos y economiza tiempo.
- 8.- La modelización del proceso permite detectar desviaciones futuras. De modo, que da más tiempo a la corrección y disminuye la necesidad de controles concurrentes y correctivos (Protek Seguridad, 2021).

2.2.2.2 Control permanente

El control permanente es conocido también como un control concurrente o simultáneo que se realiza al mismo tiempo que una actividad se está desarrollando. Cuando el control se aplica durante la realización del trabajo, la gerencia puede corregir los problemas de forma oportuna, antes de que se vuelvan altamente costosos. La forma más utilitaria de control concurrente es la supervisión directa. (Jara, 2009, pág. 6)

Este tipo de control hace énfasis en la identificación de aquellas dificultades que pudieran presentar en el proceso productivo y que pudieran dar como resultado procesos o servicios deficientes. El control concurrente también se le conoce como el control de si/no, por lo general incluye puntos de medición en los que habrá de determinarse si continuar o no con el proceso, realizar alguna acción correctiva, o detener de plano el trabajo. (Nacional Financiera Banca de Desarrollo, 2004, pág. 1).

El control concurrente es “la modalidad de control simultáneo que se realiza a modo de acompañamiento sistemático, multidisciplinario y tiene por finalidad realizar la evaluación, a través de la aplicación de diversas técnicas, de un conjunto de hitos de control pertenecientes a un proceso en curso, de forma ordenada, sucesiva o interconectada, en el momento de su ejecución, con el propósito de verificar si esos se realizan conforme a la normativa vigente. De detectarse una desviación que pueda afectar la continuidad debe comunicarse para adoptar las acciones preventiva o correctivas que correspondan. Los documentos del control concurrente serían: plan, evidencia, documentos generados y utilizados, análisis y conclusiones de evidencia, informes, etcétera (Shack, Portugal, & Quispe, 2021, pág. 13).

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

2.2.2.3 *Control posterior*

Un control posterior es conocido también como un control correctivo o de retroalimentación. Es el que ejerce después de que un producto o servicio ha sido terminado, con el objeto de verificar que éste cumpla con normas y objetivos correspondientes. Normalmente se utiliza cuando ni el control preventivo ni el control recurrente son factibles, o cuando resultan muy costosos. También es utilizado cuando los procesos involucrados en la producción de un bien o servicio son difíciles de especificar con anticipación. También es utilizado como un último filtro para medir las desviaciones que no han sido detectadas anteriormente. Este tipo de control provee de información valiosa para el proceso de evaluación y recompensa del desempeño de los trabajadores. (Nacional Financiera Banca de Desarrollo, 2004, pág. 1)

Los controles correctivos son mecanismos que tienen por objeto reducir o eliminar los comportamientos o los resultados no deseados y con ello, sirven para que la situación regrese a la observancia de los reglamentos y las normas de la organización. (Hellriegel, Jackson, & Slocum, 2009, pág. 329)

El control posterior es un control de retroalimentación dado que su objetivo es obtener información después de que el personal ha trabajado en la realización de una determinada labor. Con él se pretende tomar aquellas medidas correctivas que son necesarias una vez que se ha completado el comportamiento de una de las unidades durante un periodo específico. El post-control puede basarse en el comportamiento de uno o varios factores con el fin de comparar el rendimiento real con el rendimiento planeado, y tomar cualquier medida correctiva.

Un buen control y su ejecución deben facilitar que el diseño y la planificación estratégica inicial se cumpla sin desviaciones funcionales, su coordinación y cumplimiento eficiente ayudaran a los objetivos de la empresa y en consecuencia a un beneficio económico. También hay que considerar que una buena comunicación brinda la información necesaria para conocer la situación de la organización y anunciar las medidas correctivas en cuanto sean necesarias. (Concha & Marín , 2005, pág. 19).

Herramientas de control administrativo

Sirven de apoyo, tienen como propósito organizar datos no numéricos, facilitar la planeación a través de herramientas efectivas y mejorar el proceso de toma de decisiones. El autor (Jara, 2009, pág. 10) nos indica que “para ejercer el control la administración emplea diversas herramientas o instrumento en función de los atributos a considerar en cada caso”.

Para un **control inferior**: las herramientas estarán orientadas al control de ejecución de las operaciones. Al ser un espacio de tiempo el corto plazo, su objetivo es inmediatista, es decir, evaluar y controlar el desempeño de las tareas y operaciones a cada momento.

Para un **control de procedimientos**: se analizará el desarrollo actual del procedimiento, de principio a fin, considerando cada una de las sub-fases de realización. Luego de conocer y analizar el estado actual, se podrán identificar desvíos y mejoras necesarios, llevando al rediseño del procedimiento en cuestión.

Las técnicas de control se aplican en todas las áreas funcionales de la empresa, una de sus grandes ventajas de los sistemas de control es que permite en los diferentes niveles y áreas administrativas, evaluar las ejecuciones tanto a nivel genérico, como específico a fin de determinar la acción correctiva. Muchas son las herramientas de control, aquí se mencionan las más difundidas por el Dr. Ishikawa quien propone las siguientes para analizar la calidad y generar la mejora continua.

- **Hojas de registro y listas:** La lista de chequeo, también llamada hoja de verificación, check list, planilla de inspección y hoja de control, es un formato generalmente impreso utilizado para recolectar datos por medio de la observación de una situación o proceso específico.
- **Diagrama de Pareto:** Es un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales), y las que son menos (los muchos y triviales). Establece que el 20% de las causas genera el 80% de los efectos o resultados.
- **Diagrama causa efecto:** También conocido como diagrama de espina de pescado, es una herramienta que ayuda a identificar las causas raíz de un problema, analizando todos los factores involucrados en la ejecución del proceso.
- **Diagrama de procesos:** Es una representación gráfica de los principales procesos que se llevan a cabo en una compañía, su orden y sus interrelaciones. Algunos de los diagramas de proyectos son el diagrama de Gantt y el diagrama de Pert.
- **Gráfico de Gantt:** Este método indica de forma gráfica que actividades deben cumplirse con relación al tiempo total de un proyecto. Para ello,

se descompone el plan o proyecto en tareas o actividades, se las ordena por orden cronológico y se trazan estas tareas en una línea de tiempo. Se grafica indicando dos ejes. Se muestra así, en un mismo gráfico, el trabajo planificado y el efectivamente realizado con sus respectivas asignaciones de tiempo. Se muestra así, en un mismo gráfico, el trabajo planificado y el efectivamente realizado con sus respectivas asignaciones de tiempo.

- **PERT:** Técnica de evaluación y revisión de programas, que consiste en un instrumento con bases de una red de actividades y eventos, mediante la estimación de tres tiempos, se evalúa la probabilidad de terminar un proyecto en una fecha determinada.
- **Gráficos de control:** Es una herramienta gráfica que mide la trayectoria de una variable a través de tiempo, considerando rangos de aceptación máximos y mínimos respecto de la variable controlada.
- **Diagrama de árbol:** Es un método gráfico que recoge a modo de tronco y ramas, todas las actividades que son necesarias para realizar un proceso o alcanzar un objetivo. Revelan estructura e interrelaciones. Se utilizan para dividir temas en partes componentes, proyectos en tareas y síntomas en causas fundamentales.
- **Ruta crítica:** Es una técnica que constituye un método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, relación de actividades entre otros.

El control de documentos

Durante la ejecución de cualquier proyecto se generan un gran volumen de documentos, algunos formales y otros que forman parte de los entregables finales. Para poder gestionar correctamente esta situación es necesario disponer de un buen sistema de gestión documentario del proyecto.

El control de documentos debe garantizar la disponibilidad de información actualizada, relevante y pertinente. El control de documentos, cuando no se efectúa de acuerdo con los principios pueden ocasionar algunos problemas como falta de control, documentos no confiables, no disponibilidad de información, deficiente entrenamiento y capacitación de los empleados, lentitud en el proceso de aprobación, necesidad de emprender cambios manuales en todos los documentos y excesiva carga administrativa. En general, el control de documento tiene en cuenta criterios que conducen a una gestión eficaz (Plataforma Tecnológica para la Gestión de la excelencia, 2017).

Dependiendo de la realidad de la empresa u organización y considerando el tamaño e información que maneja deberá decidir si necesitará un software para el control de documentos, si la cantidad de documentos a manejar es pequeña probablemente no necesite un programa de automatización.

El control de documentos es un requisito para los estándares del ISO 9001, y esta norma establece lo siguiente:

a) Calidad de la información documentada según ISO 9001:2015

Se refiere a la información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene ya sea física, electrónica, etc. Así, a la hora de implantar su sistema

de gestión de la calidad, la organización debe mantener y conservar la siguiente información: “La información documentada requerida por ISO 9001 y la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia de gestión de calidad”.

Esto implica mantener actualizados documentos relativos a manuales, procedimientos de trabajo, operaciones, etc. Esta información, además, se debe controlar con una identificación y descripción, es decir, ha de tener un nombre, título, firma, fecha de vigencia, entre otros. (EALDE Business School, 2020).

b) Control de la información documentada en ISO 9001:2015

En el capítulo 7 punto 7.5.3 de la norma, indica que toda la información documentada del SGC debe estar muy bien controlada, así el control de la documentación consiste en asegurar que la información se encuentre:

- Disponible para su uso, dónde y cuándo se necesite.
- Protegida adecuadamente, es decir que no haya riesgo de pérdida de confidencialidad.

También hay otras actividades a emplear en el procedimiento, entre ellos podemos destacar la distribución, acceso y recuperación adecuada de la información, el correcto almacenamiento y preservación de los documentos o el control de cambios. (EALDE Business School, 2020).

Control de calidad

Se controla la calidad monitoreando los resultados del proyecto para ver si están cumpliendo con los estándares de calidad y se identifican las alternativas necesarias para eliminar el desarrollo insatisfactorio.

El control de calidad es el conjunto de técnicas y actividades operativas que se utilizan para verificar que se cumplan los requisitos de calidad establecidos. Mediante técnicas también se estudian las alternativas para eliminar las causas que producen los desvíos de calidad. Dentro de las actividades para el control de calidad se incluyen: (LLedó & Rivarola, 2007, pág. 86).

1.- Validación: se confirma mediante el suministro de evidencia objetiva, que se han cumplido los requisitos para la aplicación de procesos específicos. Esta evidencia es una prueba documentada del cumplimiento de un requisito preestablecido.

2.- Verificación: se realiza el seguimiento y la medición de los procesos respecto a los objetivos preestablecidos. Por ejemplo:

- ✓ Elaboración de cálculos alternativos
- ✓ Comprobación de un nuevo diseño con otro diseño similar.
- ✓ Revisión de los documentos, etcétera.

3.- Revisión: se asegura la conveniencia, adecuación y eficacia de la actividad revisada para alcanzar los objetivos establecidos.

Diferencia entre el control de calidad y el aseguramiento de calidad:

“Controlar la calidad es asegurar que se cumplan las normas, se verifica que los entregables del proyecto estén dentro de los límites de calidad preestablecidos. El control de calidad se lleva a cabo durante todo el proyecto”. (Gascón, 2017)

Controlar la calidad: Está enfocada a entregables, mide resultados específicos del proyecto contra los estándares. Plantea la pregunta ¿Es el entregable aceptable? (valida los

entregables completados y el trabajo realizado) y por último se utiliza la inspección como herramienta.

Asegurar la calidad: Es el proceso que verifica que se están realizando las tareas adecuadas, determina si el proyecto está siguiendo las políticas y procesos organizacionales, plantea la pregunta ¿Cómo hay que ejecutar los procesos?, y por último se utiliza las auditorias de calidad como herramienta.

Enfoque de la Gestión de Calidad

- ✓ Satisfacción del cliente: Busca cumplir los requisitos del cliente.
- ✓ Prevención en lugar de inspección: El costo de prevenir errores es mucho menor que el de corregirlos.
- ✓ Mejora continua: Se enfoca en la utilización del ciclo planificar-hacer-verificar-actuar es la base para mejorar la calidad.
- ✓ Responsabilidad por la calidad: El éxito requiere la activa participación de todos los miembros del equipo del proyecto incluyendo de la alta dirección.

Herramientas básicas de la Calidad

- Diagrama causa –efecto o Diagrama de Ishikawa
- Diagrama de Flujo de procesos
- Hoja de verificación
- Histogramas
- Diagrama de Pareto
- Diagrama de Control

Proceso documental

Los procesos documentales son aquellas tareas que se realizan para crear, modificar, consultar, distribuir o archivar documentos, ya sean físicos o digitales, de manera que estos puedan ser localizados fácilmente y así ahorrar tiempo y esfuerzo durante la búsqueda de cualquier tipo de información.

Si tenemos en cuenta que la gestión administrativa es la conducción racional de las actividades de una organización que implica la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades en una organización (Chiavenato, 2006), cuyos procesos tienen una expresión documental, entonces, también es posible afirmar que no habrá una exitosa administración que exhiba un buen sistema de control interno, si no tiene por base un adecuado proceso de gestión documental. La información por sí misma constituye una categoría abstracta, solo se hace palpable mediante su plasmación en un determinado soporte, al ocurrir esto estamos en presencia de un documento, el cual para que sea considerado un documento archivístico es preciso que haya sido generado o recibido por una organización productos del desarrollo de sus funciones administrativas. Y es que: “la actividad administrativa se distingue por su carácter documental, en el sentido de que los documentos administrativos constituyen la evidencia o el testimonio de sus actividades (prueba), son el soporte en el que se materializan los diferentes actos de la Administración Pública y constituyen su forma externa (Ministerio de Administración Publicas, 2003, p.5)”. (Camilo & Castro, 2020)

Proyecto

Es una planificación que consiste en un conjunto de objetivos que se encuentran interrelacionados y coordinados. Existe diversos tipos de proyectos según la naturaleza, por lo general se dividen según su objetivo, su tamaño y por su ejecutor (público o privado).

La guía de PMBOK define que: “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio con un resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos implica que tiene un principio y un final definidos”.

Para (Nassir & Sapag Chain, 1991, pág. 4) “Un proyecto no es ni más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planeamiento de un problema tendiente a resolver, entre tantas, una necesidad humana.”

Para (Gido & Clemensts, 2012, pág. 4)“ Un proyecto tiene un objetivo claro que establece lo que se logrará. Es el producto final tangible que el equipo de proyectos debe producir y entregar.” “Un proyecto se realiza por medio de una serie de tareas interdependientes, es decir, de tareas no repetitivas que deben llevarse a cabo en determinada secuencia con el fin de lograr el objetivo.”

Se puede concluir de las definiciones anteriores que un proyecto tiene las siguientes características:

- ✓ Es un proceso único de actividades coordinadas con el objetivo de brindar un producto o servicio.
- ✓ Tiene una naturaleza temporal, ya que tiene fechas de comienzo y fin.
- ✓ Precisan de una cantidad de recursos y de una estructura organizacional con roles y responsabilidades.
- ✓ Tiene que cumplir con los requisitos de calidad, tiempos y costos.
- ✓ Responde a una necesidad del cliente.

2.2.3 Tipos de cierre de proyectos

Los proyectos que no se cierran de una manera formal por lo general pueden continuar consumiendo recursos escasos que se requieren en otra parte. El cierre final del proyecto se refiere a la confirmación que se ha cumplido con todos los requerimientos del cliente.

En el proceso de cierre de proyectos se establecen los procedimientos para coordinar las actividades necesarias para verificar y documentar los entregables, para coordinar e interactuar en la formalización de estos con el cliente y documentar las acciones tomadas. (Project Management Institute, 2013, pág. 102), las prácticas definidas en el PMBOK, se obtendrán como salida fundamental dos procedimientos para llevar a cabo las actividades de cierre necesarias, se refiere a un cierre contractual y un cierre administrativo.

La fase final del ciclo de vida de un proyecto es el cierre mismo. “ (...) La organización del proyecto debe asegurarse de que las copias de la documentación correspondiente están debidamente organizadas y archivadas”. (Gido & Clemensts, 2012, pág. 13)

Un proyecto no se termina al entregar un producto o servicio, sino cuando se completan los procesos formales de cierre. El proceso de cierre se puede dar en cada fase del proyecto o al término del mismo.

2.2.3.1 Cierre contractual

El cierre de contrato es similar al cierre administrativo, ya que involucra la verificación de los entregables del proyecto y el cierre administrativo de cada contrato. Los términos del contrato y sus condiciones pueden determinar procedimientos específicos para el cierre del contrato (Chamoun, 2002, pág. 217). Aquí se incluyen los siguientes documentos:

- ✓ Archivos de contrato.
- ✓ Carta finiquito-no adeudos.
- ✓ Manuales, garantías, fianzas.
- ✓ Comunicados, lecciones aprendidas.
- ✓ Evaluaciones cliente –proveedor y proveedor-cliente

- ✓ Otros documentos, dependiendo del contrato.

Para (Lledó & Rivarola, 2007, pág. 143) el cierre contractual del proyecto o cierre externo involucra la verificación del producto para controlar que se ha completado acorde a los requerimientos del cliente. Como parte del cierre contractual se incluye:

- ✓ Todo cambio requerido y aprobado en el contrato
- ✓ Cualquier documento técnico
- ✓ Cualquier documento financiero, como facturas o recibos de pago
- ✓ El resultado de cualquier tipo de inspecciones referidas al contrato.

2.2.3.2 Cierre administrativo

El cierre administrativo está presente en la etapa final de un proyecto. Su importancia radica porque es en esta etapa donde se debe reunir todos los entregables que justifiquen la ejecución de la obra o proyecto asignado por el cliente. Será esta documentación la que permitirá la aceptación final.

(Chamoun, 2002, pág. 216) nos indica:

El cierre administrativo consiste en verificar y documentar los resultados de proyecto para formalizar la aceptación de los entregables, ya sea por el Cliente o por el Patrocinador. Toda esa información se archiva para su uso futuro. Se realiza las actividades de cierre administrativo no solamente durante la terminación del proyecto, sino al cierre de cada una de las etapas del proyecto para asegurarse de que no haya pérdidas de información útil e importante.

(Lledó & Rivarola, 2007, pág. 143) mencionan que:

Es en el cierre administrativo (también conocido como cierre interno), donde se tiene que reunir y documentar la información de todas las etapas realizadas y resultados del proyecto para que se formalice su terminación con el cliente.

El resultado del cierre administrativo es un compilado de archivos preparados de forma adecuada para ser entregado a los interesados que correspondan. Además, deben actualizarse las bases de datos utilizadas durante el proyecto. La documentación de cierre debe incluir los registros producidos para describir el producto final del proyecto como; planes, especificaciones, dibujos técnicos, archivos electrónicos, etc.

(PMI-Project Management Institute , 2013, pág. 102) en la guía PMBOK describe que:

El cierre administrativo de un proyecto corresponde más a un tema interno de la propia empresa. Y dependerá de esta o del líder del proyecto indicar si el cierre administrativo se realizará una única vez por fase o para el cierre del proyecto global. Como procedimiento se detallan todas las actividades, roles y responsabilidades de los miembros del equipo, se define la aprobación de los entregables, confirmar que el proyecto ha cumplido con los requerimientos del cliente, verificar que todos los entregables han sido entregados y aceptados.

De lo mencionado se puede concluir que los documentos de finalización son totalmente importantes para cerrar el proyecto, ya que son los únicos sustentos de respaldo para que el cliente otorgue la aceptación y conformidad del producto o servicio. Es

necesario que estos documentos sean guardados y archivados ante cualquier observación posterior.

2.2.3.3 Acciones para el cierre de un proyecto

El cierre es la última fase de vida de un proyecto. Se inicia cuando se han concluido los trabajos del proyecto y el cliente ha aceptado los entregables correspondientes. Los entregables podrían incluir manuales o procedimientos, diseños, diagramas de flujo, software, reportes o datos, etc. Dependiendo el caso, el cierre podría ser un evento bastante formal, con un sistema automatizado que cumpla una serie de criterios de aceptación.

(Gido & Clemensts, 2012, págs. 300-301) en su libro *Administracion exitosa de proyectos* nos indican que el proceso para cerrar un proyecto implica varias acciones, entre otras:

- ✓ Finalizar los entregables del proyecto.
- ✓ Aprobación del producto/servicio resultante del proyecto.
- ✓ Elaborar el informe de cierre del proyecto.
- ✓ Cobrar y efectuar los últimos pagos.
- ✓ Evaluar y agradecer al personal.
- ✓ Documentar el cierre formal del proyecto.
- ✓ Documentar las lecciones aprendidas.
- ✓ Organizar y archivar los documentos del proyecto.

Una actividad que se debe desempeñar durante la fase del cierre es asegurarse de que se le han cobrado todos los pagos al cliente. Muchos contratos incluyen una cláusula de pagos sujetos al avance, la cual prevé que el cliente efectuará el último pago cuando el proyecto quede terminado. En algunos casos, el último pago representa un porcentaje considerable (por

ejemplo 25%) del precio total del proyecto. Asimismo, se debe comprobar si se han realizado todos los pagos a subcontratistas, consultores, vendedores o proveedores por concepto de todos los materiales o servicios que se hayan comprado.

(PMI-Project Management Institute , 2013, pág. 103) en su guía PMBOK indica que cerrar un proceso o fase consiste en finalizar las actividades a través de todos los grupos de procesos, para completar formalmente el proyecto o fase del mismo. Como beneficio es que proporciona lecciones aprendidas, la finalización formal del trabajo del proyecto, la liberación de los recursos de la organización. Propone considerar las siguientes actividades para un cierre administrativo.

- ✓ **Recolección de documentos**, es la acción de recolectar datos que permitan analizar la información importante y necesaria.
- ✓ **Revisión de documentos**, es la acción de verificar, observar, revisar la documentación y determinar su relevancia.
- ✓ **Controlar la calidad**; es asegurar que se cumplan las normas, se verifica que los entregables del proyecto estén dentro de los límites de calidad preestablecidos.
- ✓ **Entregables aceptados**: El entregable se asocia a los hitos del proyecto, puestos que estos marcan el final de una etapa y de una serie de tareas, los entregables son documentos cuyo fin es que sean aceptados por el cliente o patrocinador.
- ✓ **Archivar la documentación**, aquí se contempla toda la documentación resultante de las actividades del proyecto, con la finalidad de tener un sustento y resguardo de la información y asegurar que el personal implicado

en el proyecto tenga la disponibilidad de la información y el acceso. (pág. 101)

Cerrar y documentar un proyecto no es complicado siempre y cuando la documentación se haya preparado correctamente a lo largo de todo el proyecto. De lo contrario suele ser tedioso, porque los equipos de proyectos acostumbran a estar asignados a otros proyectos o a la preparación de nuevas ofertas y esto es lo último que pueden y quieren hacer.

Mantener la documentación completa y al día posibilita la auditoria y revisión de los resultados por personas externas al equipo de proyectos y asegura la calidad de la ejecución. La documentación del proyecto debería ser planificada al inicio de proyecto, en el mismo momento en el que se planifican los entregables. (UOC - Universitat Oberta de Catalunya, 2018).

2.2.3.4 Equipo de cierre de proyecto

Al terminar un proyecto constructivamente y se entra al proceso de cierre, muchas veces se piensa que ya no hay más que hacer, sin embargo en esta última parte del proceso, se requiere un equipo para realizar la entrega del proyecto al cliente, en muchos casos, parte de los integrantes o la gran mayoría ya fueron transferidos a otro proyecto o despedidos, por lo tanto la entrega se vuelve un poco difícil si existen preguntas o dudas sobre el producto o servicio por parte del cliente o los usuarios. Por ello, se debe pensar en tener un equipo de personas con el conocimiento general del proyecto. El equipo de cierre debe lograr formalizar la aceptación de los entregables con el cliente, para ello es conveniente que los usuarios definidos en el proyecto estén involucrados directamente desde la planeación y puedan validar los criterios de definición de alcance y los criterios de aceptación. Dependiendo el tipo de proyecto, su tamaño y estructura, el equipo de cierre

debe contemplar el mínimo de personas que darán el soporte para el cierre administrativo. Cada uno de ellos deberá responsabilizarse de la entrega de información necesaria para conseguir la aceptación con el cliente. Un informe publicado por (UOC - Universitat Oberta de Catalunya, 2018) menciona que los procesos de cierre suelen incluir las siguientes actividades:

- ✓ La obtención de la aceptación del cliente refiere a la verificación y validación del cumplimiento de los requisitos del producto y del proyecto.
- ✓ Entrega y documentación del proyecto, consiste en la entrega al cliente y a la organización de la documentación técnica y administrativa de los productos y del proyecto.
- ✓ Informe de post-implantación, consiste en un informe documentado sobre las lecciones aprendidas a lo largo del trabajo y su entrega en una base de datos u otro medio de los que disponga la organización.

2.2.3.5 Gestión de las Comunicaciones

(LLedó & Rivarola, 2007, pág. 104) en su libro *Gestión de Proyectos*, indican:

Los procesos necesarios para asegurar que el proyecto genere, recolecte, distribuya, almacene y disponga de información en tiempo y forma, es a través del proceso de comunicación. Las personas involucradas en el proyecto deben estar en condiciones de enviar y recibir información de manera eficiente. El autor hace referencia a la guía del PMBOK donde se distinguen cuatro procesos de gestión para la administración de las comunicaciones:

1.- **Planificación de las comunicaciones:** Aquí se definen los destinatarios de la información, cuándo la necesitarán y cómo se les entregará. El principal resultado de este proceso es el plan de comunicaciones.

2.- **Distribución de la información:** Cuyo objetivo es lograr que la información necesaria esté disponible para los interesados en tiempo y forma.

3.- **Información de resultados:** Se obtiene y disemina la información sobre el avance del proyecto con el fin de que los interesados sepan cómo se están utilizando los recursos para alcanzar los resultados. También se envían los informes de avance mencionados qué actividades han completado los miembros del equipo y se realizan estimaciones futuras, estado actual y avance del proyecto.

4.- **Gestión de los interesados:** El líder de proyecto debe satisfacer las necesidades de los interesados y resolver sus problemas.

Contenido del plan de comunicaciones

El plan de comunicaciones es un documento del proyecto, es el resultado del proceso de planificación de las comunicaciones. (LLedó & Rivarola, 2007, págs. 107-108) indican, que todo plan debe considerar el siguiente contenido:

1.- **Estructura de archivos:** Aquí se detallará la metodología que se utilizará para recolectar y almacenar los distintos tipos de información.

2.- **Estructura de distribución:** Se indicará a quién deberá entregarse la información y qué metodología se utilizará para su distribución. Por

ejemplo, reportes escritos, reuniones, e-mails, correo, intranet, videoconferencias, internet, acceso a base de datos, etcétera.

3.- Descripción de la información: Comprende los formatos, contenidos, nivel de detalle, definiciones y convenciones que se utilizarán.

4.- Agenda de producción: Indica cuándo se producirá y entregará cada tipo de información.

5.- Métodos de acceso a la información: Se explica cómo se puede acceder a la información.

6.- Actualización del plan de comunicación: Se actualiza el plan a medida que avanza el proyecto.

Podemos concluir que la gestión de las comunicaciones es un proceso muy importante para el desarrollo del proyecto, comunicar efectivamente permitirá al éxito del proyecto, no hacerlo podría costar errores que se verían reflejados en el costo, tiempo y alcance, lo cual recae en la calidad del entregable final.

2.2.3.6 Principales fallos a evitar en la etapa de cierre de proyectos

- ✓ No completar la documentación; esto puede provocar retrasos en la planeación o generar disconformidades por parte del cliente.
- ✓ No proceder a su correcto archivo; este debe contener la ubicación de los documentos clave, como todos los que guarden relación con el proyecto, adicional se debe especificar si también existen formatos electrónicos y cuál es la forma de acceder a ellos. Deben quedar disponibles para casos de requerirse en el futuro.
- ✓ Olvidarse de llevar a cabo un inventario de activos; en él se debe recoger toda la información acerca de fecha de compra, descripción, precio, número de serie y la localización del activo.

- ✓ No conservar los registros de gestión de proyectos, aquí comprenden los registros de auditoría, la financiación, la contratación de personal.
- ✓ No formalizar la aceptación del proyecto, un documento de relevante importancia y con efectos legales.
- ✓ No entregar la documentación del proyecto al cliente, tanto los documentos entregables como el material de tipo formativo que se haya pactado. (OBS Business School, 2021)

2.3 Definición de términos básicos

Aceptación de entregables. - Refiere a conjunto de documentos resultados de un proyecto los cuales son validados por el cliente al cumplir con los criterios de aceptación. (Chamoun, 2002)

Asignación de responsabilidades. - Asignar a una persona para llevar a cabo actividades específicas. La responsabilidad es delegada en base a la operatividad de la misma. (Chamoun, 2002)

Calidad de documentos. - El documento es la constancia escrita, ya sea de forma física o virtual que plasma las características de un hecho. Se considera de calidad cuando este logra conseguir un repositorio común, usable, homogéneo y entendible para todo aquel que lo requiera. (Norma ISO 9001: 2015)

Capacitación. - Es el proceso por el cual se busca que los colaboradores de la empresa adquieren conocimientos, herramientas y habilidades que le permitan de una mejor manera desempeñar cada tarea. (Hellriegel, 2009)

Comunicación. – Implica escuchar, informar a otros, fomentar canales abiertos y negociar con otros. (Hellriegel, 2009)

Cumplimiento. - Es un sistema de gestión que consiste en establecer las políticas y procedimientos adecuados y suficientes para garantizar que una empresa, incluidos sus directivos, empleados y proveedores cumplan con el marco normativo aplicable. (Hellriegel, 2009)

Documentación archivada. - Documentos archivados por tema o asunto en orden de procedencia cronológico. (Chamoun, 2002)

Empresas tercerizadas: Son empresas dedicadas a implementar proyectos de infraestructura en nombre de empresas más grandes. Por ejemplo, pueden construir torres, en las cuales se colocan antenas, realizan en tendido de fibra, instalan equipos, entre otros.

Entregables aceptados. - Producto, resultados o capacidades creados por un proyecto y validados por el cliente o los patrocinadores del proyecto que cumplen los criterios de aceptación especificados. (Chamoun, 2002)

Entregables verificados. - Entregables completados del proyecto que se han comprobado y confirmado como correctos a través del proceso de controlar la calidad. (Chamoun, 2002)

Estándar. - Sirven de patrón, modelo o punto de referencia para medir o valorar algo. Son especificaciones acerca de cómo debe desarrollarse una tarea o función determinada y están basados en un acuerdo entre una o más entidades o un determinado grupo de personas. Representan el estado de ejecución deseado. (Estrada, 2015)

Evaluación del desempeño. – La evaluación de desempeño es un proceso continuo.

Es una apreciación sistemática y constructiva del valor que una persona demuestra, por sus características personales o por sus prestaciones a la organización. (Gan & Triginé, 2012)

Evaluación del proceso. – Tiene como objetivo conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren el objeto previsto. (ISO 9001:2015)

Implementación de mejoras. - Es una filosofía donde se intenta constantemente mejorar y optimizar procesos, servicio y productos. (ISO 9001:2015)

Meta. - Es lo que se desea lograr en términos cuantitativos en el corto o mediano plazo. Son los resultados esperados tangibles que el mismo proyecto debe producir para alcanzar sus objetivos. (Lledó & Rivarola, 2007)

Objetivo. - Es aquello que se desea conseguir mediante un conjunto de actividades en el largo plazo. (Lledó & Rivarola, 2007)

Proceso. - Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto. (Lledó & Rivarola, 2007)

Programación. - Se refiere a la programación de actividades, el momento exacto en que se hará cada cosa, es el proceso subsecuente a la planificación y que tiende a concretar las operaciones, definiendo dónde y cuándo se van a realizar. (Lledó & Rivarola, 2007)

Recopilación de documentos. - Es la acción de reunir un conjunto de datos que permitan analizar la información importante y necesaria del desarrollo del proyecto. (Chamoun, 2002)

Retroalimentación. - Es un proceso mediante el cual dos sistemas que están interactuando modifican su comportamiento de acuerdo a las respuestas que uno recibe del otro. Es la información que ayuda a los empleados a entender qué tan bien es su desempeño y si cumple con las expectativas de la empresa. (Hellriegel, 2009)

Revisión de documentos. - Es la acción de verificar, observar, revisar la documentación y determinar su relevancia. Además, debe estar disponible para su uso dónde y cuándo se necesite. (ISO 9001:2015)

Supervisión directa. - Mecanismo de coordinación de las tareas en una organización basado en que una persona coordina dando órdenes a otros.

Capítulo III

3 HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos

3.1.1 Hipótesis general

El control administrativo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

3.1.2 Hipótesis específicas

HE 1. El control preventivo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

HE 2. El control permanente se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

HE 3. El control posterior se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

3.2 Identificación de variables y unidades de análisis

A continuación, se mencionan las dos variables que se desarrollarán en la investigación.

Variable X: Control administrativo

Dimensión X1: Control preventivo

Dimensión X2: Control permanente

Dimensión X3: Control posterior

Variable Y: Cierre administrativo de proyectos

Dimensión Y1: Cierre administrativo

3.3 Matriz de operacionalización de variables

Variable	Definición Teórica	Definición Práctica	Dimensiones	Indicadores
Control Administrativo (V.X)	El control administrativo es un sistema de información que permite comparar lo planeado con los resultados obtenidos a través de la gestión, adoptando las medidas correctivas pertinentes en caso de detectarse desviaciones significativas” (Jara, 2009)	A través de un control administrativo se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. Uno de los principios de la calidad total estipula que la prevención es la mejor forma de control, porque si se planean las actividades y se capacita al personal para trabajar con eficiencia, seguramente se minimizarán los errores.	Control preventivo	Objetivos Metas Procesos Estándares Comunicación Capacitación Responsables Programación
			Control permanente	Supervisión directa Corrección de problemas Garantizando el cumplimiento
			Control posterior	Evaluación del proceso Evaluación del desempeño Retroalimentación Implementación de mejoras
Cierre administrativo (V.Y)	El cierre administrativo consiste en verificar y documentar los resultados del proyecto para formalizar la aceptación de los entregables, ya sea por el cliente o por el patrocinador. Toda esa información se archiva para su uso futuro. Se realiza las actividades de cierre administrativo no solamente durante la terminación del proyecto, sino al cierre de cada una de las etapas del proyecto para asegurarse de que no haya pérdidas de información útil e importante. (Chamoun, 2002)	Es en el cierre administrativo donde se tiene que reunir y documentar la información de todas las etapas realizadas y resultados del proyecto, además de contar con la aceptación de los entregables por parte del cliente para que se formalice su terminación.	Cierre administrativo	Recopilación de documentos Revisión de documentos Calidad de documentos Aceptación de entregables Documentación archivada

3.4 Matriz lógica de consistencia

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables
¿De qué manera el control administrativo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones?	Demostrar como un control administrativo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	El control administrativo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	-Control Administrativo Dimensiones -Control preventivo -Control permanente -Control posterior
Específicos	Específicos	Específicos	
PE 1. ¿De qué manera el control preventivo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones?	OE 1. Describir como un control preventivo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones	HE 1. El control preventivo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	
PE 2. ¿De qué manera el control permanente se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones?	OE 2. Explicar como un control permanente se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	HE 2. El control permanente se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	-Cierre Administrativo Dimensiones
PE 3. ¿De qué manera el control posterior se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones?	OE 3. Examinar como un control posterior se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	HE 3. El control posterior se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	- Cierre administrativo

Capítulo IV

4 METODOLOGÍA

4.1 Tipo y método de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La presente investigación por el propósito es de tipo aplicada. El énfasis del estudio es la resolución práctica de los problemas. Así mismo se considera aplicada tomando como referencia lo indicado por Tamayo (2000): Una investigación aplicada, depende de los conocimientos y aportes de la investigación básica, teniendo como objetivo confrontar la realidad. Se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías.

Por el nivel, es de tipo descriptivo correlacional. Descriptivo porque se especifica las características o perfiles importantes de un grupo de personas, trabajando con una muestra y utilizando instrumentos estandarizados. Correlacional porque tiene la finalidad de conocer la relación o grado de asociación que existe entre las dos variables de estudio, con un alcance explicativo, ya que se enfoca en explicar el por qué ocurre el fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, está dirigido a responder por las causas de los eventos.

De acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014): Un estudio descriptivo, busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.

Por el tipo de datos, es de carácter cuantitativo, porque se utiliza técnicas estadísticas cuyos resultados son de análisis e interpretación, que busca la explicación y solución a la problemática encontrada y derivar conclusiones de la investigación.

4.1.2 Método de investigación

4.2 Diseño específico de investigación

El método utilizado es el estadístico y analítico. La investigación es no experimental ya que no se va manipular ninguna variable. No se realizaron experimentos. A su vez es transversal, porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Teniendo como propósito describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Los autores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) nos indican que un estudio no experimental se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

4.3 Población, Muestra o Participantes

4.3.1 Población

El estudio de investigación está compuesto por una población determinada o finita, conformada por 100 profesionales que trabajan en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones, quienes cumplen sus roles y funciones referente a supervisar obras y tener el control de los documentos de cierre de los proyectos.

4.3.2 Muestra

La muestra es un subconjunto de elementos de la población que va ser recolectada aleatoriamente aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{N * z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + z * p * q}$$

$$n = \frac{100 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(100 - 1)0.025^2 + 1.96 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 94$$

Donde:

N: Tamaño de la población	100
n: Tamaño de la muestra	94
z: Parámetro estadístico que depende en nivel de confianza	1.96
p: Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)	50%
q: Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado	50%
e: Error de estimación máximo aceptado	2.5%

4.3.3 Participantes

Se aplica un muestreo simple, de tal manera que cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como parte de la muestra.

4.4 Instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo de investigación, se utilizará como instrumento el cuestionario compuesto de 26 preguntas basadas en la escala de medición de Likert con 5 alternativas, el cual permitirá medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado. Cada pregunta estará relacionada con los indicadores de la variable control administrativo y cierre administrativo de proyectos.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

La técnica utilizada es la encuesta, para el análisis de datos el tipo de software que utilizaremos es el sistema estadístico SPSS versión 20, el cual nos ayudará a corroborar el grado de información pertinente, otra herramienta para la estadística descriptiva es el Microsoft Excel versión 2019.

4.6 Procedimiento de ejecución del estudio

Se elegirá 94 personas y se aplicará la encuesta al azar, antes de comenzar se les informará del estudio de campo dando la aclaración que será una encuesta anónima y posteriormente se sistematizará la información. Con los resultados obtenidos se realizará un análisis, de tal forma que se pueda indicar las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Capítulo V

5 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Datos cuantitativos

Variable X: Control administrativo: Dimensión: Control preventivo

Pregunta 1:

¿Considera usted que la información que se le brinda sobre los objetivos alcanzar de cada proyecto, están claros y bien definidos?

Tabla 1: *Objetivos del proyecto*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	36	38,3	38,3	38,3
	Casi siempre	58	61,7	61,7	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a los resultados, el 62 % respondió que casi siempre la información que se le brinda sobre los objetivos del proyecto a ejecutar están claros y bien definidos, por otro lado, el 38 % considera que a veces. El tener los objetivos claros y bien definidos es un requisito principal que debe conocer cada persona del equipo de trabajo, ya que esto permitirá que todos vayan en la misma dirección, por lo tanto, al tener estos resultados se tendrá que empezar a trabajar con ese 38% que no tiene muy claro los objetivos del proyecto.

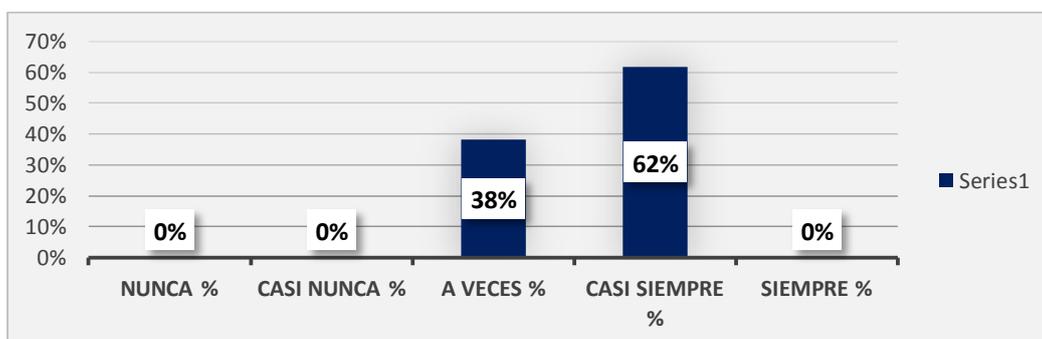


Gráfico 1: *Objetivos del proyecto*

Pregunta 2:

¿Usted es informado de las metas y resultados que se esperan obtener por el proyecto a ejecutar?

Tabla 2: Metas del proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	19	20,2	20,2	20,2
	Casi siempre	58	61,7	61,7	81,9
	Siempre	17	18,1	18,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

El 18% de los encuestados, indica que siempre está informado sobre las metas y resultados que se esperan obtener por el proyecto a ejecutar, un 62% indica que casi siempre es informado de las metas y resultados, y un 20% responde que solo a veces. En un proyecto existe solo una meta general alcanzar, y es lograr el resultado final esperado, es el punto de referencia permanente para solucionar dudas o conflictos.

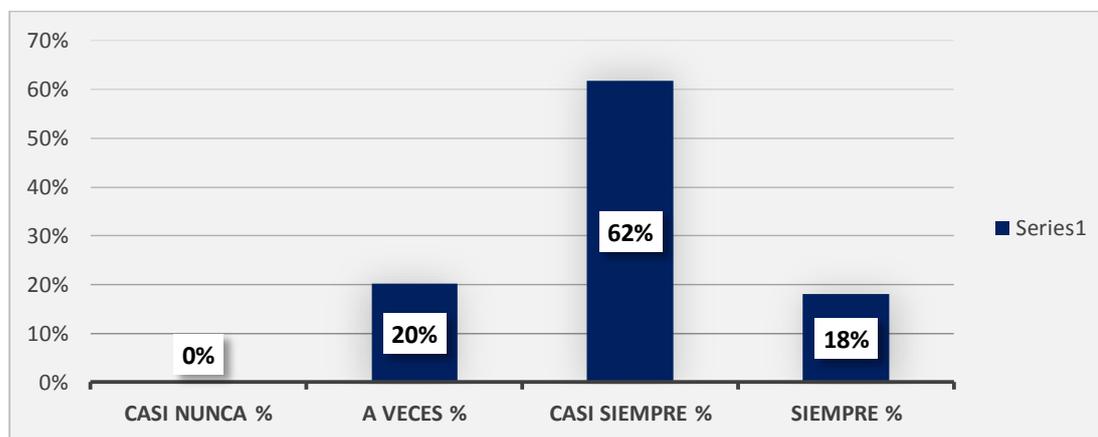


Gráfico 2: Metas del proyecto

Pregunta 3:

¿Considera usted que los procesos correspondientes a la gestión del proyecto están claros, de tal forma que le ayuda a guiar y a realizar sus tareas?

Tabla 3: Proceso de la gestión del proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	73	77,7	77,7	77,7
	Casi siempre	21	22,3	22,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a los resultados, se observa que el 22% de los encuestados considera que los procesos correspondientes a la gestión del proyecto están claros de tal forma que le ayuda a guiar y a realizar sus tareas, por otro lado, el 78% responde que solo a veces los procesos de la gestión del proyecto están claros. Esto indica que se tiene que evaluar el proceso actual y hacer las mejoras correspondientes de esa forma se podrá revertir ese 78% de encuestados que siente que el proceso no es claro.

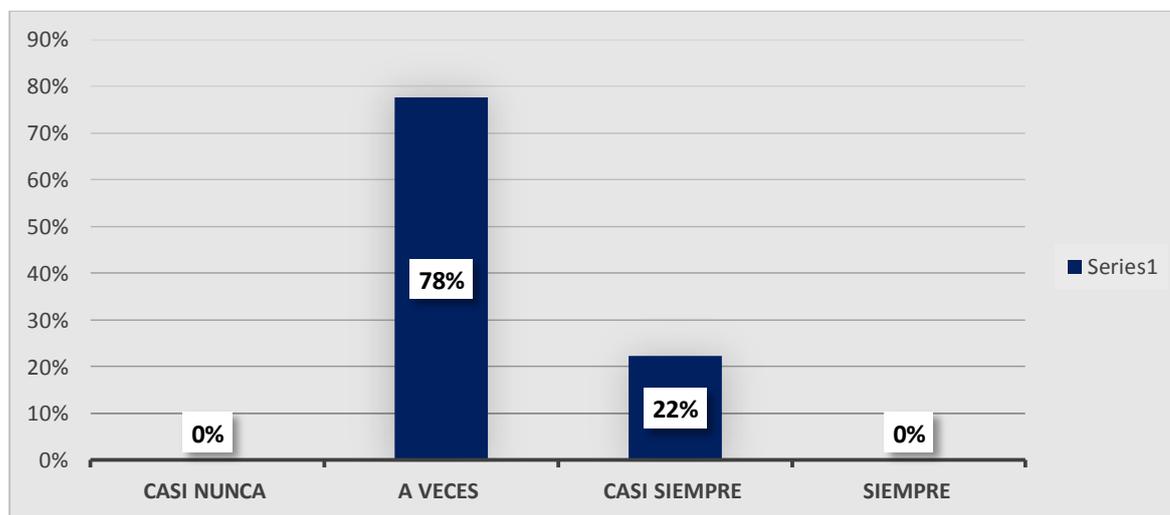


Gráfico 3: Proceso de la gestión del proyecto

Pregunta 4:

¿Se comunica al contratista sobre los estándares a cumplir con referencia a la documentación que se tiene que presentar por cada proyecto ejecutado?

Tabla 4: Estándares en la documentación del proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	1	1,1	1,1	1,1
	A veces	23	24,5	24,5	25,5
	Casi siempre	53	56,4	56,4	81,9
	Siempre	17	18,1	18,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a los resultados, un 18% de encuestados indican que siempre se le comunica al contratista sobre los estándares a cumplir con referencia a la documentación que se tiene que presentar por cada proyecto ejecutado. Un 56% indica que casi siempre y un 24% responde que solo a veces. El establecimiento de estándares es una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón para efectuar un control, por lo tanto, el comunicar al contratista sobre los estándares a cumplir con la documentación es una acción que se debería realizar siempre, de tal forma que se pueda prevenir errores en la presentación.

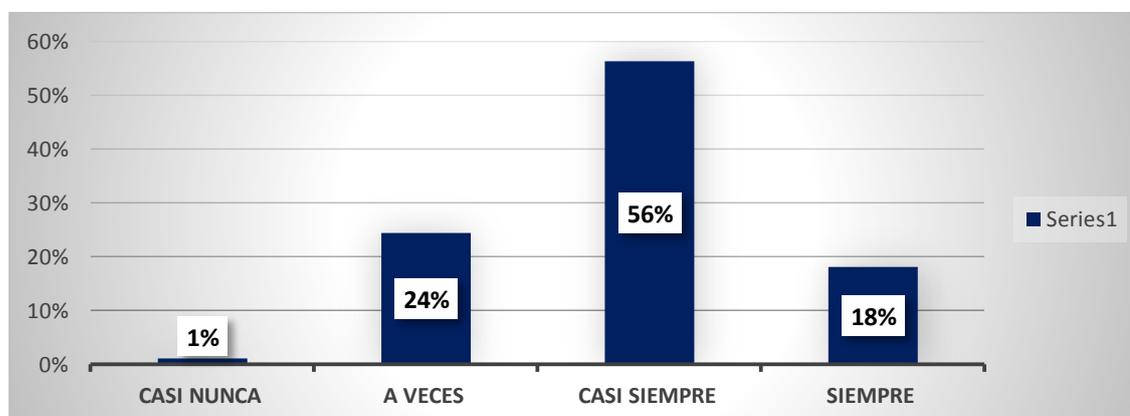


Gráfico 4: Estándares en la documentación del proyecto

Pregunta 5:

¿Considera usted que en la empresa hay un flujo de comunicación permanente a nivel interno como externo?

Tabla 5: Comunicación interna y externa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	68	72,3	72,3	72,3
	Casi siempre	26	27,7	27,7	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Se observa que un 72% de encuestados considera a veces, que en la empresa hay un flujo de comunicación permanente a nivel interno como externo, por otro lado, un 28% indica que casi siempre. La comunicación interna como externa favorece a la gestión de la empresa, los efectos son positivos por lo tanto es importante el proceso de monitorear y controlar las comunicaciones y establecer desde un inicio los canales más adecuados. Los resultados obtenidos muestran que en la empresa no se está manejando un adecuado flujo de comunicación por lo tanto deberá evaluar y replantear en beneficio de todos.

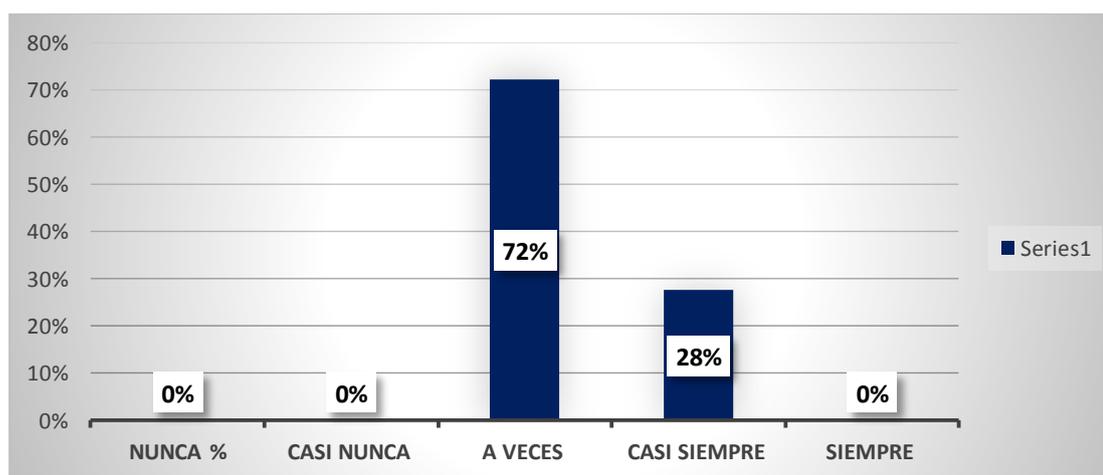


Gráfico 5: Comunicación interna y externa

Pregunta 6:

¿Existen canales de comunicación adecuados para resolver cualquier eventualidad?

Tabla 6: Comunicación adecuada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	37	39,4	39,4	39,4
	Casi siempre	57	60,6	60,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Un 60% de los encuestados responde que existe en la empresa canales de comunicación adecuados para resolver cualquier eventualidad, y un 40% considera que solo a veces se utiliza un adecuado canal de comunicación. Hay que considerar que los canales de comunicación pueden ser formales (comunicados, ordenes, memorandos, etc.) e informales (conversaciones directas), por lo tanto, dependiendo la eventualidad que se presente habrá que manejar adecuadamente el tipo de comunicación a utilizar.

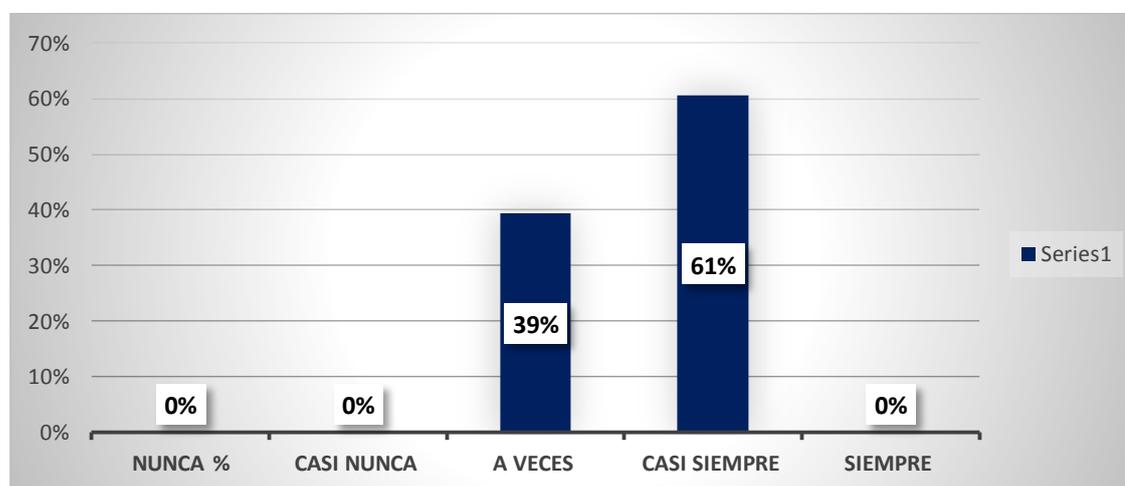


Gráfico 6: Comunicación adecuada

Pregunta 7:

¿Al asignarle una obra al contratista, se le capacita sobre los documentos a presentar para el cierre administrativo de proyecto?

Tabla 7: Capacitación documentaria al contratista

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	59	62,8	62,8	62,8
	Casi siempre	35	37,2	37,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 63% de los encuestados indica que, al asignarle una obra al contratista, se le capacita sobre los documentos a presentar para el cierre administrativo del proyecto, por otro lado, un 37% indica que casi siempre. Este resultado muestra que hay una debilidad con referencia a la capacitación de las contratas, lo que puede ocasionar que se presenten observaciones posteriores en la documentación presentada y por consecuencia se tenga atraso con la documentación en el cierre administrativo del proyecto.

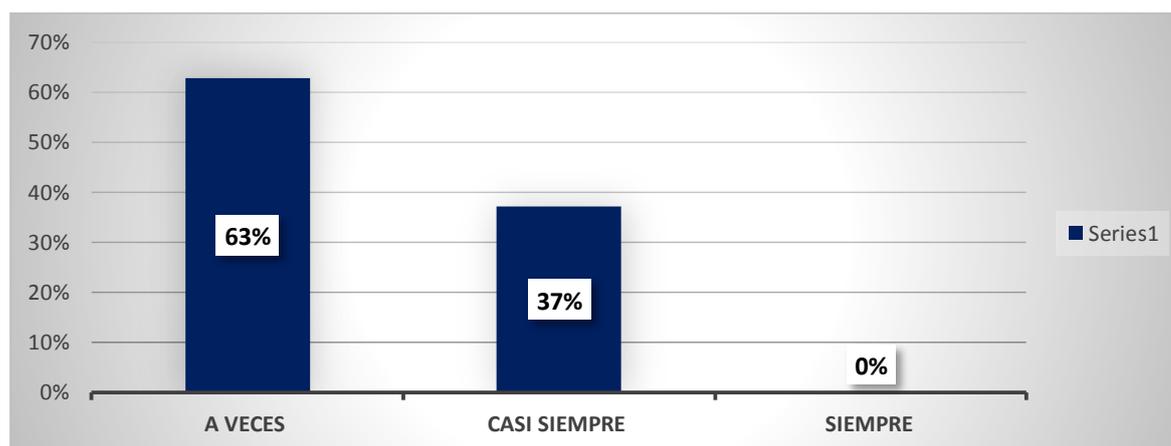


Gráfico 7: Capacitación documentaria al contratista

Pregunta 8:

¿Considera usted que el personal a cargo de un proyecto, recibe una capacitación adecuada sobre el proceso administrativo de cierre?

Tabla 8: Capacitación del personal de proyectos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	19	20,2	20,2	20,2
	A veces	54	57,4	57,4	77,7
	Casi siempre	21	22,3	22,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Se observa que un 22% de los encuestados considera que casi siempre el personal a cargo de un proyecto recibe una capacitación adecuada sobre el proceso administrativo de cierre, un 57% considera que a veces y un 20% que casi nunca. Considerando que la capacitación juega un papel primordial para el logro de tareas y proyectos de cada persona dentro de la empresa, es importante fortalecerlo para mejorar el desempeño y lleve a un beneficio tanto para el empleado como el empleador.

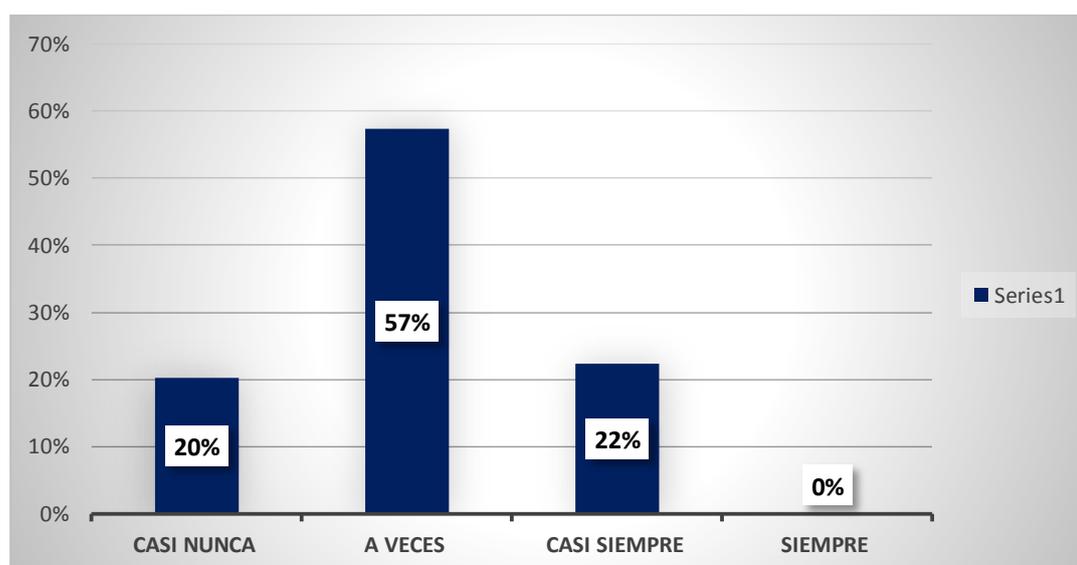


Gráfico 8: Capacitación del personal de proyectos

Pregunta 9:

¿Considera usted que la asignación de responsabilidades en la empresa se otorga de acuerdo a las competencias y capacidades requeridas para el puesto?

Tabla 9: Asignación de responsabilidades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	69	73,4	73,4	73,4
	Casi siempre	25	26,6	26,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 73% considera que a veces la asignación de responsabilidades en la empresa se otorga de acuerdo a las competencias y capacidades requeridas para el puesto y un 26% considera que casi siempre. La asignación de trabajo es un proceso efectivo que busca colocar o asignar responsabilidades a personas que logren cumplir los objetivos del negocio, por lo tanto, es importante identificar primero las competencias y capacidades que se van a requerir para las tareas asignadas.

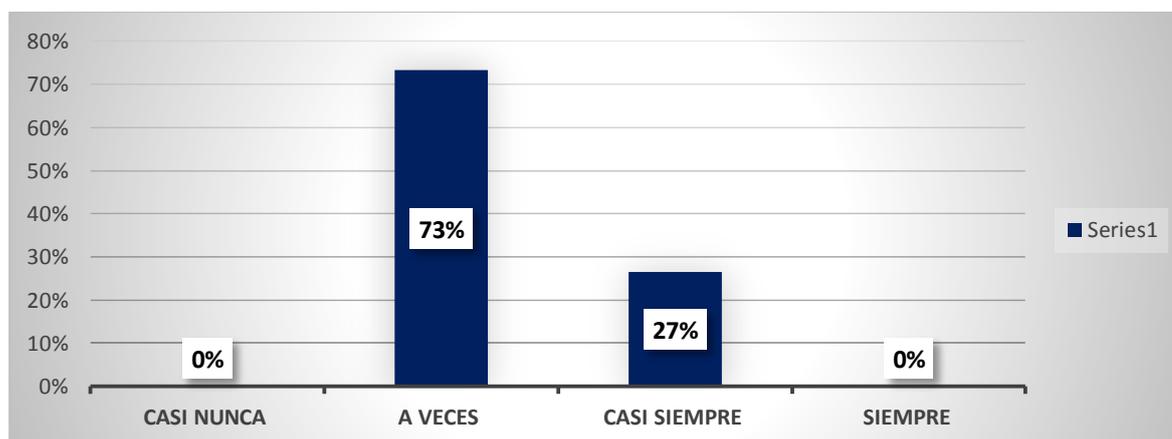


Gráfico 9: Asignación de responsabilidades

Pregunta 10:

¿Considera usted que hay un cumplimiento en las actividades asignadas referente a tiempos y fechas según la programación de los entregables del proyecto?

Tabla 10: Programación de actividades asignadas del proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	42	44,7	44,7	44,7
	A veces	33	35,1	35,1	79,8
	Casi siempre	19	20,2	20,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 45% de encuestados consideran que casi nunca hay un cumplimiento de las actividades asignadas referente a tiempos y fechas según la programación de los entregables de un proyecto, un 35% indica que a veces y un 20% que casi siempre hay un cumplimiento en cuanto al tiempo y fechas de programación de los entregables. Lo cual puede ser un problema ya que de no cumplir con las fechas de entrega tiene como consecuencia penalidades y retrasos para cerrar el proyecto y poder facturar.

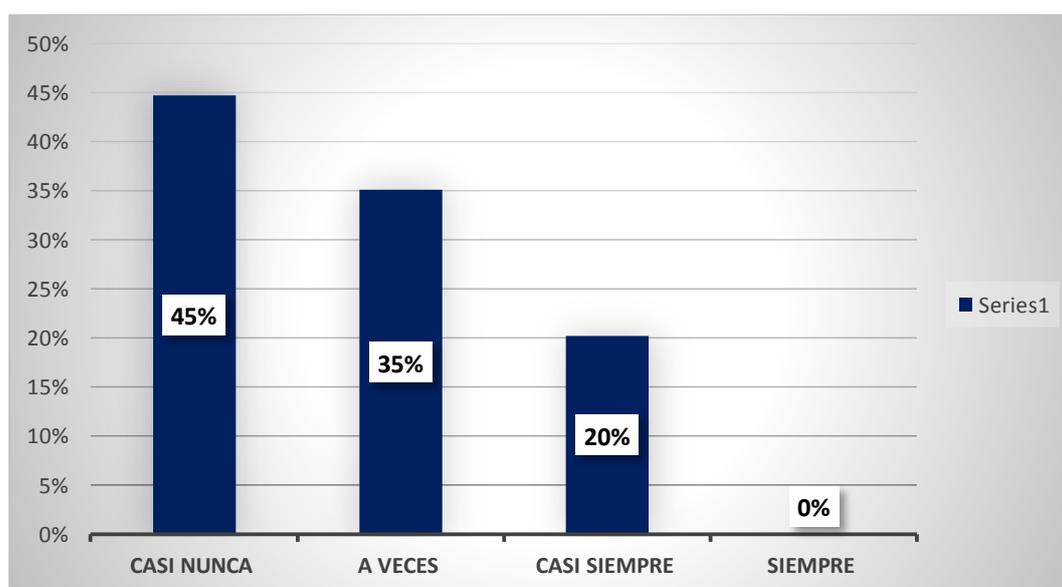


Gráfico 10: Programación de actividades asignadas del proyecto

Pregunta 11:

¿Exige al contratista que cumpla con la fecha de programación para la presentación de los entregables finales del proyecto?

Tabla 11: Programación de entregables del proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	4	4,3	4,3	4,3
	A veces	38	40,4	40,4	44,7
	Casi siempre	35	37,2	37,2	81,9
	Siempre	17	18,1	18,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un total 55% de encuestados consideran entre siempre y casi siempre que sí se le exige al contratista que cumpla con la fecha de programación para la presentación de los entregables finales del proyecto, por otro lado, el 40% indica que solo a veces y un 4% que casi nunca. Esto es una situación que se debe cambiar ya que todos deben actuar con la misma exigencia hacia el contratista.

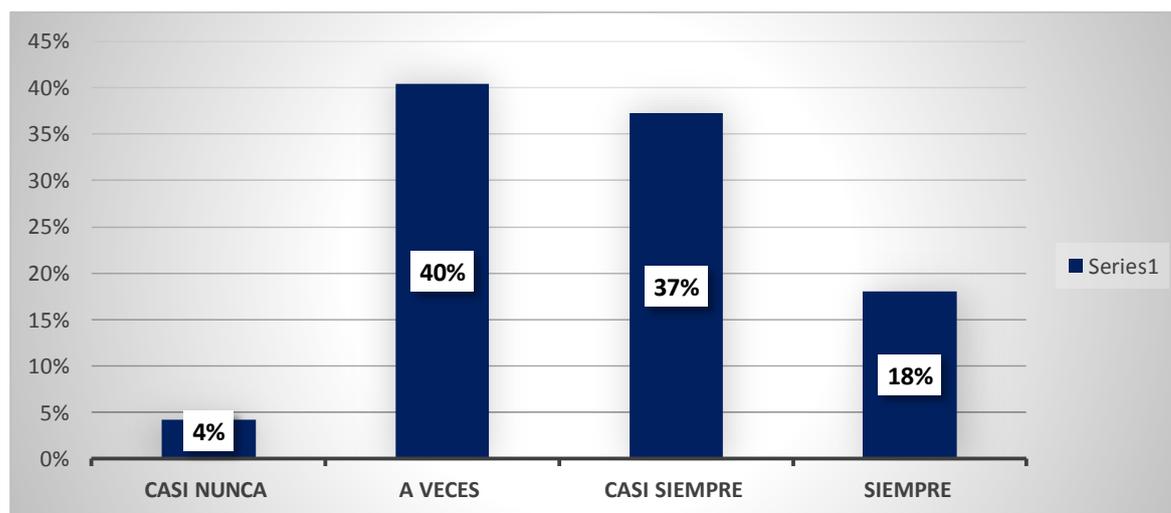


Gráfico 11: Programación de entregables del proyecto

Variable X: Control administrativo: Dimensión: Control permanente

Pregunta 12:

¿Se supervisa el cumplimiento de la entrega de la documentación brindada por el contratista sobre el proyecto asignado?

Tabla 12: Supervisión directa contratista

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	65	69,1	69,1	69,1
	Casi siempre	29	30,9	30,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 69% de encuestados consideran que a veces se supervisa el cumplimiento de la entrega de la documentación brindada por el contratista sobre el proyecto asignado. Un 30% indica que casi siempre se supervisa el cumplimiento de entrega de la documentación brindada por el contratista. El control permanente se aplica durante la realización del trabajo, con una supervisión directa, de esta forma se puede corregir los problemas oportunamente, antes de que se vuelvan altamente costosos.

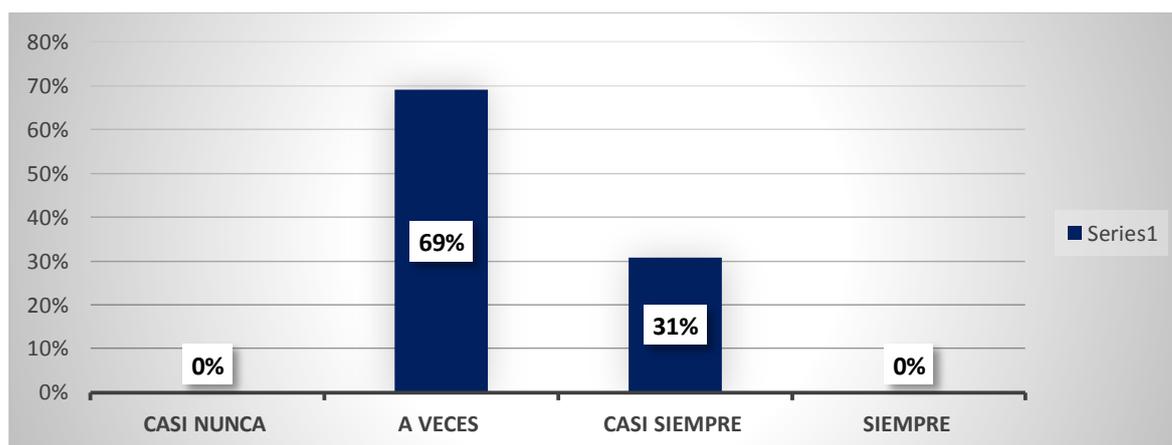


Gráfico 12: Supervisión directa contratista

Pregunta 13:

¿Se supervisa el cumplimiento de la documentación que cada coordinador asignado a un proyecto tiene que entregar?

Tabla 13: Supervisión directa coordinador del proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	19	20,2	20,2	20,2
	A veces	51	54,3	54,3	74,5
	Casi siempre	24	25,5	25,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 26% de encuestados consideran que casi siempre se supervisa el cumplimiento de la documentación que cada coordinador asignado a un proyecto tiene que entregar. Un 54% indica que a veces se supervisa, y un 20% que casi nunca se supervisa el cumplimiento de la documentación que cada coordinador tiene que entregar del proyecto asignado. El control permanente se aplica durante la realización del trabajo, con una supervisión directa, de esta forma se puede corregir las observaciones oportunamente de presentarse algún caso.

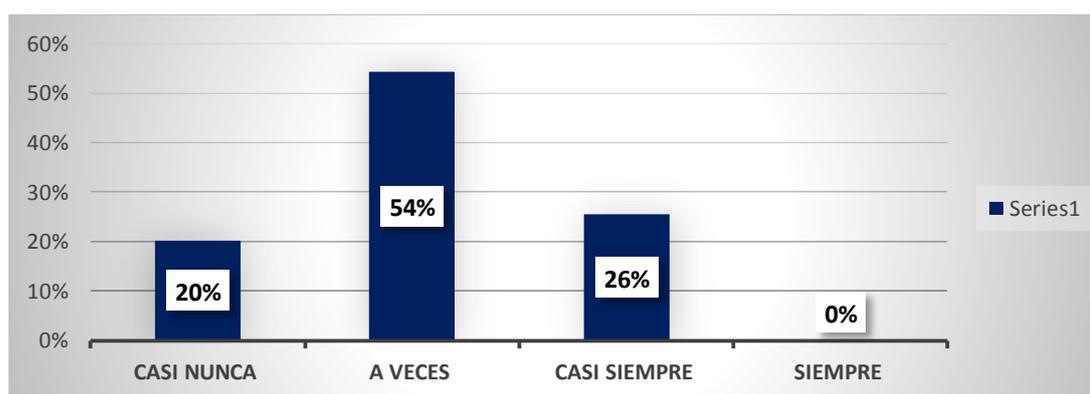


Gráfico 13: Supervisión directa coordinador del proyecto

Pregunta 14:

¿Considera usted que hay una acción rápida para la corrección de problemas, por parte del personal a cargo de un proyecto?

Tabla 14: Corrección de problemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	25	26,6	26,6	26,6
	Casi siempre	69	73,4	73,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Se observa que un 73% de los encuestados considera que hay una acción rápida para la corrección de problemas por parte del personal a cargo de un proyecto, un 27% indica que solo a veces se da una acción rápida por parte del personal a cargo de un proyecto para la corrección de problemas.

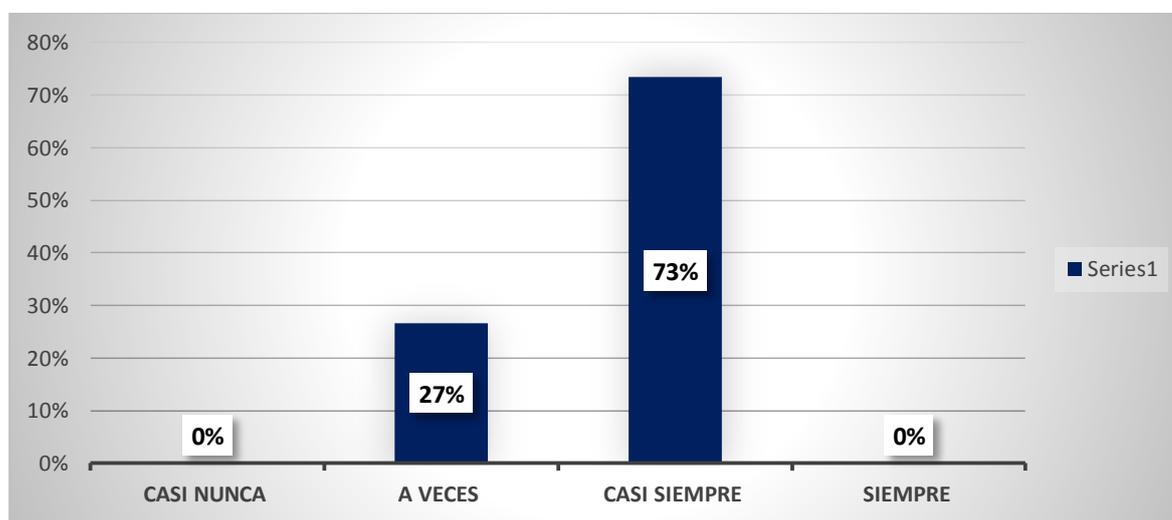


Gráfico 14: Corrección de problemas

Pregunta 15:

¿Considera usted que se identifica a tiempo los riesgos para garantizar el cumplimiento de las tareas?

Tabla 15: Garantizando el cumplimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	20	21,3	21,3	21,3
	A veces	57	60,6	60,6	81,9
	Casi siempre	17	18,1	18,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 18% de encuestados considera que se identifican a tiempo los riesgos para garantizar el cumplimiento de las tareas, un 62% considera que solo a veces y un 20% que casi nunca se identifican a tiempo.

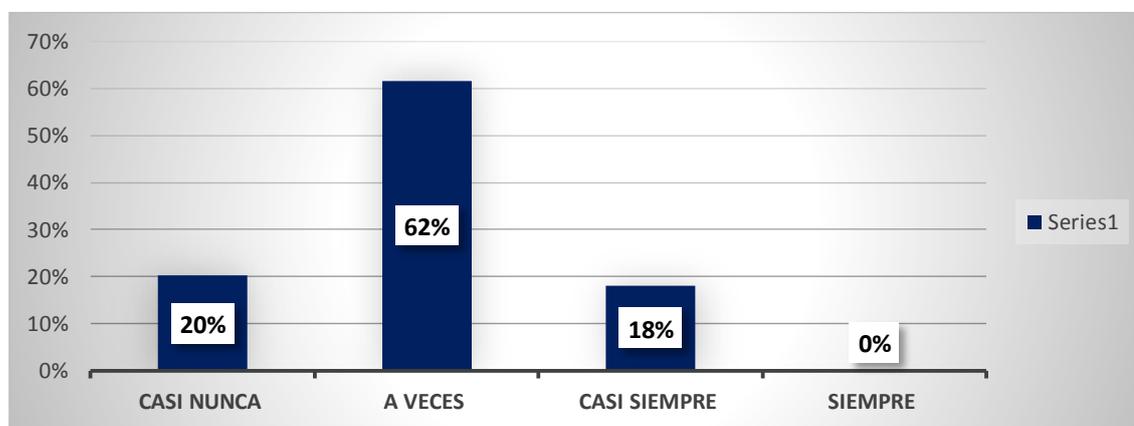


Gráfico 15: Garantizando el cumplimiento

Variable X: Control administrativo: Dimensión: Control posterior

Pregunta 16:

¿La empresa aplica medidas correctivas al identificar un proceso que no agrega valor?

Tabla 16: Evaluación del proceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	6,4	6,4	6,4
	A veces	60	63,8	63,8	70,2
	Casi siempre	28	29,8	29,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 30% de los encuestados considera que en la empresa casi siempre se aplica medidas correctivas al identificar un proceso que no agrega valor, un 64% considera que solo a veces y un 6% casi nunca. Al identificar un proceso que no está agregando valor y por lo tanto no es eficiente, conlleva a que se realice una evaluación general y tomar acciones correctivas para un beneficio en conjunto.

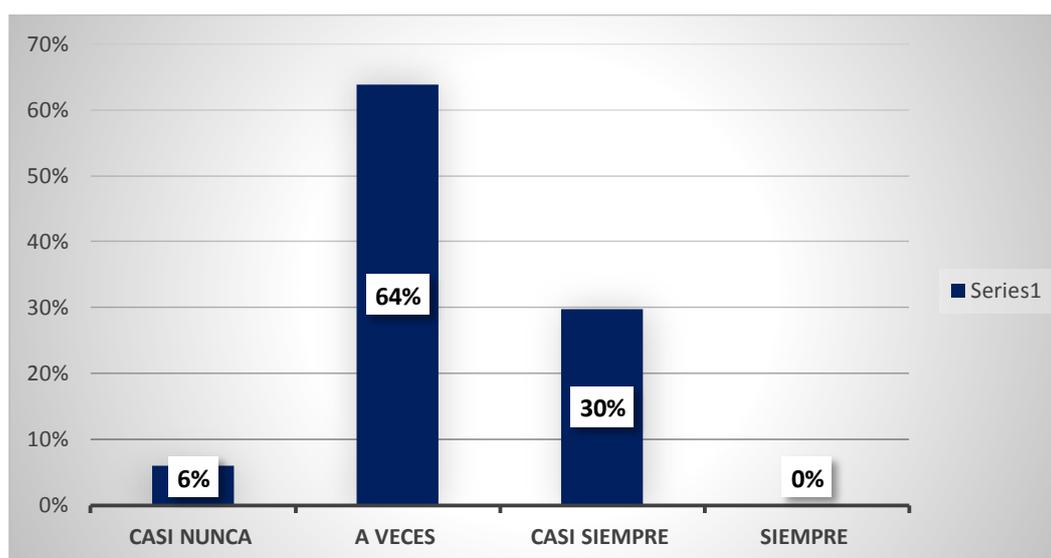


Gráfico 16: Evaluación del proceso

Pregunta 17:

Como medidas de un control posterior. ¿En la empresa se aplica evaluaciones de desempeño periódicas para determinar el cumplimiento de los compromisos?

Tabla 17: Evaluación de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	9	9,6	9,6	9,6
	A veces	85	90,4	90,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Un 90% de los encuestados considera que en la empresa se aplica evaluaciones de desempeño periódicas para determinar el cumplimiento de los compromisos, por otro lado, el 10% indica que casi nunca. La evaluación de desempeño ayuda a detectar el cumplimiento de los colaboradores referente a sus objetivos y tareas, e identificar que se puede mejorar tanto en el área de trabajo como en su desarrollo profesional.

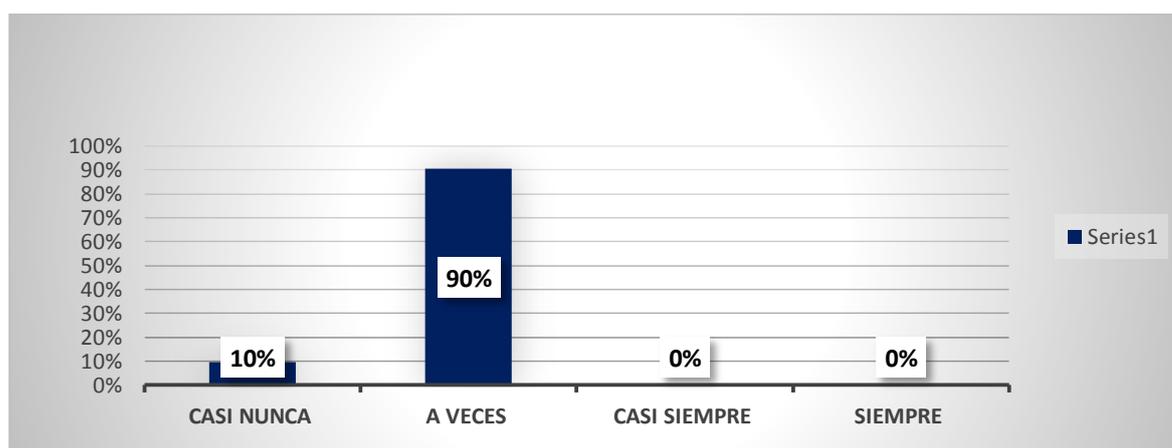


Gráfico 17: Evaluación de desempeño

Pregunta 18:

¿En la empresa se aplica prácticas de retroalimentación entre jefaturas y subordinados?

Tabla 18: Retroalimentación entre jefaturas y subordinados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	43	45,7	45,7	45,7
	A veces	51	54,3	54,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 54% considera que a veces se aplica en la empresa prácticas de retroalimentación entre jefaturas y subordinados, un 46% considera que casi nunca. Para un control posterior, se puede aplicar prácticas de retroalimentación, ya que son claves para poder identificar aquella información que ayude a los empleados a entender que tan bien es su desempeño y si cumple con las expectativas del puesto y los objetivos de la empresa.

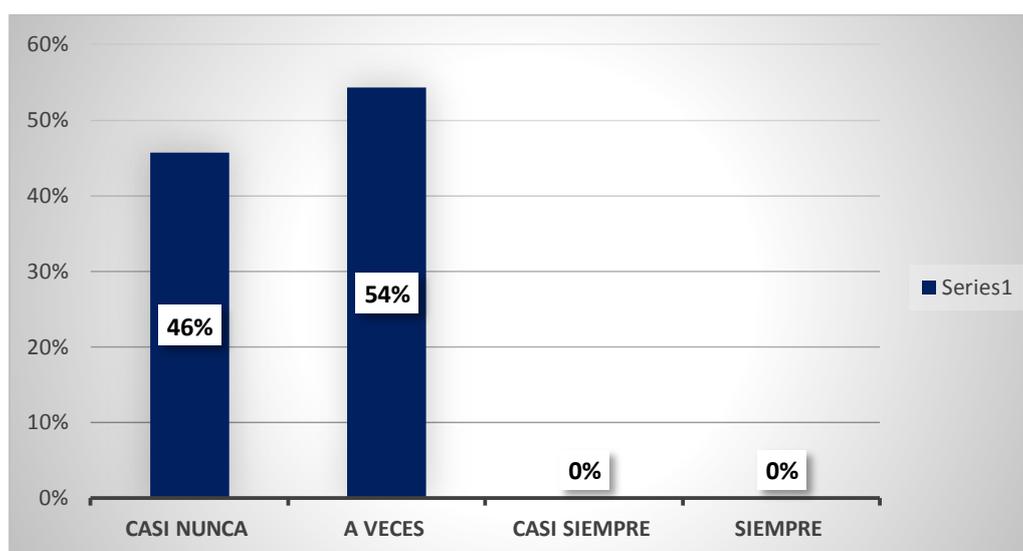


Gráfico 18: Retroalimentación entre jefaturas y subordinado

Pregunta 19:

¿En la empresa se aplica prácticas de retroalimentación con los contratistas?

Tabla 19: Retroalimentación con el contratista

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nuca	25	26,6	26,6	26,6
	A veces	69	73,4	73,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 73% considera que a veces se aplica en la empresa prácticas de retroalimentación con las contratistas, un 27% considera que casi nunca. Como un control posterior las prácticas de retroalimentación con las contratistas

son claves para poder identificar aquella información que ayuda a entender que tan bien es su desempeño y si cumple con las expectativas y los objetivos de la empresa.

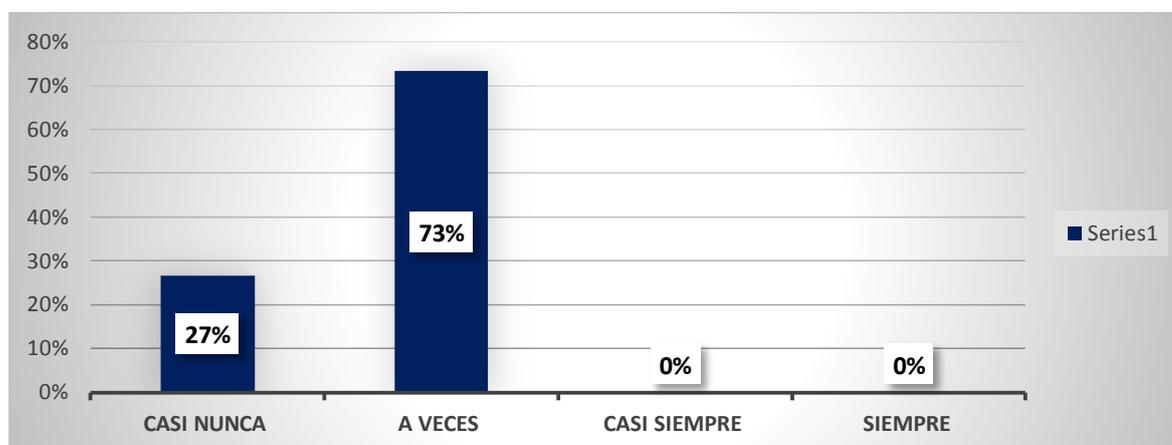


Gráfico 19: Retroalimentación con el contratista

Pregunta 20:

Al identificar un problema recurrente. ¿Se implementa acciones de mejora?

Tabla 20: Implementación de mejoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nuca	5	5,3	5,3	5,3
	A veces	70	74,5	74,5	79,8
	Casi siempre	19	20,2	20,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 20% considera que al identificar un problema recurrente se implementa acciones de mejora, un 75% considera que a veces y un 5% casi nunca. El implementar acciones de mejoras ante problemas identificados da como resultado aumentar el rendimiento y perfeccionar el método de trabajo y tiene como objeto obtener la calidad en el proceso.

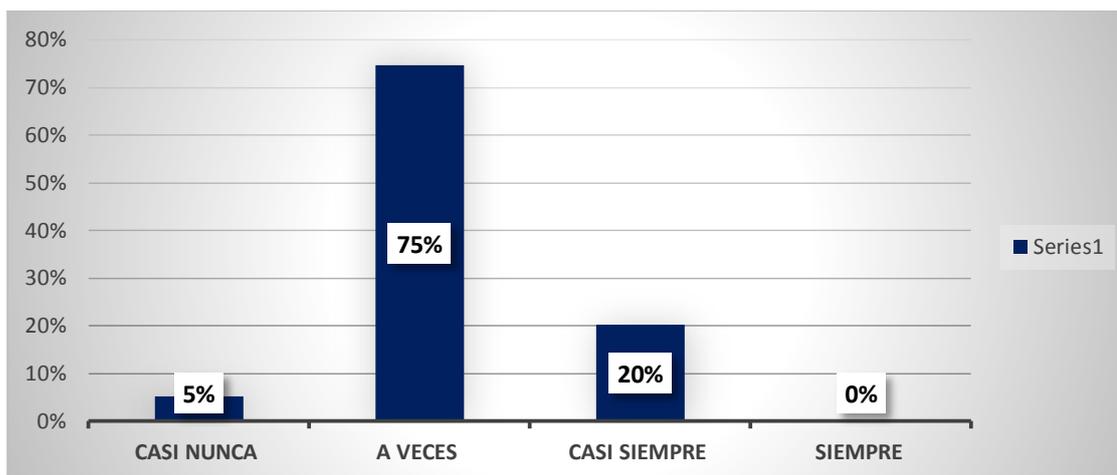


Gráfico 20: Implementación de mejoras

Variable Y: Cierre administrativo de proyectos: Dimensión: Cierre administrativo

Pregunta 21:

¿Acostumbra recopilar los entregables de un proyecto al finalizar cada etapa?

Tabla 21: Recopilación de documentos en cada etapa del proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	52	55,3	55,3	55,3
	A veces	42	44,7	44,7	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 45% de los encuestados a veces acostumbra recopilar los entregables de un proyecto al finalizar cada etapa, por otro lado, un 55% indica que casi nunca. La recolección de entregables de un proyecto es una práctica que por lo general se deja para la etapa final, pero una manera de identificar observaciones en los entregables es poder tener esta recopilación por cada hito que se realice en el proyecto y así minimizar tiempos que puedan dilatar al momento de realizar el cierre administrativo.

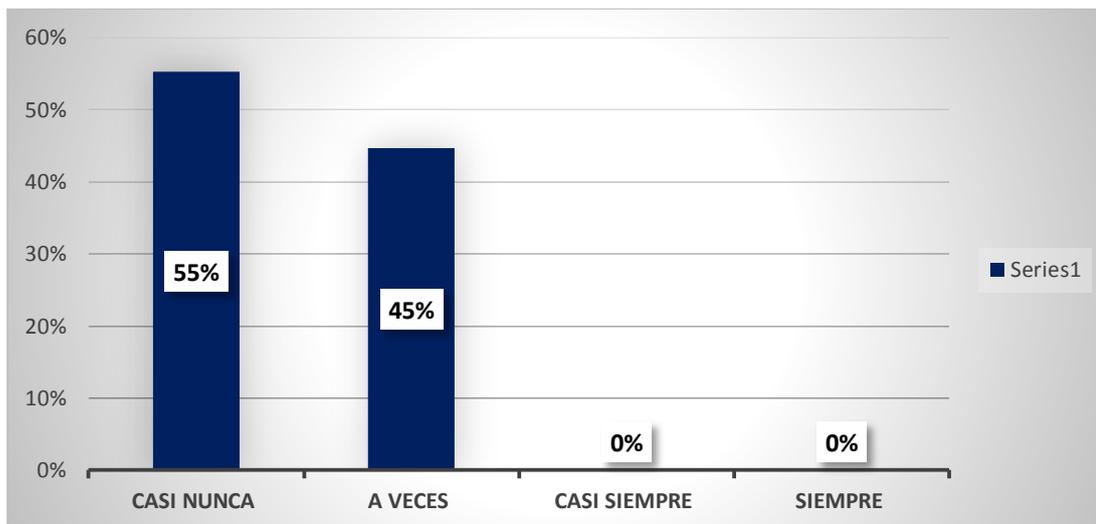


Gráfico 21: Recopilación de documentos en cada etapa del proyecto

Pregunta 22:

¿Acostumbra recopilar los entregables de un proyecto cuando se ha terminado constructivamente?

Tabla 22: Recopilación de documentos al cierre constructivo del proyecto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	19	20,2	20,2	20,2
	Siempre	75	79,8	79,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 80% de los encuestados siempre acostumbra recopilar los entregables de un proyecto cuando se ha terminado constructivamente, por otro lado, un 20% indica que casi nunca. La recolección de entregables de un proyecto es una práctica que por lo general se deja para la etapa final, sin embargo, esto ocasiona que recién al último se identifiquen observaciones en la documentación e incluso pérdida de información importante del proyecto.

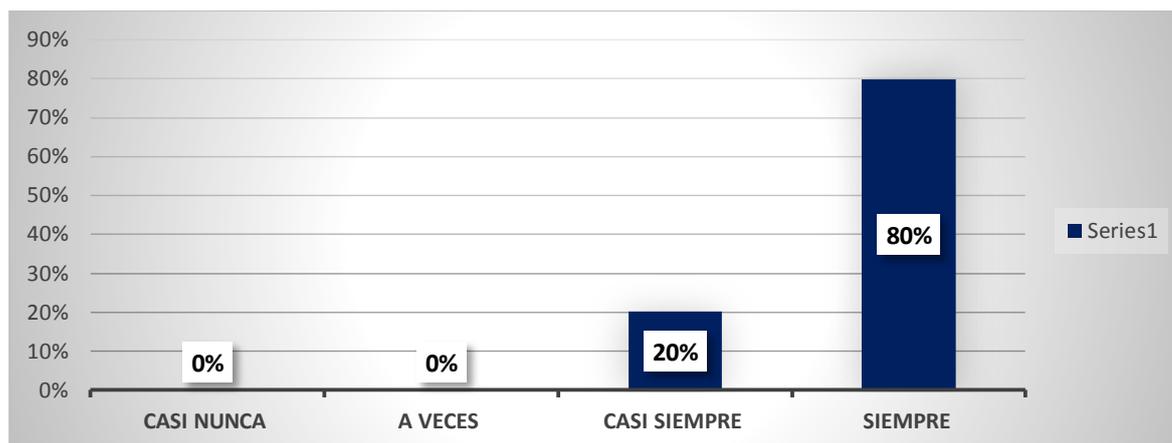


Gráfico 22: Recopilación de documentos al cierre constructivo del proyecto

Pregunta 23:

En la etapa de cierre administrativo. ¿Se hace una revisión detallada de los entregables de cada proyecto finalizado?

Tabla 23: Revisión de documentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	75	79,8	79,8	79,8
	Casi siempre	19	20,2	20,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 20% de los encuestados indica que casi siempre en la etapa del cierre administrativo se hace una revisión detallada de los entregables de cada proyecto finalizado. Por otro lado, el 80% indica que solo a veces. La revisión detallada de los entregables del proyecto es importante ya que es una forma de identificar observaciones que se pueden presentar en el contenido del documento, se busca corregirlas y así evitar que sean rechazadas por el cliente final.

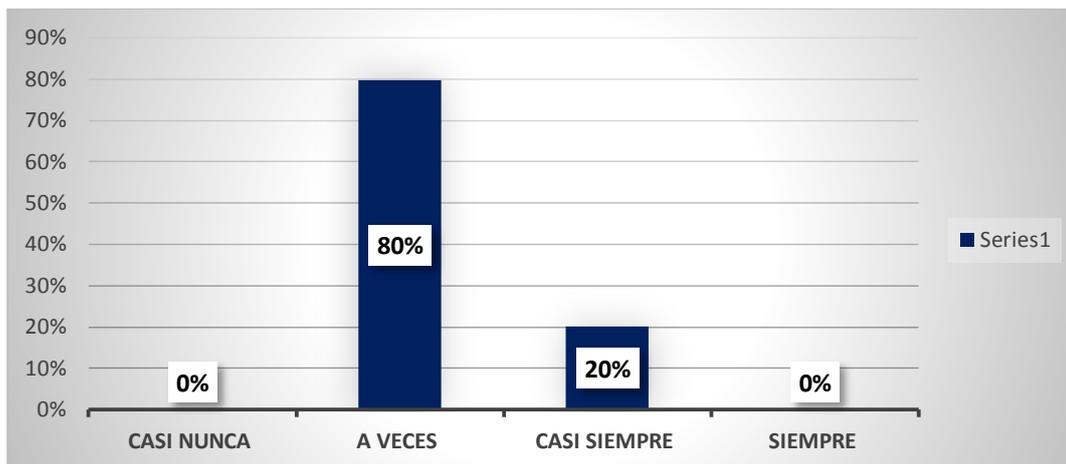


Gráfico 23: Revisión de documentos

Pregunta 24:

¿Los documentos que se consolidan al finalizar un proyecto, tienen una información clara, exacta y precisa en su contenido?

Tabla 24: Calidad de documentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	52	55,3	55,3	55,3
	Casi siempre	25	26,6	26,6	81,9
	Siempre	17	18,1	18,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 18% de encuestados considera que siempre los documentos que se consolidan al finalizar un proyecto tienen una información clara, exacta y precisa en su contenido, por otro lado, un 27% indica que casi siempre y un 55% indica que solo a veces. En un proyecto los documentos aportan una evidencia objetiva de las actividades ya realizadas y de los resultados obtenidos, por ello estos deben contener una información clara, exacta y precisa, y en conjunto ser una documentación de calidad.

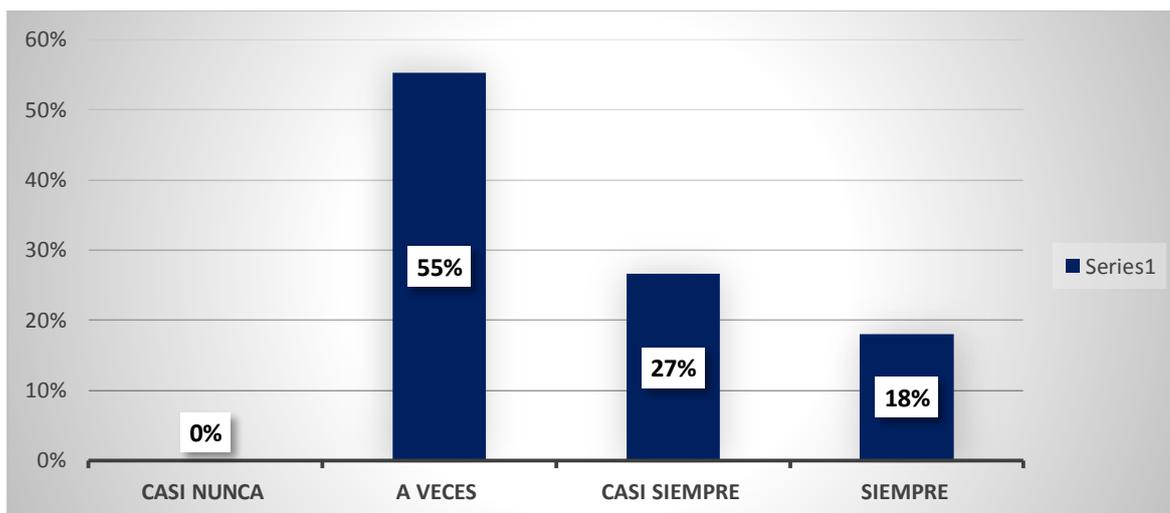


Gráfico 24: Calidad de documentos

Pregunta 25:

¿Considera como requisito tener la aceptación de los entregables por parte del cliente para poder cerrar un proyecto?

Tabla 25: Aceptación de entregables

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi siempre	19	20,2	20,2	20,2
	Siempre	75	79,8	79,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 80% de los encuestados siempre considera como requisito tener la aceptación de los entregables por parte del cliente para poder cerrar un proyecto. Por otro lado, un 20% indica que casi siempre lo considera como requisito. No se puede dar por cerrado un proyecto sin tener la aceptación final del cliente, y no solo implica tener la aceptación por la parte constructiva, sino también tener la aceptación final documentaria ya que es el sustento de lo ejecutado en obra.

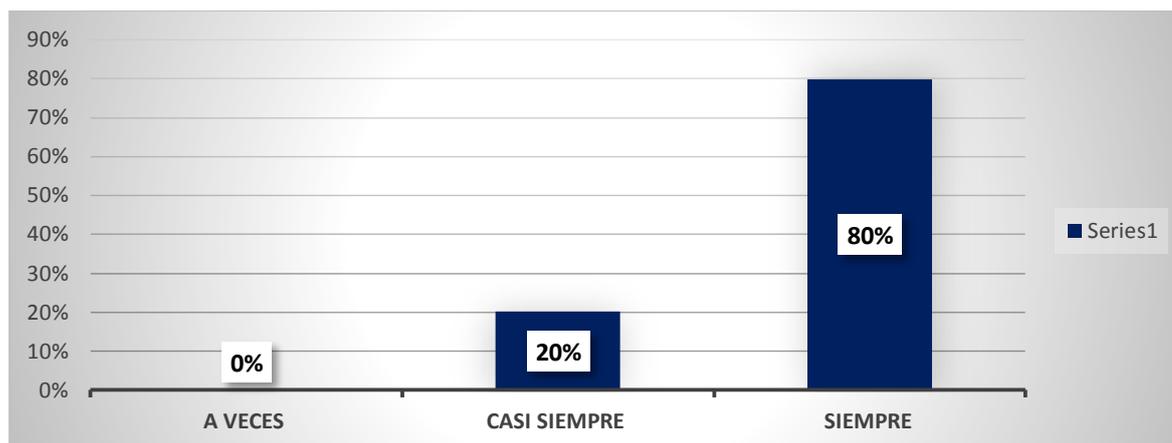


Gráfico 25: Aceptación de entregables

Pregunta 26:

¿Cree usted que la información documentaria de cada proyecto está siendo archivada y resguardada correctamente?

Tabla 26: Documentación archivada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	19	20,2	20,2	20,2
	Casi siempre	75	79,8	79,8	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

De acuerdo a las respuestas obtenidas un 80% de los encuestados cree que la información documentaria de cada proyecto está siendo archivada y resguardada correctamente, por otro lado, un 20% cree que solo a veces. Una de las ventajas de resguardar y archivar correctamente los documentos es que cuando se necesiten ya no se perderá tiempo en la búsqueda, además que se sirve como soporte histórico.

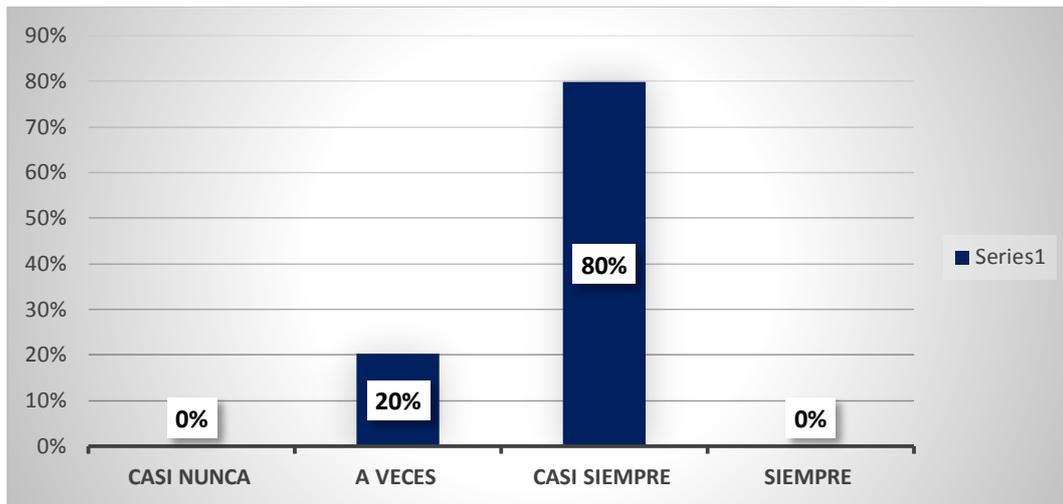


Gráfico 26: Documentación archivada

5.2 Análisis de Resultados

5.2.1 Contraste de hipótesis del objetivo específico 1

H₀. El control preventivo no se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

H₁. El control preventivo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 1

Punto crítico: $\chi^2_{(1,0.95)} = 3.841458821$

Tabla 27: Prueba de Chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,478 ^a	1	,115
Razón de verosimilitud	3,831	1	,050
Asociación lineal por lineal	2,452	1	,117
N de casos válidos	94		

Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 2,478$$

$\chi_o^2 = 2,478$ pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula

$$P(\chi^2 > 2,478) = 0.115$$

Tabla 28: Control preventivo*Cierre administrativo de proyectos

		Cierre Administrativo de proyectos		Total
		A veces	Casi siempre	
Control Preventivo	A veces	4	55	59
	Casi siempre	0	35	35
Total		4	90	94

Valor experimental: 2,478 (CHI CUADRADO CALCULADO)

Decisión: Como 2,478 pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula, aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alternativa.

Conclusión: Concluimos diciendo que el control preventivo no se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones. Mediante la prueba Chi cuadrado se comprobó el grado de significancia que tuvo las dos variables de estudio, el cual mostro no ser significativa.

Esto quiere decir que no hay diferencia entre los valores comparados, puede ser que en realidad el número de encuestados no haya bastado para hacer notable una diferencia que

existe y como consecuencia los resultados proporcionados por la muestra no contradicen la suposición de la hipótesis nula.

Recordemos que el control preventivo, previene los problemas de manera anticipada y justamente se caracteriza porque toma la acción administrativa antes de que surja un inconveniente, por consecuencia busca que se puedan prevenir los problemas en vez de corregirlos después de haber causado cualquier daño. El primer requisito para que se cumpla un objetivo es establecerlo y comunicarlo con claridad, como hacen, por ejemplo, los manuales organizativos y de procedimientos que conducen al autocontrol. Si una persona sabe que sus funciones van a ser revisadas, tratará de ajustarse a las pautas establecidas. Por ello los manuales de procedimientos deben apoyar la iniciativa y la creatividad en el marco de las políticas de la empresa. Un control a priori apoya en esta acción. (Pérez-Caballo, 2008, pág. 25)

5.2.2 Contraste de hipótesis del objetivo específico 2

H₀. El control permanente no se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

H₁. El control permanente se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 1

Punto crítico: $\chi^2_{(1,0.95)} = 3.841458821$

Tabla 29: Prueba de Chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	1,772 ^a	1	,183
Razón de verosimilitud	2,904	1	,088
Asociación lineal por lineal	1,754	1	,185
N de casos válidos	94		

Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 1,772$$

$\chi_o^2 = 1,772$ pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula

$$P(\chi^2 > 1,772) = 0.183$$

Tabla 30: Control permanente*Cierre administrativo de proyectos

		Cierre Administrativo de proyectos		Total
		A veces	Casi siempre	
Control Permanente	A veces	4	62	66
	Casi siempre	0	28	28
Total		4	90	94

Valor experimental: 1,772 (CHI CUADRADO CALCULADO)

Decisión: Como 1,772 pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula, aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alternativa.

Conclusión: Concluimos diciendo que el control permanente no se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones. Mediante la prueba Chi cuadrado se comprobó el grado de significancia que tuvo las dos variables de estudio, el cual mostro no ser significativa.

Esto quiere decir que no hay diferencia entre los valores comparados, puede ser que en realidad el número de encuestados no haya bastado para hacer notable una diferencia que

existe y como consecuencia los resultados proporcionados por la muestra no contradicen la suposición de la hipótesis nula.

Recordemos que un control permanente se da durante la realización del trabajo y la forma más utilitaria es realizando una supervisión directa. Lo que se busca es poder identificar aquellas dificultades que se pudieran estar presentando en el proceso y que pudieran dar resultados deficientes. Se aplica durante la fase operacional, este incluye dirección, vigilancia, sincronización de las actividades que ocurran para que el plan sea llevado a cabo bajo las condiciones requeridas. De detectarse una desviación que pueda afectar la continuidad debe comunicarse para adoptar las acciones preventivas o correctivas que correspondan.

5.2.3 Contraste de hipótesis del objetivo específico 3

H₀. El control posterior no se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

H₁. El control posterior se relaciona con el cierre administrativo de proyectos en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

Prueba estadística: prueba Chi – Cuadrado

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05$

Grados de libertad: 1

Punto crítico: $\chi^2_{(1,0.95)} = 3.841458821$

Tabla 31: Prueba de Chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	,442 ^a	1	,506
Razón de verosimilitud	,824	1	,364
Asociación lineal por lineal	,438	1	,508
N de casos válidos	94		

Función pivotal:

$$\chi_o^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = 0,506$$

$\chi_o^2 = 0,442$ pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula

$$P(\chi^2 > 0,442) = 0.183$$

Tabla 32: Control posterior*Cierre administrativo de proyectos

		Cierre Administrativo de proyectos		Total
		A veces	Casi siempre	
Control Posterior	Casi nunca	0	9	9
	A veces	4	81	85
Total		4	90	94

Valor experimental: 0,442 (CHI CUADRADO CALCULADO)

Decisión: Como 0,442 pertenece a la región de aceptación bajo la hipótesis nula, aceptamos la hipótesis nula y rechazamos la hipótesis alternativa.

Conclusión: Concluimos diciendo que el control posterior no se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones.

Esto quiere decir que no hay diferencia entre los valores comparados, puede ser que en realidad el número de encuestados no haya bastado para hacer notable una diferencia que existe y como consecuencia los resultados proporcionados por la muestra no contradicen la suposición de la hipótesis nula.

Recordemos que un control posterior también conocido como un control correctivo o de retroalimentación, tiene como objetivo verificar que se cumplan las normas, procedimientos, reglas. El control posterior es un control de retroalimentación dado que su objetivo es obtener información después de que el personal ha trabajado en la realización de una determinada labor. Con esto se pretende tomar aquellas medidas correctivas que son necesarias una vez que se ha identificado el comportamiento de una de las unidades durante un periodo específico. El post-control puede basarse en el comportamiento de uno

o varios factores con el fin de comparar el rendimiento real con el rendimiento planeado, y tomar cualquier medida correctiva

5.3 Discusión de resultados

La investigación tuvo como propósito determinar de qué manera el control administrativo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones. Se pretendió demostrar la importancia de los tipos de control con la finalidad de advertir riesgos en el proceso y se puedan tomar medidas que ayuden al área de cierre administrativo de proyectos. Después de revisar los antecedentes vistos en la investigación, se observa que la tesis del bachiller (González, 2018) de la Universidad Privada Norbert Wiener, en su trabajo titulado: “Optimización de procesos operativos en el área de Obras y Montaje de la empresa Técnicas Metálicas Ingenieros SAC Lima 2018”, que fue para optar el Grado de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, cuyo objetivo, fue proponer estrategias que optimicen los procesos operativos del área de Obras y Montaje de la empresa Técnicas Metálicas Ingenieros SAC, en la ciudad de Lima, el 2018, utilizando una metodología de investigación holística, aplicando recopilación de datos tanto cuantitativos y cualitativos, cuyos resultados de la investigación concluyeron que aplicando una optimización de procesos, además de un control previo, recurrente y posterior se puede reducir tiempos de retrabajos en el área, ofreciendo un servicio de calidad al cliente. Igualmente, cada una de las interrogantes de la encuesta que se investiga, se detectó lo siguiente:

5.3.1 Control Administrativo: Dimensión control preventivo

De acuerdo con el objetivo específico uno, el cual busca describir como un control preventivo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones, se observó a través de la prueba del contraste de hipótesis del

objetivo específico uno, que la prueba estadística Chi cuadrado de Pearson tuvo como punto crítico el valor de 3.841458821, y el valor Chi cuadrado de 2,478. Por lo tanto, el valor del Chi cuadrado calculado es menor que el punto crítico y pertenece a la región de aceptación de la hipótesis nula. Esta ponderación hace posible afirmar que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

En cuanto a la dimensión control preventivo de la variable X, control administrativo, se observa que, de las once preguntas formuladas relacionadas a los indicadores de objetivos, metas, procesos, estándares, comunicación, capacitación, asignación de responsabilidades y programación, se tiene mayor coincidencia con la respuesta “a veces” siendo las más resaltantes las siguientes interrogantes: Pregunta 3 ¿Considera usted que los procesos correspondientes a la gestión del proyecto están claros, de tal forma que le ayuda a guiar y a realizar sus tareas?, tuvo como respuesta un 78%. Pregunta 5 ¿Considera usted que en la empresa hay un flujo de comunicación permanente a nivel interno como externo?, tuvo como respuesta un 72%. Pregunta 9 ¿Considera usted que la asignación de responsabilidades en la empresa se otorga de acuerdo a las competencias y capacidades requeridas para el puesto?, tuvo como respuesta un 73%. Todos estos porcentajes se inclinaron a la respuesta “a veces” por lo que se interpreta que hay un gran número de colaboradores que considera que actualmente los procesos de gestión no están muy claros, no hay un flujo de comunicación muy permanente, y que la asignación de responsabilidades solo a veces se otorga de acuerdo a sus competencias.

5.3.2 Control Administrativo: Dimensión control permanente

De acuerdo con el objetivo específico dos, el cual busca explicar como un control preventivo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones, se observó a través de la prueba del contraste de hipótesis del objetivo específico dos, que la prueba estadística Chi cuadrado de Pearson tuvo como

punto crítico el valor de 3.841458821, y el valor Chi cuadrado de 1,772. Por lo tanto, el valor del Chi cuadrado calculado es menor que el punto crítico y pertenece a la región de aceptación de la hipótesis nula. Esta ponderación hace posible afirmar que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

En cuanto a la dimensión control permanente de la variable X, control administrativo, se observa que, de las cuatro preguntas formuladas, las que se relacionan al indicador supervisión directa, pregunta 12, ¿Se supervisa el cumplimiento de la entrega documentación brindada por el contratista sobre el proyecto asignado? y el indicador corrección de problemas, pregunta 15, ¿Considera usted que se identifica a tiempo los riesgos para garantizar el cumplimiento de las tareas? tuvo mayor coincidencia con las respuestas: “a veces” y “casi siempre”, lo que representa en suma un 100%. Por otro lado, en la pregunta 13, ¿Se supervisa el cumplimiento de la documentación que cada coordinador asignado a un proyecto tiene que entregar?, y la pregunta 15 ¿Considera usted que se identifica a tiempo los riesgos para garantizar el cumplimiento de las tareas?, tuvo como coincidencia que el 20% respondió que “casi nunca” y un total del 80% respondió entre “a veces” y “casi siempre”. De estos resultados se puede interpretar que falta mejorar la supervisión directa referente a la documentación que cada coordinador asignado a un proyecto tiene que entregar y por otro lado mejorar también el identificar a tiempo los riesgos para garantizar el cumplimiento de las tareas.

5.3.3 Control Administrativo: Dimensión control posterior

De acuerdo con el objetivo específico tres, el cual busca determinar como un control preventivo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones, se observó a través de la prueba del contraste de hipótesis del objetivo específico tres, que la prueba estadística Chi cuadrado de Pearson tuvo como punto crítico el valor de 3.841458821, y el valor Chi cuadrado de 0,442. Por lo tanto, el

valor del Chi cuadrado calculado es menor que el punto crítico y pertenece a la región de aceptación de la hipótesis nula. Esta ponderación hace posible afirmar que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

En cuanto a la dimensión control posterior de la variable X, control administrativo, se observa que, de las cinco preguntas formuladas, las que se relacionan al indicador evaluación de proceso, pregunta 16, ¿La empresa aplica medidas correctivas al identificar un proceso que no agrega valor?, y el indicador implementación de mejoras, pregunta 20, Al identificar un problema recurrente. ¿Se implementa acciones de mejora?, se tuvo como coincidencia que casi un 90% dieron como respuesta “a veces” y “casi siempre”, y un 10% indicaron que “casi nunca”. Por otro lado, referente a los indicadores evaluación de desempeño, retroalimentación, el personal encuestado respondió ante la pregunta 17, ¿En la empresa se aplica evaluaciones de desempeño periódicas para determinar el cumplimiento de los compromisos?, pregunta 18 ¿En la empresa se aplica prácticas de retroalimentación con los contratistas?, y pregunta 19, ¿En la empresa se aplica prácticas de retroalimentación entre Jefaturas y subordinados?, sus respuestas estuvieron orientadas a “casi nunca” y “ a veces” lo cual suma un 100%. De estos resultados se puede interpretar que se tiene que trabajar las prácticas de retroalimentación con el personal interno como jefaturas y subordinados, como también con el personal externo que involucra a las contratistas.

Capítulo VI

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos de la presente investigación, los cuales se enfocan en demostrar de qué manera el control administrativo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de telecomunicaciones, se llegó a las siguientes conclusiones en función a los resultados de las hipótesis específicas:

- I. Respecto al **objetivo específico uno**, referente al control preventivo, a través del método estadístico aplicado en la presente investigación, se concluyó que de acuerdo al análisis de la comprobación de la hipótesis en el que se acepta la hipótesis nula: el control preventivo no se relaciona con el cierre administrativo de proyectos. Así mismo, de la dimensión control preventivo, se formuló once preguntas relacionadas a cada uno de los indicadores, teniendo como resultado que en promedio un 11% dio como respuesta “casi nunca”, y un 49 % en promedio, respondió “a veces”. Los porcentajes más relevantes se relacionan con las preguntas de procesos, comunicación y asignación de responsabilidades. Por lo que se puede interpretar que la mayoría de personas involucradas en el área de proyectos, todavía no tiene claro los procesos relacionados a la ejecución y flujo de los proyectos que ejecutan, y que trabajan de una forma mecánica, esto tal vez por ser proyectos de corta duración. Por otro lado, al formular la pregunta sobre el

flujo de comunicación en la empresa, de acuerdo a las respuestas obtenidas un 72% indicó que a veces hay un flujo de comunicación permanente a nivel interno como externo. Por último, el tema de asignación de responsabilidades de acuerdo a las competencias, también tuvo un resultado alto orientado a la respuesta “a veces” llegando a un 73%.

Es necesario que la empresa asigne mayor importancia a la inducción y capacitación del personal, ya que es necesario que todos los equipos de trabajo estén concientizados con los objetivos a lograr, no solo como organización sino también que conozcan el objetivo a cumplir por cada proyecto, y la importancia de la documentación por cada obra ejecutada. De la misma forma capacitar al contratista será una tarea importante, ya que de ellos depende la mayor cantidad de información que se presenta al cliente final.

- II. Respecto al **objetivo específico dos**, referente al control permanente, a través del método estadístico aplicado en la presente investigación, se concluyó que de acuerdo al análisis de la comprobación de la hipótesis en el que se acepta la hipótesis nula: el control permanente no se relaciona con el cierre administrativo de proyectos. Así mismo, de la dimensión control permanente, se formuló cuatro preguntas relacionadas a cada uno de los indicadores escogidos, teniendo como resultado que en promedio un 10 % dio como respuesta “casi nunca”, y un 53 % en promedio, respondió “a veces”. Los porcentajes más relevantes fueron las preguntas relacionadas con supervisión directa y cumplimiento de tareas. De estos resultados se interpreta que la mayoría de personas involucradas en el área de proyectos, considera que solo a veces se identifica a tiempo los riesgos, y esto es por falta de supervisión permanente. El área encargada de la gestión de procesos

tendrá que identificar, revisar cuales de los procesos actuales no están siendo eficientes, para hacer las correcciones inmediatas.

- III. Respecto al **objetivo específico tres**, referente al control posterior, a través del método estadístico aplicado en la presente investigación, se concluyó que de acuerdo al análisis de la comprobación de la hipótesis en el que se acepta la hipótesis nula: el control posterior no se relaciona con el cierre administrativo de proyectos. Así mismo, de la dimensión control posterior, se formuló cinco preguntas relacionadas a cada uno de los indicadores escogidos. La pregunta que más resalto, fue sobre la existencia de prácticas de retroalimentación entre jefaturas y subordinados y se obtuvo que un 50% dio como respuesta “casi nunca”. Por lo tanto, se puede concluir que la percepción que tiene la mitad del equipo de proyectos, es que no existe prácticas de retroalimentación y es un punto débil que la empresa debe trabajar considerando que es muy importante saber sobre los aspectos positivos o negativos de cada individuo.

6.2 RECOMENDACIONES

Ante los problemas encontrados, se identifica una falta de planificación en el proceso de cierre administrativo de proyectos, en la mayoría de las empresas u organizaciones existe una estructura muy sólida, pero no tienen definido hasta donde pretenden llegar, y esto se ve reflejado en los proyectos que realizan. Por ello se hace las siguientes recomendaciones:

- I. De acuerdo a las conclusiones obtenidas del **objetivo específico uno**, que se relaciona con el control preventivo, es importante que todo el personal tenga claro las metas y políticas de la empresa, ya que es el primer paso para poder alcanzar los objetivos. Por ello se recomienda concientizar al personal para que tengan la claridad de lo que se quiere lograr.

Con referencia a los proyectos que se ejecutan se recomienda tener una adecuada planificación que englobe todos los procesos de gestión del proyecto, desde un inicio hasta el cierre documentario e implantar políticas en la empresa que se establezcan a cabalidad para cumplir con los procedimientos de cierre, a pesar de las circunstancias que obliguen a salir con rapidez de un proyecto.

Muchos factores influyen en que los trabajos finales se realicen sin motivación alguna, y por lo tanto sin remordimiento. Por ello cabe destacar la importancia de escoger buenos equipos dedicados al cierre de proyectos. Se recomienda contar con perfiles de profesionales adecuados para ejercer de manera eficiente las funciones asignadas, estos deberán mantenerse a la vanguardia de las actualizaciones tecnológicas, y metodológicas. Es importante la actualización constante en la formación académica de los profesionales y técnicos, así como la actualización de nuevos equipos de gestión.

Adicional se sugiere la realización de talleres o cursos de adiestramiento al equipo de trabajo que participa del proyecto, con el objetivo de informar los lineamientos para la elaboración del proceso de cierre administrativo, orientar y capacitar en nuevas metodologías, aplicando las mejores prácticas como la guía PMBOK.

Se recomienda también concientizar al equipo del proyecto sobre la importancia del cierre administrativo, no solo enfocarse en la etapa constructiva, sino además el lado documentario ya que los entregables son partes de los sustentos que servirán para que el cliente pueda aceptar la obra. Se debe establecer en el corto plazo una cultura de compromiso, no solo con el personal interno, sino también con las contratistas porque de ellas depende mucha información documentaria del proyecto que ejecuta. Los contratistas son partícipes del éxito o fracaso de los proyectos, se recomienda establecer un proceso continuo de evaluación, donde se determine el desempeño, como cumplimiento de entregas de la obra y la calidad de la documentación que presentan en tiempo y destiempo, al igual de la cantidad de trabajos culminados con éxito entre otros.

- II. De acuerdo a las conclusiones obtenidas del **objetivo específico dos**, que se relaciona con el control permanente, se recomienda contar con supervisores efectivos, que planifiquen, organicen, dirijan y ejecuten una retroalimentación constante con el personal a cargo. Por otro lado, de una manera objetiva se debe examinar las actividades del proceso de cierre de proyectos, con el fin de identificar y comunicar oportunamente la existencia de situaciones que no se están ejecutando correctamente, para luego tomar las acciones correctivas que correspondan. Se recomienda también

hacer un seguimiento al cumplimiento de tareas del personal involucrado en el cierre administrativo.

- III. De acuerdo a las conclusiones obtenidas del **objetivo específico tres**, que se relaciona con el control posterior, se identifica que el proceso de cierre no está claro, ni bien definido, lo que ocasiona un desorden documental que conlleva a una inadecuada recopilación de los entregables. Por ello se recomienda evaluar el proceso, y se plantea recopilar la información de cierre por cada hito realizado, o por cada etapa realizada, de tal forma que se pueda identificar a tiempo cualquier observación en la entrega de la documentación, de esta forma no esperar hasta el final de la construcción y así acortar los tiempos de la presentación de los entregables.

Será necesario también aplicar una retroalimentación adecuada entre jefatura y subordinado, de esta manera el Jefe de Proyecto podrá tener una mejor relación con el equipo de trabajo, buscando los canales de comunicación necesarios para poder mejorar la comunicación interna como externa, por consiguiente, lograr una sinergia entre las áreas involucradas.

Con relación al mecanismo de control para la presentación de la documentación requerida para el cierre de proyectos, se identificó que hay un incumplimiento en la presentación dentro de los plazos y de acuerdo a los requerimientos establecidos debido a que no existen indicadores de control, por ello se recomienda tener indicadores de gestión a partir de la sistematización de la información de los procesos de control administrativo, utilizando programas informáticos que permitan identificar, evaluar y medir el cumplimiento de los objetivos de cada área determinada, secuencias de acuerdo a la temporización y la responsabilidad de sus ejecutores. Los indicadores de gestión deben ser de fácil entendimiento para las jefaturas, con el propósito de una gestión eficaz.

Por otro lado, se recomienda también aplicar herramientas del control administrativo, ya que sirven de apoyo y tienen como propósito facilitar la planeación a través de herramientas efectivas y mejorar el proceso de toma de decisiones, por el tipo de actividad que se desarrolla se sugiere utilizar la técnica de “Hojas de registro y listas” y la técnica “Pert”.

Asimismo, para el control de documentos se recomienda adquirir un software, que permita llevar el control y almacenamiento de los entregables de forma ordenada y sistemática. De igual modo se recomienda dar mayor enfoque a la gestión de calidad, el cual busca la satisfacción del cliente, cumpliendo con sus requisitos y expectativas. Adicionalmente se recomienda implementar procesos de mejora continua, relacionados a mejorar la calidad en su conjunto.

REFERENCIAS

- Aguirre, M. (14 de setiembre de 2021). *appvizer.es*. Obtenido de Entregabel de un proyecto [artículo]: <https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/entregables-de-un-proyecto>
- Arroyo, N. C., Guzmán, F. O., & Hurtado, E. P. (agosto de 2019). "El control interno y la importancia de su aplicacion en las compañías". *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. doi:<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- Bottoni, L. B. (2021). Implementacion del control interno en el área de proyectos de la empresa de servicios C&A S.A.C. del distrito de los Olivos durante el año 2013. *Tesis de licenciatura*. Universidad de Ciencias y Humanidades- UCH, Lima, Perú. Recuperado el 2021 de noviembre de 20, de <https://repositorio.uh.edu.pe/handle/20.500.12872/607>
- BS de México Constructora. (12 de Noviembre de 2020). *BS de México constructora*. (Y. Manrique, Editor) Recuperado el 7 de Noviembre de 2021, de BS de México constructora: <https://bsdemexicoconstructora.com/importancia-del-control-y-cierre-administrativo-en-los-proyectos-de-construccion/>
- Cabrera, E. (27 de agosto de 2020). *gestiopolis.com*. Recuperado el 19 de noviembre de 2021, de Control en la empresa. Qué es, importancia, principios, procesos básicos, ámbitos, técnicas.: <https://www.gestiopolis.com/control-como-funcion-administrativa-en-la-empresa/>

- Cabrera, S. E., Erazo, J. Á., Narváez, C. Z., & Rodríguez, R. P. (2021). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Unidades Desconcentradas del Ejecutivo. (U. N. (UNEFM), Ed.) *Cienciamatria*, 7(12), 696-724. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7915377>
- Camilo, L. M., & Castro, H. M. (24 de setiembre de 2020). *La gestion documental y el control interno: un binomio indispensable*. Recuperado el 16 de enero de 2022, de Revista del Archivo Nacional RAN 2020 San José, Costa Rica: <http://www.dgan.go.cr/ran/index.php/RAN/article/view/481/396>
- Campero, M. Q. (2013). Rol de los principios de administración de proyectos en el manejo de contratos de obras civiles. (P. U. Chile, Ed.) *Revista Ingeniera de Construcción*, 28(1), 81-94. Recuperado el 21 de enero de 2022, de https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-50732013000100005
- Cavia, M. (2017). *Introduccion a la Administracion_ Iero EMT Administración*. Obtenido de Control: <https://www.studocu.com/co/document/universidad-antonio-narino/administracion/control-2017/18557263>
- Chamoun, Y. (2002). *Administracion Profesional de Proyectos: La Guia* (2 ed.). (2. MCGRAW-HILL, Ed.) DF, México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. Recuperado el 7 de Noviembre de 2021
- ComexPerú. (30 de octubre de 2020). *Proyectos de Banda ancha paralizados*. Recuperado el 28 de octubre de 2020, de Semanario 1049: <https://www.comexperu.org.pe/articulo/proyectos-de-banda-ancha-paralizados-dejan-a-681444-personas-186-districtos-1316-localidades-1440-instituciones-educativas-126-comisarias-y-749-centros-de-salud-en-el-aire>

- Concha, C. A., & Marín, R. N. (2005). "Diferencias en el uso de Herramientas y Mecanismos de Control entre Pymes y Grandes Empresas Chilena" [Tesis de grado]. *Control de Gestión - Repositorio Académico - Universidad de Chile*. Universidad de Chile, Chile. Recuperado el 20 de diciembre de 2021, de https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/concha_c/sources/concha_c.pdf
- Conexión ESAN. (16 de noviembre de 2016). *Conexión ESAN*. Obtenido de Consideraciones a tomar en cuenta al cerrar un proyecto: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/consideraciones-a-tomar-en-cuenta-al-cerrar-un-proyecto>
- Contraloría General de la República. (agosto de 2014). Marco Conceptual del Control Interno. Lima, Perú. Recuperado el 19 de diciembre de 2021
- Cuellar, E. R. (2019). Diseño de un sistema de gestión para la administración y control de proyectos de construcción basado en la metodología del PMBOK. *Tesis de Maestría*. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Central Sucre, Sucre. Obtenido de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1019>
- EALDE Business School. (20 de octubre de 2020). *En qué consiste el control documental en ISO 9001:2015*. Obtenido de <https://www.ealde.es/procedimiento-control-de-documentos-iso-9001-2015/>
- Estrada, J. R. (2015). Análisis de la gestión de proyectos a nivel mundial. *Palermo Business Review*(12), 73.
- Figuerola, M. B., & Tobar, M. R. (2017). Manual de control interno del área administrativa en Euro Expansión S.A. *Tesis de licenciatura*. Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/37711>

- Galdos, B. C. (2018). *Gestion del tiempo en el cierre administrativo de proyectos para una empresa de telecomunicaciones 2018. (Tesis de licenciatura)*. Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú. Recuperado el 14 de octubre de 2021, de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/handle/123456789/8/browse?value=Galdos+Campos%2C+Brayan+Augusto&type=author>
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Evaluación del desempeño individual*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- García, D., & Gómez, M. P. (8 de mayo de 2013). Metodología para el cierre administrativo de los proyectos de Desarrollo de Transmisión en el sector eléctrico. *Telématique: Revista Electrónica de Estudios Telemáticos*, 12, 2, 47-64. Venezuela: Revista Electrónica de Estudios Telemáticos.
- Gascón, O. B. (2017). Controlar la calidad. *Articulo*. Todo PMI.com. Obtenido de <https://todopmp.com/controlar-la-calidad/#close>
- Gido, J., & Clemensts, J. (2012). *Administración exitosa de proyectos [Version PDF]* (Quinta ed.). (J. Reyes Matinez, & G. Olguin Sarmiento, Edits.) DF, México: Cengage Learning Editores, S.A, de C.V. Recuperado el 9 de Noviembre de 2021, de http://190.116.26.93:2171/mdv-biblioteca-virtual/libro/documento/d39r-v2J4jG9ONG-Letvsu_ADMINISTRACION_EXITOSA_DE_PROYECTOS.pdf
- Go4IT Solutions_Modernizacion de sistemas legados. (s.f.). *La importancia de documentar los proyectos [Blog]*. Recuperado el 10 de enero de 2022, de Go4IT Solutions_Modernizacion de sistemas legados: <https://go4it.solutions/es/blog/la-importancia-de-documentar-los-proyectos>
- Gonzales, A. C. (2014). *Proceso Administrativo [version PDF]* (Primera ed.). D.F., México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. Recuperado el 9 de Noviembre de

2021, de
[https://www.academia.edu/36614416/Cap%C3%ADulo_4_intEGRaCi%C3%93n
 _diRECCi%C3%93n_COntROI](https://www.academia.edu/36614416/Cap%C3%ADulo_4_intEGRaCi%C3%93n_diRECCi%C3%93n_COntROI)

González, V. A. (2018). Optimización de procesos operativos en el área de obras y montaje de la empresa Técnicas Metálicas Ingenieros SAC Lima 2018. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Norbert Wiener, Lima, Perú. Recuperado el 2 de Noviembre de 2021, de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/2634>

Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (11a. edición ed.). (J. M. Reyes, Ed.) D.F, México: Cengage Learning Editores, S.A. Recuperado el 19 de diciembre de 2021

Hernández, D. R., Fernández, D. C., & Baptista, D. M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México D.F: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Hernandez, Z. T., Torres, M. H., Rodriguez Perego, N., Meza Olvera, E., & Pineda Dominguez, D. (2014). *Administración de Proyectos* (Primera ed.). DF, México: Grupo Editorial Patria, 2014. Recuperado el 8 de Noviembre de 2021, de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r9jhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1
 &dq=cierre+de+proyectos+%2B+zacarias+hernandez&ots=QCGO-
 kgK6x&sig=fanZmKj6YnNesvcgn9uGIAdSukU#v=onepage&q=cierre%20de%20
 proyectos%20%20%2B%20zacarias%20hernandez&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r9jhBAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=cierre+de+proyectos+%2B+zacarias+hernandez&ots=QCGO-kgK6x&sig=fanZmKj6YnNesvcgn9uGIAdSukU#v=onepage&q=cierre%20de%20proyectos%20%20%2B%20zacarias%20hernandez&f=false)

HMD Project Managers. (20 de diciembre de 2016). *El papel del Proceso en el Proyecto [publicación]*. Obtenido de <https://uv-mdap.com/blog/papel-del-proyecto-la-organizacion/>

INEGI_Instituto Nacional de Estadística y Geografía _México. (2012). *Planeación y control administrativo en proyectos estadísticos*. Obtenido de https://www.snieg.mx/documentacionportal/normatividad/vigente/doctos_genbasica/planeacion_control_admivo.pdf

Instituto Nacional de estadística y Geografía. (s.f.). *Manual de Control Administrativo*. Obtenido de [academia.edu: https://www.academia.edu/36337074/Manual_de_Control_Administrativo](https://www.academia.edu/36337074/Manual_de_Control_Administrativo)

Jara, E. (15 de 08 de 2009). El control en el proceso administrativo [Version PDF]. En U. d. Tarapacá, & A. Ruiz (Ed.). Tarapacá, Tarapacá, Chile: academia.edu. Recuperado el 2021 de 11 de 07, de https://www.academia.edu/39060747/El_control?bulkDownload=thisPaper-topRelated-sameAuthor-citingThis-citedByThis-secondOrderCitations&from=cover_page

Lima, F. S. (2020). Modelo de cierre de proyectos de inversión pública en obras de la red vial fundamental. *Tesis de maestría*. Universidad Mayor de San Andrés - La Paz - Bolivia. Obtenido de <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/24323>

linz.la. (19 de noviembre de 2019). Obtenido de La importancia de la planificación, el control, y el monitoreo de proyectos [blog]: <https://linz.la/blog/la-importancia-de-la-planificacion-control-y-monitoreo-de-proyectos/>

Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de Proyecto [Version PDF]*. Buenos Aires, Argentina: Pearson Education S.A. Recuperado el 16 de Noviembre de 2021, de https://www.academia.edu/25937859/Claves_para_el_%C3%A9xito_de_los_Proyectos_P_Lled%C3%B3

- López, A. M., & Lankenau, D. C. (2017). *Administración de proyectos, la clave para la coordinación efectiva de actividades y recursos* (Primera ed.). Ciudad de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. 2017. Recuperado el 17 de febrero de 2022
- Loredo, E. A. (may0 de 2002). La administracion de proyectos de construccion y su aplicacion en la etapa constructiva de un proyecto hotelero [tesis de maestria]. Monterrey, Mexico. Recuperado el 21 de enero de 2022, de <https://repositorio.tec.mx/handle/11285/568248#:~:text=El%20control%20persigue%20la%20optimizaci%C3%B3n,durante%20la%20ejecuci%C3%B3n%20del%20proyecto.>
- Miranda, J. M. (s.f.). *Monitoreo y control del proyecto*. Obtenido de Lider de Proyecto.com:
http://www.liderdeproyecto.com/articulos/49_monitoreo_y_control_del_proyecto.html
- Moncada, I. P. (2018). Gestion de proyectos para mejorar el plazo de entrega de proyectos en la empresa de telecomunicaciones Claro. (*Tesis de licenciatura*). Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Recuperado el 2 de Noviembre de 2021, de <https://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/11075>
- More, J., & Gavilano, M. (2021). *repositori.osiptel.gob.pe*. Recuperado el 7 de Noviembre de 2021, de [repositori.osiptel.gob.pe: https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/746/DT_Antenas_vf%20%281%29.pdf?sequence=9&isAllowed=y](https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/746/DT_Antenas_vf%20%281%29.pdf?sequence=9&isAllowed=y)
- Nacional Financiera Banca de Desarrollo. (2004). *Los estilos de control - Fundamentos de Negocio*. Recuperado el 20 de diciembre de 2021, de Fundamentos de negocio

Administracion >Cómo conducir una empresa apuerto seguro (Evaluacion y control) > Los estilos de control:
https://www.nafin.com/portalfn/files/secciones/capacitacion_asitencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Administracin/administracion4_4.pdf

Nassir, S. C., & Sapag Chain, R. (1991). *Preparacion y Evaluacion de Proyectos* (Vol. Segunda Edicion). Naucalpan de Juarez, México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. Recuperado el 9 de Noviembre de 2021

Navarrete, K. L. (20 de diciembre de 2019). *El control dentro del proceso administrativo. Qué es, objetivo, proceso, importancia y tipos*. Obtenido de Gestipolis.com:
<https://www.gestipolis.com/el-control-dentro-del-proceso-administrativo/>

OBS Business School. (Abril de 2021). *OBS Business School*. (A. Pérez, Editor, & P. F. Universidades, Productor) Obtenido de Errores y descuidos imperdonables en la etapa de cierre de proyectos [blog]: <https://www.obsbusiness.school/blog/errores-y-descuidos-imperdonables-en-la-etapa-de-cierre-de-proyecto>

Pérez-Caballo, J. V. (2008). *Control de la Gestion Empresarial* (7 Ed ed.). Madrid, España: Esic Editorial. Recuperado el diciembre 21 de 2020, de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Kz4XBCMThEwC&oi=fnd&pg=PA15&dq=Control+operativo&ots=UXbmzpsy2x&sig=cWZarYVRK8FIFbeLjGMmZ4kfj4I#v=onepage&q=Control%20operativo&f=false>

Piza, E. S. (14 de noviembre de 2015). *Trazabilidad, indicadores de medicion y control*. Obtenido de Prezi.com: <https://prezi.com/jo8birque5k-/trazabilidad-indicadores-de-medicion-y-control/>

Plataforma Tecnológica para la Gestión de la excelencia. (11 de octubre de 2017). *Control de documentos en el Sistema de Gestión: caso de uso práctico*. Recuperado el 20

de noviembre de 2021, de Blog corporativo: <https://www.isotools.cl/control-de-documentos-en-los-sistemas-de-gestion/>

PMI-Project Management Institute . (2013). *Guía de los Fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK)* (Vol. Quinta edición). Pensilvania, EE.UU.: Project Management Institute, Inc. Recuperado el 9 de Noviembre de 2021

Pontificia Universidad Católica del Perú. (2019). *Informe de Análisis Sectorial: Sector Telecomunicaciones*. Lima. Recuperado el 15 de enero de 2022, de <https://cdn01.pucp.education/btpucp/2019/07/25201959/informe-sectorial-telecomunicaciones-actualizado-25-02-2019.pdf>

Project Management Institute. (2013). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)* (Quinta ed.). Newtown Square, Pensilvania, EE.UU.: Project Management Institute, Inc.

Protek Seguridad. (2021). *13 ventajas del control interno preventivo, concurrente y correctivo*. Recuperado el 20 de diciembre de 2020, de Control interno preventivo: <https://www.protek.com.py/sobre-protek/>

Rabechini, R. (26 de febrero de 2019). *Gestión de alcance de los proyectos: ¿Cómo organizar los entregables?* Recuperado el 10 de enero de 2022, de Conexión Esan_ Gestión de Proyectos: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/02/26/gestion-del-alcance-de-los-proyectos-como-organizar-los-entregables/>

Rodríguez, M. A. (2018). Los mecanismos del control interno administrativo de las Universidades Privadas en el Perú. *(Tesis de licenciatura)*. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Chimbote, Perú. Recuperado el 16 de noviembre de 2021, de

<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/9681/browse?type=author&value=Rodr%C3%ADguez+Aguilar%2C+Mayte+Elizabeth>

Rojas, G. L., & Reyes, S. A. (2019). Aplicacion del PER CPM para reducir el tiempo de ciclo del cierre de proyectos en la empresa Semi Perú Montajes SAC . (*Tesis de licenciatura*). Universidad Ricardo Palma, Lima. Recuperado el 11 de Noviembre de 2021, de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/2748>

Sánchez, J. G. (13 de Abril de 2021). *Control Administrativo*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/control-administrativo.html>

Shack, N., Portugal, L., & Quispe, R. (2021). El control concurrente: Estimando cuantitativamente sus beneficios. *Documento de Política de Control Gubernamental*. Contraloría General de la República del Perú, Lima, Perú. Recuperado el 20 de diciembre de 2021, de El control concurrente: Estimando cuantitativamente sus beneficios: https://doc.contraloria.gob.pe/estudios-especiales/documento_trabajo/2021/Paper_Control_Concurrente_2021_9JUL2021.pdf

UOC - Universitat Oberta de Catalunya. (2018). *Cierre de Proyecto [Version PDF]*. (J. R. Rodríguez, Ed.) Recuperado el 8 de Noviembre de 2021, de StuDocu: <https://www.studocu.com/ca-es/document/universitat-oberta-de-catalunya/gestion-de-proyectos/modulo-7-cierre-del-proyecto/3586138>

Zabala, I. (30 de abril de 2020). *Enredando Proyectos*. Obtenido de El control de los Proyectos [blog]: <https://enredandoproyectos.com/el-control-de-los-proyectos/>

Zuazo, J. F. (9 de setiembre de 2019). *Retrabajo y Desperdicio*. Obtenido de Control de líneas de produccion [artículo]: <https://es.linkedin.com/pulse/retrabajo-y-desperdicio-1-definici%C3%B3n-para-su-control>

APÉNDICE

APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables
¿De qué manera el control administrativo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones?	Demostrar como un control administrativo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	El control administrativo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	-Control Administrativo Dimensiones -Control preventivo -Control permanente -Control posterior
Específicos	Específicos		
P1 ¿De qué manera el control preventivo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones?	O1 Describir como un control preventivo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones	H1 El control preventivo se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	-Cierre Administrativo Dimensiones - Cierre administrativo
P2 ¿De qué manera el control permanente se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones?	O2 Explicar como un control permanente se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	H2 El control permanente se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	
P3 ¿De qué manera el control posterior se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones?	O3 Examinar como un control posterior se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	H3 El control posterior se relaciona con el cierre administrativo en una empresa contratista del sector de Telecomunicaciones.	

APÉNDICE B: ESTADÍSTICA DE LA ENCUESTA

EL CONTROL ADMINISTRATIVO Y SU RELACIÓN CON EL CIERRE ADMINISTRATIVO EN UNA EMPRESA CONTRATISTA DEL SECTOR DE TELECOMUNICACIONES

VARIABLE INDEPENDIENTE: CONTROL ADMINISTRATIVO		1	2	4	4	5
N°	Dimensión 1: Control Preventivo	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
1	¿Considera usted que la información que se le brinda sobre los objetivos alcanzar de cada proyecto, están claros y bien definidos?	0	0	36	58	0
2	¿Usted es informado de las metas o resultados que se esperan obtener por el proyecto a ejecutar?	0	0	19	58	17
3	¿Considera usted que los procesos correspondientes a la gestión del proyecto están claros, de tal forma que le ayuda a guiar y a realizar sus tareas?	0	0	73	21	0
4	¿Se comunica al contratista sobre los estándares a cumplir con referencia a la documentación que se tiene que presentar por cada proyecto ejecutado?	0	1	23	53	17
5	¿Considera usted que en la empresa hay un flujo de comunicación permanente a nivel interno como externo?	0	0	68	26	0
6	¿Existen canales de comunicación adecuados para resolver cualquier eventualidad?	0	0	37	57	0
7	¿Al asignarle una obra al contratista, se le capacita sobre los documentos a presentar para el cierre administrativo de proyecto?	0	0	59	35	0
8	¿Considera usted que el personal a cargo de un proyecto, recibe una capacitación adecuada sobre el proceso administrativo de cierre?	0	19	54	21	0
9	¿Considera usted que la asignación de responsabilidades en la empresa se otorga de acuerdo a las competencias y capacidades requeridas para el puesto?	0	0	69	25	0
10	¿Considera usted que hay un cumplimiento en las actividades asignadas referente a tiempos y fechas según la programación de los entregables del proyecto?	0	42	33	19	0
11	¿Exige al contratista que cumpla con la fecha de programación para la presentación de los entregables finales del proyecto?	0	4	38	35	17
Dimensión 2: Control Permanente		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
12	¿Se supervisa el cumplimiento de la entrega documentación brindada por el contratista sobre el proyecto asignado?	0	0	65	29	0
13	¿Se supervisa el cumplimiento de la documentación que cada coordinador asignado a un proyecto tiene que entregar?	0	19	51	24	0
14	¿Considera usted que hay una acción rápida para la corrección de problemas, por parte del personal a cargo de un proyecto?	0	0	25	69	0
15	¿Considera usted que se identifica a tiempo los riesgos para garantizar el cumplimiento de las tareas?	0	19	58	17	0
Dimensión 3: Control Posterior		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
16	¿La empresa aplica medidas correctivas al identificar un proceso que no agrega valor?	0	0	65	29	0
17	Como medidas de un control posterior. ¿En la empresa se aplica evaluaciones de desempeño periódicas para determinar el cumplimiento de los compromisos?	0	0	94	0	0
18	¿En la empresa se aplica prácticas de retroalimentación entre Jefaturas y subordinados?	0	36	58	0	0
19	¿En la empresa se aplica prácticas de retroalimentación con los contratistas?	0	19	75	0	0
20	Al identificar un problema recurrente. ¿Se implementa acciones de mejora?	0	0	75	19	0
VARIABLE DEPENDIENTE: CIERRE ADMINISTRATIVO DE PROYECTOS						
Dimensión 1: Cierre administrativo		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
21	¿Acostumbra recopilar los entregables de un proyecto al finalizar cada etapa?	0	52	42	0	0
22	¿Acostumbra recopilar los entregables de un proyecto cuando se ha terminado constructivamente?	0	0	0	19	75
23	En la etapa de cierre administrativo. ¿Se hace una revisión detallada de los entregables de cada proyecto finalizado?	0	0	75	19	0
24	¿Los documentos que se consolidan al finalizar un proyecto, tienen una información clara, exacta y precisa en su contenido?	0	0	52	25	17
25	¿Considera como requisito tener la aceptación de los entregables por parte del cliente para poder cerrar un proyecto?	0	0	0	19	75
26	¿Cree usted que la información documentaria de cada proyecto está siendo archivada y resguardada correctamente?	0	0	19	75	0