

Universidad Nacional del Nordeste

Facultad de Ingeniería

Carrera:

Especialización en gerenciamiento de empresas constructoras y de servicios



**Propuesta de Indicadores para el Fortalecimiento de la
Gestión Administrativa en ILAG Construcciones, Chaco – 2023**

T E S I S

Para obtener el título de:

Especialista en gerenciamiento de empresas constructoras y de servicios

Presenta:

Carla Marina Ruberti

Director de tesis:

Mariana Valdés

Resistencia, Chaco Argentina

2026



FACULTAD DE ARQUITECTURA Y URBANISMO-FACULTAD DE INGENIERÍA

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO DE TRABAJO FINAL

Título del proyecto: “Propuesta de Indicadores para el Fortalecimiento de la Gestión Administrativa en ILAG Construcciones, Chaco – 2023”

Nombre autora: Carla Marina Ruberti

Nombre Tutora: Mariana Valdés

Carrera: Especialización en gerenciamiento de empresas constructoras y de servicios

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	3
MARCO TEÓRICO	4
MARCO CONTEXTUAL: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	11
ESTRUCTURA ORGANICA DE ILAG CONSTRUCCIONES.....	12
MISION Y VISION DE LA EMPRESA.....	14
VALORES DE LA EMPRESA	14
MARCO METODOLÓGICO.....	14
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	15
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	16
DIAGNÓSTICO TÉCNICO Y PROPUESTA DE MEJORA	16
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO TÉCNICO.....	16
CAPITULO II: PROPUESTA DE MEJORA.....	21
Indicadores de Gestión Administrativa.....	22
Reflexión Final	29
BIBLIOGRAFÍA.....	30
ANEXO	33

INTRODUCCIÓN:

El sector de la construcción, es un sector que tiene un rol significativo en la economía, por ser una fuente generadora de empleos, impactar en la comercialización de materiales y la creación de infraestructura que mejora la sociedad.

Dado el entorno fluctuante en el que operan las empresas en Argentina, la actividad de la construcción, se encuentra afectada por los cambios constantes que presenta la economía, lo cual impacta negativamente en las empresas del sector, generando un clima de incertidumbre, que repercute directamente en la toma de decisiones impidiéndote proyectar a mediano plazo y largo plazo.

A pesar de las turbulencias que ha presentado nuestra economía a lo largo de los años, Ingeniero Luis Alberto Gutierrez Construcciones (ILAG CONSTRUCCIONES) es una empresa que ha logrado sostenerse en el tiempo, desarrollando sus actividades hace 35 años en el sector.

A través de esta propuesta de intervención, se realizará un análisis interno del área de administración, en donde se buscará identificar cuáles son las fortalezas y debilidades que se presentan en él, de manera de proponer indicadores de gestión que midan la eficacia organizacional de la empresa.

La implementación de indicadores es primordial para evaluar el desempeño del área, permitiendo medir resultados y detectar áreas susceptibles de mejora.

La investigación adquiere relevancia porque a través de la implementación de indicadores de gestión, se podrá medir el grado de eficiencia con el que se realizan las actividades en la empresa, esto permitirá desarrollar estrategias para el logro de objetivos y contar con información que permita a los directivos tomar decisiones basadas en datos precisos.

Para poder desarrollar este trabajo, se planteó el siguiente objetivo general “Proponer Indicadores de gestión para el área de administración de la empresa ILAG Construcciones en la ciudad de Resistencia durante el año 2023” para poder cumplir con el objetivo general se plantearon los siguientes objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del área de administración de la Empresa ILAG Construcciones.
2. Analizar las funciones de planificación, organización, dirección y control que se llevan a cabo en el área.

3. Identificar fortaleza y debilidades en la gestión administrativa del área.

MARCO TEÓRICO

Introducción

Antes de introducirnos en el estudio del control de gestión, se comenzará definiendo el concepto de empresa siendo de gran relevancia por ser el objeto de estudio.

Para introducirnos en la gestión del área de una empresa es necesario, definir previamente qué entendemos por empresa, es por ello que mencionaremos a continuación, su definición, características y la relevancia de la administración y gestión para llevar a cabo la operatoria de una Empresa.

Empresa. Definición y características. Su gestión administrativa.

Según Álvarez, H.F (2003) “La empresa es la organización en la cual coordinan el capital y el trabajo y que, valiéndose del proceso administrativo, produce y comercializa bienes y servicios en un marco de riesgo” (p.145).

Las características de las empresas según Chiavenato, I. (2009, p.46)

1. Las empresas están orientadas a obtener ganancias: aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades.
2. Las empresas asumen riesgos: los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzos. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de sus negocios puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran.
3. Las empresas son dirigidas por una filosofía de negocios: los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencias, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura en la empresa.
4. Las empresas se evalúan generalmente desde un punto de vista contable: el enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada y medirse en términos de dinero.
5. Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales: en otros términos, las empresas se consideran productoras

de bienes o servicios, y como tal son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o le cobran intereses e impuestos.

6. Las empresas constituyen propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.

Para que una empresa perdure en el tiempo y cumpla con sus objetivos, tiene que existir una adecuada administración.

Siguiendo a Robbins, (2009) “La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo para que se realicen de modo eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (p.7).

Cuando hablamos de administración tenemos que tener presente cinco funciones gerenciales, estas son: la planificación, la organización, la dirección y el control. De cómo se implementen estas dependerá en gran medida, el buen desempeño organizacional.

Podemos decir que la gestión administrativa es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección, ejecución y control desempeñadas para determinar y alcanzar objetivos institucionales a través del talento humano y la implementación eficiente de recursos disponibles en la empresa (Hurtado,2008, como se citó en Salguero Barba y Garcia Salguero,2018, p.4).

Siguiendo a Robbins (2009), dado que las organizaciones existen con el propósito de alcanzar metas, resulta fundamental definir cuáles son estos objetivos y los medios para lograrlos. En este sentido, la gerencia cumple ese rol (p.6).

La función de planificación implica establecer las metas organizacionales, diseñar una estrategia integral para su consecución y desarrollar un conjunto detallado de planes que permitan integrar y coordinar las actividades.

Por su parte, la función de organización comprende la identificación de las tareas a realizar, la asignación de responsabilidades, la manera en que dichas tareas se agruparán, la definición de la estructura jerárquica y la determinación del nivel en el que se tomarán las decisiones.

Toda organización está conformada por personas, y la labor de la gerencia es dirigir las y coordinarlas. Esta tarea corresponde a la función de dirección. Cuando los gerentes motivan a los empleados, guían

las actividades del equipo, seleccionan los canales de comunicación más eficaces o gestionan conflictos dentro de la organización, están ejerciendo su función de dirección.

Finalmente, la función de control permite asegurar que las operaciones se desarrollen conforme a lo previsto para ello, la gerencia supervisa el desempeño de la organización y lo compara con las metas previamente establecidas. En caso de identificar desviaciones significativas, se deben implementar las correcciones necesarias.

En síntesis, la gestión administrativa engloba el conjunto de procesos y actividades destinados a alcanzar los objetivos organizacionales, lo que implica planificar, organizar, dirigir y controlar.

La finalidad de la gestión administrativa es asegurar el funcionamiento operativo, alcanzar las metas estratégicas, reducir costos y mejorar la productividad. Es decir que permite la supervivencia de la empresa en el día a día.

En cambio, la conducción estratégica es el proceso de dirigir una organización o entidad articulando los medios disponibles para alcanzar fines y objetivos a largo plazo. Implica visión global, toma de decisiones de alto nivel y adaptación, uniendo la política con la ejecución táctica para asegurar la unidad de acción y la eficiencia.

Es decir que la gestión administrativa se enfoca en la ejecución de objetivos a corto plazo y la conducción estratégica en el cumplimiento de objetivos a mediano y largo plazo.

Tanto Robbins como Koontz, Heinz y Canicce (2009, p. 4) coinciden en que la administración se basa en un conjunto de funciones fundamentales que permiten a las organizaciones alcanzar sus metas. Mientras Robbins destaca el papel de la gerencia en la planificación, organización, dirección y control, Koontz, Heinz y Cannice refuerzan esta visión al describir cada función en detalle.

En este sentido, la planificación implica definir misiones, objetivos y acciones concretas para lograrlos, lo que requiere la toma de decisiones estratégicas. La organización, por su parte, se enfoca en establecer una estructura de roles dentro de la empresa para garantizar un desempeño eficiente. La dirección supone influir en las personas para que contribuyan a los objetivos organizacionales, mientras que el control permite medir y corregir el desempeño para asegurar que las acciones sean coherentes con los planes establecidos.

La finalidad de la gestión administrativa es asegurar el funcionamiento operativo, alcanzar las metas estratégicas, reducir costos y mejorar la productividad.

Chiavenato (2009, p. 131) amplía esta perspectiva al señalar que estas funciones no deben considerarse de manera aislada, sino como un sistema integrado que conforma el proceso administrativo. Este proceso no es una simple secuencia de pasos, sino un sistema en el que la interacción entre las funciones genera un efecto sinérgico, haciendo que el conjunto sea más eficiente que la suma de sus partes.

En definitiva, para que una organización funcione de manera eficiente, es esencial integrar la planeación, organización, dirección y control como un todo interdependiente, garantizando así una gestión efectiva orientada al logro de sus objetivos.

“La gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos. Su capacidad de controlar y coordinar las acciones y los distintos roles que desempeñan dentro de la empresa permiten prevenir problemas y alcanzar objetivos” (Raffino, 2020, como se cito en Soledispa et al., 2022,p.3).

Como explica en su publicación científica María Cristina Sierra-González (2022, p.4) Una adecuada gestión administrativa se forma en una sinergia constante de acciones requeridas en busca de la mejor utilización de recursos que, siempre tendrán la característica de ser escasos, por lo que las decisiones acertadas provocan en las organizaciones un impacto positivo y por el contrario de no ser lo suficientemente adecuadas y en el tiempo oportuno su impacto será negativo.

Por lo expuesto queda evidenciado que la gestión administrativa es el conjunto de actividades coordinadas que ayudan a utilizar de manera óptima los recursos que posee una empresa.

Para que el proceso administrativo sea eficiente y contribuya a cumplir con los objetivos, la gerencia necesita contar con información precisa, para ellos los indicadores de gestión juegan un rol muy importante.

A continuación, se definirá el concepto de indicadores de gestión y su importancia.

Indicadores. concepto e importancia de su implementación

“Los indicadores de gestión han cobrado una importancia muy grande en las organizaciones modernas, básicamente porque se ha hecho imprescindible crear una cultura de orientación a resultados en todos los niveles posibles de la actividad organizacional. Es bien sabido además que una fuerte cultura de orientación

a los resultados suele ir de la mano con el éxito del negocio, sea este medido en términos de los resultados financieros o de cumplimiento de la misión institucional” (J.A. Villagra Villanueva, 2022, p.6).

Siguiendo a Villagra Villanueva (2022) “Los indicadores cumplen cuatro roles claves en la gestión de organizaciones modernas: ayudan a precisar propósitos y objetivos, facilitan la evaluación del desempeño a todo nivel, permiten tomar decisiones con base en datos y análisis y, quizá lo más importante de todo, aseguran el alineamiento de las personas, áreas y procesos con los objetivos organizacionales “(p.6).

“Los indicadores de gestión son, ante todo información, es decir agregan valor, no son solo datos. Siendo información, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados” (Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo. 2000, p.37).

La importancia de contar con indicadores de gestión en una empresa, está dada porque son el medio que nos brindará información y nos permitirá cumplir con los objetivos establecidos.

Ventajas de contar con indicadores de gestión según (Beltrán Jaramillo, M. 2000, p. 44)

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas retadoras y generar un proceso de mantenimiento continuo.
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que por su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en la necesidad de cumplimiento, de objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de actividades clave de la organización y la gestión general de unidades del negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.

Otra herramienta de gestión muy útil para medir el riesgo en las empresas constructoras es el *Balanced Scorecard* propuesto por Kaplan y Norton , quienes mostraron de qué manera se utilizaban los mapas

estratégicos y el cuadro de mando integral para crear una alineación de todas las unidades organizacionales ,a fin de facilitar la toma de decisiones en una organización.

A través de esta herramienta la empresa puede analizar cada proyecto potencial para determinar los riesgos involucrados y si las recompensas potenciales justifican o no la aceptación de la exposición al riesgo de invertir en el proyecto.

“El Balanced Scorecard, se aplica en toda la empresa del sector de la construcción junto con cada área enfocándose en elementos claves, para alcanzar los objetivos, obteniendo un resultado completo de la empresa” (Salazar Noba et al.,.2022. p.3).

Los indicadores de gestión en el Balanced Scorecard de Kaplan y Norton son métricas clave que transforman las estrategias en acciones medibles equilibrando indicadores financieros con no financieros.

Según Roncancio Gabriel (2026) Los indicadores de gestión deben ser herramientas específicas y precisas que brinden una visión clara sobre el desempeño en una organización. Entre las características principales se destacan:

Especificidad: Los indicadores deben estar claramente definidos y enfocados en un objetivo concreto para asegurar su efectividad al medir resultados específicos.

Medibilidad: es fundamental que los indicadores sean cuantificables, permitiendo así una evaluación objetiva y precisa.

Accesibilidad de los datos: La información necesaria para estos indicadores debe ser fácilmente accesible para garantizar seguimiento continuo.

Relevancia: cada indicador debe alinearse con los objetivos organizacionales, reflejando aspectos críticos para el crecimiento y el cumplimiento de metas.

Temporalidad: la evolución debe realizarse dentro de un marco temporal específico, como semanal mensual o trimestral, adaptándose a la frecuencia con la que se deseen ver los resultados.

Al ofrecer una medida objetiva y precisa, los indicadores reflejan el estado real de la organización, facilitando la identificación de fortalezas y áreas de mejora. Esta visión basada en datos ayuda a guiar decisiones estratégicas, optimizando los procesos y permitiendo la alineación efectiva con los objetivos corporativos.

Según Gillum Mike, (2024) Los indicadores clave de rendimiento (KPI) en la construcción son valores medibles que se utilizan para supervisar la salud, la eficiencia y la rentabilidad de las empresas constructoras y sus proyectos específicos. Estos indicadores permiten medir activamente el rendimiento, proporcionan la visibilidad necesaria para pasar de una gestión reactiva a una planificación estratégica proactiva, lo que garantiza que la empresa siga siendo competitiva y rentable.

Un KPI en la construcción es un valor medible que indica el rendimiento de un proyecto o una empresa en áreas claves como las operaciones, las finanzas y la satisfacción al cliente.

Es Importante comprender cuatro aplicaciones de los KPI:

1. Descriptivo: Describen eventos pasados y proporcionan datos históricos (Ej: ¿Cuál fue nuestro margen de beneficio el último trimestre?)
2. Diagnóstico: Estos explican porque no ocurrió algo, a menudo utilizando la IA para profundizar en datos descriptivos. (Ej: ¿Por qué nos hemos pasado del presupuesto en materiales?)
3. Predictivo: Estos pronostican eventos futuros basándose en tendencias históricas. (Ej: ¿Cuándo es probable que falle esta excavadora?)
4. Prescriptivo: Combinan datos para sugerir medidas preventivas, lo que ayuda a resolver problemas antes que se produzcan.

“Los KPI son señales de alerta temprana de condiciones críticas desfavorables que de no ser abordadas generarían resultados deficientes, al centrarse en los resultados futuros permiten reducir la incertidumbre para una mejor toma de decisiones ”(Según Kerzner, 2017, citado en, Salcedo Coloma, 2023).

“Los indicadores de gestión (KPIs) no son solo instrumentos de control, sino catalizadores estructurales capaces de articular visiones estratégicas con prácticas operativas dentro del complejo entorno de la administración de proyectos” (Bilbao Marrugo & De Hoyo Rubiano, 2025).

Son de gran importancia para la empresa, porque permiten hacer el seguimiento de la consecución de objetivos y en caso de que se detecten desvíos iniciar medidas correctivas que permitan alcanzarlos.

MARCO CONTEXTUAL: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Ingeniero Luis Alberto Gutierrez ILAG CONSTRUCCIONES es una empresa de tamaño mediano Tramo I dedicada a la actividad de la construcción hace más de 30 años, la categoría de la misma es económica, el origen de su capital proviene de su actividad principal, que es el desarrollo de obra pública y privada, además como actividad secundaria se encuentra el alquiler de maquinarias.

Inicialmente, ILAG CONSTRUCCIONES se conformó como una empresa unipersonal.

La historia de esta empresa comienza en 1988 cuando un ingeniero civil, junto a su señora decide fundarla, años más tarde en 1995 se incorpora su sobrino mayor con 18 años de edad y tiempo después en el año 2017 se incorpora su sobrina menor.

En sus inicios esta no contaba con una estructura formal, debido a que tenía un número reducido de empleados, durante muchos años, todas las decisiones fueron tomadas por su dueño, es decir que existía una tendencia a la centralización en la toma de decisiones, a medida que pasó el tiempo, la empresa se ha ido consolidando, esta fue creciendo y como consecuencia de la dimensión que fue tomando la misma, surgió la necesidad de ir incorporando un mayor número de empleados como también de delegar responsabilidades en ellos.

Debido a la mayor complejidad que ha adquirido la empresa, la estructura organizacional se fue formalizando y ha logrado en la actualidad una adecuada división de funciones, distribuidas en diferentes departamentos. La misma cuenta con el departamento administrativo, departamento de técnica, departamento de producción y departamento de mantenimiento.

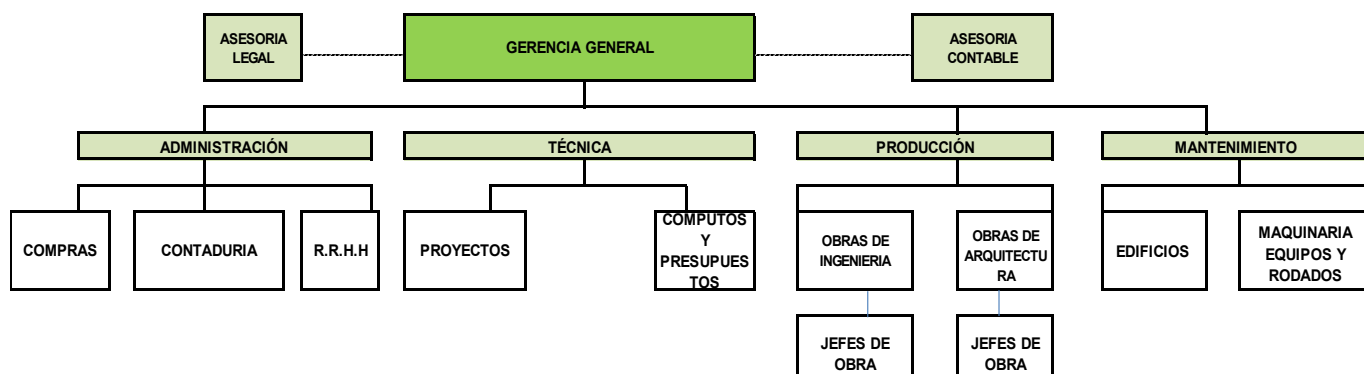
ILAG CONSTRUCCIONES tiene una estructura jerárquica, lo que significa que está organizada en forma piramidal, con diferentes niveles de jerarquía y tareas divididas en distintos departamentos. La empresa está compuesta por dos grandes áreas: el área de administración y el área técnica. Estas áreas desempeñan roles claves en la gestión y ejecución de los proyectos de construcción.

En la actualidad debido al fallecimiento de su fundador, la empresa está en proceso de transición de Sucesión a Sociedad. Este cambio en la estructura legal y organizativa de la empresa, implicara ajustes en la forma en que se toman decisiones y se gestionan las operaciones.

En cuanto a la cultura organizacional que predomina en esta empresa, Carla Marina Ruberti (2019) en su

tesina de grado “*Caracterización de la cultura organizacional en una empresa familiar del sector de la construcción en la ciudad de Resistencia.*” define a la Cultura organizacional de ILAG CONSTRUCCIONES como una cultura de Clan, siendo esta característica de las empresas familiares, en donde los miembros ven a la organización como una familia, un lugar amistoso para trabajar ,en el cual las personas comparten mucho entre sí, sintiéndose identificados con ella.

ESTRUCTURA ORGANICA DE ILAG CONSTRUCCIONES



Fuente: tesina de grado “*Caracterización de la cultura organizacional en una empresa familiar del sector de la construcción en la ciudad de Resistencia.*” Carla Marina Ruberti (2019)

A continuación, se describe cómo está conformado cada uno de los departamentos que conforman la estructura de la empresa:

El **departamento de compras** está conformado por dos miembros, responsables de buscar los mejores precios con distintos proveedores, hacer comparativas de cotizaciones, elaborar las órdenes de compras, realizar el seguimiento de las mercaderías solicitadas, cotejar los remitos con las órdenes de compras.

El **departamento contable** está conformado por tres miembros una contadora y dos auxiliares contables, la contadora es la responsable de llevar el control de los bancos, realizar las conciliaciones bancarias, confeccionar las facturas de ventas a los diferentes clientes con los que trabaja la empresa, emitir los recibos

correspondientes.

Los auxiliares contables se encargan del procesamiento de comprobantes, efectuar los pagos a proveedores, llevar el control mensual impositivo y asisten en diferentes tareas relacionadas con el circuito contable.

El *departamento de RRHH* está conformado por dos miembros que son responsables del control del personal, de solicitar la documentación de ingreso a los obreros que ingresan a cada obra, es decir las altas de cada uno de ellos, como también las bajas cuando la obra se está por finalizar, mantienen constantemente comunicación con los capataces de cada obra, para obtener información de asistencias, inasistencia y situación de cada trabajador, son las responsables de liquidar sueldos y todas las actividades relacionadas con los organismos como Instituto de Estadística y Registro de la Industria de la Construcción (IERIC), Aseguradora de Riesgo del Trabajo (ART), Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA).

El *departamento de técnica y producción* son departamentos que trabajan conjuntamente, es en donde se desarrolla todo lo relacionado a la planificación y ejecución de las obras de arquitectura e infraestructura, está a cargo de una ingeniera y un ingeniero que forman parte de la empresa hace más de 20 años. Estos departamentos actúan interrelacionadamente, están conformados por cuatro arquitectos y cinco ingenieros, elaboran proyectos, son responsables de estudiar las obras, confeccionar cómputos y presupuesto, la dirección de obra, como también llevar al día la documentación que se presenta a la inspección de obra.

El *departamento de mantenimiento de la empresa* cuenta con su propia flota de camiones y máquinas como también con su propio surtidor de combustible, ya que logísticamente es conveniente para que los camiones salgan directamente de la empresa a los distintos puntos de obra.

Entre los equipos que tiene la empresa están la retroexcavadora, excavadora, mini cargadora, motoniveladora, carretón para trasladar equipos entre otros.

El mantenimiento de estos se realiza en la empresa por un equipo de mecánicos, que es personal permanente de la empresa, este departamento está a cargo de un responsable que se encarga del control de área y la supervisión de la reparación de equipos y la carga de combustible.

MISION Y VISION DE LA EMPRESA

Misión: “Somos una empresa dedicada a la construcción de proyectos de arquitectura e infraestructura, en el ámbito público y privado. Nuestra misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la calidad y el compromiso en cada trabajo que realizamos”

Visión: “Ser la empresa constructora líder a nivel provincial, diferenciándonos por la excelencia y el compromiso en nuestros trabajos”

VALORES DE LA EMPRESA

A continuación, se enumeran los valores que sobresalen en la empresa, esto se ha estudiado con anterioridad y quedó plasmado en la tesina de grado tesina de grado “*Caracterización de la cultura organizacional en una empresa familiar del sector de la construcción en la ciudad de Resistencia.*”

Carla Marina Ruberti (2019)

Calidad: La empresa trata de que el servicio que presta sea de excelencia y que los clientes se encuentren satisfechos.

Compromiso: Un compromiso que tienen los directivos para sus empleados y la empresa para los clientes.

Responsabilidad: Es fundamental la existencia de esta, los directivos tienen la responsabilidad de que sus miembros se encuentren satisfechos con el clima laboral.

Comunicación: El valor que se le da a esta es muy importante, se trata de que la comunicación y la relación entre los miembros de la organización sea fluida y sincera.

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto actual de las organizaciones, la administración y el control de gestión juegan un papel fundamental en el logro de sus objetivos estratégicos. Sin embargo, en el área de administración de ILAG CONSTRUCCIONES, se identifica una carencia de indicadores de gestión que limita su desempeño óptimo y su contribución al éxito organizacional.

Como se ha mencionado en la presentación del caso, ILAG CONSTRUCCIONES se encuentra en el sector de la construcción desarrollando sus actividades hace 35 años, con el tiempo la empresa fue creciendo y afianzándose en el sector, esto la ha llevado a reestructurarse y reubicar sus instalaciones. Dada la mayor complejidad que ha adquirido, su estructura organizacional se ha ido formalizando, logrando en la actualidad una adecuada división de funciones, distribuidas en diferentes departamentos.

Dado el tamaño y la complejidad que ha adquirido la empresa, resulta esencial que cuente con herramientas de apoyo que le permitan ser más competitivas en un sector sumamente fluctuante y susceptible a las variables del contexto en el que está inmerso.

Como se menciona el siguiente artículo: “Los indicadores de gestión representan el mecanismo idóneo para garantizar el despliegue de las políticas corporativas y acompañar al desenvolvimiento de los planes, son una necesidad en las pequeñas y medianas empresas de acuerdo a la medida en que crece la complejidad de ésta, lo cual exige descentralización y flexibilidad. Los indicadores deben estar conectados a metas, y no sólo a un área de la empresa, deben permitir armonizar la búsqueda de los objetivos estratégicos y de corto plazo, en este contexto se establece que los indicadores son instrumentos básicos en la práctica directiva para el control y el despliegue de estrategias” (Texto publicado en Revista Dilemas Contemporáneos: Educación Política y valores.2021 p.3).

Por lo que los indicadores de gestión son necesarios en una empresa del tamaño de ILAG, para que haya un adecuado control de gestión y las áreas trabajen orientadas a cumplir con los objetivos.

A través de esta propuesta se busca implementar indicadores de gestión para cada una de las funciones que integran la gestión administrativa del área, con la finalidad de otorgar una herramienta clara para mejorar la eficiencia organizacional.

OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN:

Objetivo General:

“Proponer Indicadores de gestión para el área de administración de la empresa ILAG Construcciones en la ciudad de Resistencia durante el año 2023”.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual del área de administración de la Empresa ILAG Construcciones.
2. Analizar las funciones de planificación, organización, dirección y control que se llevan a cabo en el área
3. Identificar fortaleza y debilidades en la gestión administrativa del área.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El estudio realizado fue de tipo descriptivo y de campo, ya que permitió analizar y caracterizar la situación actual de la empresa, identificando las deficiencias en el área evaluada para implementar medidas correctivas.

La información se recopiló a través de entrevistas con la gerencia del área, observación directa y la aplicación de un cuestionario cerrado dirigido a los miembros del área, que fue respondido de manera voluntaria por los mismos. Este cuestionario consta de ocho preguntas, cada una con dos alternativas de respuesta, diseñadas para reflejar cómo perciben las distintas funciones del proceso administrativo.

A partir de los resultados de estas fuentes primarias, se llevó a cabo el análisis de fortalezas y debilidades del área, lo que permitió diagnosticar su estado actual, identificar los puntos de mejora y proponer indicadores para optimizar su desempeño.

DIAGNÓSTICO TÉCNICO Y PROPUESTA DE MEJORA

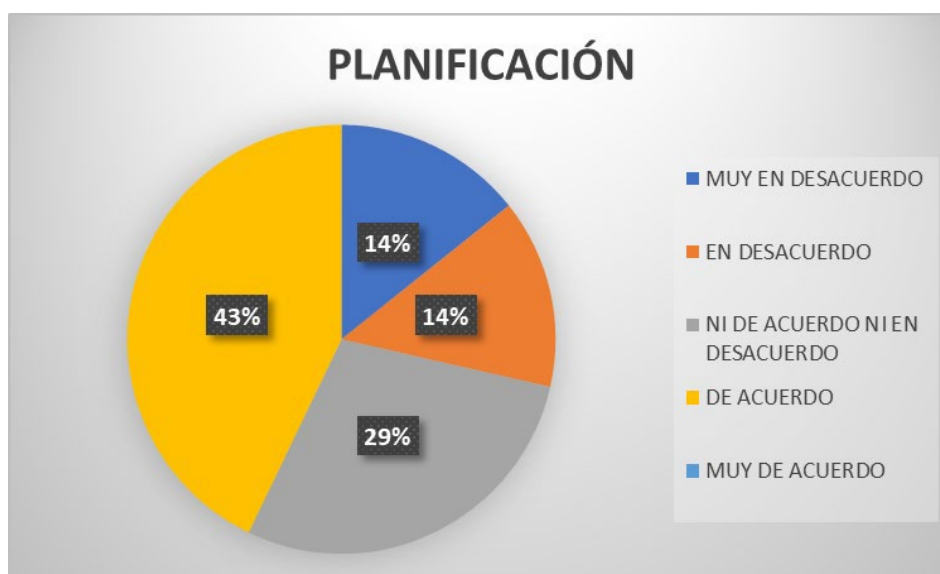
CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO TÉCNICO

Como se expuso en el marco teórico el proceso administrativo consiste en Planificar, organizar, dirigir y controlar. A través del análisis realizado se describirán estas funciones en el área de administración de la empresa ILAG CONSTRUCCIONES.

Resultados del cuestionario:

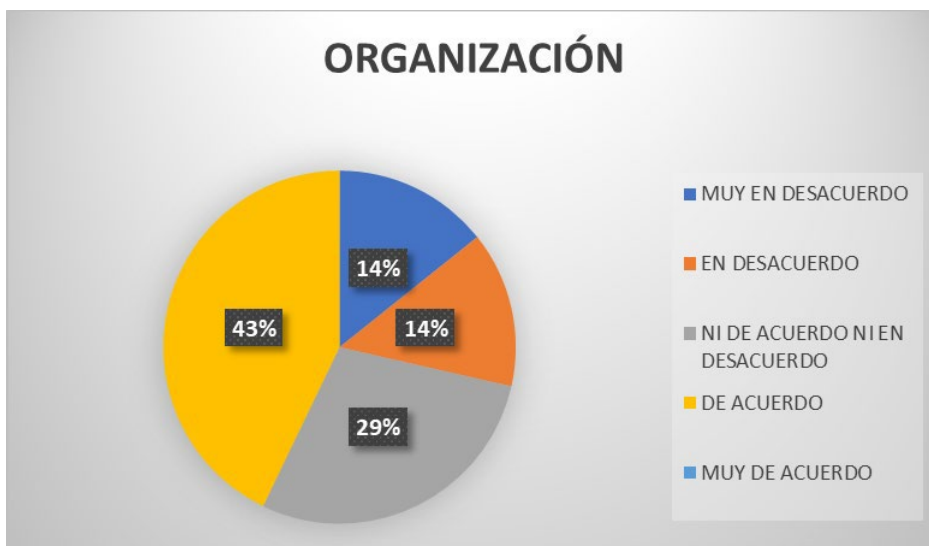
1. **PLANIFICACIÓN:** Mayoritariamente con un 43% los miembros están de acuerdo en que el área establece objetivos claros, medibles y coinciden en que para determinar los planes de acciones se utilizan métodos y herramientas específica, en porcentaje menor pero significativo están los

miembros que con un 29% mantienen una postura neutral expresando no estar de acuerdo ni en desacuerdo.



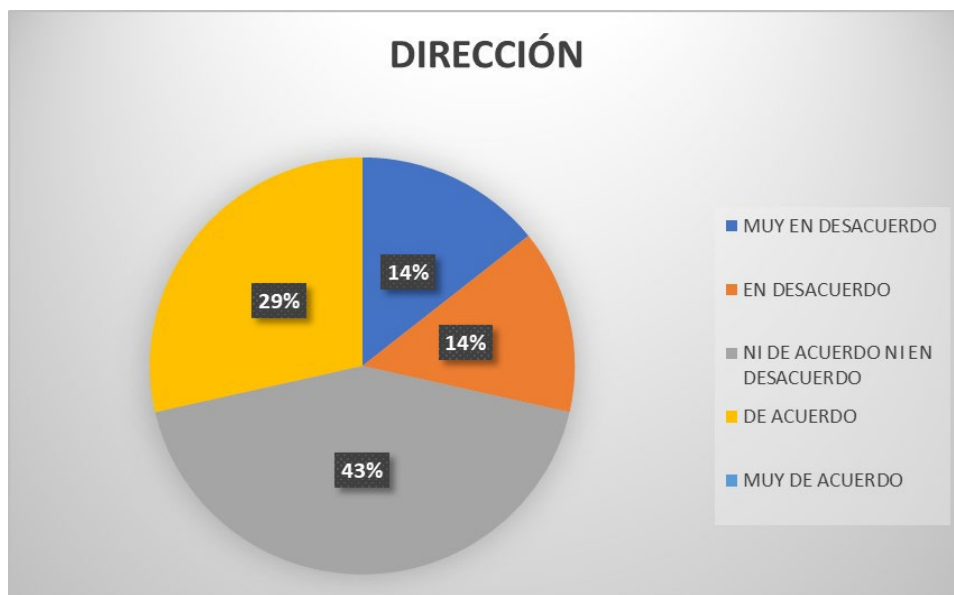
Fuente: Elaboración propia

2. **ORGANIZACIÓN:** en lo que respecta a la organización el 43% de los miembros consideran que en el área se asignan responsabilidades y autoridades claramente a partir de una estructura formal establecida, existiendo canales internos de comunicación que incluyen reuniones periódicas, correos electrónicos y herramientas de mensajería instantánea. Por otro lado, con un 29% se observa que los miembros no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a las funciones de organización y en miradas negativas en cuanto a la organización ya que hay 14% que esta en desacuerdo y 14% que se encuentra muy en desacuerdo al respecto.



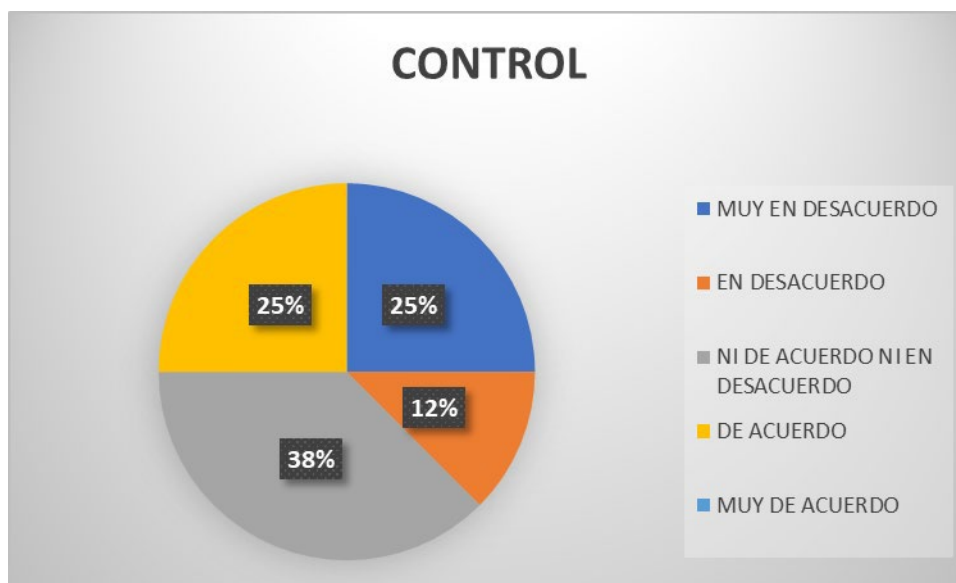
Fuente: elaboración propia

3. DIRECCIÓN: Al analizar cómo se dirigen los esfuerzos, se comunican objetivos y se esta liderando al área, un 43% mantiene una postura neutra, es decir no está de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto a la manera de dirigir los esfuerzos, comunicar objetivos e incentivar al trabajo en equipo. Por otro lado, se presenta un 29% de miembros que consideran que se fomenta activamente la colaboración y el trabajo en equipo, guiando y coordinando las actividades para el logro de objetivos.



Fuente: elaboración propia

4. **CONTROL:** En cuanto a la fase del proceso administrativo en donde se evalúa el desempeño y comparan los resultados, la mayoría de sus miembros no están ni de acuerdo ni en desacuerdo en cuanto al control que se aplica en el área, esto se ve reflejado en el 38%, a esto le sigue una postura enfrentada en un 25% entre los miembros que están de acuerdo en que existe seguimiento de resultados y se toman medidas correctivas inmediatas y un 25% en que no hay un efectivo control.



Fuente: Elaboración propia

Luego de la realización del cuestionario, interpretado los resultados expuestos anteriormente, se llevó a cabo una entrevista abierta a la Gerente del área de administración, en donde se profundizó sobre los puntos débiles y fuertes de la gestión administrativa del área que a continuación se exponen:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
TRAYECTORIA EN EL RUBRO	INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES Y MISIONES
ACTITUD POSITIVA	MALA COMUNICACIÓN
SOLIDA GESTION FINANCIERA	NO HAY TRABAJO EN EQUIPO
BUEN CLIMA LABORAL	FALTA PLANIFICACION
RESPONSABILIDAD	DUPLICIDAD DE MANDO
IDENTIFICACION DE LOS MIEMBROS CON LA EMPRESA	DUPLICIDAD DE TAREAS
PERSONAL CAPACITADO	RESISTENCIA AL CAMBIO
	CUELLOS DE BOTELLA
	INEXISTENCIA DE INDICADORES DE GESTION
	RUIDO EN LA COMUNICACIÓN ENTRE AREA RRHH Y CAPATACES

Fuente: Elaboración propia en base a entrevista a gerente del área

FORTALEZAS

Uno de los puntos fuertes del área está la trayectoria que tiene la empresa en el rubro desarrollando su actividad hace 35 años en el medio, con una reputación positiva entre clientes, colegas y proveedores con lo que mantienen relaciones de años, se observa un actitud positiva entre sus miembros para encarar las tareas, la empresa presenta una sólida gestión financiera esto se puede ver año tras años en los valores que arrojan los indicadores financieros que figuran en los estados económicos, el clima laboral en general es bueno, se percibe un ambiente agradable de trabajo, la mayoría de sus miembros están hace muchos años en la empresa y tienen un sentido de pertenencia con la misma, sus miembros están capacitados en las tareas que realizan y desarrollan su trabajo responsablemente.

DEBILIDADES

Como se ha mencionado anteriormente ILAG CONSTRUCCIONES ha logrado una adecuada departamentalización de sus funciones , pero todavía tiene muchas cuestiones pendiente en cuanto a la adecuada organización del área, hasta el momento no se ha implementado un manual de misiones y funciones que establezca los objetivos, tareas y funciones de la organización, falta comunicación entre los distintos departamentos del área, como también entre el el departamento de recursos humanos y los capataces, hay dificultad para el trabajo en equipo, lo que deriva en una duplicidad de tareas, falta planificación que deriva en cuellos de botella, hay duplicidad de mando, en muchas ocasiones un jefe de un área da una actividad a un miembro de un departamento y luego otro jefe asigna una actividades distinta, son resistentes a los cambios que introduce la empresa, por ejemplo recientemente se incorporó un Software nuevo ,que les permite trabajar de una manera más ordenada, pero ha generado malestar general en sus miembros, el área no cuenta con un sistema de gestión de indicadores que les permita hacer el seguimiento del proceso administrativo del área,

Como resultado del diagnóstico realizado se puede destacar que, si bien la administración ha logrado una adecuada división de tareas y cuenta con un circuito contable-administrativo definido, lo que ha facilitado a que exista una buena articulación entre sus departamentos. Sin embargo, se identifican inefficiencias en el área, principalmente debido a la ausencia de una planificación organizacional adecuada. Actualmente, sin la presencia de indicadores que brinden información el control en la empresa se realiza de forma intuitiva, careciendo de supervisión objetiva.

CAPITULO II: PROPUESTA DE MEJORA

El análisis realizado en el área administrativa de la empresa ILAG CONSTRUCCIONES evidenció la ausencia de indicadores de gestión, una deficiencia que limita la capacidad de medición y control de la gestión administrativa en sus cuatro funciones claves: planificación, organización, dirección y control. Como se ha expuesto anteriormente, los indicadores de gestión proporcionan información precisa y cuantificable, lo que permite a los gerentes tomar decisiones fundamentadas en datos objetivos, contribuyendo así a una mayor eficacia organizacional.

Esta propuesta tiene como objetivo la implementación de indicadores de gestión en el área administrativa, lo que no solo garantizará un proceso administrativo más eficiente y alineado con los objetivos

empresariales, sino que también permitirá:

- Mejorar la toma de decisiones estratégicas.
- Optimizar los procesos internos.
- Evaluar el desempeño y el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Facilitar el control y el seguimiento de actividades.
- Asegurar la alineación de los esfuerzos con la visión y metas organizacionales.

La incorporación de estos indicadores fortalecerá la gestión administrativa, proporcionando herramientas concretas para evaluar su desempeño y mejorar su eficiencia.

Para determinar los indicadores a implementar, se plantearon las siguientes preguntas clave:

- ¿Qué es lo que se quiere medir?
- ¿Quiénes realizarán la medición?
- ¿Qué mecanismos de medición se van a emplear?
- ¿Qué consecuencias tendrán las desviaciones detectadas?
- ¿Quién tiene interés en los resultados de la medición?
- ¿Qué acciones se tomarán a partir de los resultados obtenidos?

Con base en este análisis, se establecieron los siguientes indicadores de gestión, orientados a optimizar el proceso administrativo de la empresa ILAG CONSTRUCCIONES:

Indicadores de Gestión Administrativa

1. Indicadores de Planificación

1. Desviación presupuestaria:

- Evalúa la diferencia entre el presupuesto proyectado y los gastos reales.

2. Índice Planificación Financiera de obra:

- Sirve para medir y asegurar la viabilidad económica y el control presupuestario de un proyecto de edificación o infraestructura. El objetivo principal es que la obra se complete

dentro del presupuesto asignado y que genere la rentabilidad esperada

3. Tiempo de ejecución de planes estratégicos y operativos:

- Mide la eficiencia en la implementación de los planes estratégicos y operativos en los plazos previstos.

2. Indicadores de Organización

1. Grado de cumplimiento de estructura organizativa:

- Evalúa si la asignación de roles y responsabilidades se ajusta a la estructura definida en la organización.

2. Índice de eficiencia en la asignación de recursos:

- Mide qué tan bien se distribuyen y utilizan los recursos materiales, humanos y financieros.

3. Costo administrativo sobre facturación:

- Mide que porcentaje de los ingresos totales de una empresa se destina a cubrir los gastos que no están directamente relacionados con la producción o venta de servicios.

4. Tiempo promedio de procesamiento de órdenes de compra:

- Mide la eficiencia del área de adquisiciones. Cuantifica el tiempo transcurrido desde que se genera una solicitud o necesidad de compra hasta que la orden es enviada formalmente al proveedor.

5. Tiempo de respuesta en procesos internos:

- Evalúa la rapidez con la que se gestionan solicitudes, aprobaciones y trámites internos.

3. Indicadores de Dirección

1. Cumplimiento de reuniones de seguimiento administrativo y obra:

- Evalúa la disciplina operativa y el seguimiento técnico de un proyecto mediante el contraste entre las sesiones planificadas y las efectivamente realizadas.

2. Eficiencia en la toma de decisiones:

- Evalúa el tiempo y efectividad de las decisiones gerenciales en relación con su impacto organizacional.
- 3. Índice de comunicación organizacional efectiva:**
 - Mide la claridad y eficacia de la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.
- 4. Índice de resolución de conflictos:**
 - Mide el tiempo que se tarda en resolver conflictos internos, lo que puede indicar la eficacia del liderazgo y la comunicación.

4. Indicadores de Control

- 1. Plazo promedio de cobro de certificados de obra:**
 - Indica cuantos días tarda la empresa en convertir sus certificados de obra facturados en efectivo real.
- 2. Tiempo de corrección de desviaciones:**
 - Evalúa el tiempo que tarda la organización en corregir desviaciones detectadas en auditorías o evaluaciones.
- 3. Índice de cumplimiento normativo y regulatorio:**
 - Mide el nivel de adherencia de la empresa a normativas y regulaciones del sector

MATRIZ DE INDICADORES:

FUNCIÓN ADMINISTRATIVA	NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	RESPONSABLE
PLANIFICACIÓN	INDICE DE DESVIACIÓN PRESUPUESTARIA	$IDP = \left(\frac{\text{GASTO REAL ADMINISTRATIVO - PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO APROBADO}}{\text{PRESUPUESTO APROBADO}} \right) \times 100$	MENSUAL	PORCENTAJE	GERENCIA ADMINISTRATIVA
	INDICE PLANIFICACIÓN FINANCIERA DE OBRAS	$IPF = \left(\frac{\text{OBRAS ACTIVAS CON FLUJO DE FONDOS PROYECTADO Y ACTUALIZADO}}{\text{TOTAL DE OBRAS ACTIVAS}} \right) \times 100$	MENSUAL	PORCENTAJE	ÁREA ADMINISTRACIÓN + ÁREA TÉCNICA
	TIEMPO DE EJECUCIÓN PLANES OPERATIVOS	$TEP = \left(\frac{\text{TIEMPO PLANIFICADO}}{\text{TIEMPO REAL DE EJECUCIÓN}} \right) \times 100$	QUINCENAL	PORCENTAJE	GERENCIA ADMINISTRATIVA
ORGANIZACIÓN	GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	$GCEO = \left(\frac{\%DISPONIBILIDAD + \%IDONEIDAD + \%FORMACIÓN}{3} \right) \times 100$	TRAS CAMBIOS EN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	PORCENTAJE	GERENCIA ADMINISTRATIVA
	INDICE DE EFICIENCIA OPERATIVA	$IEO = \left(\frac{\text{GASTOS OPERATIVOS}}{\text{INGRESOS TOTALES}} \right) \times 100$	MENSUAL	PORCENTAJE	GERENCIA ADMINISTRATIVA
	COSTO ADMINISTRATIVO SOBRE FACTURACIÓN	$CAF = \left(\frac{\text{COSTO TOTAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA}}{\text{FACTURACIÓN TOTAL DEL PERIODO}} \right) \times 100$	MENSUAL	PORCENTAJE	ÁREA CONTABLE
	TIEMPO PROMEDIO DE PROCESAMIENTO DE ÓRDENES DE COMPRA	$IPOC = \frac{\sum \left(\frac{\text{DÍAS DESDE SOLICITUD APROBADA HASTA EMISIÓN O.C.}}{\text{TOTAL DE ORDENES DE COMPRA EMITIDAS}} \right)}$	MENSUAL	DÍAS	ÁREA COMPRAS
	TIEMPO DE RESPUESTA EN PROCESOS INTERNOS	$ITR = \left(\frac{\text{TAREAS FINALIZAS DENTRO DEL PLAZO}}{\text{TOTAL DE TARAS RECIBIDAS}} \right) \times 100$	SEMANAL	HORAS	ÁREA ADMINISTRATIVA
DIRECCIÓN	CUMPLIMIENTO DE REUNIONES DE SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO Y OBRA	$ICR = \left(\frac{\text{REUNIONES REALIZADAS}}{\text{REUNIONES PLANIFICADAS}} \right) \times 100$	MENSUAL	PORCENTAJE	GERENCIA ADMINISTRATIVA
	EFICIENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES	$ETD = \left(\frac{\text{N° DE DECISIONES CON RESULTADOS EXITOSOS}}{\text{TOTAL DE DECISIONES TOMADAS}} \right) \times 100$	MENSUAL	PORCENTAJE	GERENCIA ADMINISTRATIVA
	INDICE DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EFECTIVA	$ICOE = \left(\frac{\% ALCANCE + \%COMPRENSIÓN + \%FEEDBACK}{3} \right) \times 100$	ANUAL	PORCENTAJE	GERENCIA ADMINISTRATIVA
	INDICE DE DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS	$TCR = \left(\frac{\text{CONFLICTOS RESUELTOS DENTRO DE 72 HS}}{\text{TOTAL DE CONFLICTOS REGISTRADOS}} \right) \times 100$	MENSUAL	PORCENTAJE	ÁREA RRHH
CONTROL	PLAZO PROMEDIO DE COBRO DE CERTIFICADOS DE OBRA	$PPC = \frac{\sum \left(\frac{\text{DÍAS ENTRE EMISIÓN DEL CERTIFICADO Y ACREDITACIÓN DEL PAGO}}{\text{TOTAL DE CERTIFICADOS COBRADOS}} \right)}$	MENSUAL	DÍAS	ÁREA CONTABLE
	TIEMPO PROMEDIO DE CORRECCIÓN DE OBSERVACIONES DE AUDITORIA	$TPC = \frac{\sum \left(\frac{\text{DÍAS DESDE DETECCIÓN HASTA CIERRE DE OBSERVACIÓN}}{\text{TOTAL DE OBRAS ACTIVAS}} \right)}$	TRIMESTRAL	DÍAS	GERENCIA ADMINISTRATIVA
	INDICE DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO LABORAL EN OBRAS	$ICNL = \left(\frac{\text{OBRAS CON LEGAJOS LABORALES COMPLETOS Y VIGENTE}}{\text{TOTAL DE REQUISITOS APLICABLES}} \right) \times 100$	MENSUAL	PORCENTAJE	ÁREA RRHH

Fuente: Elaboración Propia

Tabla de Indicadores de Gestión Administrativa con su medición (Semaforización)

Función Administrativa	Indicador	Descripción	Semaforización
Planificación	Desviación Presupuestaria	Evalúa la diferencia entre el presupuesto proyectado y los gastos reales.	 ≤5% (Óptimo)  6-15% (Aceptable)  >15% (Crítico)
	Índice de planificación financiera de obras	Sirve para medir y asegurar la viabilidad económica y el control presupuestario de un proyecto de edificación o infraestructura	 ≥90% (Óptimo)  70%-89% (Aceptable)  <70% (Crítico)
	Tiempo de ejecución de planes operativos	Mide si los planes se ejecutan en los plazos previstos.	 ≥90% (Óptimo)  70%-89% (Aceptable)  <70% (Crítico)
Organización	Grado de cumplimiento de estructura organizativa	Evalúa si la asignación de roles y responsabilidades se ajusta a la estructura definida.	 ≥90% (Óptimo)  70%-89% (Regular)  <70% (Crítico)
	Índice de eficiencia en la asignación de recursos	Mide qué tan bien se distribuyen y utilizan los recursos materiales, humanos y financieros.	 ≥15% de uso eficiente  25%-16% (acceptable)  <25% (Crítico)
	Costo administrativo sobre administración	Mide que porcentaje de los ingresos totales de una empresa se destina a cubrir los gastos que no están directamente relacionados con la producción o venta de servicios.	 ≤ 10% de uso (optimo)  11%-15% (Aceptable)  >15% (crítico)
	Tiempo promedio de procesamiento de órdenes de compra	Mide la eficiencia del área de adquisiciones	 ≤ 3 días (optimo)  4-7 días (Aceptable)  >7 días (crítico)

	Tiempo de respuesta en procesos internos	Evalúa la rapidez en la gestión de solicitudes internas.	 ≤24 horas(optimo)  24-72 horas (acceptable)  >72 horas (critico)
Dirección	Cumplimiento de reuniones de seguimientos administrativo y obra	Evalúa la disciplina operativa y el seguimiento técnico de un proyecto mediante el contraste entre las sesiones planificadas y las efectivamente realizadas	 ≥90% (Óptimo)  75%-89% (Regular)  <75% (Critico)
	Eficiencia en la toma de decisiones	Evalúa el tiempo y efectividad de las decisiones gerenciales en relación con su impacto organizacional.	 ≥90% (Óptimo)  75%-89% (Regular)  <75% (Critico)
	Índice de comunicación organizacional efectiva	Mide la claridad y eficacia de la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos.	 ≥85% (Óptimo)  75%-89% (Regular)  <75% (Critico)
	Índice de Tiempo de resolución de conflictos:	Mide el tiempo que se tarda en resolver conflictos internos, lo que puede indicar la eficacia del liderazgo y la comunicación.	 ≥ 85% (optimo)  60%-84% (Acceptable)  <60% (Critico)
Control	Plazo promedio de cobro de certificados de obra	Indica cuantos días tarda la empresa en convertir sus certificados de obra facturados en efectivo real.	 ≤ 30 Días (Optimo)  30-60 Días (Acceptable)  >60 Días (Crítico)
	Tiempo Promedio corrección	Evalúa el tiempo que tarda la organización en corregir fallas detectadas.	 ≤15 días  16-30 Días (Acceptable)  >30 días (Critico)
	Índice de cumplimiento normativo y regulatorio	Mide el nivel de adherencia de la empresa a normativas y regulaciones.	 100% cumplimiento (Optimo)  90%-99% (Acceptable)  <90% (Critico)

Fuente: elaboración propia

JUSTIFICACIÓN DE LOS CRITERIOS DE SEMAFORIZACIÓN

La definición de rangos de desempeño (óptimo, aceptable y crítico) para cada indicador se fundamenta en el rol que cumple la función de control dentro del proceso administrativo. Según Robbins y Coulter (2014), el control implica comparar el desempeño real con estándares previamente establecidos y aplicar acciones correctivas ante desvíos significativos. En esta propuesta, la semaforización constituye la operacionalización concreta de esos estándares, permitiendo distinguir variaciones normales del proceso de aquellas que requieren intervención gerencial.

En coherencia con lo planteado por Koontz, Weihrich y Cannice (2012), el control efectivo exige la definición de límites aceptables de variación. Los rangos establecidos en la matriz de indicadores cumplen esta función, delimitando márgenes de tolerancia que permiten interpretar los resultados y orientar decisiones correctivas o preventivas.

Desde la perspectiva de la medición del desempeño en proyectos, la literatura reciente refuerza la necesidad de que los indicadores estén estructurados en función de dimensiones críticas como tiempo, costo, calidad y alcance. Bilbao Marrugo y De Hoyos Rubiano (2025) señalan que los indicadores de gestión (KPIs) son herramientas clave para ejecutar, medir y controlar proyectos, ya que permiten detectar desviaciones y facilitar la toma de decisiones basada en evidencia. Asimismo, destacan su alineación con marcos reconocidos como el PMBOK y la norma ISO 21500, que estructuran el control del desempeño en proyectos a partir de dimensiones claramente definidas.

En el ámbito específico de la construcción, Salcedo Coloma (2023) sostiene que la gestión del desempeño requiere la identificación sistemática de métricas e indicadores clave de rendimiento estructurados por áreas críticas, los cuales deben representarse de manera clara en tableros de control para transformar datos en información útil para la dirección del proyecto. En este sentido, la semaforización no constituye únicamente un recurso gráfico, sino un mecanismo técnico que traduce valores cuantitativos en señales interpretativas claras para la gestión.

Los umbrales definidos en este trabajo fueron establecidos considerando tres criterios complementarios:

1. Criterio técnico-financiero, aplicable a indicadores presupuestarios y de flujo de fondos, donde los márgenes de tolerancia responden a prácticas habituales de control en empresas constructoras medianas.

2. Criterio operativo-sectorial, vinculado a los tiempos administrativos y ciclos propios del negocio constructor.
3. Criterio organizacional, aplicado a indicadores de cumplimiento interno, donde el nivel esperado depende directamente de decisiones gerenciales.

De esta manera, la semaforización fortalece la función de control como instancia de retroalimentación del proceso administrativo, promoviendo la mejora continua y la toma de decisiones fundamentada en indicadores verificables y contextualizados al sector.

Reflexión Final

La implementación de estos indicadores de gestión representa un avance significativo para ILAG CONSTRUCCIONES, ya que permite estructurar y evaluar el proceso administrativo de manera objetiva y estratégica. Como señalan Koontz, Heinz y Cannice (2008, p.4), las funciones administrativas — planificación, organización, dirección y control— deben trabajarse de manera integrada para lograr una gestión eficiente. En este sentido, contar con herramientas de medición facilita la toma de decisiones y la alineación con los objetivos organizacionales.

Siguiendo a Robbins (2009, p.40), la administración existe para alcanzar metas específicas, lo que implica definirlas con claridad y determinar los medios adecuados para lograrlas. Los indicadores propuestos cumplen esta función, proporcionando información cuantificable que optimiza la toma de decisiones. Además, Chiavenato (2009, p.131) resalta que el proceso administrativo no es una simple sucesión de funciones aisladas, sino un sistema donde la sinergia entre planificación, organización, dirección y control maximiza la eficiencia organizacional.

Desde esta perspectiva, la incorporación de indicadores no solo contribuye al monitoreo del desempeño, sino que también fomenta una cultura organizacional basada en la mejora continua. Como afirman Gibson, Donnelly e Ivancevich (2011), una gestión efectiva requiere evaluar constantemente los procesos internos para garantizar su alineación con las metas estratégicas. En conclusión, la medición de la gestión Administrativa a través de indicadores bien definidos, permite consolidar una administración más efectiva, transparente y orientada a resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, H. F. (2003). *Administración. Un enfoque interdisciplinario y competitivo*. Eudocor S.R.L.
- Bello Mendivelso, D. M. (2021). *Indicadores de gestión en la construcción* (Tesina de grado). Universidad Militar.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2000). Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad (2.^a ed.). 3R Editores.
- Bilbao Marrugo, C. A., & De Hoyos Rubiano, A. (2025). Implementación de indicadores de gestión en la administración de proyectos: Una revisión de literatura [Trabajo de grado profesional, Universidad de San Buenaventura]. Repositorio Institucional Universidad de San Buenaventura.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones (2.^a ed.). McGraw-Hill Companies.
- Dextre Flores, J. C., & Del Pozo Rivas, R. S. (2012). ¿Control de la gestión o gestión de control? Contabilidad y negocios, 7(14).
- Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores. (2021). Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores (VIII, Edición Especial, Artículo No. 26). <http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com>
- Gibson, Donnelly e Ivancevich (2011). Organizaciones. McGraw-Hill Interamericana de España S.L
- Gillum Mike (2024). Dominar los KPI de la construcción: Una Guía completa. <https://es.acumatica.com/blog/a-helpful-guide-to-mastering-construction-kpis>
- González Solán, O., & De la Vega Yabor, J. L. (2004). Los sistemas de control de gestión estratégica para las organizaciones. <https://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control>

Haro, J. (2019). La gestión administrativa y financiera. Dialnet. <https://www.dialnet.com>

Hernández Madrigal, M. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición de desempeño: Conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 111-124.

International Organization for Standardization. (2021). ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management — Context and concepts. ISO

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (13.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Profit Editorial I, S.L.

Pérez Carballo Veiga, J. F. (2006). *Control de la gestión empresarial* (6.^a ed.). Libros Profesionales de Empresa/ESIC Editorial.

Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (8.^a ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12^a ed.). Pearson.

Roncancio Gabriel (2026). Indicadores de Gestión (KPI's): Tipos y Ejemplos. <https://gestion.pensempos.com/indicadores-de-gestion-tipos-y-ejemplos>

Sierra-González, M. C. (2022). *La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas*.

Salcedo Coloma, M. (2023). Guía para identificar métricas e indicadores clave (KPI) en la gestión proactiva de proyectos de construcción [Trabajo de fin de máster, Universitat Politècnica de Catalunya]. Repositorio Institucional UPC.

Salguero- Barba Nelly G., Garcia -Salguero Christian P. (2018). Gestión Administrativa Eficiente. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9584287.pdf>

Salazar Noba Jose, Romero Vergara Arnaldo, Boza Zamora Solange (2022). ESTRATEGIAS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA USANDO EL BALANCED SCORECARD. <https://revistas.ecotec.edu.ec/index.php/rnv/article/view/623/416>

Soledispa-Rodriguez Xavier Enriquez, Pionce-Choez Jeniffer Mercedes, Sierra-Gonzalez Maria Cristina (2022). *La gestión Administrativa ,factor clave para la productividad y la competitividad de las empresas las microempresas*. file:///D:/Users/Usuario/Searches/Downloads/Dialnet-LaGestionAdministrativaFactorClaveParaLaProductivi-8383391%20(1).pdf

Teixeira, N. M. D. (2014). La contribución de los sistemas de control de gestión para el éxito empresarial. *Cuadernos de Contabilidad*, 15(39), 853-881.

Vivanco Florido, J. S., Aguilera Enríquez, L., & González Adame, M. (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes. *Mercados y Negocios*, 12(1-2), 1-2.

Villagra, Villanueva, J. A. (2022). Indicadores de gestión. *Un enfoque Practico*. Cengage Learning

Villanueva Moreno, F. (2019). Control de gestión (1.^a ed.). Editorial Elearning S.L.

ANEXO-

Entrevista abierta a la Gerencia del área de administración de la empresa I.L.A.G construcciones para identificar las fortalezas y debilidades del área de administración.

Preguntas para identificar debilidades.

¿Qué puntos débiles tiene cada área de administración?

¿Qué mejoraría de cada área?

¿Qué áreas entorpecen el funcionamiento de la organización?

Preguntas para identificar fortalezas

¿Qué ventajas tiene la empresa sobre sus competidores?

¿Cuáles son los puntos fuertes que identifica en cada área?

¿Como ve a cada unos de los miembros del área?

¿Cómo trabajan los miembros en el área?

**PROCESO ADMINISTRATIVO
AFIRMACIONES**

Opciones de respuesta:
1- Muy en desacuerdo
2- En desacuerdo
3- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4- De acuerdo
5- Muy de acuerdo

Planificación	1	2	3	4	5
Se establecen objetivos claros y medibles para cada área de la empresa					
Para determinar los planes de acción para alcanzar los objetivos establecidos, se utilizan métodos y herramientas específicas.					
Organización	1	2	3	4	5
En la empresa se asignan las responsabilidades y autoridades claramente a partir de una estructura formal establecida y la definición de funciones de cada cargo, estableciendo las tareas y responsabilidades específicas que se les asignan.					
Para coordinar los diferentes niveles y áreas de la empresa, se utilizan diversos sistemas y procesos. Indique con una X el que se utiliza en su Empresa					
Canales internos de comunicación: <i>estos canales pueden incluir reuniones regulares, boletines internos, intranets, correos electrónicos y herramientas de mensajería instantánea.</i>					
Estructura organizativa: <i>esta estructura proporciona un marco para la coordinación y la comunicación, estableciendo líneas claras de autoridad y responsabilidad.</i>					
Reuniones y sesiones de trabajo: <i>se llevan a cabo reuniones y sesiones de trabajo periódicas para discutir y coordinar actividades entre los diferentes niveles y áreas.</i>					

Sistemas de gestión de proyectos: <i>estos sistemas permiten el seguimiento de tareas, la asignación de responsabilidades y la comunicación de hitos y avances.</i>					
Dirección	1	2	3	4	5
Se fomenta activamente la colaboración y el trabajo en equipo en todos los niveles de la empresa, guiando y coordinando las actividades para el logro de los objetivos establecidos.					
El liderazgo es efectivo motivador, lo que nos impulsa hacia el compromiso, el rendimiento y el crecimiento de la empresa					
Control	1	2	3	4	5
Se utilizan indicadores de gestión para monitorear el desempeño y el cumplimiento de los objetivos.					
Se toman medidas inmediatas y efectivas para corregir desviaciones y mejorar los procesos internos.					