

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

## CARRERA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS



“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL  
INTERNO EN EL PROCESO LOGISTICO Y SU  
IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA  
CONSTRUCTORA RIO BADO S.A.C. EN EL AÑO 2014”

Tesis para optar el título profesional de:

**Contador Público**

**Autor:**

Bach. MILAGRITOS ELIZABETH CRUZADO CARRIÓN

**Asesor:**

CPC Leoncio Esquivel Pérez

Trujillo – Perú  
2015

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El asesor y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachiller Milagritos Elizabeth Cruzado Carrión, denominada:

**“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL  
PROCESO LOGÍSTICO Y SU IMPACTO EN LA RENTABILIDAD DE LA  
CONSTRUCTORA RIO BADO S.A.C.”**

---

CPC Leoncio Esquivel Pérez  
**ASESOR**

---

CPC Nombres y Apellidos  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

CPC Nombres y Apellidos  
**JURADO**

---

CPC Nombres y Apellidos  
**JURADO**

## *DEDICATORIA*

*A mi madre por su apoyo incondicional, por creer en mí e inculcarme la importancia del estudio desde muy temprana edad.*

*A mi papito Juan que desde el cielo me bendice, me guía por el buen camino y derrama su amor sobre mí.*

*A mis hermanos Diego, Ana y Alexandra, y a quienes les motivo a esforzarse por perseguir sus sueños por más grandes que estos sean.*

## *AGRADECIMIENTO*

*A Dios por haberme permitido culminar mi profesión y por darme la salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

*A toda mi familia por sus consejos, ejemplos dignos de superación y entrega.*

*Un agradecimiento especial a mi Tía Ing. Edelmira Zoila Carrión Ruiz por sus consejos, apoyo incondicional y por la motivación constante, que me ha permitido ser una persona de bien y culminar mi carrera profesional.*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>APROBACIÓN DE LA TESIS.....</b>	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS .....</b>	<b>v</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.1. Realidad problemática .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Justificación.....	3
1.4. Limitaciones y Delimitación.....	4
1.4.1. Limitaciones.....	4
1.5. Objetivos .....	4
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	4
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	4
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
2.1. Antecedentes .....	5
2.2. Bases Teóricas .....	6
2.3. Definición de términos básicos .....	40
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS.....</b>	<b>43</b>
3.1. Formulación de la hipótesis .....	43
3.2. Operacionalización de variables .....	44
<b>CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>45</b>
4.1. Tipo de diseño de investigación.....	45
4.2. Material de estudio.....	45
4.2.1. <i>Unidad de estudio</i> .....	45
4.2.2. <i>Población</i> .....	45
4.2.3. <i>Muestra</i> .....	45
4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.....	45
4.3.1. <i>Para recolectar datos</i> .....	45
4.3.2. <i>Para analizar información</i> .....	47

<b>CAPÍTULO 5. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL .....</b>	<b>49</b>
<b>CAPÍTULO 6. RESULTADOS .....</b>	<b>90</b>
<b>CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN .....</b>	<b>95</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>111</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>113</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>116</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CUADRO NRO. 01 - DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DEL AREA DE LOGISTICA ....	117
CUADRO NRO. 02 - DIAGNÓSTICO DE INVENTARIOS .....	118
CUADRO NRO. 03 - DIAGNÓSTICO DE INVENTARIOS II .....	118
CUADRO NRO. 04 - DIAGNÓSTICO DE ACTIVIDADES PREVIAS A COMPRAS .....	119
CUADRO NRO. 05 - DIAGNÓSTICO DE COMPRAS Y ACTIVIDADES POSTERIORES .....	120
CUADRO NRO. 06 - DIAGNÓSTICO DE RECEPCIÓN Y REGISTRO DE MATERIALES .....	121
CUADRO NRO. 07 - FORTALEZAS Y DEBILIDADES-SEGÚN LA GERENCIA .....	91
CUADRO NRO. 08 - FORTALEZAS Y DEBILIDADES-SEGÚN EL AREA DE LOGISTICA .....	92
CUADRO NRO. 09 – MATERIALES NO UTILIZADOS EN OBRA .....	97
CUADRO NRO. 10 – PÉRDIDA DE MATERIALES Y EQUIPOS EN ALMACÉN.....	98
CUADRO NRO. 11 – COMPRA DE MATERIALES A COSTOS SOBREVALUADOS.....	99
CUADRO NRO. 12 – PÉRDIDA POR ALMACENAMIENTO INADECUADO .....	100
CUADRO NRO. 13 – SERVICIOS DE TRANSPORTE A COSTOS SOBREVALUADOS.....	101
CUADRO NRO. 14 – PLANILLAS DE TRABAJADORES .....	102
CUADRO NRO. 15 – COSTO DE ADQUISICIÓN DE CÁMARAS DE SEGURIDAD .....	104
CUADRO NRO. 16 – COSTO DE ADQUISICIÓN DE ESTANTES METÁLICOS.....	104
CUADRO NRO. 17 – DETALLE DE PÉRDIDAS- AREA DE LOGISTICA.....	105
CUADRO NRO. 18 – COSTO DE IMPLEMENTACION DEL S.C.I. ....	106
CUADRO NRO. 19 – DETALLE DE PÉRDIDAS .....	107
CUADRO NRO. 20 – COSTO BENEFICIO LUEGO DEL S.C.I.....	107

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO NRO. 01 - FORTALEZAS Y DEBILIDADES (%)-SEGÚN LA GERENCIA.....	91
GRÁFICO NRO. 02 - FORTALEZAS Y DEBILIDADES (%) SEGÚN EL AREA DE LOGISTICA .	92
GRÁFICO NRO. 03 – IMPLEMENTACIÓN DEL S.C.I. (%).....	108
GRÁFICO NRO. 04 – DETALLE DE PÉRDIDAS EN EL AREA DE LOGISTICA.....	108



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación nace por los problemas que presentan algunas empresas constructoras en el control de sus procesos logísticos, pues si bien es cierto el mercado actualmente ocasiona una elevada competencia en el sector construcción por lo que las empresas están buscando reducir sus costos, manejando sus recursos de manera adecuada y usando herramientas de nueva generación.

De acuerdo a ello se ha visto en la necesidad de implementar nuevas formas de mejorar y perfeccionar un sistema de Control Interno adecuado para llevar a cabo una buena gestión en el proceso logístico. Para ello compete a los gestores, adecuarse a los cambios y asumir responsabilidades, procurando eficiencia, economía y calidad en su trabajo.

A través de la evaluación realizada mediante cuestionarios y métodos de valuación al sistema de control interno del área de logística de la empresa, se ha logrado conocer las características y debilidades de la organización, por consiguiente del resultado obtenido se ha propuesto alternativas para implementar un sistema control interno adecuado, el cual conducirá de manera eficiente y eficaz la operatividad de la empresa que se va a ver reflejada en sus resultados.

Con la propuesta de un Sistema de Control Interno adecuado como herramienta de gestión aplicado al Área de Logística, se pretende generar un aporte a la empresa, el mismo que conlleve a lograr niveles de eficiencia a la Gerencia haciéndola más competitiva y capaz de afrontar riesgos, cambios y complejidad del mundo actual de los negocios permitiendo de esta manera lograr sus objetivos como organización.

## ABSTRACT

The present research is born by problems that some construction companies control their logistics processes, because although the market today brings a high competition in the construction sector so that companies are looking to cut costs, handling its resources appropriately and using new generation tools.

Accordingly it has been necessary to implement new ways to improve and refine an adequate system of internal control to implement good management in the logistics process. For this responsibility to managers, adapt to changes and responsibility, seeking efficiency, economy and quality in their work.

In the assessment made of the internal control system in the company shows through questionnaires and assessment methods applied to internal control logistics area that has revealed the characteristics and weaknesses of the organization of the result has been proposed alternatives to improve control system internal proper, which lead to efficient and effective manner the operation of the company that is going to be reflected in its results.

With the proposal of a system suitable internal control as management tool applied to the area of Logistics, aims to generate a contribution to the company, the same that lead to achieve levels of efficiency to management to become more competitive and able to take risks, changes and complexity of today's business world thus allowing achieve your goals as an organization.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

### 1. Realidad problemática.

Las condiciones del mercado actualmente ocasionan una elevada competencia en el sector construcción por lo que las empresas están buscando reducir sus costos para ofrecer un mejor precio de venta con la calidad exigida por el cliente además se busca que éstas, tengan la opción de mejorar su gestión logística manejando sus recursos de manera adecuada y usando herramientas de nueva generación, de manera que mejore sustancialmente su estrategia competitiva, con el fin de lograr ventajas rentables.

Según la Agarwal (2003) *La disminución de los costos se obtiene mediante la eficacia de los procesos constructivos; eficiencia en el proceso de adquisiciones; distribución y manejo de los insumos en obra.*

Todo esto se puede lograr con una logística eficiente, además la eficacia del proceso logístico depende de una adecuada definición en el diseño y planificación, debido a que muchos problemas durante ejecución de la obra se generan por errores u omisiones en estas etapas. No se diseña pensando en cómo se hará el proceso constructivo o no se definen exactamente los tipos de insumos a usar por lo que se tienen que hacer cambios durante la obra.

A parte de los problemas mencionados, la logística de muchas de las empresas constructoras está plagada de prácticas erróneas, entre las que se puede mencionar:

- Selección de insumos en base al menor precio dejando de lado criterios cualitativos que pueden afectar la decisión final.
- Información no es transmitida como debería ser, la información generalmente es un "estimado" en vez de ser una ciencia exacta.
- Falta de un control del desempeño de los proveedores en obra.
- Falta de confianza y compromiso entre los proveedores y constructores que generan una fragmentación en la cadena de abastecimiento impidiendo que se puedan formar alianzas que generen mejores beneficios para ambos.

Por su parte Bolsover Chairman (2005) *la falta de planificación y control de un proceso logístico generan las siguientes consecuencias:*

- *Costos innecesarios: se generan costos adicionales debido a cambios de insumos durante la construcción y a las esperas de los trabajadores por la llegada a destiempo de los insumos.*
- *Pobre calidad: muchas veces la selección en base al menor costo conduce a que los subcontratistas no cumplan con los niveles de calidad requeridos por la empresa. Inclusive algunos productos, elegidos bajo esta consigna, pueden ocasionar fallas posteriores en la edificación y la disconformidad de los clientes.*
- *Incremento en el tiempo de entrega del proyecto: incumplimiento de los proveedores con las fechas pactadas.*

En el Perú algunas empresas presentan deficiencias en su proceso logístico, ya que muchas veces existen conclusiones erradas, algunos creen que la logística es solo comprar y almacenar, de ahí que muchas empresas no pueden atender la demanda en forma oportuna por falta de productos, su mercancía se deteriora por mal almacenamiento, existencia de productos malogrados por vencimientos de los mismos, el sector construcción no es ajeno a esta realidad.

Hoy en día la logística desempeña un rol fundamental para lograr eficiencia y eficacia en la gestión empresarial, en tal sentido se ha considerado conveniente analizar la realidad de la constructora RIO BADO SAC., ya que en cuya gestión se produjo un principal problema al finalizar el año 2011, pues la empresa constructora se hace acreedor de la Buena Pro, para la ejecución de un Hospital y de una Posta médica para el Distrito de Quiruvilca, el monto de esta ejecución se valorizaba en 5 millones, por lo cual al finalizar la obra, la empresa no cumplió con los plazos establecidos en el contrato, además que se obtuvieron pérdidas y se generaron deudas con proveedores y SUNAT, las cuales hasta el día de hoy se están cancelando. Esto se produjo debido a lo siguiente:

- Falta de profesionales con experiencia en manutención y abastecimiento de obras, ya que uno de los problemas fue la aplicación indebida de los materiales en la construcción debido a un error en las especificaciones de Estudio Técnico y además la constructora cuenta con una sola persona que se encarga de realizar las diferentes actividades de logística la cual tiene poco conocimiento de construcción.
- Robo interno en la empresa por parte del personal de almacén, de materiales que se utilizan en obra.

- Adquisición de materiales de construcción para la obra a un costo sobrevalorado por el mercado.
- El almacenamiento inadecuado de los materiales de construcción provoca que muchos de estos se deterioren y se desperdicien significativamente.
- La constructora no cuenta con unidad de transporte de materiales propio, por lo que siempre se está incurriendo el alquiler de transporte a un solo proveedor, a un costo por encima del mercado lo cual genera un costo elevado innecesario perjudicando así a la constructora.

## **2. Formulación del problema.**

¿De qué manera la implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico impacta en la rentabilidad de la empresa Rio Bado S.A.C, del sector construcción, de la ciudad de Trujillo – Perú para el año 2014?

## **3. Justificación.**

- **Justificación Teórica**  
Su aplicación es de utilidad para posteriores investigaciones de un adecuado control interno del proceso logístico de una constructora.
- **Justificación Práctica.**  
Este trabajo servirá para resolver un problema práctico es decir, la implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico para tener menos costos, minimizar pérdidas y obtener mayor utilidad.
- **Justificación Valorativa.**  
La presente investigación servirá a otras empresas de sector construcción a organizar sus procesos logísticos implementando un adecuado control interno.
- **Justificación Académica.**  
Este trabajo sirve de consulta para estudiantes interesados en conocer un buen sistema de control interno en el proceso logístico de las empresas constructoras.

#### **4. Limitaciones.**

- Los cambios económicos, laborales, tributarios, Financieros y Políticas que influyen repentinamente sobre la Industria de la Construcción.
- Los recursos económicos por parte del investigador podrían retrasar la continuación de las indagaciones.

#### **5. Objetivos**

##### **5.1. Objetivo General.**

- Determinar el impacto de la implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico en la rentabilidad de la constructora RIO BADO S.A.C.

##### **5.2. Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar la situación actual del proceso logístico y la situación actual de la rentabilidad de la constructora Rio Bado S.A.C.
- Diseñar el sistema de control Interno del proceso logístico usando la metodología del COSO I.
- Implementación del sistema de control interno en el proceso logístico.
- Evaluar a través de cuadros analíticos e indicadores, los niveles de impacto de lo implementado en la rentabilidad en la empresa constructora RIO BADO S.A.C.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.

### 1. Antecedentes.

Toda investigación, implica un proceso, un recorrido científico en torno a un fenómeno, situación, objeto de estudio que tiene su historia como tema o problema dentro de un campo intelectual / científico. Por tal motivo los antecedentes de una investigación indican paulatinamente los rasgos históricos de recorridos realizados por anteriores investigadores sobre el tema.

En las siguientes tesis profesionales se concluyeron lo siguiente:

- Alegría Torres, 2007, *Plan de Mejora en el área de logística y despacho de la empresa Chimú Agropecuario S.A.* (Tesis de Licenciatura). UPN, Trujillo, Perú.

Conclusión: "Se ha demostrado la factibilidad y facilidad de solucionar los problemas que se originan en el área de Logística de Chimú Agropecuaria S.A. mediante la Técnica de Mejora Continua, para obtener una mayor productividad, reflejando en el tiempo de despacho."

- Valdivia Mendoza, 2007, *Mejoramiento de la Gestión de Almacén y Logística de la empresa Fabricaciones Metálicas Carranza.* (Tesis de Licenciatura). UPN, Trujillo, Perú.

Conclusión: "Se logró elaborar y aprobar el procedimiento de control y manipulación de bienes del cliente y el instructivo de recepción, almacenamiento y entrega de materia prima, 3 de los 15 documentos que se le exige a la empresa tener para poder optar a implementar un sistema de gestión de calidad."

- Espinola Desposorio, 2011, *Propuesta e Implementación de la Gestión del Proceso Logístico para la Mejora de los Resultados del Capital de Trabajo de la Empresa Distribuciones Uriol EIRL 2011.*

Conclusión: "Se logró diseñar un plan de mejora del proceso logístico, además se propuso el uso eficiente del Sistema Contasis, para asegurar que la gestión del capital de trabajo sea eficiente."

## 2. Bases Teóricas.

### A.- CONTROL INTERNO

#### A.1.- DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

Según Polo ( 2001) el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para:

- a) La protección de sus activos (función de protección).
- b) Obtención de información financiera correcta y segura (función informativa).
- c) La promoción de la eficiencia de la operación (función de la eficiencia), acorde con las políticas de eficiencia prescritas por la dirección de la empresa. Esta definición también comprende o se extiende más allá de las funciones que directamente corresponden a los de contabilidad y finanzas, ya que puede incluir:

- El control presupuestal;
- Costo Estándar
- Información periódica sobre la operación
- Un cuerpo de Auditoría Interna
- Estudios sobre tiempo y movimientos propios de la construcción.

#### A.2.- ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO:

Para Gaitán (2006) el Control Interno presenta elementos, los cuales se pueden agrupar en cuatro (4) clasificaciones:

##### A.2.1.- Organización

Los elementos del control interno que intervienen en ella son:

- a) Dirección, que asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- b) Coordinación, que adopte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y



armónico; que prevea los conflictos propios de invasión de funciones de operación custodia y registro.

- c) División de labores, que defina claramente la independencia de las funciones de operación, custodia y registro.

El principio básico del control interno es en este aspecto según lo establece el Estudio Internacional de Control del Comité de Procedimientos de Auditoría del Instituto Americano, que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.

El principio de división de funciones impide que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación puedan influir en la forma que ha de adoptar su registro o en la posición de los bienes involucrados en la operación.

Bajo este principio, una misma transacción debe pasar por diversas personas, independientes entre sí.

- d) Asignación de responsabilidades, que establezca con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización inherentes con las responsabilidades asignadas. En el marco de este principio fundamental, este aspecto consiste, en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien debidamente autorizado para ello.

#### A.2.2.- Procedimiento

Siendo necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización, siendo para ello necesario:

- a) Planeamiento y sistematización.- Para ello es deseable encontrar un instructivo general o una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación; la división de labores; el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades, que de manera usual asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento, por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los

procedimientos; reducir errores; abreviar el proceso de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

Un grado más elevado de planeación requiere control presupuestal e implantación de estándares de producción, distribución y servicios.

- b) Registro y formas.- Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.
- c) Informes.- Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante del control interno, desde la preparación de balances mensuales, hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos.

#### A.2.3.- Personal

El sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal capacitado e idóneo.

Los elementos que intervienen en este aspecto son:

- a) Entrenamiento.- Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentren en vigencia más apto será el personal encargado de los diversos aspectos de la empresa.
- b) Eficiencia.- Luego del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad.
- c) Moralidad.- Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto, ayudas importantes al control. Las vacaciones periódicas, y un sistema de rotación de personal deben ser obligatorios hasta donde lo permitan

las necesidades del negocio.

El complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento de control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos inadecuados.

- d) **Retribución.-** Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor a realizar los propósitos con entusiasmo y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para defraudar al negocio. Los sistemas de retribución al personal; planes de incentivos, premios, pensiones para vejez y oportunidad que se le brinda para plantear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno.

#### A.2.4.- Supervisión

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formatos e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno, teniendo en este aspecto fundamental un papel muy importante, el departamento de auditoría interna, que actúa como vigilante permanente del cumplimiento de la empresa con los otros elementos de control, organización, procedimiento y personal. Cuando no se cuenta con un departamento de auditoría interna establece un buen plan de organización, asignará a algunos funcionarios las atribuciones más importantes de la auditoría interna para que efectúen reconocimientos periódicos del sistema nervioso de la empresa.

#### A.3.- OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

Para Alberto (2005) básicamente son tres (3):

- **Información:** constante, completa y oportuna que es fundamental para el desarrollo de la empresa, ya que significa la base para las decisiones gerenciales y la formulación de planes futuros.
- **Protección:** que representa el más claro objetivo, porque es la

protección de los intereses del negocio, tanto contra debilidades humanas (desfalcos y otros), como el de la cobertura de seguros para proteger particularmente el activo fijo de la entidad.

- La eficiencia de operación: que actualmente es uno de los objetivos que atraen la atención de los hombres de negocios preocupados en mejorar la productividad de las empresas.

A.4.- PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO: Entre ellos citaremos:

- Debe fijarse la responsabilidad.
- La contabilidad y las operaciones deben estar separadas.
- Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud con el objeto de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se llevan en forma exacta.
- Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial.
- Debe seleccionarse y entrenar cuidadosamente el personal de empleados.
- Si es posible, debe haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo; debe imponerse la obligación de disfrutar de vacaciones entre las personas que ocupan un puesto de confianza.
- Las instrucciones de operación para cada puesto deben estar siempre por escrito.
- Los empleados deben tener pólizas de fianzas, con la finalidad de proteger a la empresa y actuar como un disuasivo psicológico en el caso de un empleado en tentación.
- No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema por sí solo no probará una omisión, un asiento equivocado o la falta de honradez.
- Debe hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible.
- Debe hacerse uso de equipo mecánico (informático) siempre que éste

sea factible.

#### A.5.- PROPÓSITO DEL CONTROL INTERNO

Moreno ( 2004) Considera lo siguiente:

- a) Para determinar si el sistema es suficiente como una de las bases para expresar el dictamen sobre los estados financieros.
- b) Para servir como base de prueba de solidez o ineficiencia de las operaciones internas.
- c) Para servir como guía de la cantidad de trabajo de detalle necesario en la práctica de una auditoría.

#### A.6.- LÍMITE DEL CONTROL INTERNO: Según Rojas ( 2009):

Cuando se habló de los objetivos que se deben perseguir en el diseño y la planificación de los controles internos, se vio que se busca evitar errores y ganar confianza en la obtención de resultados de las operaciones. Esto en la realidad económica muchas veces es impracticable. Sucede que todo diseño de control muchas veces se encuentra con límites que hacen del mismo un procedimiento impracticable.

Partiendo de que algunos controles son impracticables, nos pueden surgir algunas inquietudes: ¿Cuándo estaremos en presencia de un límite de control? ¿Podemos de alguna forma destruir los límites a los controles, creando un ambiente totalmente controlado?

Si encontramos alguna limitación en lo establecido previamente, podemos reforzar dicho control o hasta suplantarlos por uno más detallado y eficiente que proporcione satisfacción en los resultados esperados. Esta solución puede dar respuesta a la segunda inquietud: se puede hacer un ambiente totalmente controlado. Pero esta afirmación podría caer en un perjuicio económico, dado que controlar al máximo una operación o grupos de operaciones puede ser no-rentable,

económicamente hablando.

El empresario no puede apartarse de una norma fundamental en cualquier tipo de negocio, la relación costo-beneficio. Una simple ecuación, que por más antigua que parezca, es de aplicación en la actualidad. Por ejemplo, en una empresa se dispuso la implementación de un sistema de última generación tecnológica para el control del ingreso y egreso del personal a la planta de producción. Este sistema tuvo como costos los siguientes:

1. Varias reuniones entre el proveedor del sistema y el dueño de la empresa con su jefe de personal.
2. Compra de equipos varios para la verificación sistemática del Ingreso y egreso del personal.
3. Varias horas del personal para la confección de tarjetas electrónicas y su capacitación en el uso diario de las mismas.
4. Horas de capacitación al. Jefe de Personal y empleados del área para la evaluación e Implementación del sistema.
5. Abono al proveedor por el mantenimiento y control esporádico del sistema Instalado en la empresa.

#### A.7.- EL CONTROL INTERNO EN EL MARCO DE UNA EMPRESA

Contra mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo.

Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas. Por lo tanto los dueños pierden control y es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes.

Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones mas es necesario se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado.

## A.8.- LOGISTICA

### A.8.1.- ORIGEN DE LA LOGISTICA

Según Tejedo( 2007) Los orígenes de la logística cuyo término proviene del campo militar, relacionado con la adquisición y suministro de materiales requeridos para cumplir una misión aplicada a la actividad empresarial, se remontan a la década de los cincuenta. Una vez concluida la segunda guerra mundial, la demanda creció en los países industrializados y la capacidad de distribución era inferior a la de venta y producción.

Los empresarios consientes que la distribución física tenía que ser eficiente y representar ingresos en lugar de gastos, comenzaron a probar modificaciones sustanciales en el sistema de distribución, teniendo lugar en la estructura de la organización.

A pesar de que la logística siempre es una parte esencial en cualquier actividad económica, sin embargo, en las últimas décadas se ha sentido un vivo interés por el desarrollo de la misma, al punto de que un número creciente de empresas la están adoptando como herramienta gerencial en vista de los resultados positivos que arroja la aplicación.

A mediados de los sesenta, los empresarios empezaron a comprender que la enajenación de inventarios y cuentas por cobrar aumentaba el flujo de caja y vieron que la rentabilidad podía mejorar si se planeaban correctamente las operaciones de distribución. A finales de esta misma década, aparece el concepto de gestión de materiales.

En la década de los 90. La logística es tal vez uno de los procesos que más está utilizando los adelantos tecnológicos, ha simplificado la administración de la cadena de abastecimiento mediante el uso de

interfaces electrónicos de documentos el cual van a permitir mejorar las transacciones, el código de barras para identificar productos y servicios, sistemas de transporte de materiales para reducir tiempos de entrega y manipulación.

La logística no sólo consiste en administrar la cadena de abastecimiento, sino que también significa eliminar intermediarios que le agregan costo al producto.

#### A.8.2.- DEFINICIÓN DE LA LOGISTICA

Según The Council of Logistics Management (2004) *"Logística es el proceso de planificar, implementar y controlar eficientemente el flujo de materias primas, productos en curso, productos terminados y la información relacionada con ellos, desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente."*

Martínez (2005) manifiesta que *"La Logística es el proceso de administrar estratégicamente el abastecimiento, el movimiento y almacenamiento de los materiales, el inventario de productos terminados (y los flujos de información relacionados) a través de la organización, y sus canales de distribución de forma tal que la actual y futura rentabilidad sean maximizadas a través del cumplimiento efectivo de los requerimientos"*.

#### A.8.3.- OBJETIVOS DE LA LOGISTICA

- Asegurar que el menor costo operativo sea un factor clave de éxito.
- Suministrar adecuada y oportunamente los productos que requiere el cliente interno y externo.
- Convertir a la logística en una ventaja competitiva para la empresa
- Hacer eficiente la cadena de abastecimiento y distribución.

#### A.8.4.- ROL DE LA LOGISTICA EN LA EMPRESA

La logística desempeña cinco papeles o roles en la empresa:

a) Información

Hacer que cada unidad de la empresa conozca las principales actividades que se realizan en la gestión logística y analizar los



niveles de servicio que brinda la empresa con el objetivo de hacer conscientes a los colaboradores de la importancia que tiene una adecuada gestión.

b) Control

Determinar los indicadores de desempeño, tales como: cumplimiento de plazos de entrega, plazo de vencimiento de productos, rotación de stock, etc.

c) Organización

Definir, rediseñar e implantar procesos y métodos que faciliten las decisiones y la ejecución de las acciones en el proceso logístico y éstos optimicen de forma global los objetivos de la empresa.

d) Estratégico

Colaborar estratégicamente en los objetivos de la empresa, con especial énfasis en la determinación del nivel del servicio.

e) Ejecutivo

Responsabilizarse totalmente de la ejecución de las actividades logísticas; algunos instrumentos que facilitan este proceder son: implantar sistemas proveedor-cliente interno, gestionar los procesos, costos.

#### A.8.5.- BENEFICIOS DE LA LOGISTICA

- Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas.
- Coordinar todos los factores que influyen en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.

- Ampliar la visión Gerencial para convertir a la logística en un modelo, un marco, un mecanismo de planificación de las actividades internas y externas de la empresa.

#### A.8.6.- IMPORTANCIA DE LA LOGISTICA

Cos (2001) Manifiesta que la importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio al cliente, a través de la satisfacción de éste, optimizando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible, el valor de la logística se expresa generalmente en términos de manejo de stocks.

#### A.8.7.- LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

La cadena de abastecimiento abarca todas las actividades asociadas con el flujo de productos que inicia desde los proveedores de una empresa y culmina en sus clientes.

En una cadena de abastecimiento va estar presente la logística cuyo objetivo es:

- Abastecer los materiales necesarios en cantidad necesaria, calidad y tiempo requeridos al costo más bajo posible, lo cual será traducido en la satisfacción total del cliente.
- Dentro de los factores que conforman el objetivo de la cadena de abastecimientos se puede decir que tanto la cantidad, tiempo y costo son factores dinámicos, y que viene a depender de la demanda, y esta no es constante, las exigencias de calidad cada vez son mayores, los tiempos de entrega son variables, e igualmente varían los costos.
- Los cuatro elementos que integran una cadena de abastecimiento son:
  - Proveedores
  - Transporte
  - Los clientes
  - La comunicación

Todo esfuerzo en producir y entregar un producto final o servicio, desde el proveedor hasta el cliente incluye:

- El manejo de relaciones entre la oferta y demanda.

- Planeamiento de abastecimiento de productos.
- Capacidad y puntualidad de entrega.
- Técnicas de almacenamiento e inventario.

#### A.8.8- EL CICLO LOGÍSTICO

Lopez ( 2012) manifiesta que en la cadena logística interna, cabe distinguir tres actividades logísticas, cuyo contenido e importancia a efectos de análisis conviene destacar:

- a) Ciclo Aprovisionamiento (Abastecimiento): Corresponde al proceso relacionado con el abastecimiento de materiales y componentes para ponerlo a disposición de los diferentes procesos productivos en las fábricas o talleres. La gestión de este ciclo implica el empleo de un tiempo total, compuesto por periodos de revisión de stocks, tramitación de pedidos, gestión de compras, plazo de entrega de los productos y procesos de recepción y control de calidad, hasta que el material queda almacenado para su consumo o utilización.
- b) Ciclo de Producción: Gestión de las operaciones de fabricación de las diferentes plantas. Empieza con el lanzamiento de órdenes de fabricación u órdenes de trabajo y termina cuando el producto elaborado se pone a disposición del almacén de productos terminados.
- c) Ciclo de abastecimiento y distribución física: Comienza con la recepción de productos terminados en el almacén, y continúa con los procesos de identificación, registro, ubicación, custodia y control, cuya finalidad es que el producto esté disponible en el almacén para la red de ventas.
- d) Cuando existe una red de distribución compuesta por varios almacenes, se origina el problema de la reposición de stocks en términos de dónde, cuándo y cuánto stock hay que reponer en cada uno de ellos. Estos problemas son los topes más usuales en este segmento logística, ya que están directamente relacionados con la garantía de servicio al cliente (disponibilidad de stock, y rapidez de

entrega).

#### A.8.9.- ACTIVIDADES DE LA LOGÍSTICA

Según, Roux (2009) las principales actividades logísticas, resultan primordiales para la efectividad de las funciones logísticas:

##### A.8.9.1.- Servicio al cliente

El nivel del servicio al cliente está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena de suministro: flujo de información, de materiales y de productos. Cuanto más efectiva sea la gestión de la cadena de suministro, mayor valor incorporará el servicio prestado al cliente.

El servicio al cliente juega un papel importante en el desarrollo y mantenimiento de la fidelidad y satisfacción del cliente el servicio al cliente debe ser considerado como una de las actividades estratégicas básicas de la empresa.

Un sistema logística eficaz y flexible permite un servicio al cliente de calidad y es percibido por el cliente como un valor añadido.

##### Políticas del servicio al cliente

- Disponibilidad de productos: La posibilidad de que un pedido del cliente se pueda entregar inmediatamente a partir del stock físico disponible en el almacén.
- Plazo prometido de entrega al cliente: En el caso de productos fabricados sobre pedido.
- Ciclo de respuesta al cliente: El tiempo que transcurre desde que un cliente hace un pedido, hasta que físicamente se le entrega en el lugar acordado por el cliente.
- Fiabilidad: De las entregas o grado de cumplimiento de una fecha prometida.
- Calidad de distribución: Relacionada con el índice de rechazos o reclamaciones por pedidos recibidos en forma defectuosa o errónea.

#### A.8.9.2- Gestión de inventarios

*La gestión de inventarios constituye una de las actividades fundamentales dentro de la gestión de la cadena de suministro, ya que el nivel de inventarios puede llegar a suponer la mayor inversión de la empresa, abarcando incluso más del 50% del total de activo en el sector de la distribución (Ballou, 2004).*

El nivel de existencias es uno de los principales factores a considerar dentro del capital de trabajo.

#### A.8.9.3.- Transporte y Distribución

##### Transporte

El transporte generalmente representa un elemento importante en los costos logísticos para la mayoría de las empresas, por lo que mejorar la eficiencia mediante la máxima utilización del equipo de transporte y de su personal, es una preocupación importante.

Cuando el servicio de transporte no se usa para conseguir una ventaja competitiva, la mejor opción de servicio se halla mediante la compensación de usar un servicio en particular de transporte.

##### Distribución

La gestión de distribución representa desde un punto de vista logístico el nexo que dispone la empresa para situar sus productos en el mercado.

La complejidad de la red de distribución dependerá necesariamente de la naturaleza del negocio, de las características del mercado, de los tipos de producto que se ofrecen, del servicio que nos propongamos dar al cliente, etc.

#### A.8.9.4.- Procesamiento de Pedidos

- a) Colocación del pedido: Puede provenir de fuentes diversas. Vendedores de la empresa o pedidos directos del cliente. Pueden utilizarse diferentes formas de comunicación, aunque en la actualidad la utilización de la tecnología ha beneficiado el proceso.
- Ingreso del pedido: En esta actividad se deben seguir los siguientes pasos:
    - Revisión de las condiciones de cuenta corriente y deuda del cliente.
    - Revisión de los datos de la orden para revisar la descripción del producto, cantidad, precio, condiciones de pago y descuentos.
    - Revisar la disponibilidad de los bienes solicitados.
    - Informar si hay diferencias o cancelación de la orden.
    - Facturación
    - El uso del código de barras, ha facilitado la seguridad en las características del producto solicitado, evitando errores de transcripción.
  - Preparación del pedido: En esta actividad se deben seguir los siguientes pasos:
    - Incorporación del producto desde inventario, compra o producción.
    - Embalaje para el embarque.
    - Programación de la forma de entrega.
    - Preparar la documentación para el despacho.
    - Información del estado del pedido:
      - Trazabilidad: Es el seguimiento de la ruta y situación del pedido durante todo el proceso.
      - Información al cliente sobre fecha y condiciones del despacho.
- b) Actividades de Apoyo: Dentro del proceso logístico, estas actividades se denominan de apoyo, y a veces no son consideradas por la gestión logística de la empresa al comienzo del desarrollo de sus actividades.
- Compras

- Almacenamiento
- Planificación de productos
- Tratamiento de mercaderías
- Gestión de información

A continuación desarrollaremos algunas de las actividades logísticas de apoyo, considerando las más importantes:

\* COMPRAS:

Es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio correcto, en el tiempo correcto y en el lugar correcto.

Al dar una definición personalizada de compras en términos de la administración de empresas, se puede afirmar que comprar supone el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados), luego de negociaciones sobre el precio y condiciones de pago, así como el acompañamiento de dicho proceso para garantizar su cumplimiento de las condiciones pactadas; y en términos de mercadotecnia, comprar es adquirir por un precio algún bien, derecho o mercancía.

### Objetivo de la Gestión de Compras

- Mantener una continuidad en los suministros, de acuerdo con los programas de fabricación o compras.
- Proporcionar los productos, materiales y componentes de acuerdo con precisiones y especificaciones de calidad requerida.
- Obtener los productos necesarios al costo total más bajo posible, dentro de las necesidades de calidad y plazos de entregas requeridas.
- Prevenir a la fábrica o departamento comercial de las variaciones de precio en el mercado, coyunturas, tendencias. Como se ve, es necesaria una coordinación permanente entre los departamentos comerciales o fabriles y

los de compras. Sin embargo, la función de compras tiene por naturaleza unas actividades netamente diferenciadas:

- Estudio de fuentes de suministro (análisis de mercado).
- Selección de proveedores.
- Control de las especificaciones de calidad requerida, incluyendo empaquetado, presentación, etc. (gestión de la calidad de la compra). Estas especificaciones suelen estar dictaminadas o bien por un departamento técnico (entorno industrial), o bien por el departamento de marketing (entorno comercial).
- Gestión de precios, para conseguir compras lo más económicas posible.
- Gestión de plazos y condiciones de entrega, para conseguir máxima fiabilidad, flexibilidad y reducción de los lead times de aprovisionamiento.
- Seguimiento de las operaciones realizadas en todos los acuerdos y condiciones establecidas con el proveedor.
- Venta de los sobrantes y productos obsoletos

#### Actividades básicas de la Gestión de Compras

La gestión de compras comprende las siguientes actividades básicas:

- Búsqueda y evaluación de proveedores. Es una de las actividades más importantes dentro de la función de compras, orientada a tener una calificación de los proveedores en función de su capacidad de respuesta frente a nuestra empresa.
- Mantenimiento de un archivo actualizado de productos, con sus características, técnicas, códigos de identificación, suministradores, precio y condiciones de entrega y pago.
- Negociación permanente de precios, calidades, presentaciones y plazos de entrega, en función de las previsiones de compra y calificación del proveedor.
- Previsión de compras, en sus aspectos técnicos como



económicos y financieros.

- Planificación de pedidos por artículo y proveedor, determinando los volúmenes de pedidos y fechas de lanzamiento previstas.
- Preparación de órdenes de compra, lanzamiento de pedidos y seguimiento de los mismos hasta su recepción, y control de calidad en su caso.
- Solventar discrepancias en la recepción del producto.
- Analizar variaciones en precio, plazos de entrega y calidad.

**\* ALMACENAMIENTO:**

Es evidente que si las empresas mantienen inventario de mercadería para satisfacer su demanda, es necesario contar con lugares de almacenamiento con la capacidad, equipamiento, ubicación y manejo adecuados al nivel de servicio que se desea prestar.

En todo almacén se distinguen:

- Áreas de almacenaje.
- Áreas de manipulación del producto.
- Áreas de carga y descarga

**Formas de Gestión del almacenamiento**

Básicamente son: invertir en depósitos propios, alquilar depósitos a terceros o alternativas mixtas. Aquí aparece la decisión entre hacer o ceder a terceros una actividad logística.

**Almacenes Propios:**

Requieren una gran inversión para su implementación, equipamiento y sostén.

Ventajas:

- Cuando significan menores costos que el alquiler.
- Mayor control sobre todas las operaciones de almacenamiento.

#### Almacenes Alquilados:

Existen almacenes públicos que proveen facilidades para la recepción, depósito y despacho de mercadería, que proveen estos servicios a empresas que puedan utilizarlos en forma permanente o temporaria.

#### \* PLANIFICACION DE PRODUCTOS:

Realizar un análisis detallado de las características de los productos, así como del comportamiento de su demanda: factores decisivos para establecer las técnicas más idóneas de diseño y organización del almacén.

Entre los diferentes factores a considerar para el producto, se menciona:

- Características físicas
  - Volumen y peso del producto
  - Fragilidad y resistencia
  - Peligrosidad (inflamables)
  - Condiciones ambientales requeridas.
- Caducidad y obsolescencia
  - Productos de larga duración
  - Productos perecederos
  - Productos de caducidad fija
  - Alto riesgo de obsolescencia.
- Operatividad
  - Condiciones de seguridad ante robos, manipulaciones negligentes, etc.
  - Sistema de codificación.
  - Unidad mínima de venta
  - Seguimiento de los métodos de valuación.

#### A.8.10.- EL PAPEL DE LA INFORMÁTICA EN EL DESARROLLO LOGISTICO DE LA EMPRESA.

Recordamos que uno de los pilares fundamentales sobre los que se sustenta la gestión logística, es la reducción de los ciclos de respuesta de los diferentes procesos operativos, con objeto de conseguir la máxima velocidad del flujo de materiales.

La consecución de este objetivo fundamental, está ligada necesariamente a unos procesos ágiles de decisión, lo que implica la utilización de sistemas de comunicación e información con respuesta rápida.

Es necesario hacer una serie de reflexiones sobre la situación de los diferentes sistemas de información que una empresa debe tener, en función de su propio desarrollo logístico, para aumentar su competitividad y minimizar riesgos y costos.

#### A.8.11.- LOGISTICA EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

Según Armiñana (2004) en la Logística el proceso de producción se entiende no solamente como secuencia de las actividades de la conversión sino también como un proceso del flujo de materiales y de información y como proceso de generación de valor para el cliente.

De este concepto, se deduce que en un proceso de producción, la ventaja competitiva no puede venir solamente de mejorar la eficacia de las actividades de conversión, sino también reducir los tiempos de espera, del almacenaje, de movimientos improductivos e inspecciones. Todas estas actividades son inherentes a un proceso logístico.

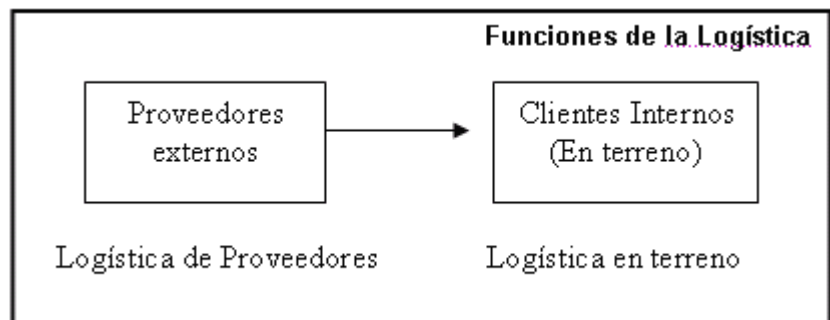
El concepto de dirección basada en la logística está definido como "el proceso de planificación, implementación, control de la ejecución eficiente de los flujos, el almacenamiento y aprovisionamiento de materiales, y de la administración eficiente de la información relacionada desde el punto de origen del flujo hasta el punto de ejecución con el fin de satisfacer los requisitos del cliente".

En términos de la construcción, la logística se puede entender como un proceso multidisciplinario que intenta garantizar en el tiempo exacto, el costo y la calidad del proceso:

- Suministro de materiales, su almacenaje, procesamiento y dirección.
- Suministro de mano de obra;
- Control de los programas de construcción;
- Movimiento de la maquinaria de construcción en terreno;
- Dirección de los flujos de construcción;
- Dirección de los flujos de información relacionada con los flujos en el proceso de ejecución.

Esto se logra con el mejoramiento en las actividades de planificación, organización y el control antes, durante y después de los trabajos de construcción.

Las funciones de la logística en una empresa constructora se pueden dividir en logística de recursos y la logística en terreno del proceso.



La logística de proveedores se relaciona con las actividades que son cíclicas en el proceso de producción. Estas actividades son básicamente: proveer los recursos necesarios (materiales, equipo y mano de obra), planificación de los suministros, adquisición de recursos, transporte al terreno y su entrega y control de almacenaje.

La logística en terreno se relaciona con la planificación física del flujo mediante la organización, dirección y control en terreno. Esto significa, dirección de los sistemas de información, equipos de seguridad, disposición de las cuadrillas en terreno, definición de la

secuencia de la actividad y resolución de interferencia entre actividades de los equipos y las cuadrillas de construcción en terreno.

El nivel de información hacia el cliente se puede medir en relaciones exteriores entre la empresa constructora y sus clientes finales, en relaciones exteriores entre la empresa y sus proveedores, y en relaciones internas entre la empresa y sus cuadrillas de construcción en terreno.

En el primer caso (relación: el cliente-empresa), el nivel de satisfacción de cliente, pueden ser medidos por la capacidad de la empresa de cumplir el período de la ejecución con la calidad y el presupuesto previsto. En el segundo caso (relación: empresa-proveedores) y el tercer caso (relaciones internas), el nivel de compromiso está determinado por la capacidad de la empresa de proporcionar los recursos a las cuadrillas en terreno en el tiempo y en el lugar preciso.

Según MCKINNON ( 2001) *Una discusión pendiente en términos de la logística, está basado en el costo total, ya que algunas acciones que apuntan reducir algún costo individual de una actividad de logística pueden causar a un aumento en otros costos de la actividad.* Por lo tanto, hay un conflicto pendiente en los costos de la logística. Por ejemplo, el costo de la carga puede ser reducido al mínimo por la adquisición en cantidades más altas, pero éste causará probablemente un aumento en costos de almacenamiento e inventarios.

El análisis de costo total de los procesos se debe asociar siempre al análisis del nivel de disponibilidad de los recursos. Es un análisis de la compensación, porque un aumento en el nivel de disponibilidad de los recursos generará un aumento del costo total.

Dicha discusión no será resuelta por el autor, sólo serán planteadas algunas herramientas de mejoramiento basadas en la filosofía de la "Construcción sin pérdidas", que tienden a reducir a largo plazo los costos producto de la reducción de la dependencia y variabilidad de los procesos a corto plazo.

#### A.9.- COSO I

Con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992, se modificaron los principales conceptos del Coso dándole a este una mayor amplitud.

*Según Acosta, E. (2004) El COSO se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.*

*La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.*

*Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso.*

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

- **Efectividad y eficiencia** de las operaciones.
- **Confiable** de la información financiera.
- **Cumplimiento** de las leyes y normas que sean aplicables.
- **Salvaguardia** de los recursos.

A través de la implantación de 5 componentes que son:

- **Entorno de control:**

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las

responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

“El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo”. El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan.

- **Evaluación de Riesgos**

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”.

Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los

sistemas de información o la mejora continua de los procesos. Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

- **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

"Deben establecerse y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad".

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte,



las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos. Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global.

Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control.

Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

- **Información y Comunicación**

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Dichos sistemas no sólo manejan datos generados internamente, sino también información sobre acontecimientos internos, actividades y condiciones relevantes para la toma de decisiones de gestión así como para la presentación de información a terceros. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa.

El mensaje por parte de la alta dirección a todo el personal ha de ser claro; las responsabilidades del control han de tomarse en serio. Los empleados tienen que comprender cual es el papel en el sistema de control interno y como las actividades individuales estén relacionadas con el trabajo de los demás. Por otra parte, han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores. Asimismo, tiene que haber una comunicación eficaz con terceros, como clientes, proveedores, organismos de control y accionistas.

En la actualidad nadie concibe la gestión de una empresa sin sistemas de información. La tecnología de información se ha convertido en algo tan corriente que se da por descontada. En muchas organizaciones los directores se quejan de que los voluminosos informes que reciben les exigen revisar demasiados datos para extraer la información pertinente.

En tales casos puede haber comunicación pero la información está presentada de manera que el individuo no la puede utilizar o no la utiliza real y efectivamente. Para ser verdaderamente efectiva la TI debe estar integrada en las operaciones de manera que soporte estrategias proactivas en lugar de reactivas.

Todo el personal, especialmente el que cumple importantes funciones operativas o financieras, debe recibir y entender el mensaje de la alta dirección, de que las obligaciones en materia de control deben tomarse en serio. Asimismo debe conocer su propio papel en el sistema de control interno, así como la forma en que sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

Si no se conoce el sistema de control, los cometidos específicos y las obligaciones en el sistema, es probable que surjan problemas. Los empleados también deben conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás.

Debe existir una comunicación efectiva a través de toda la organización.

El libre flujo de ideas y el intercambio de información son vitales.

La comunicación en sentido ascendente es con frecuencia la más difícil, especialmente en las organizaciones grandes. Sin embargo, es evidente la importancia que tiene.

Los empleados que trabajan en la primera línea cumpliendo delicadas funciones operativas e interactúan directamente con el público y las autoridades, son a menudo los mejor situados para reconocer y comunicar los problemas a medida que surgen. El fomentar un ambiente adecuado para promover una comunicación abierta y efectiva está fuera del alcance de los manuales de políticas y procedimientos. Depende del ambiente que reina en la organización y del tono que da la alta dirección.

Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a luz cosas negativas. En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

- **Supervisión o Monitoreo:**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto

las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados.

"Todo el proceso debe ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime necesario. De esta forma el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo a las circunstancias".

Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos empresariales y mediante evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o de personas independientes. Las actividades de supervisión continua destinadas a comprobar la eficacia de los controles internos incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

Luego del análisis de cada uno de los componentes, podemos sintetizar que éstos, vinculados entre sí:

Generan una sinergia y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno.

Son influidos e influyen en los métodos y estilos de dirección aplicables en las empresas e inciden directamente en el sistema de gestión, teniendo como premisa que el hombre es el activo más importante de toda organización y necesita tener una participación más activa en el proceso de dirección y sentirse parte integrante del Sistema de Control Interno que se aplique.

Están entrelazados con las actividades operativas de la entidad coadyuvando a la eficiencia y eficacia de las mismas.

Permiten mantener el control sobre todas las actividades.

Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.

Marcan una diferencia con el enfoque tradicional de control interno dirigido al área financiera.

Coadyuvar al cumplimiento de los objetivos organizacionales en sentido general.

El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente forma:



O sea, las empresas trazaran objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene. Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo.

## B.- RENTABILIDAD

### B.1.- DEFINICIÓN

Según, Sliwotzky (2003) la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

## B.2.- LA RENTABILIDAD EN EL ANALISIS CONTABLE

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. Así, para los profesores Cuervo y Rivero (1986: 19) la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- Análisis de la rentabilidad.
- Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.
- Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

Es decir, los límites económicos de toda actividad empresarial son la rentabilidad y la seguridad, normalmente objetivos contrapuestos, ya que la rentabilidad, en cierto modo, es la retribución al riesgo y, consecuentemente, la inversión más segura no suele coincidir con la más rentable.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que, por otra parte, el fin de solvencia o estabilidad de la empresa está íntimamente ligado al de rentabilidad, en el sentido de que la rentabilidad es un condicionante decisivo de la solvencia, pues la obtención de rentabilidad es un requisito necesario para la continuidad de la empresa.

## B.3.- NIVELES DE ANALISIS DE RENTABILIDAD EMPRESARIAL.

Para Cuevas (2006) aunque cualquier forma de entender los conceptos de resultado e inversión determinaría un indicador de rentabilidad, el estudio de la rentabilidad en la empresa lo podemos realizar en dos niveles, en

función del tipo de resultado y de inversión relacionada con el mismo que se considere:

- Así, tenemos un primer nivel de análisis conocido como *rentabilidad económica o del activo*, en el que se relaciona un concepto de resultado conocido o previsto, antes de intereses, con la totalidad de los capitales económicos empleados en su obtención, sin tener en cuenta la financiación u origen de los mismos, por lo que representa, desde una perspectiva económica, el rendimiento de la inversión de la empresa.
- Y un segundo nivel, la *rentabilidad financiera*, en el que se enfrenta un concepto de resultado conocido o previsto, después de intereses, con los fondos propios de la empresa, y que representa el rendimiento que corresponde a los mismos.

La relación entre ambos tipos de rentabilidad vendrá definida por el concepto conocido como apalancamiento financiero, que, bajo el supuesto de una estructura financiera en la que existen capitales ajenos, actuará como amplificador de la rentabilidad financiera respecto a la económica siempre que esta última sea superior al coste medio de la deuda, y como reductor en caso contrario.

#### B.4.- PRINCIPALES INDICADORES DE RENTABILIDAD: Cuevas (2006)

##### ❖ ROA

El índice de retorno sobre activos (ROA "Return On Assets") mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA nos da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

La fórmula del ROA es:



$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

#### ❖ ROE

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE "Return on equity") mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

La fórmula del ROE es:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

#### ❖ Rentabilidad sobre ventas

El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.

La fórmula del índice de rentabilidad sobre ventas es:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (\text{Utilidades} / \text{Ventas}) \times 100$$

### C.- LA RENTABILIDAD EN LA LOGÍSTICA

Según Alvarado (2013) antiguamente las empresas estaban orientadas hacia el beneficio, pero hoy en día es más importante la rentabilidad que el beneficio. La rentabilidad mide el beneficio por el capital invertido. Al final, los inversores quieren invertir poco (cuanto menos invirtamos, menos riesgo) y ganar mucho.

La rentabilidad (ROI- Return on investment) se puede expresar:

$$ROI = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital Empleado}} = \underbrace{\frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital empleado}}$$

Lo que se comenta es que como el margen lo fija el mercado, sobre lo único que se puede jugar es sobre las ventas y sobre el capital empleado. Sin consideramos que gran parte del capital empleado es el valor del inventario, podríamos aproximar Ventas/capital empleado =rotación. Por tanto, aumentando la rotación de nuestros almacenes impactamos directamente en la rentabilidad de la empresa.

### 3. Definición de términos básicos.

- **Control Interno**

El control interno, es una expresión que sirve para describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos.

- **Sistema de Control Interno**

Es el conjunto de medidas que adopta una empresa, con el propósito de salvaguardar sus activos y se cumplan las políticas.

- **COSO**

Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. Además COSO ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

- **Ambiente Control**

Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

- **Valoración de Riesgos**

Identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos.

- **Actividades de Control**

Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo.

- **Información y Comunicación**

Identificación, obtención y comunicación de información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

- **Monitoreo**

Proceso que valora el desempeño de sistema en el tiempo.

- **Política de Gestión**

Se entiende como tal a aquellos principios, métodos, procedimientos, criterios, planteamientos o ayudas que sirven para orientar las acciones, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquellos den realizarse.

Son de gran validez en la toma de decisiones porque permiten hallar una solución más consistente a los problemas que se presenten.

- **Manual de Organización y Funciones**

Es el que emite realizar un Control estricto del Movimiento diario de las operaciones de la empresa.

- **Rentabilidad**

La rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores).

- **Ratios**

Son indicadores calculados a partir de los valores obtenidos en los estados contables (Balances, Estados de Resultados y otros) y sirven para medir la liquidez, la solvencia y la rentabilidad de las empresas. Teniendo en cuenta la necesidad de la existencia de calidad de los valores que dan origen a los ratios financieros, éstos constituyen una forma sistemática de examinar, desde el punto de vista financiero, la empresa y su funcionamiento.

- **Razones de Liquidez**

La liquidez es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

- **Razones de Rentabilidad**

Son las razones que permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, de activos o la inversión de los dueños.

- **Estado de Ganancias y Pérdidas**

El Estado de Ganancias y Pérdidas como su nombre lo indica, es un estado financiero, un documento y no una cuenta; por lo tanto, este estado no entran en la partida doble; de otro lado, este estado no es otra cosa que la copia ordenada y detallada de los saldos que figuran en forma global en las cuentas de ganancias y pérdidas o cuentas de cierre.

- **Balance General**

Documento contable que refleja la situación patrimonial de una empresa en un momento dado. Se encuentra dividido en dos partes, activo y pasivo, en la primera de ellas muestra los diferentes elementos del patrimonio, mientras que la segunda detalla el origen financiero de los mismos. El activo, normalmente, incluye caja, bancos, efectos a cobrar, clientes y otros deudores, mercaderías, productos en curso y terminados, inmovilizado y colocaciones de carácter financiero. En el pasivo lucen capital desembolsado, reservas, recursos financieros ajenos y los beneficios pendientes de distribución. Este documento debe ser expresado y presentado con claridad, ciñéndose a los criterios generales y legales de valorización.

- **Razones de Empresas Constructoras**

Constituye empresa constructora quien realiza la actividad de construcción de una obra, ya sea prestando exclusivamente el servicio o incluyendo también los materiales.

## **CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS**

### **1. Formulación de la hipótesis.**

La implementación de un sistema de control interno en el proceso logístico impacta positivamente en la rentabilidad de la empresa RIO BADO SAC, del sector construcción, de la ciudad de TRUJILLO – PERÚ para el año 2014.

## 2. Operacionalización de variables.

Es el procedimiento por el cual se pasa de variables generales a indicadores, es el proceso de medición en las ciencias sociales y está compuesto por una serie de fases:

- Búsqueda de las dimensiones de la variable general.
- Construir o elaborar los indicadores los indicadores tienen que estar relacionados con la dimensión de la que pretenden ser indicador, y tiene que ser expresión numérica cuantitativa (que podamos obtener datos).

### Operacionalización de variables.

<u>Variable</u>	<u>Definición Conceptual</u>	<u>Definición Operacional</u>	<u>Dimensiones</u>	<u>Indicadores</u>	<u>Instrumentos</u>	<u>Fuentes</u>
-----------------	----------------------------------	-----------------------------------	--------------------	--------------------	---------------------	----------------

<p><b><u>VARIABLE DEPENDIENTE:</u></b></p> <p><b>La Rentabilidad</b></p>	<p>- La rentabilidad es el beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores).</p>	<p>Los analistas financieros para medir la rentabilidad de una empresa utilizan una serie de ratios que permiten tener una visión más clara de la capacidad de la empresa de usar eficientemente sus recursos y hacerse ricos. La interpretación de todos estos ratios es siempre la misma. Cuanto más, mejor. Y además ese mismo dato al compararlo con el coste de capital (cuánto le cuesta a la empresa adquirir capital) nos indica si la empresa está creando valor (ROCE mayor que coste de capital) para el accionista y deberíamos comprarla o por el contrario deberíamos alejarnos porque esta acción está destruyendo valor para el accionista.</p>	<p>-Rentabilidad del Activo.</p> <p>-Rentabilidad del Patrimonio.</p> <p>-Rentabilidad de Ventas.</p>	<p>- Valor económico agregado (EVA)</p> <p>- ROA</p> <p>- ROE</p> <p>- R. Ventas.</p>	<p>- Análisis de Informes financieros</p>	<p>- Estados financieros 2013 y 2014</p> <p>- Libros y Registros Contables</p> <p>- Cuadro de análisis.</p>
<p><b><u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u></b></p> <p><b>El Control Interno</b></p>	<p>El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.</p>	<p>Se entiende como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptado por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.</p>	<p>-Área de Logística.</p>	<p>Los 5 componentes del COSO:</p> <p>-Entorno de Control.</p> <p>-Evaluación de Riesgo.</p> <p>-Actividades de Control.</p> <p>-Información y Comunicación.</p> <p>-Supervisión ó Monitoreo</p>	<p>- Método del Coso I.</p> <p>- Informes</p>	<p>- FODA de la empresa.</p> <p>- Visión y Misión de la empresa.</p> <p>- Objetivos</p> <p>- Entrevistas</p> <p>- Cuestionarios.</p>

## CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

### 1. Tipo de diseño de investigación.

Transeccional o transversal: Investigación cuasi experimental

## 2. Material de estudio.

### 2.1 Población.

Las empresas constructoras –Provincia Trujillo, Departamento La libertad.

### 2.2 Muestra.

Empresa constructora RIO BADO S.A.C.

## 3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

### 3.1 Para recolectar datos.

- Entrevistas a los miembros de la empresa.

Según Avilez (2005) las entrevistas se utilizan para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el analista. Quienes responden pueden ser gerentes o empleados, los cuales son usuarios actuales del sistema existente, usuarios potenciales del sistema propuesto o aquellos que proporcionarán datos o serán afectados por la aplicación propuesta.

Se aplicarán entrevistas estructuradas y no estructuradas a las siguientes áreas:

Logística y Abastecimiento: Se entrevistará al jefe de esta área, con objetivo de conocer el proceso logístico de RIO BADO SAC y obtener información básica relacionada al costo de los materiales.

Finanzas: se entrevistará al jefe de Finanzas con la finalidad de obtener información sobre la administración de recursos, fuentes de financiamiento y conocer la situación financiera actual de la empresa.

- Cuestionarios: Según Ruiz (2012)



Los cuestionarios en el proceso de investigación son una práctica común socorrida por los investigadores.

El uso de cuestionarios en investigación supone que:

1. El investigador debe partir de objetivos de estudio perfectamente definidos.
2. Cada pregunta es de utilidad para el objetivo planteado por el trabajo.
3. El investigador debe estructurar las preguntas teniendo en mente siempre los objetivos del trabajo.
4. El que contesta está dispuesto y es capaz de proporcionar respuestas fidedignas.

#### Confiabilidad.

Una pregunta es confiable si significa lo mismo para todos los que la van a responder.

Se puede confiar en una escala cuando produce constantemente los mismos resultados al aplicarla a sujetos similares. La confiabilidad implica consistencia.

El investigador debe asegurarse que el tipo de persona a quien se le van a hacer las preguntas tenga la información necesaria para poder responder.

El asegurar la respuesta de los que se les aplique el cuestionario redundará en resultados confiables.

Para la confiabilidad de los resultados hay que determinar por qué no todos respondieron el cuestionario. Es necesario investigar con los no respondientes para conocer las razones.

Un cuestionario largo es demasiado cansado y las preguntas finales se responden sin entusiasmo, lo cual le resta confiabilidad.

#### Validez.

Una pregunta es válida si estimula información exacta y relevante. La selección y la redacción influyen en la validez de la pregunta.

Algunas preguntas que son válidas para un grupo de personas, pueden no serlo para otro grupo.

Entre menos tenga que reflexionar el sujeto, más válida será la respuesta.

La validez implica congruencia en la manera de plantear las preguntas.

La validez puede ser:

- De contenido
- De criterio
- De constructo

➤ Análisis documental: histórico

Esto consiste en evaluar el desempeño pasado de la empresa sobre la base de los indicadores cuantitativos de finanzas tales como: el comportamiento de las ventas, las utilidades de operación, los flujos de caja, depreciación, gastos de capital, utilidades sobre la inversión y participación del mercado.

### 3.2 Para procesar datos.

➤ Cuadros informativos

Se realizarán los diagnósticos de la organización del área logística a través de cuadros que detallarán: los aspectos, características, efecto y calificación.

Así como también se pueden analizar los ratios en cuadros analíticos por año histórico y de esta manera ver de forma ha ido influenciando en la empresa.

➤ Gráficos

Según GOMEZ, 2009, es un tipo especial de gráfica que se dirige a la posibilidad de interpretar información derivada de un proceso creando una imagen de las fronteras o límites de variación permisibles.

Es una herramienta útil para establecer fronteras de variación dentro de un proceso. Muestra cuando estas fronteras se sobrepasan y entonces buscar las claves que lleven a las causas para resolverlas.

➤ Cuadros comparativos

Es un organizador que se emplea para sistematizar la información y permite contrastar los elementos de un tema. Está formado por un número variable de columnas en las que se lee la información en forma vertical y se establece la comparación entre los elementos de las columnas" (LIBERTADORES, 2008)

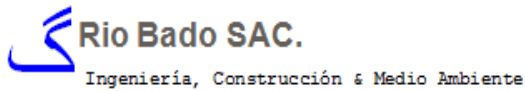
➤ Matrices de riesgo

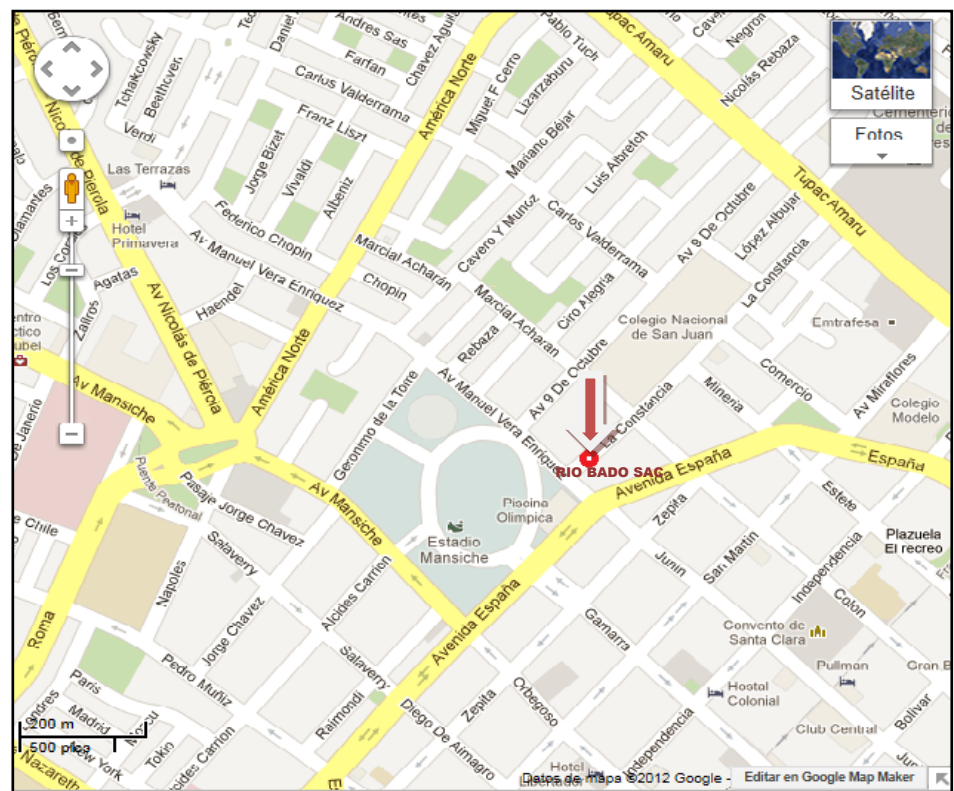
Para MENDEZ, 2007, una matriz de riesgo constituye una herramienta de control y de gestión normalmente utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) de una empresa, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos riesgos (factores de riesgo). Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos que pudieran impactar los resultados y por ende al logro de los objetivos de una organización.

## CAPITULO 5. PRODUCTO DE APLICACIÓN PROFESIONAL

Entre las propuestas de aplicación profesional se propone diagnosticar la situación actual del proceso logístico y la situación actual de la rentabilidad de la constructora Rio Bado S.A.C., utilizando como herramienta el análisis FODA, luego un diagnóstico de la estructura de procesos en la Logística, con la finalidad de identificar los principales problemas que tiene la empresa y también se analizará con los ratios.

### 5.1.- Datos de la Empresa

- RUC : 20481148571
- Razón Social : RIO BADO S.A.C.
- Logo : 
- Domicilio Fiscal : Av. Manuel Vera Enríquez 244- DPTO 403  
Bloque B – Trujillo.
- Plano de Ubicación:



- Teléfono : 044 - 347828
- Representante Legal : Edelmira Zoila Carrión Ruiz

- Giro del negocio : CIIU 45207- Construcción de edificios completos.
- Servicios que ofrece :
  - **OBRAS DE MINERIA:**
    - Movimiento de Tierras.
    - Instalación y control de calidad de geomembranas y geotextiles.
    - Trabajos en canteras y chancadoras.
    - Remoción y almacenamiento de desmonte (Stock Pile).
    - Montaje y desmontaje de campamentos, etc.
    - Operación y mantenimiento de infraestructura minera.
    - Habilitación y colocación de Gaviones.
  - **OBRAS DE ENERGIA:**
    - Electrificación.
    - Centrales hidroeléctricas.
    - Instalaciones eléctricas domiciliarias.
    - Estaciones de servicios.
  - **OBRAS DE SANEAMIENTO Y ESTRUCTURAS ELECTRICAS:**
    - Sistemas de agua potable.
    - Sistemas de alcantarillado.
    - Canales, presas
    - Plantas de tratamiento de aguas residuales.
    - Obras de drenaje, entre otras.
  - **EDIFICACIONES:**

- Infraestructura de salud como hospitales, centro de salud, postas médicas, clínicas.
  - Espacios públicos de esparcimiento y Recreación como plazas, parques, plazuelas, alamedas, carreteras, etc.
  - Infraestructura educativa como colegios, bibliotecas y centros culturales.
  - Edificios multifamiliares, viviendas, centros comerciales, hoteles, iglesias, complejos parroquiales.
- **TOPOGRAFIA:**
- Levantamientos topográficos de terrenos y obras de pequeña, mediana y gran extensión.
  - Trazos y replanteo de obras que requieren alta precisión.
  - Control y seguimiento de movimiento de tierras.
  - La práctica de la topografía automatizada nos facilita la recolección de los datos de campo como el procesamiento de la información logrando para ello un ahorro sustancial de tiempo y la obtención de trabajos con mayores precisiones de dibujo y cálculos.
- **INGENIERIA DE PROYECTOS:**
- Ingeniería de proyectos y asesoría técnica
  - Proyectos viales
  - Proyectos productivos
  - Proyecto de edificaciones y de habilitación urbana
  - Proyectos habitacionales
  - Proyectos arquitectónicos

- Proyectos hidráulicos
  - Proyectos mineros
  - Proyectos agro industriales
  - Estudio y mecánica de suelos
  - Proyectos recreacionales
  - Proyectos de Catastro y ordenamiento urbano
  - Proyectos paisajísticos.
- **SERVICIOS DE CONTROL AMBIENTAL:**
- Manejo de desechos: domésticos, industriales y hospitalarios
  - Reclamación de botaderos u otras áreas impactadas
  - Control de calidad de aire
  - Control de calidad de agua
  - Manejo de viveros
  - Construcción y manejo de rellenos varios.
  - Defensas ribereñas: enrocados (RIP- RAP) gaviones
  - Cortinas, muros y pozas de sedimentación.
  - Instalación de biomantas e hidrosiembra en taludes
  - Cunetas de coronación.
  - Colocación de Silt Fence, colocación de Pacas.

- **Misión** :  
Diseñar, construir y operar proyectos de ingeniería o brindar servicios de creciente valor agregado y alta calidad a satisfacción de nuestros clientes dentro de un marco de respeto y equidad en todos los actos para impulsar un crecimiento sostenido en la empresa y retribuir adecuadamente a la comunidad
  
- **Visión** :  
Ser reconocidos en los sectores de construcción, minería y medio ambiente por desarrollar trabajos de excelencia, manteniendo elevados estándares de calidad, productividad, seguridad y responsabilidad social.
  
- **Valores** :  
Rio Bado SAC tiene una filosofía empresarial basada en valores trascendentes y éticos, nuestra responsabilidad es fomentar el crecimiento de una empresa de economía sana y próspera, cuyos valores fundamentales son:
  - **Responsabilidad y liderazgo:**  
Aceptamos la responsabilidad de nuestras acciones y resultados, actuamos con integridad. Somos emprendedores y basamos nuestro crecimiento en el potencial creativo de nuestra gente. Estamos siempre dispuestos a mejorar, establecemos prioridades, trabajamos en ellas, y entregamos resultados.
  
  - **Respeto y confianza:**  
Respetamos a nuestros trabajadores y ellos actúan recíprocamente en la sociedad donde actuamos. Promovemos la confianza en cada una de las capacidades de los trabajadores ayudando a mejorar su eficacia, la confianza y el respeto nos



permiten una atmósfera de colaboración que facilita el logro de nuestros objetivos.

- **Trabajo en equipo:**

Nuestra gente tiene la capacidad de integrarse en una dirección para lograr el éxito de los proyectos, las decisiones se toman por consenso para valorar todos los puntos de vista y comprometer a todos los participantes.

- **Vocación de servicio:**

Mantenemos un gran entusiasmo por las actividades que desarrollamos. Trabajamos en cualquier momento y entregamos resultados. Nuestra gente mantiene un profundo sentido de compromiso con las empresas, instituciones o personas a las cuales servimos, propiciando su fortalecimiento y éxito.

▪ Principales clientes :

- Minera Barrick- Proyecto Alto Chicama en la fase de construcción.
- Corporación Minera San Manuel
- Minera Yanacocha.
- Prelatura Huamachuco.
- Gobierno Regional La Libertad.
- Municipalidad Provincial Sánchez Carrión.
- Municipalidad Provincial de Pacasmayo
- Municipalidad Distrital de Sanagorán

▪ Principales proveedores :

- Arenera Jaén S.A.C.
- Repalsa S.A.
- Cassinelli
- Depósitos Santa Beatriz
- Distribuciones Olano
- Sodimac Homecenter
- Maderera El Trébol.

▪ Fotos :



## 5.2.- Diagnóstico del Proceso Logístico de la Empresa

Para la formulación del presente Diagnóstico se ha revisado la normativa interna que regula el funcionamiento y actividades de la empresa.

En ese sentido se ha elaborado una concordancia del marco normativo interno de la empresa (Resoluciones, Directivas, Instructivos, Reglamentos, entre otros.), considerando al efecto los objetivos inherentes a cada uno de los componentes COSO y sus respectivos factores de control interno establecidos, conforme se muestra en el cuadro siguiente:

COMPONENTE/FACTOR DE CONTROL	NORMATIVA/PARÁMETRO
<b>AMBIENTE CONTROL</b>	
Filosofía de la Dirección	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto
Integridad y valores éticos	Código de Ética
Administración estratégica	Plan Estratégico 2012
Estructura organizacional	Organigrama Estructural
Administración de los recursos humanos	Escala Remunerativa
Competencia profesional	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Asignación de autoridad y responsabilidad	Organigrama Estructural
Órgano de Control Institucional	Se encuentran establecidas en el Reglamento de los OCI - CGR
<b>EVALUACION DE RIESGOS</b>	
Planeamiento de la administración de riesgos	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto
Identificación de los riesgos	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Valoración de los riesgos	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Respuesta al riesgo	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL GERENCIAL</b>	
Procedimientos de autorización y aprobación	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.

Segregación de funciones	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Evaluación costo-beneficio	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Verificaciones y conciliaciones	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Evaluación de desempeño	Plan Estratégico 2012
Rendición de cuentas	Norma que regula la autorización de viajes, asignación de viáticos y rendición de cuentas de los trabajadores.
Documentación de procesos, actividades y tareas	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Revisión de procesos, actividades y tareas	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	
Funciones y características de la información	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Información y responsabilidad	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Calidad y suficiencia de la información	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Sistemas de información	Aplicativo Tecno logística
Flexibilidad al cambio	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Archivo institucional	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Comunicación interna	Correo empresarial e Informe de Gestión Anual.
Comunicación externa	Página de Red Social
Canales de comunicación	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.

SUPERVISIÓN	
Actividades de prevención y monitoreo	No se ha identificado normas de autocontrol que permitan observar y monitorear de manera continúa el funcionamiento de los diversos controles durante la ejecución del proceso logístico, con el fin de determinar su vigencia, calidad y sus oportunidades de mejora.
Seguimiento de resultados	No se ha identificado norma específica que regule este aspecto.
Compromisos de mejoramiento	No se cuenta con normas que regulen compromisos o acuerdos para la implementación de acciones de mejora, como producto de las actividades de autoevaluación efectuadas por la empresa.

#### 5.2.1.- Recolección de Información

En la empresa constructora RIO BADO S.A.C. se entrevistó a: La Gerente General, Ingeniera Civil Edelmira Zoila Carrión Ruiz y al Ing. Alexander Manuel calderón Blas quien actualmente desempeña sus labores en el área de Logística.

#### ➤ Resumen y resultados de la entrevista (Ver anexo 01 - Cuadro 01 al Cuadro 06)

Como resultado de la realización de entrevista a través de cuestionarios se puede concluir lo siguiente:

- Diagnóstico del área de Logística: Para la administración de esta área se cuenta con una sola persona que se encarga de realizar las diferentes actividades pertinentes, las funciones asignadas al personal no se encuentran claramente definidas y existe demasiada carga laboral para una sola persona, además hay un pésimo manejo de inventarios, almacenes, compras por no contar con los recursos que realmente necesita.
- Diagnóstico de inventarios: No cuentan con un programa adecuado en donde se pueda planificar el abastecimiento de materiales, incurriendo de esta manera en compras de urgencia y con elevados costos, además no cuentan

con unidad de transporte de materiales propios, y no se aplica ninguna técnica de clasificación de inventarios que permita garantizar su control.

- Diagnóstico de control de inventarios: No existe sistema ni formato el cual nos brinde información permanente de los materiales, ausencia de herramientas para determinar los niveles de inventario y desabastecimiento de estos.
  
- Diagnóstico de actividades previas a la compra: No existe ningún documento para la formulación de necesidades, al inicio de cada obra se programan las compras sin embargo en el transcurso de la construcción es necesario realizar compras de urgencia lo cual por no haber un sistema de gestión adecuado sale incurriendo en costos elevados, no cuentan con mucha información relacionada a sus proveedores potenciales y las cotizaciones a los diferentes proveedores se realizan a través de E-Mail.
  
- Diagnóstico a la compra y actividades posteriores a ella: Los pedidos se realizan directamente en el local del proveedor y esto toma un poco de tiempo, además en ocasiones la persona encargada de la compra desconoce algunas especificaciones del producto, retrasos en la construcción porque los materiales a veces no salen inmediatamente luego de ser comprados debido a problemas en el transporte y el control de calidad, precio se realiza mediante la factura.
  
- Diagnóstico de Recepción y Registros de Materiales: No existe ningún formato en donde se registre la fecha de ingreso y detalle de materiales, los materiales no están catalogados, la identificación se realiza por su nombre en común.

#### 5.2.2.- Flujo grama del Proceso Logístico Actual

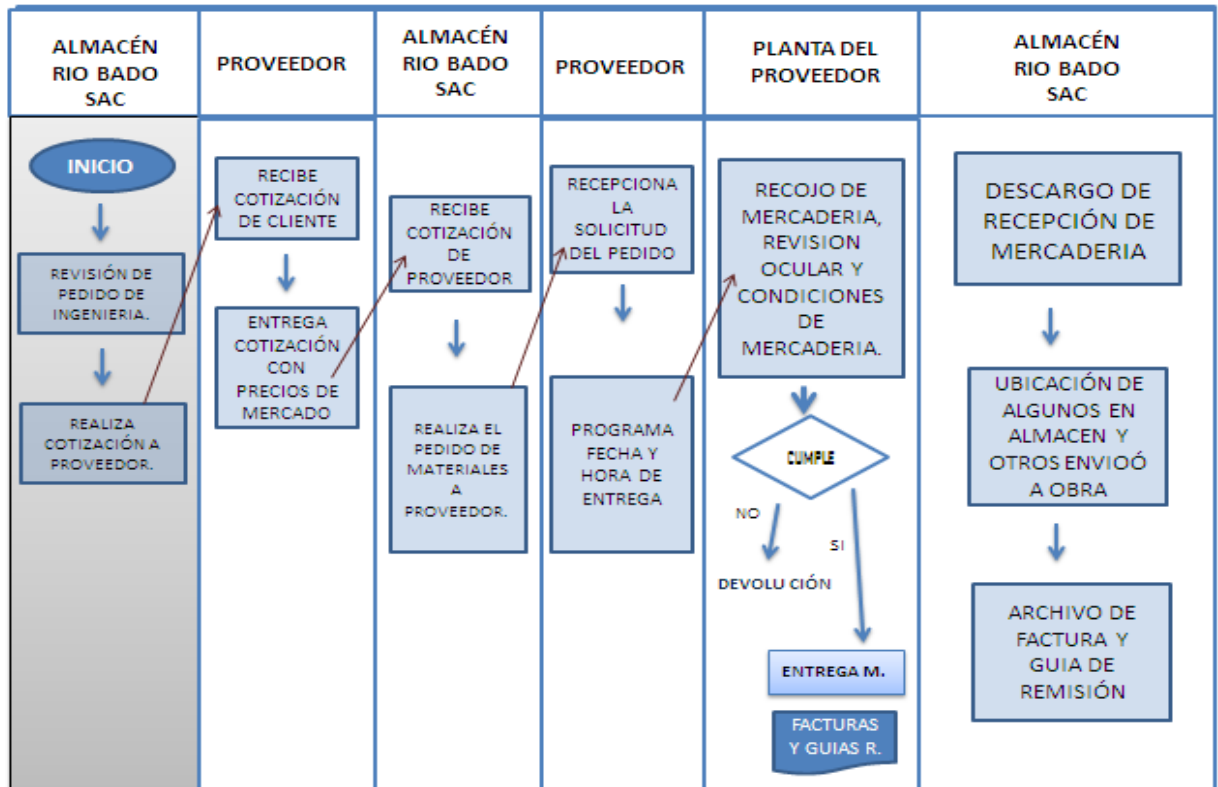
En primer lugar, ingresa la orden de pedido de material del área de Ingeniería al área de logística ,luego se precede a realizar la cotización, una vez recibida esta, se hace el pedido de materiales al proveedor , mientras tanto el proveedor recepciona el pedido y programa la fecha y la hora de entrega de materiales, estos se recogen de la planta del proveedor , luego se realiza la revisión ocular y las condiciones de la mercadería, si cumple con estas se procede a entregar el material, las facturas y las guías de remisión de ser el caso. Cuando los



materiales llegan al almacén de la empresa se procede a descargarlos, algunos se ubican en el almacén y otros se envían a obra.

Por otro lado también se pasa a archivar la factura y la guía de remisión.

### FLUJOGRAMA DE PROCESO ACTUAL



5.2.3.- Matriz de riesgo del proceso logístico antes de implementar el sistema de control interno.

Como resultado de la aplicación de cuestionarios iniciales para diagnosticar la situación inicial del proceso logístico y según las respuestas obtenidas, se elaboró una matriz de riesgos inicial en la cual se presentan y valorizan los riesgos. Esta matriz de riesgos será comparada con la matriz de riesgo final que se obtenga luego de implementar el Sistema de Control Interno.

#### Ponderación de Riesgos:

A fin de asignar una ponderación de los riesgos, utilizaré los siguientes parámetros:

- PROBABILIDAD (P) DE OCURRENCIA DEL RIESGO: Alta, media, baja, remota.

- IMPACTO (I): Leve, moderado, crítico, muy crítico

Probabilidad de ocurrencia del riesgo:

- ALTA: probabilidad de frecuente ocurrencia (varias veces al año)
- MEDIA: probabilidad de ocurrencia ocasional una vez cada año.
- BAJA: probabilidad de ocurrencia una vez en periodos de cinco años.
- REMOTA: probabilidad de ocurrencia una vez en periodos de diez años o más.

Impacto del riesgo: aspecto financiero

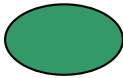
- LEVE: monto menor al 0.5% de los ingresos anuales.
- MODERADO: entre el 0.5% y 2.5% de los ingresos anuales.
- CRITICO: mayor al 2.5% y hasta el 5% de los ingresos anuales.
- MUY CRITICO: mayor al 5% de los ingresos anuales.

Cuadro de Ponderación de Riesgos

<b>PROBABILIDAD</b>	Alto	4	8	12	16
	Medio	3	6	9	12
	Bajo	2	4	6	8
	Remoto	1	2	3	4
		Leve	Moderado	Crítico	Muy Crítico
<b>IMPACTO</b>					



Cuadro de valoración

<b>ESCALA DE VALORACION DEL RIESGO</b>		
	<b>16</b>	<b>RIESGO MAXIMO</b>
	<b>8 - 9 - 12</b>	<b>RIESGO ALTO</b>
	<b>4 - 6</b>	<b>RIESGO MEDIO</b>
	<b>1 - 3</b>	<b>RIESGO BAJO</b>



## MATRIZ DE RIESGOS - ANTES DE IMPLEMENTAR EL S.C.I.

PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL	RESPONSABLE	MEDIDA DE CORRECCIÓN	ESTADO DE IMPLEMENTACION
PROCESO LOGISTICO	GESTIÓN DE INVENTARIOS	Abastecimiento de materiales	Falta de materiales apropiados en el momento de ejecución de obras.	no tiene control	2	4	8	Área de Logística	Emisión de ordenes de pedidos con características necesarias y precisas.	
		Materiales que ingresan a obra y no son utilizados durante un largo periodo de tiempo.	Capital inmovilizado y costos de almacenaje.	no tiene control	3	3	9	Área de Logística	Adquisición de la cantidad precisa de materiales en el momento adecuado.	
		Frecuentes pedidos de pequeñas cantidades de materiales.	Aumento en los costos administrativos.	tiene control	2	3	6	Área de Logística	Correcta elaboración de la orden de pedido, teniendo en cuenta los presupuestos y valorizaciones de obra.	
	GESTIÓN DE COMPRAS	Programación de compras	Compra de materiales que no cumplen con los requisitos de calidad y alto stock de material inmovilizado.	tiene control	3	4	12	Área de Logística	Elaboración de una correcta "Requisición Directa de Compra" a solicitud del área que está totalmente ligada al procedimiento constructivo.	
		Actualización de registro de proveedores	- Atraso en compras. - Compras de materiales con bajos estándares de calidad.	no tiene control	3	3	9	Área de Logística	Tener en cuenta las 3 principales fuentes de información para la localización correcta de proveedores: Medios Electrónicos, Medios Escritos y Medios Personalizados.	
		Evaluación y selección de cotizaciones o presupuesto.	Precios elevados de materiales generando mayores gastos a la empresa.	no tiene control	4	4	16	Área de logística	Para la selección de cotizaciones deberán considerar elementos de competitividad del proveedor como son: precio, calidad, servicio, flexibilidad y facilidades (Créditos, montos y tiempos), otros (fianzas, garantías, seguros).	
		Emisión y Seguimiento de la orden de compra.	Demora en la entrega de materiales.	no tiene control	2	4	8	Área de Logística	Emisión correcta, detallada de la orden de compra y a la vez hacer el seguimiento de la misma, para acelerar el proceso o progreso del envío y entrega del bien o servicio, para que los plazos establecidos se cumplan.	
	PROCESO DE ALMACENAJE	Ingreso de materiales al almacén	Cantidad y calidad no sean las requeridas al proveedor.	tiene control	3	4	12	Área de Logística	Contar con personal capacitado que verifique que la cantidad y calidad de los materiales sean las requeridas para la ejecución de las obras.	
		Almacenamiento de materiales	-Riesgo de caídas, pisadas sobre objetos, tropiezos, golpes contra estanterías, robos , etc.	no tiene control	4	4	16	Área de Logística	-Correcta colocación de los materiales en las estanterías, mantener el orden y limpieza en general. -Verificar que el lugar de almacén se encuentre fuera del alcance de la humedad a fin de evitar que algunos materiales de construcción se deterioren. -Supervisión al personal que controla la obra y contar con cámara de vigilancia.	
		Salida de materiales a obra	Robo de materiales por parte del personal	no tiene control	3	4	12	Área de Logística	La elección del transportista y de la ruta es fundamental para minimizar el robo, tener en cuenta: Utilización de carga (debemos intentar unir todas las unidades a transportar en una unidad superior) y Embalaje de calidad (si utilizamos embalajes adecuados, los materiales están más protegidos).	

5.2.4.- Análisis de la rentabilidad antes de implementar el Sistema de Control Interno.

▪ Estado de Situación Financiera



**EMPRESA CONSTRUCTORA RIO BADO SAC**  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>A DICIEMBRE 2013</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>A DICIEMBRE 2013</b>
CAJA Y BANCOS	80,004.00	SOBREGIROS BANCARIOS	162,936.00
CTAS POR COBRAR ACC.	41,455.00	REMUNERACIONES	33,455.00
CTAS COBRAR DIVERSAS	91,002.00	CUENTAS POR PAGAR COMERCIAL TERCEROS	431,876.00
INVENTARIOS	495,460.00	CUENTAS POR PAGAR COMERCIAL RELACIONADA	117,103.00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>707,921.00</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>745,370.00</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
INMUEBL, MAQUINARIA Y EQUIPO	6,026.00	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - TERCEROS	47,101.00
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN ACUMULADA	-801.00	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS -RELACIONADAS	118,014.00
ACTIVO DIFERIDO	49,667.00	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>165,115.00</b>
OTROS ACTIVOS	63,521.00	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>910,485.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>118,413.00</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
		CAPITAL	40,000.00
		RESULTADOS ACUMULADOS	39,883.00
		PÉRDIDA DEL EJERCICIO	-164,034.00
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>-84,151.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>826,334.00</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>826,334.00</b>

- Estado de Ganancias y Pérdidas

 <b>EMPRESA CONSTRUCTORA RIO BADO SAC</b>	
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</b>	
Ventas	3,800,478.00
Costo de ventas	-3,491,487.00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>308,991.00</b>
Gastos de ventas	-461,237.00
<b>Utilidad operativa</b>	<b>-152,246.00</b>
Gastos financieros - neto	-27,834.00
Ingresos financieros	16.00
Otros ingresos gravados	16,030.00
<b>Utilidad antes de Participación</b>	<b>-164,034.00</b>
Distribución legal de la renta	0.00
<b>Resultado antes del impuesto</b>	<b>-164,034.00</b>
Impuesto a la renta	0.00
<b>Resultado Neta</b>	<b>-164,034.00</b>

- Análisis de rentabilidad (Ratios)

## RAZONES DE RENTABILIDAD

### - Margen de Utilidad Bruta

$$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}} = \frac{308,991.00}{3,800,478.00} \rightarrow 0.08$$

*El margen de utilidad bruta representa el 8% de las ventas.*

### - Margen de Utilidad Neta

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{-164,034.00}{3,800,478.00} \rightarrow -0.04$$

*El margen de la pérdida neta es de 4% sobre las ventas.*

### - Rendimiento sobre Activos

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}} = \frac{-164,034.00}{826,334.00} \rightarrow -0.20$$

*La pérdida del rendimiento sobre activos es de 2%, quiere decir que existe poca capacidad de los activos de la empresa para generar utilidades.*

### - Rendimiento sobre Capital

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}} = \frac{-164,034.00}{40,000.00} \rightarrow -4.10$$

*La pérdida del rendimiento sobre capital es de 4%, quiere decir que el rendimiento obtenido por los propietarios por los recursos invertidos en la empresa no está siendo favorable para los mismos.*

### 5.3.- Diseño del sistema de control Interno del proceso logístico usando la metodología del COSO I.

La metodología a aplicar al presente Trabajo de Investigación consta de cinco Fases, las cuales contribuirán para una mejor evaluación de la empresa.

#### A. Fase I – Planeamiento:

En esta fase se realizará un análisis y evaluación del sistema de control interno en la gestión logística de la empresa, para tener un conocimiento acerca de la situación actual.

#### B. Fase II – Entrevistas:

Se realizarán entrevistas a cada una de las personas que integran las áreas claves de la compañía con respecto al sistema de control interno aplicado a la gestión Logística, de tal manera que se pueda obtener una visión de las fortalezas y debilidades que percibe el personal.

#### C. Fase III – Aplicación del cuestionario de Control Interno:

Se aplicara un cuestionario de control interno al Gerente general así como al jefe del Área de logística , el cuestionario consta de 112 preguntas las cuales se encuentran divididas según los 5 componentes del COSO:

##### ▪ Ambiente de Control:

Se procederá a evaluar cada uno de los elementos del ambiente control con lo cual reflejará la actitud asumida por la dirección y su incidencia en las actividades ejecutadas en el área de logística de la compañía así como en sus resultados.

##### a) Filosofía de la Dirección

El titular de la empresa junto con los demás integrantes de la Alta Dirección deben demostrar su compromiso con el control interno del proceso logístico de manera formal, por lo que se recomienda la elaboración de documentos internos (tales como Acta de Compromiso de la Alta Dirección) firmados por dichos funcionarios, en donde conste no sólo el compromiso sino también las acciones tomadas para la implementación del SCI en el área

de logística de la empresa. Estos documentos serán difundidos para el conocimiento de todos en la empresa constructora.

Paralelamente a la difusión de dichos documentos, es importante la realización de charlas de sensibilización a los funcionarios y servidores para que comprendan e interioricen la importancia que del control interno en la entidad.

Una estrategia de mejora es también la evaluación del desempeño que constituye una función esencial a efectuarse en toda entidad. Al evaluar el desempeño, la Dirección obtiene información para la toma de decisiones. Si el desempeño es inferior a lo previsto, se emprenderán acciones correctivas; si el desempeño es satisfactorio ha de ser alentado.

Dentro de otros aspectos para fortalecer y exteriorizar una adecuada Filosofía de Dirección se podrían considerar lo siguiente:

- Diseño de la estructura organizativa de acuerdo con la misión y los objetivos de la empresa.
- Formalización o actualización de los reglamentos y manuales.
- Respeto por la transparencia en el desarrollo de las operaciones de la entidad
- Respeto por la aplicación de los controles establecidos
- Proceso continuo de identificación y seguimiento periódico a los riesgos de la entidad
- Motivación del potencial humano para el logro de los objetivos de la entidad
- Respeto e igualdad de oportunidades para todos los trabajadores de la entidad; y

b) Integridad y valores éticos

El titular y los directivos serán los encargados de difundir, internalizar y observar que todos en la entidad actúen de acuerdo con los valores éticos que representan un sólido fundamento moral por el que se rige la entidad. Dichos valores deberán orientar la conducta de los funcionarios y servidores.

El SCI se sustenta en los valores éticos que definen la conducta de quienes lo operan.



Estos valores éticos van más allá del cumplimiento de disposiciones normativas y tienen que ver con la actuación íntegra de los funcionarios y servidores. Dicha integridad radica en hacer lo correcto, es decir lo que está de acuerdo con los principios y que no necesariamente es lo más conveniente para los intereses personales. Es el cumplimiento del deber como misión. Implica obrar de acuerdo con la normatividad legal, así como con respeto a los compromisos contraídos y honestidad consigo mismo y los demás.

Los valores éticos son normas de conducta esenciales, perdurables e irrenunciables que se consideran importantes en una empresa para fortalecer o garantizar el cumplimiento de los sus objetivos. Este conjunto de lineamientos no necesita una justificación externa ya que tienen una importancia intrínseca para quienes forman parte de la empresa y por lo tanto deben ser compartidos por todos los que pertenecen a ella.

Como complemento, la existencia de un código de ética resulta indispensable ya que constituye una herramienta fundamental para la creación de un clima y una cultura profesional coherente con la filosofía de la entidad.

Es recomendable que la empresa elabore su propio código de ética de acuerdo con su naturaleza y tomando como base la Ley del Código de Ética de la Función Pública con el fin de definir lineamientos más específicos y de mejor entendimiento que regulen la actuación de sus trabajadores.

c) Administración estratégica

Consiste en establecer una definición de la forma en que cada entidad se ve en el futuro. Para ello se establecerán objetivos a mediano y largo plazo, creando estrategias o formas de actuación para alcanzar dichos objetivos.

d) Estructura organizacional

La estructura es la herramienta que le permite a la Alta Dirección de la entidad disponer adecuadamente de sus recursos y coordinar su funcionamiento.

Asimismo, facilita la realización de las actividades para el logro de sus objetivos.

➤ Formalización de la estructura de la organización

(a) Organigrama

Se graficará un nuevo modelo gráfico de organigrama que representa cómo se han agrupado las tareas, actividades o funciones en las áreas o departamentos de una entidad.

El organigrama proporciona una visión global de la entidad que permite la comparación con otras entidades y así encontrar rápidamente incongruencias, tales como fallas de control, duplicación de funciones, entre otras.

(b) Reglamento de Organización y Funciones

Se implementará un Reglamento de Organización y Funciones (ROF) en el área de Logística, pues este es un documento técnico normativo de gestión institucional que contiene la organización formal de una empresa, es decir, contiene su estructura orgánica así como las funciones generales y específicas de cada uno de sus órganos y unidades orgánicas. Es un reglamento de tipo administrativo o de organización que ordena las funciones y actividades a cargo de cada entidad.

e) Administración de los recursos humanos

Subsistema de provisión de RRHH, por medio del cual se determina dónde reclutar al personal (dentro o fuera de la entidad), cómo y en qué condiciones (la entidad elige las mejores técnicas para entrar en el mercado de RRHH) y cuáles son los criterios de selección y estándares para la admisión en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, en relación con el universo de cargos de la organización

▪ **Evaluación de Riesgos:**

En la evaluación de riesgos se analizará el planeamiento que ha establecido el directorio para administrar los riesgos que puedan presentarse en la compañía, de tal forma que se pueda determinar si el personal conoce y cumple con las políticas establecidas.

a) Planeamiento de la Administración de riesgos

Dicho planeamiento deberá dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿cuándo va a empezar a manejarse el tema dentro de la empresa?, ¿quiénes van a participar directamente en el proceso?, ¿cuándo van a realizarse las capacitaciones y a quién van a ir dirigidas? y ¿cómo se va a articular el tema con los procesos?, entre otros.

El equipo de trabajo definirá los planes básicos y procedimientos que se llevarán a cabo, considerando los siguientes aspectos:

- Los costos del riesgo (presupuesto) y el cronograma de las actividades del trabajo de implementación;
- La asignación de responsabilidades respecto al riesgo;
- Las plantillas generales de la organización para las categorías de riesgo, y
- Las definiciones de términos como los niveles de riesgo, la probabilidad por tipo de riesgo, el impacto por tipo de objetivo, y la matriz de probabilidad e impacto.

El plan de gestión de riesgos servirá como una herramienta de gestión que controle el cumplimiento de los objetivos los cuales a su vez deberán estar alineados con el plan estratégico y el plan operativo de la entidad.

El presente plan estará documentado, considerando la metodología establecida y definida por la entidad, los recursos materiales y humanos que se requerirán; para el establecimiento de su estructura se considerará lo siguiente:

- Metodología. Define los métodos, las herramientas y las fuentes de información que pueden utilizarse para realizar la gestión de riesgos en la entidad;
- Roles y responsabilidades. Define al líder, y a los miembros del equipo de gestión de riesgos para cada tipo de actividad del plan de gestión de riesgos, asigna personas a estos roles y explica sus responsabilidades;
- Preparación del presupuesto. Asigna recursos y estima los costos necesarios para la gestión de riesgos;
- Periodicidad. Define cuándo y con qué frecuencia se realizará el proceso de gestión de riesgos durante el ciclo de vida de la implementación, y establece las actividades de gestión de riesgos que se incluirán en el cronograma del trabajo;
- Matriz de probabilidad e impacto. Los riesgos se priorizan según sus posibles implicaciones para lograr los objetivos de la entidad. El método típico para priorizar los riesgos es utilizar una Matriz de Probabilidad e Impacto. La organización suele establecer las combinaciones específicas de probabilidad e impacto que llevan a que un riesgo sea calificado como de importancia "alta", "moderada" o "baja", con la correspondiente importancia para planificar respuestas al riesgo;
- Criterios de evaluación de riesgos: Decidir los criterios con los cuales se va a evaluar el riesgo. Las decisiones concernientes a aceptabilidad de riesgos y tratamiento de riesgos pueden basarse en criterios operativos, técnicos, financieros, legales, sociales, humanitarios u otros. Esto a menudo depende de las políticas, metas y objetivos internos de la organización y de las demás partes interesadas.

b) Identificación de los Riesgos

La identificación de los riesgos podrá darse en el nivel de entidad y en el nivel de procesos, para el primer caso corresponderán a los riesgos de carácter general y para el

segundo sobre los riesgos que afectan a los procesos, sin embargo en ambos casos se deberá tener definido los objetivos respectivos.

Una técnica que se utilizara para identificar los riesgos es: Análisis de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (FODA). Esta técnica permite, a través del análisis interno (fortaleza y debilidades) y del análisis externo (amenazas y oportunidades), determinar e identificar algunos riesgos vinculados al entorno de la entidad y a los aspectos de la organización que puedan afectar las políticas y estrategias de la empresa.

Además se efectuarán reuniones con el personal involucrado y se planteará, a través de una tormenta de ideas, los principales riesgos que estarían involucrados en los subprocesos seleccionados. Para ello se determinarán qué objetivos específicos debería cumplir cada subproceso y qué causas podrían originar riesgos.

Como resultado de las reuniones desarrolladas se elaborará el Registro de Riesgos Respectivo.

Se Identificarán los riesgos de los subprocesos, luego se procederá a realizar conjuntamente con las gerencias involucradas la valorización respectiva de los riesgos tomando en cuenta las escalas de probabilidad e impacto establecidas en el presente documento.

Habiendo valorado los riesgos, se procederá a establecer las posibles respuestas y actividades de control que se deberán tomar para la minimización del riesgo, obteniendo finalmente el riesgo residual que la empresa deberá asumir.

Finalmente se elaborará la Matriz de Riesgos que incluía la valoración, respuesta y actividad de control a implementar.

▪ **Actividades de Control:**

En esta parte del cuestionario se iniciará apreciando si la empresa cuenta con ***procedimientos de autorización y aprobación de procesos***, pues se establecerá en forma clara y por escrito, para cada nivel, las correspondientes funciones y responsabilidades del personal

y unidades orgánicas dependientes. Éstas se presentan en los documentos de gestión aprobados por el titular.

También se tendrá en cuenta **la segregación de funciones** que significa que ningún individuo deberá tener control sobre dos o más fases de un proceso, actividad o tarea. Permite asegurar que los errores o las irregularidades en las operaciones sean prevenidos o detectados de manera oportuna por los empleados en el desarrollo normal de su trabajo. La segregación de funciones proporciona dos ventajas:

- Ningún trabajador habrá de comenzar su tarea hasta que no concluya la labor de quien lo antecede operativamente, de acuerdo con los procedimientos establecidos en los procesos, actividades o tareas. En este sentido, un fraude deliberado es más difícil de realizarse porque requiere la colusión de dos o más personas.
- Existe mayor probabilidad de que los errores pequeños sean encontrados y corregidos.

Además de lo antes mencionado será necesario evaluar si las actividades de control establecidas se encuentran de acuerdo al criterio de **costo – beneficio**, esto se basa en la necesidad de evaluar los costos de controles a implantarse y confrontarlos con su contribución esperada a minimizar los riesgos.

Es necesario tener en cuenta sobre **los controles de acceso a los recursos o archivos**, esta norma está relacionada con los controles existentes para el acceso a los recursos y documentos (físicos o electrónicos) de la empresa. Para eso se va a tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los controles de custodia comprenden los controles de entrada, salida y mantenimiento de los recursos o archivos, siendo necesaria la existencia de almacenes y archivos ordenados y protegidos adecuadamente.
- Las autorizaciones de uso comprenderán procedimientos para asegurar que los activos que entran o salen del área de

custodia se cuenten, se inspeccionen, se reciban y se entreguen al personal de la entidad sólo si existe autorización para ello.

- Se llevará un control periódico del inventario para resguardar los bienes patrimoniales de la entidad y ayudar a detectar pérdidas, sustracción o robos a los que están expuestos estos activos.

Aplicando lo antes mencionado se podrá observar si la compañía mide a través de verificaciones constantes los resultados obtenidos, de tal manera que se pueda evaluar el desempeño del personal al obtener oportunamente rendiciones de cuenta y procesos eficientes.

#### ▪ **Información y Comunicación**

Se procederá a evaluar si la compañía cuenta con políticas y procedimientos que garanticen un adecuado suministro de información para el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada uno de los trabajadores; además se observara si la información es útil, oportuna y confiable de tal manera que permita tomar decisiones acertadas.

Otro punto importante a evaluar es si la compañía cuenta con un archivo institucional que se actualice periódicamente y se encuentre resguardado.

Con respecto a la comunicación se analizara si existen documentos que orienten la comunicación tanto interna como externa, además de observar si se mantiene informada a la dirección del desempeño, desarrollo y eventos que se presentan.

#### ▪ **Supervisión:**

Por último se analizara si la empresa realiza seguimiento a las actividades de prevención establecidas, de tal manera que se detecte oportunamente cualquier deficiencia o problema que pueda presentarse y se apliquen las recomendaciones para un mejoramiento continuo.

Una vez aplicado el cuestionario se observarán los niveles de implementación de cada uno de los componentes a través de puntos porcentuales, los cuales

serán tomados del cuestionario de control interno, de tal manera que se pueda analizar cuales tienen un menor porcentaje de implementación para ver las deficiencias que se están presentando y observar cómo se podrían mejorar, así como para saber en dónde están los niveles más altos y si se podría aumentar la eficiencia.

Una vez obtenidos los niveles de cada componente se realizará un consolidado de acuerdo a pesos asignados según el conocimiento del área sobre el elemento encuestado, se establecerán valores los cuales sumados darán un total de 10 puntos por elemento; en el que se observará en qué nivel de implementación se encuentra de manera global.

Asimismo se analizará en la columna de resultado si el nivel obtenido es conforme o no; además se evaluará el nivel de riesgo de cada componente teniendo en cuenta las siguientes definiciones de los posibles resultados:

- Extremo: Si el nivel de implementación es entre 0% y el 25%
- Alto: Si el nivel de implementación es superior a 25% y es menor o igual a 50%.
- Moderado: Si el nivel de implementación es superior al 75%.
- Aceptable: Si el nivel de implementación es superior al 75%.

Otro de los aspectos a analizar es el nivel de madurez en cada componente; de acuerdo a los porcentajes tenemos:

- No existe: Si el nivel de implementación es 0%.
- Inicial: Si el nivel de implementación es superior a 0% y es menor o igual 20%.
- Repetible: Si el nivel de implementación es superior a 20% y es menor o igual a 40%.
- Definido: Si el nivel de implementación es superior a 40% y es menor o igual a 60%.
- Administrado: Si el nivel de implementación es superior a 60% y es menor o igual a 80%.
- Optimizado: Si el nivel de implementación es superior a 80% y es menor o igual a 100%.



De acuerdo a ello las definiciones de los niveles de madurez son:

- No existe: Carencia total de cualquier proceso reconocible. La organización no ha reconocido siquiera que hay un asunto que atender.
- Inicial: Hay evidencia que la organización ha reconocido que existe una situación a ser atendida. No hay sin embargo, procesos estandarizados sino enfoques que tienden a ser aplicados en casos individuales.
- Repetible: Hay un alto grado de confianza en el conocimiento de un individuo y por lo tanto posibilidad de errores.
- Definido: Se han estandarizado y documentado procedimientos y comunicado a través de entrenamiento. Sin embargo no se realizan procesos de autoevaluación, y es probable que las desviaciones no sean detectadas.
- Administrado: Es posible monitorear y medir el cumplimiento con procedimientos y tomar acción donde los procesos parecen no estar funcionando efectivamente. Los procesos se encuentran bajo mejora constante y proporcionan una buena práctica. Automatización y herramientas se utilizan en forma limitada y fragmentada.
- Optimizado: Los procesos han sido refinados a un nivel de mejoras prácticas, basados en los resultados de mejoras continuas y modelos de madurez con otras organizaciones. TI es utilizada en una forma integrada para automatizar el flujo de trabajo, proporcionando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad, haciendo que la compañía se adapte rápidamente.

Por último obtendremos resultados consolidados de cada componente, lo cual nos mostrara si se está cumpliendo las normas y políticas de la compañía o existe un incumplimiento por parte de los funcionarios y empleados obteniendo así el estado en que se encuentran:

- Cumplimiento  $\geq 90\%$  y  $\leq 100\%$

- Incumplimiento Medio  $\geq 60\%$  y  $< 90\%$
- Incumplimiento alto  $\geq 0\%$  y  $< 60\%$

Teniendo como definiciones:

- Incumplimiento Alto: Significa que el elemento muestra un limitado desarrollo, y su funcionamiento causa problemas para la normal ejecución de la gestión. Si bien no impide el logro de los resultados, los retrasa de manera importante y sólo se obtienen de manera parcial.
- Incumplimiento mediano: Significa que el elemento analizado muestra un mediano grado de desarrollo. Su aporte al logro de los objetivos no es sustancial y presenta dificultades operativas que retrasan la ejecución de las metas previstas.
- Cumplimiento: Significa que el elemento analizado muestra un grado de desarrollo importante y aporta de manera sustancial al logro de los objetivos. De manera no significativa, presenta algunas dificultades operativas que retrasan la ejecución de las metas previstas.

#### **D. Fase IV – Procesamiento de Información:**

En esta fase se procederá a evaluar la información recopilada en la labor de campo, además de los puntos encontrados como no conformes y el estado rentable de la empresa.

#### **E. Fase V – Conclusiones y Recomendaciones:**

Se presentarán las conclusiones a las que se llegó después de realizado el análisis así como las recomendaciones pertinentes para alcanzar los planes y objetivos trazados en la compañía.

#### **5.4.- Plan de Implementación del Sistema de Control Interno utilizando la metodología del COSO I.**

El control interno es efectuado por diversos niveles jerárquicos. Los gerentes, supervisores, jefes y personal de menor nivel contribuyen para que el sistema de control interno funcione con eficacia, eficiencia y economía.

El titular, funcionarios y todo el personal de la entidad son responsables de la aplicación y supervisión del control interno.

##### Objetivo

La implementación del Sistema de Control Interno, tiene como objetivo principal proveer de lineamientos, herramientas y métodos a la empresa constructora Rio Bado S.A.C. para la implementación de los componentes que conforman el Sistema de Control Interno (SCI) en el proceso logístico establecido en las Normas de Control Interno (NCI).

##### Planificación.- (Acta de compromiso, constitución del Comité, Diagnóstico, Programa de trabajo, informe).

La fase de planificación tiene por finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita a la empresa implementar progresivamente su SCI en el área de logística, para esto se plantean, entre otros, algunos procedimientos que facilitarán la elaboración de un diagnóstico de la situación actual del SCI del proceso logístico de la constructora.

**PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

ETAPAS	ETAPA PRE OPERATIVA	DIFUSION	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar la relación del personal involucrado en el proceso logístico de la empresa.</li> <li>- Dictar charlas de sensibilización de tema de Implementación del Sistema de Control Interno al personal involucrado en el proceso logístico.</li> </ul>
	ETAPA OPERATIVA	DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación del formato de encuesta de control interno.</li> <li>- Revisión y aprobación de la encuesta por el comité de Control Interno.</li> <li>- Desarrollo del aplicativo informático de la encuesta.</li> <li>- Aplicación de la encuesta.</li> <li>- Entrega de resultados.</li> </ul>

		INFORME DEL DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"><li>- Análisis y evaluación de resultados.</li><li>- Conclusiones y recomendaciones.</li><li>- Informe final.</li></ul>
--	--	----------------------------	---

### **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	ABR	MAY	JUN	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
<b>ETAPA PRE OPERATIVA</b>	Solicitar la relación del personal involucrado en el proceso logístico de la empresa	Comité/C. Rodríguez									
	Dictar una charla de sensibilización de tema de Implementación del Sistema de Control Interno al personal involucrado en el proceso logístico.	Comité/C. Rodríguez									
<b>ETAPA OPERATIVA - DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO</b>	Preparación del formato de encuesta de control interno.	Comité/ P. Alarcón y S. Montoya									
	Revisión y aprobación de la encuesta por el comité de Control Interno.	Comité									
	Desarrollo del aplicativo informático de la encuesta.	Comité/ P. Alarcón									
	Aplicación de la encuesta.	Comité y coordinadores del área									
	Entrega de resultados	Comité/ P. Alarcón									
<b>ETAPA OPERATIVA - INFORME DEL DIAGNOSTICO</b>	Análisis y evaluación de resultados	Comité/ M. Sifuentes, P. Alarcón y S. Montoya									
	Conclusiones y recomendaciones.	Comité/ M. Sifuentes, P. Alarcón y S. Montoya									
	Informe final	Comité/ P. Alarcón									

**PROGRAMA DE ACTIVIDADES EJECUTADAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL AÑO 2014**

COMPONENTE	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	JUL	AGOS	SEPT	OCT	NOV	DIC
AMBIENTE DE CONTROL	ACTA DE COMPROMISO DE LA GERENCIA	Cómite/C. Rodriguez	■					
	REESTRUCTURACIÓN DE ORGANIGRAMA	Cómite/C. Rodriguez	■					
	ELABORACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA	Cómite/ P. Alarcon		■				
	IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)	Cómite/ P. Alarcon		■				
	IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	Cómite y coordinadores del área		■				
	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	Cómite/ P. Alarcon		■				
EVALUACION DE RIESGOS	EVALUACION DE RIESGOS SEGÚN FODA	Cómite/ M. Sifuentes, P. Alarcon y S. Montoya		■				
	VALORACIÓN DE RIESGOS - MATRIZ DE RIESGOS	Cómite/ P. Alarcon			■			
	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	Cómite/C. Rodriguez			■			
ACTIVIDADES DE CONTROL	APLICACIÓN DEL MOF - SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	Cómite/C. Rodriguez			■			
	CONTROL DE DOCUMENTOS -FORMATOS DE PRESTACIÓN DE EXPEDIENTES	Cómite/ P. Alarcon			■			
	IDENTIFICACIÓN DEL FLUJO DE PROCESO LOGISTICO	Cómite/ P. Alarcon			■			
	IDENTIFICACION DE METAS O ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	Cómite y coordinadores del área			■			
	IMPLEMENTACION DE FORMATOS PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS	Cómite/ P. Alarcon		■				
	ADQUISICIÓN DE CÁMARAS DE SEGURIDAD Y ALARMAS CONTRA ROBOS	Coordinadores del área			■			
	COTIZACIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN A OTROS PROVEEDORES	Coordinadores del área			■			
	ADQUISICIÓN DE ESTANTES PARA ORGANIZACIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	Coordinadores del área			■			
	COTIZACIÓN DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE MATERIAL A OTROS PROVEEDORES	Coordinadores del área			■			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	UTILIZACIÓN DE CANALES VIRTUALES CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA	Cómite y coordinadores del área				■		
	IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE MEDIOS ESCRITOS: CARTELERAS, MEMORANDOS, CIRCULARES, INFORMES DE GESTIÓN, BOLETINES, COMUNICADOS,	Cómite/ P. Alarcon Cómite/C. Rodriguez				■	■	
SUPERVISIÓN	POLITICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	Cómite/C. Rodriguez					■	
	DESARROLLO DE AUDITORIAS	Cómite y coordinadores del área						■
	IMPLEMENTACION DE REGISTRO GENERAL DE RECOMENDACIONES	Cómite y coordinadores del área						■

✚ Lineamientos para la implementación de los componentes que conforman el Sistema de Control Interno (SCI) en el proceso logístico

✓ **AMBIENTE DE CONTROL**

- A. Fue necesario que la empresa formule una filosofía que común consolidado prenda conductas y actitudes que caractericen a la gestión de la compañía, además de demostrar su compromiso con el control interno de manera formal, por lo que se recomendó la elaboración de documentos internos (tales como Acta de compromiso de la Gerencia), en donde consta no solo el compromiso sino también las acciones tomadas para la implementación del SCI en el área de logística. Estos documentos se han difundido para el conocimiento y participación del personal dicha área. **(Anexo 9)**
- B. En la Estructura Organizacional la alta dirección de la empresa dispuso adecuadamente sus recursos, graficando un modelo gráfico de organigrama que representa como se han agrupado las funciones y tareas en la empresa y como se encuentra dividida el Área de Logística. **(Anexo 10)**
- C. La Gerencia es la encargada de difundir, internalizar y observar que todos en la compañía actúen de acuerdo con los valores éticos, normas de conductas esenciales, perdurables o garantizar el cumplimiento de sus objetivos, lo que representa un sólido fundamento moral por el que se rige la empresa.  
Todo ello fue regulado en el código de ética. **(Anexo 11)**
- D. Se especificó las tareas a realizar en cada puesto de trabajo del área de logística, esto se dio a través del Manual de Organización y Funciones (MOF) y Manual de Procedimientos.  
**(Anexo 12) y (Anexo 13)**
- E. Se determinó dónde se va reclutar al personal (dentro o fuera de la compañía), cómo, en qué condiciones y cuáles serán los criterios de selección y estándares para la admisión en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia potencial de desarrollo, en relación con el universo de cargos de la organización. **(Anexo 14)**



F. Se determinó los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, entre otros para la apropiada realización de las labores de la compañía, se definió un plan de capacitación a los trabajadores para determinar también como se define la calidad del personal, mediante la evaluación del desempeño, determinando en qué forma se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia.

**(Anexo 14)**

#### ✓ EVALUACIÓN DE RIESGOS

A. Para el desarrollo del plan de gestión de riesgos se requirió la designación de un equipo de trabajo conformado por personal disciplinario, que cuente con conocimientos de administración de riesgos. El presente equipo realizo reuniones que contribuyeron al desarrollo del plan de riesgos, donde se consideró la participación del jefe del área de logística, de quien se obtuvo la información necesaria para la identificación de riesgos. **(Anexo 15)**

B. La valoración de riesgos se efectúa con base a la información obtenida en el registro de riesgos, elaborado en la etapa de identificación, con el fin de obtener información para determinar el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar.

C. Para el manejo de riesgos se analizó las posibles acciones a emprender, las cuales debían ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros. Para la selección de las acciones más convenientes se consideró la viabilidad jurídica, técnica, institucional, financiera y económica. Después de haber seleccionado las respuestas al riesgos, la Gerencia identifico las actividades de control que permiten asegurar que las respuestas a los riesgos se lleven a cabo de manera adecuada y oportuna; además de evaluar si las existentes son suficientes o no. **(Anexo 15)**

✓ **ACTIVIDADES DE CONTROL**

- A. La Gerencia determino que actividades requieren aprobación sobre la base del nivel de riesgo que asumirá la organización. Así, cada vez que se presente cada una de estas actividades, deberá aplicarse el procedimiento establecido, así mismo se fijó con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad según el MOF, además se aseguró que las condiciones y los términos de las autorizaciones estén documentados y sean comunicados en tiempo y forma oportuna. **(Anexo 12 y 9)**
- B. Se consideró la asignación de responsabilidades a las diferentes personas que integran un proceso y que cumplen una función específica; para lo cual las categorías de, autorización procesamiento, revisión, control, custodia, registro de operaciones y archivo de la documentación están separadas, de forma que ningún individuo o sector ejerza más de una de ellas a la vez, y que exista "oposición de intereses", es decir, un control mutuo.
- C. El control de los documentos de la compañía se realiza mediante el registro del archivo central del área, en donde los documentos que son solicitados por el personal de otra área tendrán que previamente firmar y llenar unos formularios en solicitud de préstamo, de esta manera se puede evitar que se extravíen documentos como guías de remisión, etc. **(Anexo 16)**
- D. Se efectúa verificaciones y conciliaciones que permitan comprobar la veracidad de la información y contrastar la misma, de tal manera que se pueda dar conformidad y determinar las operaciones pendientes de registro, en uno u otro lado. **(Anexo 16)**
- E. El seguimiento y evaluación de los planes estratégicos dispone de sistemas de información que permiten contar con datos confiables y oportunos para medir el avance de los indicadores de desempeño.

Asimismo, estos indicadores están encaminados al cumplimiento de los principios de eficacia, eficiencia, economía y legalidad.

El proceso de formulación para la medición de desempeño que a continuación se presenta corresponde a la visión genérica, el cual pudo adaptarse para un mejor ajuste:

- ✓ Se identificó el flujo de proceso (**Anexo 17**)
- ✓ Se identificó las actividades críticas que deben ser medidas. (**Anexo 15**)
- ✓ Se establecieron metas de desempeño o estándares. (**Anexo 18**)
- ✓ Se estableció la medición de desempeño. (**Anexo 19**)
- ✓ Se identificó las partes responsables. (**Anexo 12**)

F. La rendición de cuentas implica un proceso que se efectúa por parte de todos los trabajadores de la empresa en cumplimiento de la normatividad vigente, con la finalidad de dar cuenta del ejercicio de sus funciones, del cumplimiento de sus objetivos y del uso de los bienes y recursos recibidos; asimismo la alta dirección a definido las políticas y procedimientos para que el personal pueda rendir cuenta ante sus respectivos jefes. (**Anexo 20**)

G. Los procesos están siendo monitoreados y evaluados de manera permanente para detectar si cumplen con las necesidades y expectativas de los usuarios, y así poder realizar los cambios y ajustes necesarios de acuerdo con el entorno y las exigencias de la demanda o la normatividad. La empresa debe estar siempre predispuesta positivamente al cambio y a la adaptación de nuevos escenarios.

H. Se sugirió que los datos recopilados provenientes del seguimiento y medición de los procesos se analicen con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos. De este análisis de datos se debe obtener la información relevante para conocer: Que procesos no alcanzan los resultados planificados, y donde existen oportunidades de mejora. Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, la compañía establece las acciones correctivas necesarias

para asegurar que las salidas del proceso estén conformes, lo que implica actuar sobre las variables de control para que el proceso alcance los resultados planificados; también puede ocurrir aun cuando un proceso este alcanzando los resultados planificados, la organización identifique una oportunidad de mejora en éste que por su importancia, relevancia o impacto en la empresa amerite ser mejorado.

#### ✓ INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

- A. La información está diseñada para cada uno de los niveles de organización, y ordenada para facilitar su acceso y utilización y cubrir tanto aspectos financieros como de gestión; las características que debe poseer son: integridad, oportunidad, actualización, exactitud, accesibilidad, certidumbre, racionalidad y objetividad. **(Anexo 21)**
  
- B. Se está generando un clima de confianza mutua que permita la comunicación directa, así como oportuna de buenas y malas noticias propiciando una comunicación abierta y honesta, dejando constancia de los problemas detectados. **(Anexo 22)**
  
- C. Se ha desarrollado una política de calidad que establece las obligaciones de los miembros de la organización con el fin de asegurar la calidad de los datos en todas sus dimensiones, definiendo un proceso que evalúe constantemente la misma. **(Anexo 19)**
  
- D. Para implementar los controles de datos fue necesario que la compañía designe a los usuarios encargados de salvaguardar los datos. Además se recomendó que la compañía establezca normas para la asignación de cuentas de acceso, incluyendo las medidas de seguridad aplicables tales como: claves secretas (contraseñas), controles de acceso a los servidores y sistemas para auditar su uso, la integridad y la seguridad de datos y comunicaciones que se envían.
  
- E. Todo el personal del área de logística está recibiendo constantemente información relativa a sus responsabilidades sobre operaciones y el

control de las mismas, como también de la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros colaboradores. En este sentido la información debe permitir al personal dar cumplimiento a las siguientes acciones: **(Anexo 12)**

- ✓ Conocer funciones específicas asignadas y los resultados esperados.
- ✓ Desarrollar adecuadamente las tareas correspondientes para el ejercicio de sus funciones.
- ✓ Responder integral y oportunamente por los resultados obtenidos.

F. La compañía ha implementado políticas para establecer medios de comunicación que faciliten y estandarices una comunicación interna y externa efectiva.

✓ **SUPERVISION**

**A.** La prevención y monitoreo se está efectuando sobre los diferentes documentos que regulan y sustentan el desarrollo de las actividades de la empresa en el área de logística sean estos de gestión, operativos o de control, con la finalidad de tener una seguridad razonable de que se van a cumplir con los objetivos institucionales así como aquellos relacionados con el control interno. **(Anexo 19)**

**B.** Las diversas medidas correctivas instauradas en el comportamiento del control interno en el área de logística de la empresa, se encuentran sujetas a monitoreo con el fin de determinar su vigencia, consistencia y calidad así como para formular modificaciones que se consideren pertinentes, orientadas a obtener una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos previstos.

**C.** Las deficiencias encontradas durante el seguimiento continuo o a través de evaluaciones puntuales son registradas y comunicadas de manera oportuna, a través de reportes con la finalidad que se tomen acciones correctivas. **(Anexo 19)**

- D.** La empresa en su conjunto tiene la capacidad de conocer y registrar todas las recomendaciones que, como producto de las autoevaluaciones y las evaluaciones independientes se hayan realizado, con la finalidad de obtener un plan de mejoramiento que ayude al fortalecimiento de SCI en el Área de Logística. Se cuenta con un registro general de las recomendaciones y mejoras a efectuar; motivando a las diversas áreas a mantener actualizados dichos registros, siendo éstos a su vez supervisados.
- E.** La autoevaluación también está permitiendo monitorear las operaciones de la empresa en el área de logística a través de la medición de los resultados generados en los procesos y el análisis de indicadores, evaluando su diseño y operación en un periodo determinado.

## CAPÍTULO 6. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación desde el diagnóstico de la situación actual de la empresa antes de la implementación de la solución, hasta el resultado.

### 6.1.- Resultado del Diagnóstico.

El área de Logística en la Empresa Constructora Rio Bado S.A.C. cuenta con una sola persona que se encarga de realizar las diferentes actividades, además las funciones asignadas a esta no se encuentran claramente definidas por lo que existe demasiada carga laboral para un solo personal.

Se presentó un robo interno de materiales de construcción en la empresa por parte de la persona encargada del Almacén, además la adquisición de los materiales de construcción y el alquiler del transporte se obtenían a un costo sobrevalorado por el mercado.

El almacenamiento de los materiales de construcción era inadecuado pues provocaba que muchos de estos se deterioren y se desperdicien significativamente. Por ejemplo: Algunas bolsas de cemento se rompían, varias lozas de mayólica se rajaban producto de caídas y golpes, muchos focos terminaban quemados pues también en ocasiones eran golpeados con otros materiales, etc.

El costo relativo de los servicios prestados es muy alto por el excesivo derroche de dinero que se incurre en el proceso logístico (desorden en la gestión) por lo que menor es la capacidad de la empresa para generar utilidad, así como sus activos y capital invertido tampoco son usados correctamente para generar utilidades y beneficios económicos para la empresa, por lo que generan se generan pérdidas.

### 6.2.- Resultado de la aplicación de cuestionarios basados en la metodología del COSO al área de Logística y a la Gerencia General.

a.- Gerencia: (**Ver anexo 2**), se encontraron 44 fortalezas y 68 debilidades de control según la Gerencia para el área de Logística como se muestra en el Cuadro 07; según el Gerente esto se debe a que no se ha estado proporcionando apoyo logístico y de personal para un adecuado desarrollo de

las labores de control, por no difundir el reglamento de ética a los trabajadores, los planes estratégicos, operativos y de contingencia no se actualizan; no existe un manual de organización y funciones (MOF); y no se ha establecido y difundido lineamiento y políticas para la administración de riesgo; los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas no están claramente definidos en manuales o directivas y no son realizados para todos los procesos y actividades.

### GERENCIA

	FORTALEZAS	DEBILDADES
Ambiente de Control	13	24
Evaluación de Riesgos	1	12
Actividades de Control	14	20
Información y Comunicación	11	9
Supervisión	5	3
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>	<b>68</b>

Cuadro N° 07- RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILDADES- SEGÚN LA GERENCIA

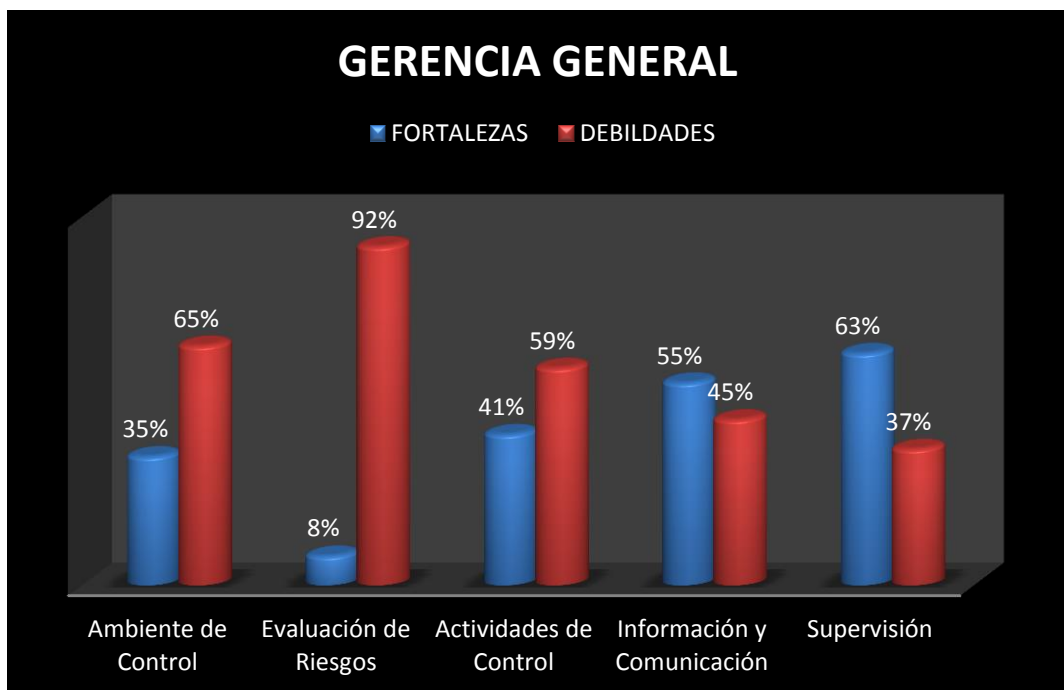


Gráfico N° 01- RESUMEN % DE FORTALEZAS Y DEBILDADES- SEGÚN LA GERENCIA



b.- Área de Logística: (Ver anexo 3), se encontraron 31 fortalezas y 82 debilidades de control, como se muestra en el Cuadro 08; según el Jefe del área de Logística esto se debe a que la estructura organizacional no se ha desarrollado sobre la base de la misión, objetivos y actividades de la entidad y se ajusta a la realidad, pues esta área tiene bastante movimiento y responsabilidad y sin embargo todo el trabajo está asignado solo para una persona. La empresa no cuenta con un plan de Administración de riesgos, no existe un manual de organización y funciones (MOF) por lo que el personal del área no tiene en claro sus funciones a realizar, y la gerencia no efectúa periódicamente autoevaluaciones que le permite proponer planes de mejora.

### AREA DE LOGISTICA

COMPONENTES	FORTALEZAS	DEBILDADES
Ambiente de Control	6	31
Evaluación de Riesgos	1	12
Actividades de Control	12	22
Información y Comunicación	9	11
Supervisión	3	5
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>81</b>

Cuadro N° 08- RESUMEN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES- SEGÚN EL AREA DE LOGISTICA

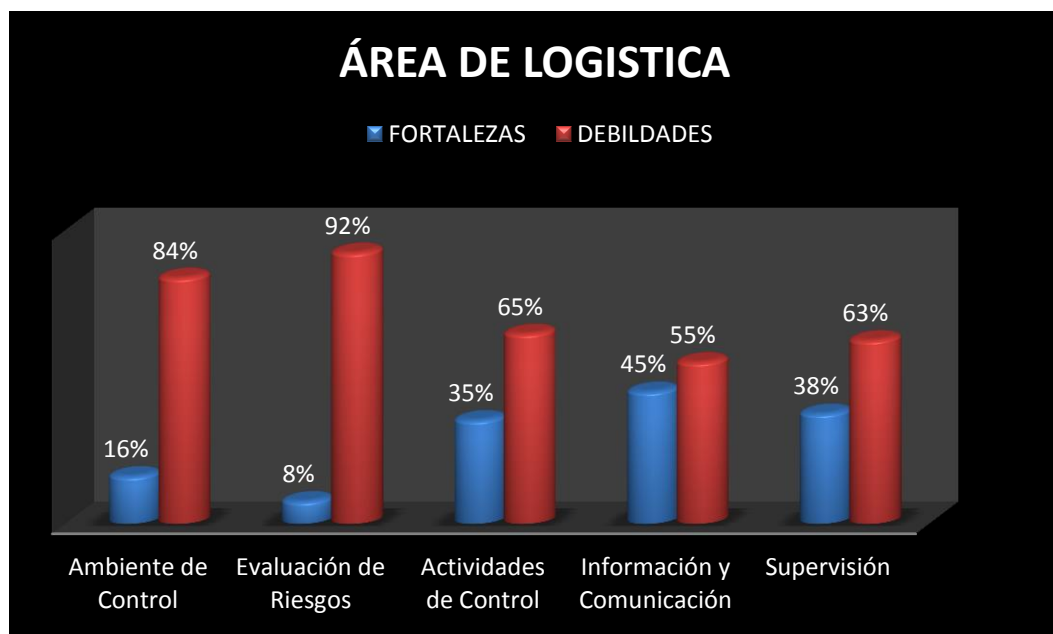


Gráfico N° 02 – RESUMEN % DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES- SEGÚN EL AREA DE LOGISTICA

Después de aplicar el cuestionario interno a las principales áreas involucradas con el proceso logístico, se obtuvo un consolidado de acuerdo a los pesos asignados según el conocimiento que posee cada área con respecto al elemento evaluado (ver anexo 4), el cual dio como resultado que el grado de implementación en que se encuentra el Sistema de Control Interno es de 34.78% (ver anexo 5), lo cual demuestra un incumplimiento alto y a la vez que el sistema actual no está permitiendo la consecución de los objetivos trazados por la empresa, pues se encontró que las debilidades que poseía la empresa resultaron ser mayores que las fortalezas generando dificultades en las actividades y operaciones que se realizan.

Se pudo observar que en ninguno de los componentes del COSO existe un porcentaje favorable que muestre un cumplimiento de los controles (ver anexo 6) teniendo el ambiente de control un 27.03%, lo que corresponde a un incumplimiento alto, lo cual nos indica que existe débilmente una cultura de control interno en la empresa, todo ello se debe a que la Dirección no ha formulado y aplicado una filosofía de control, por lo que el personal no le ha dado la debida importancia y no se siente comprometido generándose así una inestabilidad en la realización de las actividades logísticas.

En la evaluación de riesgos se tiene un 14.29%, lo que corresponde a un incumplimiento alto, esto indica que no existe una adecuada administración de riesgos, por el contrario la compañía se encuentra expuesta a los riesgos sin haber establecido previamente medidas que permitan identificar, valorar y dar respuesta a los mismos lo que la deja vulnerable pudiendo presentarse pérdidas por la no consecución de sus objetivos al encontrarse sin acciones que permitan prevenir sucesos.

En las actividades de control existe un incumplimiento alto siendo este un 38.24% lo cual nos indica que las políticas de control que se rigen en la empresa no han sido bien definidas y difundidas, por lo que el personal no aplica y no se rige del todo a estos controles debido a que hasta el momento no existe una cultura de control en la empresa.

En lo que concierne a la información y comunicación existe un incumplimiento alto de 50.00%, esto nos indica que no se han implantado mecanismos y soportes adecuados para la compañía y que la información no refleja la realidad y no hay comunicación oportuna entre el personal, lo que repercute en la toma de decisiones.

En la supervisión se tiene un 50%, correspondiendo a un incumplimiento alto, esto indica que no se está monitoreando de manera adecuada el funcionamiento de los controles establecidos generándose una inseguridad en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, además de ello las herramientas de gestión utilizadas en este componente no permiten medir la eficacia con que se desarrollan las actividades.

Por otra parte los niveles de riesgo (ver anexos 7 y 8) en los componentes de ambiente de control, información y comunicación, actividades de control y supervisión se encuentran en un nivel 3, lo cual indica un riesgo alto para la compañía, debido a que se está operando con un nivel de control inaceptable se encuentra propensa a fallas operacionales y que la información financiera no sea fidedigna.

En lo que respecta al nivel de riesgo en el componente de evaluación de riesgos se encuentra en un nivel 4 (ver anexo 7 y 8) lo cual indica un nivel extremo, esto es debido a que la entidad no ha reconocido la importancia de medir y evaluar periódicamente los riesgos a los cuales está sometida la empresa a través de su proceso logístico, para lo cual se requiere acciones correctivas de relativa urgencia.

Con respecto a los niveles de madurez (ver anexos 7 y 8) en los componentes de control de ambiente de control, evaluación de riesgos y actividades de control se encuentran en un nivel repetible, lo que indica que han desarrollado procesos al grado de que procedimientos similares se llevan a cabo por personas distintas, quienes son responsables de una misma tarea. No existe entrenamiento o comunicación formal de procedimientos estándar y la responsabilidad se deja a un individuo.

En los componentes de información y comunicación, y supervisión se tiene un nivel de madurez definido (ver anexo 7 y 8) lo que indica que se han estandarizado y documentado procedimientos además de haberse comunicado a través de un entrenamiento. Sin embargo los procedimientos no son sofisticados pero son la formalización de la existencia de prácticas.

## **CAPÍTULO 7. DISCUSIÓN**

En el presente capítulo se observa la comprobación de la hipótesis tomando en cuenta los resultados que se obtuvieron en la Implementación del Sistema de Control Interno en el área de Logística de la Constructora Río Bado S.A.C.

Se utiliza como herramienta el cuadro comparativo de la matriz de riesgos que se incurren en el proceso logístico, para visualizar las variaciones que se presentan antes y después de la implementación del Sistema de Control Interno.

Para medir los indicadores de rentabilidad se realizaron las siguientes actividades:

1.- En un cuadro comparativo se demuestra con cifras en nuevos soles cada una de las actividades del ejercicio pasado que incurrieron en pérdida y cuanto le cuesta a la empresa la Implementación del Sistema de Control Interno en el área de logística, para determinar el impacto que dicha implementación genera en la rentabilidad.

Para dicha validación de indicadores se utilizaron documentos y comprobantes verídicos, emitidos por la empresa en el ejercicio en pérdida.

2.- Gráficos que cuantifican las pérdidas obtenidas en las diferentes actividades y el porcentaje (%) de disminución que éstas tienen al momento de implementar el Sistema de Control Interno en el área de logística.

### CUADRO COMPARATIVO DE MATRIZ DE RIESGOS - DESPUÉS DE IMPLEMENTAR EL S.C.I.

PROCESO	SUB PROCESO	ACTIVIDAD	RIESGO	CONTROL IMPLEMENTADO	ANTES DE LA IMPLEMENTACIÓN S.C.I.			DESPUÉS DE LA IMPLEMENTACIÓN S.C.I.			RESPONSABLE	MEDIDA DE CORRECCIÓN	ESTADO DE IMPLEMENTACION
					PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL	PROBABILIDAD	IMPACTO	TOTAL			
PROCESO LOGISTICO	GESTIÓN DE INVENTARIOS	Abastecimiento de materiales	Falta de materiales apropiados en el momento de ejecución de obras.	no tiene control	2	4	8	1	4	4	Área de Logística	Emisión de ordenes de pedidos con características necesarias y precisas. <i>(Manual de procedimientos)</i>	IMPLEMENTADO
		Materiales que ingresan a obra y no son utilizados durante un largo periodo de tiempo.	Capital inmovilizado y costos de almacenaje.	no tiene control	3	3	9	1	3	3	Área de Logística	Adquisición de la cantidad precisa de materiales en el momento adecuado. <i>(Manual de procedimientos)</i>	IMPLEMENTADO
		Frecuentes pedidos de pequeñas cantidades de materiales.	Aumento en los costos administrativos.	tiene control	2	3	6	1	3	3	Área de Logística	Correcta elaboración de la orden de pedido, teniendo en cuenta los presupuestos y valorizaciones de obra.	IMPLEMENTADO
	GESTIÓN DE COMPRAS	Programación de compras	Compra de materiales que no cumplen con los requisitos de calidad y alto stock de material inmovilizado.	tiene control	3	4	12	1	4	4	Área de Logística	Elaboración de una correcta "Requisición Directa de Compra" a solicitud del área que está totalmente ligada al procedimiento constructivo. <i>(Manual de procedimientos)</i>	IMPLEMENTADO
		Actualización de registro de proveedores	- Atraso en compras. - Compras de materiales con bajos estándares de calidad.	no tiene control	3	3	9	1	3	3	Área de Logística	Tener en cuenta las 3 principales fuentes de información para la localización correcta de proveedores: Medios Electrónicos, Medios Escritos y Medios Personalizados.	IMPLEMENTADO
		Evaluación y selección de cotizaciones o presupuesto.	Precios elevados de materiales generando mayores gastos a la empresa.	no tiene control	4	4	16	2	3	6	Área de logística	Para la selección de cotizaciones deberán considerar elementos de competitividad del proveedor como son: precio, calidad, servicio, flexibilidad y facilidades (Créditos, montos y tiempos), otros (fianzas, garantías, seguros).	IMPLEMENTADO
		Emisión y Seguimiento de la orden de compra.	Demora en la entrega de materiales.	no tiene control	2	4	8	1	4	4	Área de Logística	Emisión correcta, detallada de la orden de compra y a la vez hacer el seguimiento de la misma, para acelerar el proceso o progreso del envío y entrega del bien o servicio, para que los plazos establecidos se cumplan. <i>(Manual de procedimientos)</i>	IMPLEMENTADO
	PROCESO DE ALMACENAJE	Ingreso de materiales al almacén	Cantidad y calidad no sean las requeridas al proveedor.	tiene control	3	4	12	1	4	4	Área de Logística	Contar con personal capacitado que verifique que la cantidad y calidad de los materiales sean las requeridas para la ejecución de las obras. <i>(Contratación de personal calificado y capacitaciones constantes)</i>	IMPLEMENTADO
		Almacenamiento de materiales	-Riesgo de caídas, pisadas sobre objetos, tropiezos, golpes contra estanterías, robos , etc.	no tiene control	4	4	16	1	4	4	Área de Logística	-Correcta colocación de las materiales en las estanterías, mantener el orden y limpieza en general. -Verificar que el lugar de almacén se encuentre fuera del alcance de la humedad a fin de evitar que algunos materiales de construcción se deterioren. -Supervisión al personal que controla la obra y contar con cámara de vigilancia. <i>(Adquisición de estantes una mejor organización de materiales)</i>	IMPLEMENTADO
		Salida de materiales a obra	Robo de materiales por parte del personal	no tiene control	3	4	12	1	4	4	Área de Logística	La elección del transportista y de la ruta es fundamental para minimizar el robo, tener en cuenta: Utilización de carga (debemos intentar unir todas las unidades a transportar en una unidad superior) y Embalaje de calidad (si utilizamos embalajes adecuados, los materiales están más protegidos). <i>(Adquisición de cámaras de seguridad y alarmas contra robos).</i>	IMPLEMENTADO

Ver cuadro de ponderación págs. 60, 61 y 62.

### DETALLE CUANTIFICADO DE PÉRDIDAS EN EL AREA DE LOGISTICA

- MATERIALES EN ALMACEN QUE NO FUERON UTILIZADOS EN OBRA POR NO CUMPLIR CON CARACTERISTICAS NECESARIAS – CUADRO N°09 (ANEXO 23)

TOTAL DE MATERIALES QUE NO CUMPLEN CARACTERISTICAS NECESARIAS									TOTAL QUE SE LOGRO UTILIZAR				IMPORTE EN SOLES DE MATERIALES SIN ESPECIFICACIONES NECESARIAS
ITEM	N° FACTURA	CANTIDAD	UNID. MEDIDA	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE			P. UNIT.	IMPORTE			TOTAL
						VALOR DE VENTA	IGV	TOTAL		VALOR DE VENTA	IGV	TOTAL	
1	010-14911	8	UNID	BOMBA MULTI-H402-SE-T/6.0.75KW	1,221	9,764.97	1,855.35	11,620.32	850.00	6,800.00	1,292.00	8,092.00	3,528.32
2	010-14911	3	UNID	TABLERO ARRANCADOR ALTERNADOR 1.0 HP/380V	915.75	2,747.24	521.98	3,269.22					3,269.22
3	010-14912	1	UNID	TABLERO ARRANCADOR ALTERNADOR 1.5 HP/380V	1,626.36	1,626.36	309.01	1,935.37					1,935.37
4	010-14912	6	UNID	BOMBA MULTI-H403-SE-T/6.-1.1KW	1,156.37	6,938.22	1,318.26	8,256.48	800.00	4,800.00	912.00	5,712.00	2,544.48
5	002-04705	28	UNID	TUVO PVC ISO 4422 400 mm PN-5 x 6 M U/F	640.30	17,928.40	3,406.40	21,334.80					21,334.80
6	002-04705	28	UNID	ANILLOS DE JEBE 400 MM PRESIÓN	18.50	518.00	98.42	616.42					616.42
<b>TOTAL</b>						<b>39,523.20</b>	<b>7,509.41</b>	<b>47,033</b>					<b>33,229</b>

Estos son los costos detallados de materiales que no fueron utilizados en obra por las siguientes razones: debido a un error en el expediente de estudio técnico, algunos de estos no cumplían con las medidas y características que se requerían para la obra y en otras circunstancias el encargado de las compras no tenía el conocimiento necesario de construcción para validar los materiales antes de ser entregados por el proveedor, el cual ya no aceptaba cambios ni devoluciones.

• MATERIALES Y EQUIPOS QUE SE PERDIERON EN ALMACEN – CUADRO N°10 (ANEXO 24)

ITEM	N° FACTURA	CANTIDAD	UNID. MEDIDA	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE		
						VALOR DE VENTA	IGV	TOTAL
1	006-10948	20	KG	FRAGUA PREMIUN GRIS	8.40	168.00	31.92	199.92
2	006-10948	20	BOLSAS	PEGAMENTO CELIMA BLANCO EXTRA FUERTE	21.64	432.80	82.23	515.03
3	001-03124	1	UNID	CHECK 1 1/2 CIM	110.00	110.00	20.90	130.90
4	001-03124	1	UNID	VALVULA FLOTADORA 1 1/2	120.00	120.00	22.80	142.80
5	010-14970	50	BOLSAS	CEMENTO PACASMAYO PORTLAND AST I ENVASADO	19.00	950.00	180.50	1,130.50
6	010-15821	10	BOLSAS	CEMENTO PACASMAYO ANTISALITRE	19.00	190.00	36.10	226.10
7	080-03836	1	UNID	VIBRAD.D/CONCR. 5.5HP 1 1/2" X 6M GX160QAB + KIT	554.62	1,663.86	948.40	2,445.87
8	001-00311	1	UNID	NIVEL AUTOMÁTICO MODELO NA720,LEICA	924.37	2,495.80	1,280.34	3,776.14
9	080-03836	1	UNID	MEZCLADORA D/ CONC. 9P3 12.0HP M12 KOHLER	2,067.23	6,201.69	3,534.96	9,116.65
<b>TOTAL</b>						<b>12,332.15</b>	<b>6,138.16</b>	<b>18,470</b>

A continuación se detallan los materiales que fueron extraviados en obra si bien es cierto que los equipos como el Nivel Automático, Vibrador de Concreto y Mezcladora fueron hurtados directamente de la obra por terceros, se interpuso la denuncia policial sin embargo no fue posible que estos equipos sean recuperados.

Además los otros materiales fueron desapareciendo sigilosamente de la obra con ayuda del personal de almacén, el cual fue despedido de su cargo pero no se le pudo interponer juicio por no contar con las pruebas suficientes y fehacientes.



• **ADQUISICION DE MATERIALES Y ALQUILER DE EQUIPOS A UN COSTO SOBREALORADO - CUADRO N° 11 (ANEXO 25)**

ADQUISICION DE MATERIALES Y ALQUILER DE EQUIPOS A COSTO SOBREALORADO													
PROVEEDOR: CARLOS MEZA NEYRA													
ITEM	N° FACTURA	CANTIDAD	UNID. MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO DE COMPRA			PRECIO DE MERCADO (SEGÚN COTIZACIÓN)			PAGO EN EXCESO		
					P. UNIT.	IMPORTE		P. UNIT.	IMPORTE				
						VALOR DE VENTA	IGV	TOTAL		VALOR DE VENTA	IGV	TOTAL	
1	002-01542	10	UNID	TEROMASILLA	3.50	35.00	6.65	41.65	2.50	25.00	4.75	29.75	11.90
2	002-01542	10	UNID	TUBO DESAGUE 4" EUROTUBO	25.00	250.00	47.50	297.50	16.00	160.00	30.40	190.40	107.10
3	002-01542	10	UNID	CODO DESAGUE 4" PVC	5.00	50.00	9.50	59.50	3.50	35.00	6.65	41.65	17.85
4	002-01542	16	UNID	ABRAZADERA 4" F.G.	10.00	160.00	30.40	190.40	7.00	112.00	21.28	133.28	57.12
5	002-01542	3	UNID	SUPERMATE BLANCO DECORATIVO X 20 LTS	238.00	714.00	135.66	849.66	205.00	615.00	116.85	731.85	117.81
6	002-01542	10	UNID	LIJA AL AGUA 180 #	2.00	20.00	3.80	23.80	1.20	12.00	2.28	14.28	9.52
7	002-01542	100	UNID	LIJA AL AGUA 150 #	2.00	200.00	38.00	238.00	1.30	130.00	24.70	154.70	83.30
8	002-01542	100	UNID	LIJA AL AGUA 100 #	2.00	200.00	38.00	238.00	1.40	140.00	26.60	166.60	71.40
9	002-01542	2	UNID	INTERRUPTOR BLANCO BTICINO	9.00	18.00	3.42	21.42	7.50	15.00	2.85	17.85	3.57
10	002-01542	10	UNID	INTERRUPTOR SIMPLE BTICINO	8.00	80.00	15.20	95.20	6.00	60.00	11.40	71.40	23.80
11	002-01465	4	UNID	LLAVE VAINSA CROMO P/UNITARIO ANGULAR TEMPO	180.00	720.00	136.80	856.80	158.00	632.00	120.08	752.08	104.72
12	002-01465	17	UNID	TUBO DE ABASTO 1/2 METUSA	15.00	255.00	48.45	303.45	9.80	166.60	31.65	198.25	105.20
13	002-01465	8	UNID	POR PERNO DE ANCLAJE	4.00	32.00	6.08	38.08	2.50	20.00	3.80	23.80	14.28
14	002-01465	10	UNID	DESAGUE 1 1/4 * 8 ABS CROM. ITALGRIF.	20.00	200.00	38.00	238.00	15.50	155.00	29.45	184.45	53.55
15	002-01466	4	UNID	LLAVE VAINSA CROMO P/ UNITARIO ANGULAR TEMPO	170.00	680.00	129.20	809.20	158.00	632.00	120.08	752.08	57.12
16	002-01451	7	UNID	LAVATORIO ANEON TREBOL C/ RESPALDAR	188.00	1,316.00	250.04	1,566.04	175.00	1,225.00	232.75	1,457.75	108.29
17	002-01451	7	UNID	TRAMPA PAVCO	13.00	91.00	17.29	108.29	9.00	63.00	11.97	74.97	33.32
18	002-01451	5	UNID	CHICOTE 1/2 METUSA	15.00	75.00	14.25	89.25	9.50	47.50	9.03	56.53	32.73
19	002-01606	20	UNID	FOCO AHORRADOR 20W ESPIRAL PHILIPS	18.00	360.00	68.40	428.40	15.00	300.00	57.00	357.00	71.40
20	002-01606	2	UNID	PAR DE PERNO DE ANCLAJE	3.50	7.00	1.33	8.33	2.50	5.00	0.95	5.95	2.38
21	002-01606	3	UNID	ALAMBRE SOLIDO TW-12 INDECO	178.00	534.00	101.46	635.46	165.00	495.00	94.05	589.05	46.41
22	002-01606	20	UNID	TAPA CIEGA RECTANGULAR BTICINO	6.00	120.00	22.80	142.80	4.50	90.00	17.10	107.10	35.70
23	002-01606	60	UNID	STOVEBOLT 1/8 * 1/1/2	0.30	18.00	3.42	21.42	0.15	9.00	1.71	10.71	10.71
24	002-01606	5	UNID	LLAVE THERMICA 32 A BTICINO	49.00	245.00	46.55	291.55	42.00	210.00	39.90	249.90	41.65
25	002-01606	2	UNID	PERNO P/WATER	4.00	8.00	1.52	9.52	3.00	6.00	1.14	7.14	2.38
26	002-01452	5	UNID	LLAVE TREBOL, LINEA NEUPLUS TEMPORIZADA	187.00	935.00	177.65	1,112.65	175.00	875.00	166.25	1,041.25	71.40
27	002-01452	2	UNID	MEZCLADORA TREBOL LINEA BART C/DESAGUE AUTON.	390.00	780.00	148.20	928.20	358.00	716.00	136.04	852.04	76.16
28	002-01452	4	UNID	LAVATORIO ANCON TREBOL C/ RESPALDAR	183.00	732.00	139.08	871.08	175.00	700.00	133.00	833.00	38.08
29	002-01452	4	UNID	CHICOTE 1/2 METUSA	13.50	54.00	10.26	64.26	9.50	38.00	7.22	45.22	19.04
30	002-01452	4	UNID	TRAMPA PAVCO	11.00	44.00	8.36	52.36	9.00	36.00	6.84	42.84	9.52
31	002-01453	26	UNID	LLAVE LAVATORIO TREBOL LINEA NEO PLUS TEMPORIZADA	185.00	4,810.00	913.90	5,723.90	175.00	4,550.00	864.50	5,414.50	309.40
32	002-01457	7	UNID	LLAVE VAINSA MARES BALI CROMO C/AIREADOR	130.00	910.00	172.90	1,082.90	115.00	805.00	152.95	957.95	124.95
33	002-01457	2	UNID	LLAVE VAINSA MINIMALISTA LEVER BAJA P LAVAT	258.00	516.00	98.04	614.04	248.00	496.00	94.24	590.24	23.80
34	002-01457	4	UNID	LLAVE VAINSA MINIMALISTA LEVER PARED COMPACTO	222.00	888.00	168.72	1,056.72	210.00	840.00	159.60	999.60	57.12
35	002-01457	1	UNID	LLAVE BAR VAINSA MARES BALI CROMO PICO "L"	156.00	156.00	29.64	185.64	148.00	148.00	28.12	176.12	9.52
<b>TOTAL</b>					<b>2,903.80</b>	<b>16,213.00</b>	<b>3,080.47</b>	<b>19,293.47</b>	<b>2,643.35</b>	<b>14,564.10</b>	<b>2,767.18</b>	<b>17,331.28</b>	<b>1,962.19</b>
PROVEEDOR: CONSTRUCTORA CHAN CHAN S.A.C. (\$ DÓLARES AMERICANOS) (TC.2.8)													
31	001-00833	165.4	HORAS	ALQUILER DE MINICARGADOR BOBCAT 220	18.00	8,336.16	4,434.84	12,771.00	14.00	6,483.68	3,449.32	9,933.00	2,838.00
32	001-00833	15	DIAS	ALQUILER DE VIBROPISONADOR * 2 WACKER NEUSON	12.00	504.00	268.13	772.13	10.00	420.00	223.44	643.44	128.69
33	001-00833	10	DIAS	ALQUILER DE VIBRADOR DE CONCRETO * 2 DYNAMIC KOLHER	8.00	224.00	119.17	343.17	5.00	140.00	74.48	214.48	128.69
34	001-00833	1	MES	NIVEL AUTOMATICO TOPCON	150.00	420.00	223.44	643.44	120.00	336.00	178.75	514.75	128.69
35	001-00872	120	HORAS	ALQUILER DE MINICARGADOR BOBCAT 220	18.00	6,048.00	3,217.54	9,265.54	14.00	4,704.00	2,502.53	7,206.53	2,059.01
36	001-00872	5	DIAS	ALQUILER DE VIBRADOR DE CONCRETO *2 DYNAMIC KOLHER	8.00	112.00	59.58	171.58	5.00	70.00	37.24	107.24	64.34
37	001-00873	120	HORAS	ALQUILER DE MINICARGADOR BOBCAT 220	17.00	5,712.00	3,038.78	8,750.78	14.00	4,704.00	2,502.53	7,206.53	1,544.26
38	001-00874	60	HORAS	ALQUILER DE MINICARGADOR BOBCAT 220	17.00	2,856.00	1,519.39	4,375.39	14.00	2,352.00	1,251.26	3,603.26	772.13
<b>TOTAL</b>					<b>248.00</b>	<b>24,212.16</b>	<b>12,880.87</b>	<b>37,093.03</b>	<b>196.00</b>	<b>19,209.68</b>	<b>10,219.55</b>	<b>29,429.23</b>	<b>7,663.80</b>
						<b>PAGO EN EXCESO</b>							
						<b>40,425.16</b>	<b>15,961.34</b>	<b>56,386.50</b>		<b>33,773.78</b>	<b>12,986.73</b>	<b>46,760.51</b>	<b>9,625.99</b>



• **PÉRDIDA DE MATERIALES POR ALMACENAMIENTO INDECUADO – CUADRO N°12**

ITEM	N° FACTURA	CANTIDAD	UNID. MEDIDA	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE		
						VALOR DE VENTA	IGV	TOTAL
1	006-11019	32	MT2	CERAMICA GRIS SAN LORENZO 45*45	28.72	919.04	174.62	1,093.66
2	003-09842	25	UNID	TOMACORRIENTES DE LOZA	4.00	100.00	19.00	119.00
3	001-01210	10	UNID	LETREROS INTERNOS CHICOS	50.00	500.00	95.00	595.00
4	010-04526	8	UNID	FLORECENTES LARGOS PHILIPS	15.00	120.00	22.80	142.80
5	002-10526	4	TANQUE	PINTURA 5 GALONES	120.00	480.00	91.20	571.20
<b>TOTAL</b>						<b>2,119.04</b>	<b>402.62</b>	<b>2,522</b>

El almacén no contaba con cajas o estantes en donde se puedan colocar los materiales sensibles, además como una sola persona no se podía mantener el orden y cuidado de los materiales por ejemplo: se colocaron equipos encima de unas cajas de cerámica las cuales cuando debían ser utilizadas ya se encontraban rajadas, varios galones de pintura fueron guardados sin ser cubiertos totalmente y se secaron.

• **ADQUISICION DE SERVICIOS DE TRANSPORTE A UN COSTO SOBREALORADO - CUADRO N° 13**


PROVEEDOR DE TRANSPORTE: M&F S.A.C. (TRUJILLO-QUIRUVILCA)													
ITEM	N° FACTURA	CANTIDAD	UNID. MEDIDA	DESCRIPCIÓN	PRECIO DE COMPRA				PRECIO DE MERCADO (SEGÚN COTIZACIÓN)				PAGO EN EXCESO
					P. UNIT.	IMPORTE			P. UNIT.	IMPORTE			
						VALOR DE VENTA	IGV	TOTAL		VALOR DE VENTA	IGV	TOTAL	
1	001-00837	1	DIA	TRANSPORTE DE VIDRIO TEMPLADO	672.27	672.27	127.73	800.00	588.24	588.24	111.77	700.01	100.00
2	001-00848	1	DIA	TRANSPORTE DE CEMENTO(500 BOLSAS)	1,260.50	1,260.50	239.50	1,500.00	1,098.00	1,098.00	208.62	1,306.62	193.38
3	001-00848	1	DIA	TRANSPORTE DE LADRILLO DE 18 HUECOS KING KONG( 6,500 UNID)	1,260.50	1,260.50	239.50	1,500.00	1,098.00	1,098.00	208.62	1,306.62	193.38
4	001-00848	1	DIA	TRASLADO DE FIERRO (20 TN)	1,260.50	1,260.50	239.50	1,500.00	1,098.00	1,098.00	208.62	1,306.62	193.38
5	001-00848	1	DIA	TRASLADO DE LADRILLO HUECO 30*30*12 (2,500 UNID.)	1,260.50	1,260.50	239.50	1,500.00	1,098.00	1,098.00	208.62	1,306.62	193.38
6	001-00848	1	DIA	TRASLADO DE LADRILLO HUECO 30*30*15 (2,200 UNID.)	1,260.50	1,260.50	239.50	1,500.00	1,098.00	1,098.00	208.62	1,306.62	193.38
7	001-00848	1	DIA	TRASLADO DE ARENA FINA (1 M3)	99.16	99.16	18.84	118.00	94.03	94.03	17.87	111.90	6.10
<b>TOTAL</b>					<b>7,073.93</b>	<b>7,073.93</b>	<b>1,344.05</b>	<b>8,417.98</b>	<b>6,172.27</b>	<b>6,172.27</b>	<b>1,172.73</b>	<b>7,345.00</b>	<b>1,072.98</b>

Al igual que en la adquisición de materiales a un costo sobrevalorado, el transporte de materiales a obra se realiza a un costo sobrevalorado por el mercado, debido a que el encargado de almacén siempre realizaba los contratos con un solo proveedor sin tomar en cuenta los otros costos de diferentes proveedores.

## DETALLE CUANTIFICADO DE IMPLEMENTACIÓN DEL S.C.I. EN EL AREA DE LOGISTICA

### • GASTOS DE PLANILLA - CUADRO N° 14

PLANILLA DE TRABAJADORES NUEVOS															
PLANILLA MENSUAL															
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	REM. BASICA	REMUNERAC. NETA	HORAS EXTRAS	ASIGNACIÓN FAMILIAR	OTROS PAGOS	REMUNERACION TOTAL	DESCUENTOS			TOTAL DSCTO	NETO A PAGAR	APORTACIONES		TOTAL DE COSTO
								AFP	SNP	OTROS			ES SALUD	SENATI	
ALDO GALLARDO MENDOZA	JEFE DE LOGISTICA	2100	2100.00				2100.00	266.28			266.28	1833.72	189		2289.00
MAXIMO LUJAN BENITES	ESPECIALISTA EN COMPRAS	1500	1500				1500.00	190.20			190.20	1309.80	135		1635.00
JORGE PRADO LEIVA	SUPERVISOR DE ALMACEN	1500	1500				1500.00	194.40			194.40	1305.60	135		1635.00
TOTAL		5100	5100	0.00	0		5100.00	650.88			650.88	4449.12	459		5559.00
TRABAJADOR	CARGO	FALTAS	TARDANZAS	HORAS EXTRA	ASIGN. FAMILIAR	AFP	%								
ALDO GALLARDO MENDOZA	JEFE DE LOGISTICA	0	1	0		INTEGRA	12.68%								
MAXIMO LUJAN BENITES	ESPECIALISTA EN COMPRAS	0	0	2		INTEGRA	12.68%								
JORGE PRADO LEIVA	SUPERVISOR DE ALMACEN	0	0	2		PRO FUTURO	12.96%								
GASTOS DE PLANILLA ANUAL															
CÁLCULO DE CTS															
TRABAJADOR	REMUNERACION COMPUTABLE	GRATIFICACIÓN	CTS												
ALDO GALLARDO MENDOZA	2100	350	1225												
MAXIMO LUJAN BENITES	1500	250	875												
JORGE PRADO LEIVA	1500	250	875												
TOTAL CTS			2975												
TRABAJADOR	REMUNERACIÓN ANUAL	GRATIFICACIONES	CTS	TOTAL											
CÁLCULO DE CTS	27468	4200	2450	34118											
TRABAJADOR	19620	3000	1750	24370											
ALDO GALLARDO MENDOZA	19620	3000	1750	24370											
TOTAL DE GASTO EN PLANILLA EN LOS 3 TRABAJADORES NUEVOS				S/. 82,858.00											

PLANILLA ANTERIOR MENSUAL -PERSONAL DE LOGISTICA															
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	REM. BASICA	REMUNERAC. NETA	HORAS EXTRAS	ASIGNACIÓN FAMILIAR	OTROS PAGOS	REMUNERACION TOTAL	DESCUENTOS			TOTAL DSCTO	NETO A PAGAR	APORTACIONES		TOTAL DE COSTO
								AFP	SNP	OTROS			ES SALUD	SENATI	
JORGE CHUMBES RIVERA	JEFE DE LOGISTICA	3000	3000.00		75		3075.00	398.52			398.52	2676.48	270		3345.00
TOTAL		3000	3000	0.00	75		3075.00	398.52			398.52	2676.48	270		3345.00
TRABAJADOR	CARGO	FALTAS		TARDANZAS	HORAS EXTRA	ASIGN. FAMILIAR	AFP								
JORGE CHUMBES RIVERA	JEFE DE LOGISTICA	0		0	0		PRO FUTURO							12.96%	
GASTOS DE PLANILLA ANUAL															
CÁLCULO DE CTS															
TRABAJADOR	REMUNERACION COMPUTABLE	GRATIFICACIÓN	CTS												
JORGE CHUMBES RIVERA	3075	500	1788												
TOTAL CTS			1788												
TRABAJADOR	REMUNERACIÓN ANUAL	GRATIFICACIONES	CTS	TOTAL											
CÁLCULO DE CTS	40140	6000	3575	49715											
TOTAL DE GASTO EN PLANILLA EN LOS 3 TRABAJADORES NUEVOS				S/. 49,715.00											
				COSTO ADICIONAL EN PLANILLAS	S/. 33,143.00										

El costo adicional en reorganizar el área de logística con nuevo personal es de s/ 33,143.00 nuevos soles.

• COMPRA DE CÁMARAS DE SEGURIDAD CON CANALES – CUADRO N° 15

ITEM	N° FACTURA	CANTIDAD	UNID. MEDIDA	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE		
						VALOR DE VENTA	IGV	TOTAL
1	012-10021	3	MT2	CAMARA DE SEGURIDAD CON CANALES	1,168.70	3,506.10	666.16	4,172.26
<b>TOTAL</b>						<b>3,506.10</b>	<b>666.16</b>	<b>4,172.26</b>

Para evitar robos y tener un mejor control de los materiales utilizados en obra se compró cámaras de seguridad con canales de control, el costo total es de S/. 4,172.26 nuevos soles.

• COMPRA DE ESTANTES METÁLICOS - CUADRO N° 16

ITEM	N° FACTURA	CANTIDAD	UNID. MEDIDA	DESCRIPCIÓN	P. UNIT.	IMPORTE		
						VALOR DE VENTA	IGV	TOTAL
1	006-04621	3	UNID	ESTANTES	580.00	1,740.00	330.60	2,070.60
<b>TOTAL</b>						<b>1,740.00</b>	<b>330.60</b>	<b>2,070.60</b>

Además para tener los materiales en perfecto orden y evitar que se deterioren en el área de almacén se hizo la adquisición de 03 estantes metálicos, los cuales ascienden a S/. 2,070.60 nuevos soles.

<b>DETALLE DE PÉRDIDAS DEL AREA LOGISTICA - CUADRO N° 17</b>		
<b>CAUSALES QUE GENERARON PÉRDIDA EN LA EMPRESA PÉRDIDA</b>	<b>PÉRDIDA AL AÑO</b>	<b>% DE PÉRDIDA</b>
Falta de profesionales con experiencia en manutención y abastecimiento de obras, ya que uno de los problemas fue la aplicación indebida de los materiales en la construcción debido a un error en las especificaciones de Estudio Técnico y además la constructora cuenta con una sola persona que se encarga de realizar las diferentes actividades de logística la cual tiene poco conocimiento de construcción.	33,229	28%
Robo interno en la empresa por parte del personal de almacén, de materiales que se utilizan en obra.	18,470	16%
Adquisición de materiales de construcción para la obra a un costo sobrevalorado por el mercado.	56,386	47%
El almacenamiento inadecuado de los materiales de construcción provoca que muchos de estos se deterioren y se desperdicien significativamente.	2,522	2%
La constructora no cuenta con unidad de transporte de materiales propio, por lo que siempre se está incurriendo el alquiler de transporte a un solo proveedor, a un costo por encima del mercado lo cual genera un costo elevado innecesario perjudicando así a la constructora.	8,418	7%
<b>TOTAL</b>	<b>119,025</b>	<b>100%</b>

En el **cuadro Nro. 17** se detallan las causas que generaron pérdidas en el año 2013 por el área de Logística de la Empresa Constructora Rio Bado S.A.C. y a cuanto representa su costo en soles, las cuales ascienden a S/. 119,025.00 nuevos soles.

<b>COSTO DE IMPLEMENTACIÓN - CUADRO N°18</b>		
<b>MEDIDA DE CORRECCIÓN SCI</b>	<b>COSTO DE IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>% DE IMPLEMENTACIÓN</b>
Contratación de 3 profesionales para conformar el área de Logística	33,143	98%
Compra de 3 cámaras de seguridad con canales.	4,172	12%
Cotización de los mismos materiales en otros proveedores.	-9,626	-29%
Compra de Estantes metálicos	2,071	6%
Cotizar el servicio en otros proveedores	-1,073	-3%
Honorarios de profesionales encargados de la supervisión de la implementación del Sistema de Control Interno	5000	15%
<b>TOTAL</b>	<b>33,687</b>	<b>100%</b>

- En el **cuadro Nro. 18** se detallan los costos de implementación del Sistema de Control Interno en el área de logística de la empresa, las cuales ascienden a S/. 33,687.00 nuevos soles.

DETALLE DE PÉRDIDAS - CUADRO N° 19		
REPRESENTACION DE PÉRDIDA EN EL AREA DE LOGISTICA	S/.	% PÉRDIDA
PÉRDIDA TOTAL SEGÚN ESTADO DE RESULTADOS	16,4034	100%
PÉRDIDA POR EL AREA DE LOGISTICA	11,9025	73%

-En el **cuadro Nro. 19** se mide cuanto representan las pérdidas incurridas por el área de logística del total de pérdidas que incurrió la empresa en el año 2013 según el Estado de Situación Financiera. Por ende se puede decir que las pérdidas del área de logística representan un 73% del total de pérdidas obtenidas por la empresa.

CUADRO NRO. 20 - ANÁLISIS DE COSTO BENEFICIO				
DESCRIPCIÓN DE GASTO		DESCRIPCIÓN DEL COSTO DE IMPLEMENTACIÓN		COSTO BENEFICIO
DETALLE	MONTO S/.	DETALLE	MONTO S/.	
ROBOS INTERNOS Y EXTERNOS	18,470.00	ADQUISICION DE CÁMARAS DE SEGURIDAD	4,172.00	14,298.00
ADQUISICIÓN DE INSUMOS A COSTO SOBREALORADO	56,387.00	ADQUISICION DE INSUMOS A PRECIO ESTANDAR DE MERCADO	46,761.00	9,626.00
PERDIDA DE MATERIALES POR NO CONTAR CON UN BUEN LUGAR DE ALMACENAJE	2,522.00	ADQUISICION DE ESTANTES METALICOS PARA ALMACEN	2,071.00	451.00
ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE A COSTO SOBREALORADO	8,418.00	ADQUISICION DE SERVICIOS DE TRANSPORTE A PRECIO ESTANDAR DE MERCADO	7,345.00	1,073.00
TOTAL DEL COSTO BENEFICIO				25,448.00

-Y en el **cuadro Nro. 20** se puede observar que luego de la implementación del Sistema de control interno en el área de logística, tomando como referencia las pérdidas incurridas por el área de logística y el costo de la implementación del sistema de control interno, el costo beneficio en soles en actividades cuantitativas es de S/. 25,448.00 nuevos soles.

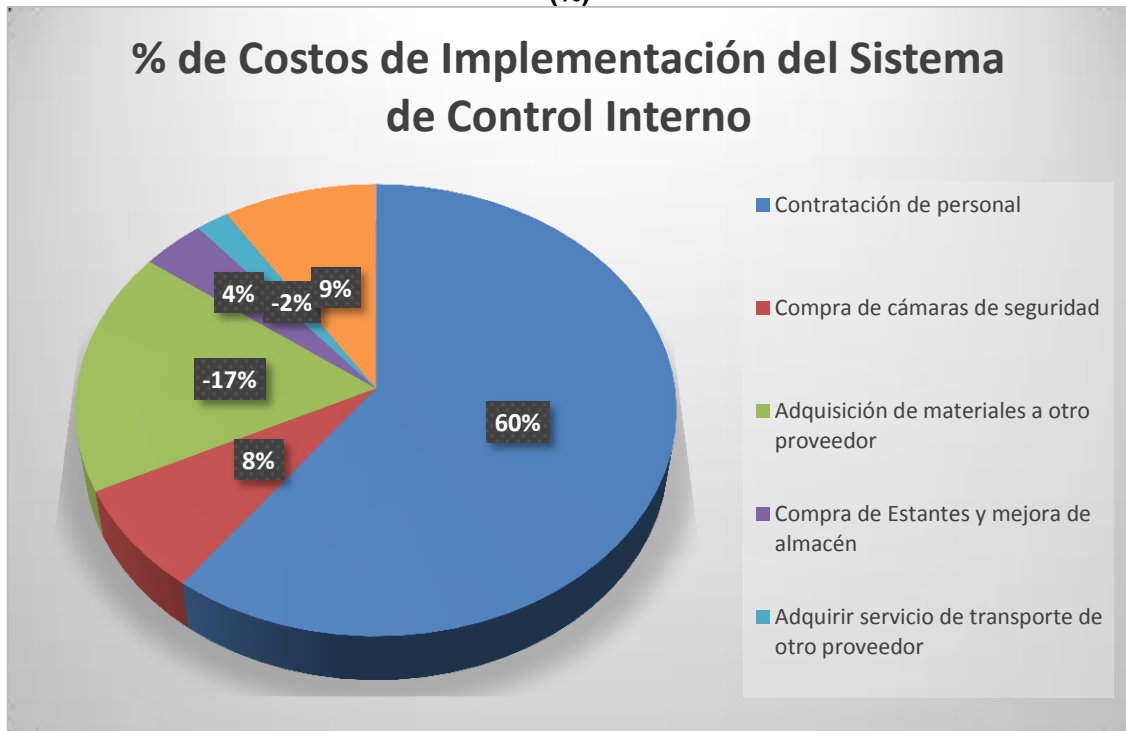
Además con la contratación de 03 profesionales para el área de logística, esta podrá estar más organizada, ya que se les facilitará herramientas como el MOF, manual de procedimientos, metas de desempeño, código de ética, etc. para la realización de sus labores y buena productividad dentro de la organización lo cual ayudará a reducir por ejemplo la compra de materiales en almacén que no fueron utilizados en obra por no cumplir con características ó especificaciones técnicas necesarias, las cuales para el año 2013 ascendieron a : S/. 33,229.00.

Por lo tanto el costo beneficio total que obtendría la constructora para el año de la implementación sería aproximadamente de: **S/. 25,448.00 + S/. 33,229.00 = S/.58,677.00**



**GRÁFICOS QUE CUANTIFICAN LAS PÉRDIDAS OBTENIDAS EN LAS DIFERENTES ACTIVIDADES Y EL PORCENTAJE (%) DE LOS COSTOS DE IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA.**

**GRÁFICO NRO. 03- COSTOS DE LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (%)**



**GRÁFICO NRO. 04- PÉRDIDAS EN EL AREA DE LOGISTICA.**



Con respecto al Anexo Nro. 26 del "INFORME RESULTANTE DE LA ACTIVIDAD DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO LOGISTICO EN LA CONSTRUCTORA RIO BADO SAC" - PERIODO: ABRIL 2014 A DICIEMBRE 2014, se deduce que las Actividades de Control, se han ido implementando de acuerdo al plan de trabajo que se estableció al inicio del proyecto, los resultados que se han ido obteniendo con la ejecución e implementación de las diferentes actividades de control, han ido ocasionando resultados favorables para la empresa.

A continuación podemos observar un resumen de las acciones correctivas de implementación para cada componente del Coso. Si bien es cierto que, cada una de estas acciones con enfoque cualitativo y cuantitativo van a ayudar a mejorar los niveles de riesgo y madurez de la empresa, enseguida se procede a precisar en qué medida las actividades con enfoque cuantitativo inciden en la situación económica de la empresa.

COMPONENTES	ACCIONES CORRECTIVAS	ENFOQUE
AMBIENTE DE CONTROL	ACTA DE COMPROMISO DE LA GERENCIA	CUALITATIVO
	REESTRUCTURACIÓN DE ORGANIGRAMA	CUALITATIVO
	ELABORACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA	CUALITATIVO
	IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)	CUALITATIVO
	IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	CUALITATIVO
	MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	CUALITATIVO
EVALUACION DE RIESGOS	EVALUACION DE RIESGOS SEGÚN FODA	CUALITATIVO
	VALORACIÓN DE RIESGOS - MATRIZ DE RIESGOS	CUALITATIVO
	PLAN DE GESTIÓN DE RIESGOS	CUALITATIVO
ACTIVIDADES DE CONTROL	APLICACIÓN DEL MOF - SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	CUALITATIVO
	CONTROL DE DOCUMENTOS -FORMATOS DE PRESTACIÓN DE EXPEDIENTES	CUALITATIVO
	IDENTIFICACIÓN DEL FLUJO DE PROCESO LOGISTICO	CUALITATIVO
	IDENTIFICACION DE METAS O ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	CUALITATIVO
	IMPLEMENTACION DE FORMATOS PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS	CUALITATIVO
	ADQUISICIÓN DE CÁMARAS DE SEGURIDAD Y ALARMAS CONTRA ROBOS	CUANTITATIVO
	COTIZACIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN A OTROS PROVEEDORES	CUANTITATIVO
	ADQUISICIÓN DE ESTANTES PARA ORGANIZACIÓN DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN	CUANTITATIVO
	COTIZACIÓN DE SERVICIO DE TRANSPORTE DE MATERIAL A OTROS PROVEEDORES	CUANTITATIVO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	UTILIZACIÓN DE CANALES VIRTUALES CON LOS QUE CUENTA LA EMPRESA	CUALITATIVO
	IMPLEMENTACIÓN Y MEJORAMIENTO DE MEDIOS ESCRITOS: CARTELERAS, MEMORANDOS, CIRCULARES, INFORMES DE GESTIÓN, BOLETINES, COMUNICADOS, VOLANTES, PLEGABLES, OFICIOS, CARTILLAS, MANUALES, BUZÓN SUGERENCIAS, ETC.	CUALITATIVO
SUPERVISIÓN	POLITICAS DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	CUALITATIVO
	DESARROLLO DE AUDITORIAS	CUALITATIVO
	IMPLEMENTACION DE REGISTRO GENERAL DE RECOMENDACIONES	CUALITATIVO

Valores extraídos del cuadro nro. 17 y 18:

- Durante el año 2013 el monto en soles que ascendió por los robos internos y externos en los que incurrió la empresa fue de S/. 18,470.00.  
El costo de implementar una medida para evitar los robos es de S/. 4,172.00  
De manera que el costo beneficio aproximado de esta actividad es de S/. **14,298.00**
- En periodos anteriores el monto en soles que ascendió por comprar los materiales de construcción a un solo proveedor (a precios por encima del mercado) sin tener en cuenta cotizaciones con otros proveedores, provocó que la empresa incurriera en un gasto aproximado de S/. 56,387  
Si se tiene en cuenta otras cotizaciones a diferentes proveedores de los mismos materiales que se utilizaron en mención (cuadro nro. 11) el costo sería de S/. 46,761  
De manera que el costo beneficio aproximado de esta actividad es de S/. **9,626.00**
- Los gastos que se obtuvieron por deterioro de materiales de construcción solo por el hecho de no tener buenas condiciones de almacenaje, ascendió a un importe de 2,522.00 nuevos soles  
Se compró estantes metálicos para una mejor organización del almacén en los periodos posteriores, el costo fue de S/. 2,071.00 nuevos soles  
De manera que el costo beneficio aproximado de esta actividad es de S/. **451.00**
- En periodos anteriores el monto en soles que ascendió por prestar servicios de transporte de materiales de construcción a un solo proveedor (a precios por encima del mercado) sin tener en cuenta cotizaciones con otros proveedores, provocó que la empresa incurriera en un gasto aproximado de S/. 8,418.  
Si se tiene en cuenta otras cotizaciones a diferentes proveedores de servicios de transporte del material que se trasladó a obra (cuadro nro. 13) el costo sería de S/. 7,345  
De manera que el costo beneficio aproximado de esta actividad es de S/. **1,073.00**  
Por lo que se espera que estos costos beneficios se vayan incrementando año tras año, con la óptima implementación y supervisión constante del Sistema de control interno del proceso logístico, de manera que las fortalezas aumenten y las debilidades de la empresa disminuyan a lo más mínimo.

## CONCLUSIONES

- La implementación del sistema de control interno en el proceso logístico impacta positivamente en la rentabilidad de la constructora RIO BADO S.A.C, debido a que la rentabilidad en el año 2013 se vio afectada por pérdidas originadas en el área de logística las cuales ascendieron a S/. 119,025.00, sin embargo con la implementación del sistema de control interno en el área de logística el costo beneficio es de S/. 58,677.00 nuevos soles aproximadamente.

De tal forma se estima que a pesar de los costos que genera la implementación del S.C.I. la pérdida irá disminuyendo mucho más para periodos siguientes puesto que la gestión en el Área de Logística será más eficaz con la implementación del Sistema de Control interno (se evitaban robos, el almacenamiento de materiales se realizarán de manera correcta para evitar desperdicios, se contará con personal calificado que realice los requerimientos exactos a los mejores proveedores del mercado) y la Gerencia General establecerá un mayor control y supervisión sobre el personal de logística.

- Se diagnosticó la situación actual del proceso logístico y la situación actual de la rentabilidad de la constructora RIO BADO S.A.C. en las cuales obtuvimos lo siguiente información: Falta de personal en el área de logística, se producía robo interno por parte del personal (Trabajadores a cargo de material de construcción desviaban parte de dicho material a otros lugares donde los vendían) y robo externo (Por descuido de personal de logística y supervisores que no verificaron que los equipos estén correctamente guardados en almacén, personas ajenas a la empresa robaron 03 equipos técnicos como son : Vibrador/concr. 5.5hp 1 1/2" x 6m, Nivel automático modelo na720 y Mezcladora d/ conc. 9p3 12.0hp m12 kohler), adquisición de materiales y servicio de transportes de los mismos a un solo proveedor y a un costo sobre el valor del mercado y el almacenamiento inadecuado de los materiales de construcción provoca que muchos de estos se deterioren y se desperdicien significativamente.  
Con respecto a los niveles de madurez en los componentes de control de ambiente de control, evaluación de riesgos y actividades de control se

encuentran en un nivel repetible y en los componentes de información y comunicación, y supervisión se tiene un nivel de y madurez definido.

Todos estos problemas provocaron una pérdida de S/. 119,025.00 nuevos soles en la rentabilidad de la empresa. (Según cuadro N° 17)

- Se diseñó el Sistema de Control Interno del proceso logístico usando la metodología del COSO I. de lo cual se estableció lo siguiente en los diferentes aspectos:
  - Ambiente control: Se reestructuró la organización de la empresa graficando un nuevo modelo de organigrama, se regulo y difundió el código de ética, Manual de organización y Funciones y Manual de procedimientos y otros lineamientos.
  - Se realizó un plan de riesgos con base a la información obtenida en el registro de riesgos y se analizó las posibles acciones a emprender para mejorar, las cuales debían ser factibles y efectivas, tales como: la implementación de las políticas, definición de estándares, optimización de procesos y procedimientos y cambios físicos entre otros.
  - En Actividades de Control : se implementaron formularios para el seguimiento y evaluación de planes estratégicos, así como también se realizaran periódicamente evaluaciones de desempeño para detectar si cumplen con los objetivos y expectativas de la empresa por parte del área de logística, y así poder realizar los cambios y ajustes necesarios de acuerdo con el entorno y las exigencias.
  - Información y Comunicación: A través de memorandos se le hizo llegar a todo el personal información sobre "Talleres de Actitud e Integración en el Entorno Laboral" así como todo tipo de información relativa a sus responsabilidades sobre operaciones y el control de las mismas, como también de la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros colaboradores.

- Supervisión: Elaboración de formatos que permiten monitorear el desarrollo de las actividades de la empresa en el área de logística sean estos de gestión, operativos o de control, con la finalidad de tener una seguridad razonable de que se van a cumplir con los objetivos empresariales.
  
- Se implementó el Sistema de Control Interno en el área de logística bajo la metodología del Coso I y con la autorización de la Gerencia General de la constructora Rio Bado S.A.C.  
Con esta implementación se busca obtener más fortalezas y menos debilidades en la empresa para que el nivel de madurez de la misma tenga un nivel optimizado.
  
- A través de cuadros analíticos e indicadores, evaluamos lo siguiente: La pérdida total en el periodo 2013 Según el Estado de Resultados ascendió a S/. 164,034 y la pérdida por la mala organización en el área de logística de la empresa constructora Rio Bado S.A.C. ascendió a S/. 119,025.00 nuevos soles lo cual representa el 73% del total de pérdida de la empresa. (Según el Cuadro N° 19). Por lo tanto el nivel de impacto de la implementación del S.C.I. en la rentabilidad es positivo porque con las medidas de control la pérdida en el área de logística se minimizó estableciéndose un costo beneficio de S/.58,677.00 nuevos soles.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la Empresa constructora Rio Bado S.A.C., realizar una mejora continua en el Sistema de Control Interno en el área de Logística.
- Realizar supervisión constante a los trabajadores que se encuentran involucrados en el proceso logístico.
- Capacitación de manera trimestral como mínimo, sobre Normas de Control a todo su personal, teniendo en cuenta que lo gastado para entrenamiento y desarrollo debe producir mejoras en el desempeño individual, calidad, productividad y servicios que representen más que lo erogado.
- Evaluación constante de los indicadores de rentabilidad con la aplicación del Sistema de Control Interno en el área de Logística.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agarwal, C. (2003). Los costos. (C. Gomez, Ed.) *Lean Logistics - Edición 31*, 104.
- Alberto, M. B. (2005). Auditoria del Control Interno. Bogotá: Ecoe.
- Alegría Torres, A. (2007). *Plan de Mejora en el Area de Logistica y Despacho de la Empresa Chimu Agropecuario S.A.* Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte., Trujillo-Perú.
- Alvarado, L. D. (2013). *Gestión*. Obtenido de <http://www.gestion.com.do/index.php/enero-2009/225-distribucion-y-logistica-claves-en-la-rentabilidad>
- Armiñana, T. P. (2004). El Control de Gestión en las Empresas Constructoras. España: UPV.
- Avilez, J. (2005). *Monografias.com*. Recuperado el 10/11/2013 de Noviembre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos12/recoldat/recoldat.shtml>
- Ballou, R. H. (2004). *Logística (Administración de la cadena de suministro)* (5 ed.). México, México: Universidades Pearsoned.
- Bolsover Chairman, B. (2005). *Strategic Forum*. UCATT, London.
- Cos, J. P. (2001). Manual Logística Integral. Madrid: Diaz de Santos.
- Cuevas, L. R. (2006). Diez Pasos Para Aumentar Su Rentabilidad. España: Diaz de Santos.
- Eloy Gonzales Acosta, M. A. (2004). *RED DE CONOCIMIENTO EN AUDITORIA Y CONTROL INTERNO*. Recuperado el 9 de Setiembre de 2013, de <http://www.auditool.org/travel-mainmenu-32/hotels-mainmenu-56/290-el-informe-coso-i-y-ii>
- Espinola Desposorio, J. (2011). *Propuesta e Implementación de la Gestión del Proceso Logístico para la Mejora de los Resultados del Capital de Trabajo de la Empresa Distribuciones Uriol EIRL 2011*. Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte, Trujillo-Perú.
- Gaitán, R. E. (2006). Control Interno Y Fraudes. En R. E. Gaitán. Bogotá: Ecoe.
- GOMEZ, L. N. (2009). *Anotaciones básicas de estadística*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos11/estadi/estadi.shtml#BIBLIO>
- LIBERTADORES, F. U. (2008). *HERRAMIENTAS MAESTRAS*. Obtenido de [http://www.ulibertadores.edu.co:8089/virtual/Herramientas/cuadros\\_comparativos.htm](http://www.ulibertadores.edu.co:8089/virtual/Herramientas/cuadros_comparativos.htm)
- Lopez, C. (2012). *Logistica y Redes*. Obtenido de Los Ciclos Logísticos: <http://logisticayredes.blogspot.com/2012/04/los-ciclos-logisticos.html>
- Martínez Robles, A. Y. (2005). *Control de inventario con análisis de la demanda, para la empresa "Sport B"*. Monografía , Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Facultad de Ciencias Matemáticas. , Lima.
- MCKINNON, A. (2001). *INTEGRATED LOGISTICS STRATEGIES*. Handbook of Logistics and Supply Chain Management. New North America: Edited by A.M. Brewer et al.
- MENDEZ, G. (2007). *REALIZACIÓN DE MATRICES DE RIESGO*. Obtenido de [http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/982/4/Capitulo\\_3.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/982/4/Capitulo_3.pdf)
- Moreno, A. P. (2004). Fundamentos del Control Interno. México: Thomson.
- Polo, J. (2001). En *Un Nuevo Enfoque del Control Interno* (pág. 540). Argentina: Croquis.
- Rojas, Y. V. (2009). *Auditoria en la Administración Pública, Control Interno*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-auditoria-administracion-publica-control-interno/control-interno-importancia-limitaciones-posibilidades-clasificacion>
- Roux, M. (2009). Manual de Logística para la gestión de Almacenes. Barcelona: Gestión 2000.

- Ruiz, M. L. (Julio de 2012). *Diseño del Cuestionario*. Obtenido de Monografias.com:  
<http://www.monografias.com/trabajos15/disenio-cuestionarios/disenio-cuestionarios.shtml>
- Sliwotzky, A. (2003). *El Arte de Hacer Rentable Una Empresa*. Bogotá: Norma.
- Tejedo, J. A. (2007). *Innovación y mejora de los procesos logísticos*. Madrid: Abada.
- The Council of Logistics Management. (2004). *El rol de la logística en el mundo corporativo*.  
*Reserve Logistic Executives' Council*, 78.
- Valdivia Mendoza, M. (2007). *Mejoramiento de la Gestión de Almacén y Logística de la empresa Fabricaciones Metálicas Carranza S.A.C.* Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte, Trujillo - Perú.



## **ANEXOS.**

## ANEXO 1

➤ Entrevistas a Funcionarios de la Empresa

**CUADRO N° 01**  
**DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN DEL AREA DE LOGISTICA**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO : Edelmira Zoila Carrión Ruiz  
CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA : Gerente General

ASPECTOS	CARACTERISTICAS	EFECTO	CALIFICACION			
			MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
ASIGNACION DE PERSONAL EN EL AREA DE LOGISTICA	SE CUENTA CON UNA PERSONA PARA LA ADMINISTRACION DE LA LOGISTICA	DIFICULTAD PARA REALIZAR ACTIVIDADES PEQUEÑAS E IMPORTANTES DEBIDO A LA FALTA DE TIEMPO		X		
NIVEL DE DEPENDENCIA LOGISTICA, DENTRO DE LA ENTIDAD.	NO SE LE TOMA UNA VERDADERA IMPORTANCIA, DEBIDO AL DESCONOCIMIENTO DE SUS BONDADES.	PESIMO MANEJO DE INVENTARIOS, ALMACENES, COMPRAS, PROVEEDORES, POR NO CONTAR CON LOS RECURSOS QUE REALMENTE SE NECESITAN.	X			
DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES Y TAREAS	LAS FUNCIONES NO ESTAN DEFINIDAS EN FORMA CLARA Y PRECISA, Y TAMPOCO ESTAN ASIGNADAS EXCLUSIVAMENTE A UNA PERSONA.	DESORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN LA EMPRESA, Y A SU VEZ ESTAS NO SE REALIZAN TENIENDO UN PROCEDIMIENTO FORMAL MAYOR CARGA LABORAL EN UNA DETERMINADA PERSONA.		X		
COMUNICACIÓN CON LAS DEMÁS AREAS DE LA EMPRESA.	EXISTE UNA BUENA RELACIÓN ENTRE EL AREA DE LOGITICA Y LAS DEMÁS AREAS DE LA EMPRESA	CONOCIMIENTO RÁPIDO DE LOS PROBLEMAS COMUNES BUSCANDLES UNA SOLUCIÓN.			X	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**CUADRO N° 02**  
**DIAGNOSTICO DE INVENTARIOS**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO : Alexander Calderon Blas  
CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA : Jefe de Logistica

ASPECTOS	CARACTERISTICAS	EFECTO	CALIFICACION			
			MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
ABASTECIMIENTO DE MATERIALES	REALIZADA SIN TENER EN CUENTA UN PROGRAMA DE REPOSICIÓN DE MATERIALES. SE DESCONOCE SI HAY O NO MATERIALES EN EL TIEMPO REQUERIDO.	UTILIZACION DE MATERIALES ALTERNATIVOS. INCURRIR EN COMPRAS DE URGENCIA ELEVANDO DE ESTA MANERA EL COSTO DEL PRODUCTO.		X		
TRANSPORTE DE MATERIALES A OBRA	SERVICIO DE TRANSPORTES POR TERCEROS. NO SE CUENTA ADEMAS CON UNA UNIDAD DE TRANSPORTE (Para traslado de materiales).	EN CADA VIAJE DE TRANSPORTE DE MATERIALES A OBRA. SE TIENE QUE INCURRIR EN ALQUILER DE MOBILIDAD.	X			
POTENCIALIDAD DE PROVEEDORES	GRAN CANTIDAD DE PROVEEDORES EN POTENCIALIDAD	SE PUEDE ESCOGER ENTRE VARIOS PROVEEDORES PARA LOS MISMOS PRODUCTOS LO QUE HACE MÁS DIFÍCIL EL DESABASTECIMIENTO DE MATERIALES.			X	
ORDEN DE LOS MATERIALES	NO SE APLICA NINGUNA TÉCNICA DE CLASIFICACION DE INVENTARIOS. QUE PERMITA GARANTIZAR SU TOTAL CONTROL.	NO PODER CONTROLAR SUS MATERIALES Y DIFICULTAD PARA ACCEDER A LA UBICACIÓN DE ESTOS, PROVOCANDO EL DETERIORO DE ALGUNOS.	X			

FUENTE: ELABORACION PROPIA

**CUADRO N° 03**  
**DIAGNOSTICO DE CONTROL DE INVENTARIOS**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO : Alexander Calderon Blas  
CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA : Jefe de Logistica

ASPECTOS	CARACTERISTICAS	EFECTO	CALIFICACION			
			MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
DISEÑO DE LOS FORMATOS DE CONTROL DE INVENTARIOS.	NO CUENTA CON UN FORMATO EL CUAL NOS BRINDE INFORMACIÓN PERMANENTE DE LOS MATERIALES.	DESCONOCIMIENTO DE LA CANTIDAD DE MATERIALES EXISTENTES Y DEL USO DIARIO DE ELLOS.	X			
DETERMINACION DE LOS NIVELES DE INVENTARIO.	AUSENCIA DE USO DE HERRAMIENTAS TECNICAS PARA SU CALCULO.	NO SABER SI SE TIENE COSTOS ELEVADOS POR NIVELES DE INVENTARIO INNECESARIOS O RIESGO DE ESCACEZ.	X			
ORDEN DE LOS MATERIALES	SE PRODUCE DESABASTECIMIENTO DEBIDO A DEMANDAS IMPREVISTAS.	OCASIONA COMPRAS DE URGENCIA O UTILIZACION DE MATERIALES SUSTITUTOS.	X			

FUENTE: ELABORACION PROPIA

**CUADRO N° 04**  
**DIAGNOSTICO DE LAS ACTIVIDADES PREVIAS A LA COMPRA**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO : Alexander Calderon Blas  
CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA : Jefe de Logística

ASPECTOS	CARACTERÍSTICAS	EFECTO	CALIFICACIÓN			
			MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
PREVENCIÓN DE NECESIDADES	LAS NECESIDADES SE ESTABLECEN POR UNA ORDEN DEL ING. RESIDENTE DE LA OBRA.	EN OCASIONES SE PRESENTAN PROBLEMAS DE DESABASTECIMIENTO ORIGINADAS POR FALTA DE CONTROL DE LOS MATERIALES .	X			
FORMULACIÓN DE NECESIDADES	NO EXISTE NINGUN DOCUMENTO PARA LA FORMULACIÓN DE LAS NECESIDADES, ESTA SE DA EN FORMA INFORMAL.	NO SABER SI SE TIENE COSTOS ELEVADOS POR NIVELES DE INVENTARIO INNECESARIOS O RIESGO DE ESCASEZ.	X			
PROGRAMACIÓN DE LAS COMPRAS	AL INICIO DE CADA OBRA SE REALIZA LAS COMPRAS DE MATERIALES, SIN EMBARGO ALGUNAS VECES EN EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN SE REQUIEREN OTROS MATERIALES ADICIONALES.	A VECES ES NECESARIO REALIZAR COMPRAS DE URGENCIA, LO QUE ACARREA MAYOR COSTO.		X		
SELECCIÓN DE PROVEEDORES	NO SE REALIZA SELECCIÓN DE PROVEEDORES POTENCIALES, SE CUENTA CON UNA GRAN GAMA DE PROVEEDORES.	DEFICIENTE MANEJO DE LA INFORMACIÓN RELACIONADA CON LOS PROVEEDORES.		X		
EMISION DE SOLICITUDES DE COMPRA	LAS COTIZACIONES SE REALIZAN MEDIANTE LLAMADAS TELEFONICAS Y VIA E-MAIL.	INCREMENTO EN EL COSTO DE REALIZAR UN PEDIDO. COSTIUYE UN PROCESO RAPIDO Y SENCILLO			X	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA



**CUADRO N° 05**  
**DIAGNOSTICO DE LA COMPRA EN SI Y ACTIVIDADES POSTERIORES A ELLA**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO :  
CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA :

Alexander Calderon Blas  
Jefe de Logística

ASPECTOS	CARACTERISTICAS	EFECTO	CALIFICACIÓN			
			MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
FORMULACIÓN DEL PEDIDO	LOS PEDIDOS SE REALIZAN DIRECTAMENTE CON EN LOCAL DEL PROVEEDOR	EL PROCEDIMIENTO DE COMPRA ES UN POCO LENTO.		X		
ESPECIFICACIONES DE LOS MATERIALES	EL REQUERIMIENTO DE LOS PRODUCTOS SE REALIZAN ESPECIFICANDO CARACTERISTICAS DE NOMBRE COMERCIAL, MEDIDAS Y CANTIDAD.	MUCHAS VECES LA PERSONA ENCARGADA DE LAS COMPRAS, DESCONOCE LAS ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO Y A VECES EL ING. RESIDENTE DE OBRA POR TELEFONO PIDE MATERIAL SIN ESPECIFICAR CARACTERISTICAS.		X		
PLAZOS DE APROVISIONAMIENTO	SE ESTABLECEN TIEMPOS DE ENTREGA CON LOS PROVEEDORES MAYORES, PERO MUCHAS VECES ESTOS MATERIALES NO LLEGAN INMEDIATAMENTE A OBRA, POR PROBLEMAS DE MOBILIDAD.	RETRAZOS EN LA CONSTRUCCION POR QUE LOS MATERIALES A VECES NO SALEN INMEDIATAMENTE LUEGO DE SER COMPRADOS. DEBIDO A PROBLEMAS EN EL TRANSPORTE.	X			
CONTROL DE LA CANTIDAD Y PRECIO.	SE REALIZA MEDIANTE LA FACTURA RESPECTO A LAS CANTIDADES Y PRECIOS ACORDADOS.				X	

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

**CUADRO N° 06**  
**DIAGNOSTICO DE RECEPCIÓN Y REGISTRO DE MATERIALES**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO : Alexander Calderon Blas  
CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA : Jefe de Logistica

ASPECTOS	CARACTERISTICAS	EFECTO	CALIFICACION			
			MALO	REGULAR	BUENO	EXCELENTE
CUANTITATIVO RECEPCIÓN	LOS MATERIALES SON VERIFICADOS EN CUANTO A CANTIDAD.	ALGUNOS MATERIALES PRESENTAN DEFICIENCIAS EN CUANTO A LA CALIDAD ESPERADA.		X		
REGISTRO	NO EXISTE NINGUN DOCUMENTO O FORMATO DONDE SE REGISTRE LA ENTRADA Y FECHA DE LOS MATERIALES.	NO PERMITE PRIORIZAR LA UTILIZACION DE LOS MATERIALES MAS ANTIGUOS Y OCACIONA PÉRDIDAS DE ALGUNOS MATERIALES.	X			
ORDEN DE LOS MATERIALES	LOS MATERIALES NO ESTAN CATALOGADOS, LA IDENTIFICACIÓN SE REALIZA POR SU NOMBRE COMUN.	CONFUSIÓN EN LA IDENTIFICACIÓN POR LA EXISTENCIA DE ARTICULOS CON MAS DE UN NOMBRE EN COMÚN.	X			

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## ANEXO 2

➤ Cuestionario COSO – Gerencia.

( COSO)			
AMBIENTE CONTROL			
	ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>FILOSOFIA DE LA DIRECCIÓN</b>		<b>3</b>	<b>3</b>
1	LA DIRECCION MUESTRA INTERES DE APOYAR AL ESTABLECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD A TRAVÉS DE POLITICAS, DOCUMENTOS, REUNIONES, CHARLAS Y OTROS MEDIOS.	X	
2	LA DIRECCION RECONOCE Y PROMUEVE LOS APORTES DEL PERSONAL QUE MEJORAN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES LABORALES.	X	
3	LA DIRECCION INCENTIVA EL DESARROLLO TRANSPARENTE DE LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD.		X
4	SE TOMAN DECISIONES FRENTE A DESVIACIONES DE INDICADORES, VARIACIONES FRENTE A LOS RESULTADOS CONTABLES, DEJANDOSE EVIDENCIA MEDIANTE ACTAS.		X
5	LA DIRECCION PROPORCIONA APOYO LOGISTICO Y DE PERSONAL PARA UN ADECUADO DESARROLLO DE LAS LABORES DE CONTROL.		X
6	LA DIRECCIÓN DEMUESTRA UNA ACTITUD POSITIVA PARA IMPLEMENTAR LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORIA EXTERNA/INTERNA.	X	
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>		<b>2</b>	<b>3</b>
7	LA ENTIDAD CUENTA CON UN CÓDIGO DE ÉTICA DEBIDAMENTE APROBADO, Y DIFUNDIDO MEDIANTE TALLERES O REUNIONES.		X
8	LA ADMINISTRACIÓN HA DIFUNDIDO LAS "LEYES DEL CÓDIGO DE ÉTICA"		X
9	SE COMUNICAN DEBIDAMENTE DENTRO DE LA ENTIDAD LAS ACCIONES DISCIPLINARIAS QUE SE TOMAN SOBRE VIOLACIONES ÉTICAS.	X	
10	LA DIRECCIÓN DEMUESTRA UN CONPORTAMIENTO ETICO, PONIENDO EN PRACTICA LOS LINEAMIENTOS DE CONDUCTA DE LA ENTIDAD.		X
11	SE SANCIONA A LOS RESPONSABLES DE ACTOS ILEGALES DE ACUERDO CON LAS POLITICAS DEFINIDAS POR LA DIRECCIÓN	X	

<b>ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b>		<b>3</b>	<b>3</b>
12	LA DIRECCIÓN HA DIFUNDIDO Y ES DE CONOCIMIENTO GENERAL LA VISIÓN, MISIÓN, METAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA ENTIDAD.	X	
13	LA DIRECCION ASEGURA QUE TODAS LAS AREAS, DEPARTAMENTOS FORMULEN, IMPLEMENTEN Y EVALUEN ACTIVIDADES CONCORDANTES CON SU PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL.		X
14	LOS PLANES ESTRATEGICOS, OPERATIVOS Y DE CONTINGENCIA SE ELABORAN, CONSERVAN Y ACTUALIZAN SEGÚN PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO.		X
15	TODAS LAS UNIDADES ORGANICAS EVALUAN PERIODICAMENTE SU PLAN OPERATIVO CON EL FIN DE CONOCER LOS RESULTADOS ALCANZADOS Y DETECTAR POSIBLES DESVÍOS.	X	
16	LA ENTIDAD HA FORMULADO EL ANALISIS DE LA SITUACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS GERENCIAS PARA DEFINIR SU DIRECCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS SERVICIOS.	X	
17	LOS RESULTADOS DE LAS MEDICIONES EFECTUADAS A LOS PLANES OPERATIVOS EN LOS ULTIMOS DOS SEMESTRES ESTÁN DENTRO DE LOS NIVELES ESPERADOS.		X
<b>ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>		<b>2</b>	<b>3</b>
24	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA LA SELECCIÓN, INDUCCIÓN, FORMACIÓN, CAPACITACIÓN, COMPENSACIÓN, BIENESTAR SOCIAL, Y EVALUACIÓN DE PERSONAL.	X	
25	SE CUENTA CON UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PERSONAL QUE INGRESA RELACIONADOS CON EL PUESTO AL QUE INGRESA Y DE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS.		X
26	LAS UNIDADES ORGANICAS CUENTAN CON LA CANTIDAD DE PERSONAL NECESARIA PARA EL ADECUADO DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.		X
27	LA ENTIDAD ELABORA ANUALMENTE UN PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL, CON LA PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS AREAS Y SE DA CUMPLIMIENTO AL MISMO.		X
28	LA ESCALA REMUNERATIVA ESTÁ EN RELACIÓN CON EL CARGO, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS.	X	



<b>COMPETENCIA PROFESIONAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>
29	SE HAN IDENTIFICADO LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA CADA CARGO PREVISTO Y HAN SIDO PLASMADAS EN UN DOCUMENTO NORMATIVO.	X	
30	EL PERSONAL QUE OCUPA CADA CARGO DE TRABAJO CUENTA CUENTA CON LAS COMPETENCIAS ESTABLECIDAS EN EL PERFIL DEL CARGO.		X
31	EL TITULAR, FUNCIONARIOS Y DEMAS SERVIDORES SON CONOCEDORES DE LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO, IMPLANTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL CONTROL INTERNO.		X
<b>ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>		<b>0</b>	<b>3</b>
32	LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL ESTAN CLARAMENTE DEFINIDAS EN LOS MANUALES, REGLAMENTOS U OTROS DOCUMENTOS NORMATIVOS.		X
33	ESTOS DOCUMENTOS NORMATIVOS SON REVISADOS PERIODICAMENTE CON EL FIN DE SER ACTUALIZADOS O MEJORADOS.		X
34	TODO EL PERSONAL CONOCE SUS RESPONSABILIDADES Y ACTUA DE ACUERDO CON LOS NIVELES DE AUTORIDAD		X
<b>AREA DE CONTROL INTERNO</b>		<b>0</b>	<b>3</b>
35	AUDITORIA INTERNA EVALUA LOS CONTROLES DE LOS PROCESOS VIGENTE E IDENTIFICA OPORTUNIDADES DE MEJROA ACORDE A SU PLAN DE TRABAJO.		X
36	SON DE COMPROBADA COMPETENCIA E IDONIEDAD PROFESIONAL LOS MIEMBROS QUE CONFORMAN EL EQUIPO DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA.		X
37	AUDITORIA INTERNA EVALUA PERIODICAMENTE EL SITEMA DE CONTROL INTERNO DEL AREA DE LOGISTICA.		X
<b>TOTAL DE AMBIENTE CONTROL</b>		<b>13</b>	<b>24</b>

EVALUACIÓN DEL RIESGO		
ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
1 SE HA DESARROLLADO UN PLAN DE ACCION DE IDENTIFICACION, ANALISIS O VALORACIÓN, MANEJO O RESPUESTA.		X
2 LA DIRECCION HA ESTABLECIDO Y DIFUNDIDO LINEAMIENTO Y POLITICAS PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGO.		X
3 EL PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS ES ESPECIFICO EN ALGUNAS AREAS, COMO EN LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y MONITOREO DE LOS MISMOS.		X
4 LA ENTIDAD CUENTA Y HA PUESTO EN PRACTICA EL PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.		X
<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
5 ESTAN IDENTIFICADOS LOS RIESGOS SIGNIFICATIVOS PARA CADA OBJETIVO.		X
6 SE ESTAN IDENTIFICANDO LOS EVENTOS NEGATIVOS, QUE PUEDAN AFECTAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.	X	
7 SE HA PARTICIPADO EN LA IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS DE LAS ACTIVIDADES DE LAS DIFERENTES UNIDADES ORGANICAS O PROCESOS		X
8 EN LA IDENTIFICACION DE RIESGOS SE HA TOMADO EN CONSIDERACIÓN ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.		X
<b>VALORACION DE RIESGOS</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
9 EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES SE HA DETERMINADO Y CUANTIFICADO LA POSIBILIDAD DE QUE OCURRAN LOS RIESGOS IDENTIFICADOS.		X
10 EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES SE HA Y CUANTIFICADO EL EFECTO QUE PUEDEN OCASIONAR LOS RIESGOS IDENTIFICADOS.		X
11 LOS RIESGOS, PROBABILIDAD DE OCURRECIA N CUANTIFICACIÓN HAN SIDO REGISTRADA POR EQUIPO		X
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
12 SE HAN ESTABLECIDO LAS ACCIONES NECESARIAS PARA AFRONTAR LOS RIESGOS EVALUADOS.		X
13 SE HAN DEFINIDO LINEAMIENTOS PARA EFECTUAR SEGUIMIENTO PERIODICO A LOS CONTROLES DESARROLLADOS CON RESPECTO A LOS RIESGOS.		X
<b>TOTAL DE EVALUACION DE RIESGO</b>	<b>1</b>	<b>12</b>

ACTIVIDADES DE CONTROL			
ELEMENTOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACION Y APROBACION</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
1	LOS PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN PARA LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDOS EN MANUALES O DIRECTIVAS Y SON REALIZADOS PARA TODOS LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES.		X
2	LOS PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN PARA LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS HAN SIDO ADECUADAMENTE COMUNICADOS A LOS RESPONSABLES	X	
<b>SEGREGACION DE FUNCIONES</b>		<b>0</b>	<b>2</b>
3	LAS ACTIVIDADES EXPUESTAS A RIESGOS DE ERROR O FRAUDE HAN SIDO ASIGNADAS A DIFERENTES PERSONAS O EQUIPOS DE TRABAJO.		X
4	SE EFECTÚA ROTACIÓN PERIÓDICA DEL PERSONAL ASIGNADO EN PUESTOS SUSCEPTIBLES A RIESGOS DE FRAUDE.		X
<b>EVALUACIÓN COSTO - BENEFICIO</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
5	EL COSTO DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS PARA SUS ACTIVIDADES ESTÁ DE ACUERDO A LOS RESULTADOS ESPERADOS (BENEFICIOS).		X
6	SE TOMA EN CUENTA QUE EL COSTO DE ESTABLECER UN CONTROL NO SUPERE EL BENEFICIO QUE SE PUEDE OBTENER.	X	
<b>CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSO O ARCHIVO</b>		<b>4</b>	<b>1</b>
7	SE HAN ESTABLECIDO POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS QUE SE SIGUEN PARA LA UTILIZACIÓN Y PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS O ARCHIVOS.	X	
8	EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS QUEDA EVIDENCIADO EN DOCUMENTOS TALES COMO RECIBOS, ACTAS ENTRE OTROS.	X	
9	PERIÓDICAMENTE SE COMPARAN LOS RECURSOS ASIGNADOS CON LOS REGISTROS DE LA ENTIDAD (POR EJEMPLO ARQUEOS, INVENTARIOS U OTROS).	X	
10	SE HA IDENTIFICADO LOS ACTIVOS EXPUESTOS A RIESGOS COMO ROBO O USO NO AUTORIZADO, Y SE HAN ESTABLECIDO MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA LOS MISMOS.		X
11	LOS DOCUMENTOS INTERNOS QUE GENERA Y RECIBEN LAS UNIDADES ORGÁNICAS ESTÁN DEBIDAMENTE NUMERADOS Y PROTEGIDOS.	X	
<b>VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
12	LAS UNIDADES ORGÁNICAS PERIÓDICAMENTE LLEVAN A CABO VERIFICACIONES SOBRE LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS.	X	
13	PERIÓDICAMENTE SE COMPARAN LOS RESULTADOS CON LOS REGISTROS DE LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS UTILIZANDO PARA ELLO DISTINTAS FUENTES.		X

<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>		<b>0</b>	<b>2</b>
14	LA ENTIDAD CUENTA CON INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS.		X
15	LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SE HACE CON BASE EN LOS PLANES ORGANIZACIONALES, DISPOSICIONES NORMATIVAS VIGENTES.		X
<b>RENDICION DE CUENTAS</b>		<b>2</b>	<b>1</b>
16	LA ENTIDAD CUENTA CON PROCEDIMIENTOS Y LINEAMIENTOS INTERNOS QUE SE SIGUEN PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS.		X
17	LA ADMINISTRACIÓN EXIGE PERIÓDICAMENTE LA PRESENTACIÓN DE DECLARACIONES JURADAS A SU PERSONAL.	X	
18	CONOCE SUS RESPONSABILIDADES CON RESPECTO DE LAS RENDICIONES DE CUENTA.	X	
<b>DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
19	EL PERSONAL CONOCE QUÉ PROCESOS INVOLUCRAN A SU UNIDAD ORGÁNICA Y QUÉ ROL LE CORRESPONDE EN LOS MISMOS.	X	
20	LOS PROCESOS , ACTIVIDADES Y TAREAS DE LA ENTIDAD SE ENCUENTRAN DEFINIDAS, ESTABLECIDAS Y DOCUMENTADAS AL IGUAL QUE SUS MODIFICACIONES.		X
<b>REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
21	SE REVISAN PERIÓDICAMENTE CON EL FIN DE QUE SE ESTÉN DESARROLLANDO DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN LA NORMATIVA VIGENTE.		X
22	SE IMPLEMENTAN LAS MEJORAS PROPUESTAS Y EN CASO DE DETECTARSE DEFICIENCIAS SE EFECTÚAN LAS CORRECCIONES NECESARIAS.	X	
<b>CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES</b>		<b>3</b>	<b>9</b>
23	SE CUENTA CON POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESCRITOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.		X
24	ES RESTRINGIDO EL ACCESO A LA SALA DE COMPUTO, PROCESAMIENTO DE DATOS, A LAS REDES INSTALADAS, ASÍ COMO AL RESPALDO DE LA INFORMACIÓN (BACKUP).	X	
25	LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN CUENTAN CON CONTROLES Y SISTEMAS QUE EVITAN EL ACCESO NO AUTORIZADO A LA INFORMACIÓN.		X
26	LA ENTIDAD CUENTA CON UN PLAN OPERATIVO INFORMÁTICO.		X
27	EL ÁREA DE INFORMÁTICA CUENTA CON UN PLAN DE CONTINGENCIAS.		X
28	SE HAN DEFINIDO LOS CONTROLES DE ACCESO GENERAL (SEGURIDAD FÍSICA Y LÓGICA DE LOS EQUIPOS CENTRALES).		X
29	SE HAN CREADO PERFILES DE USUARIO DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS, CREACIÓN DE USUARIOS CON ACCESOS PROPIOS(CONTRASEÑAS) Y RELACIÓN DE CADA USUARIO CON EL PERFIL CORRESPONDIENTE.		X
30	LOS PROGRAMAS INFORMÁTICOS (SOFTWARE) DE LA ENTIDAD CUENTAN CON LICENCIAS Y AUTORIZACIONES DE USO.	X	
31	LA ENTIDAD CUENTA CON UN ADECUADO SERVICIO DE SOPORTE TÉCNICO PARA LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC).		X
32	SE LLEVA EL CONTROL DE LOS NUEVOS PRODUCTOS INGRESADOS A DESARROLLO ASÍ COMO DE LAS MODIFICACIONES DE LOS EXISTENTES EN CARPETAS DOCUMENTADAS.	X	
33	LA ENTIDAD HA DEFINIDO POLÍTICAS SOBRE EL CAMBIO FRECUENTE DE CONTRASEÑAS, SOBRE SU USO Y CUANDO EL PERSONAL SE DESVINCULE DE LAS FUNCIONES.		X
34	LA ENTIDAD HA ESTABLECIDO CONTROLES PARA LA ADQUISICIÓN PAQUETES SOFTWARE.		X
<b>TOTAL DE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>		<b>14</b>	<b>20</b>

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			FORTALEZAS	DEBILIDADES
ELEMENTOS				
<b>FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACION</b>			<b>2</b>	<b>0</b>
1	LA INFORMACIÓN GERENCIAL ES SELECCIONADA, ANALIZADA, EVALUADA Y SINTETIZADA PARA LA TOMA DE DECISIONES.	X		
2	SE HAN DEFINIDO NIVELES PARA EL ACCESO DEL PERSONAL AL SISTEMA DE INFORMACIÓN.	X		
<b>INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD</b>			<b>1</b>	<b>1</b>
3	LOS TITULARES Y FUNCIONARIOS IDENTIFICAN LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE TODOS LOS PROCESOS Y HAN IMPLEMENTADO LOS CONTROLES NECESARIOS EN LAS ÁREAS RESPECTIVAS.	X		
4	SE CUENTA CON POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE GARANTIZAN EL ADECUADO SUMINISTRO DE INFORMACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.			X
<b>CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN</b>			<b>1</b>	<b>1</b>
5	LA INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA QUE MANEJA LA ENTIDAD ES ÚTIL, OPORTUNA Y CONFIABLE EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.	X		
6	SE HAN DISEÑADO, EVALUADO E IMPLEMENTADO MECANISMOS PARA ASEGURAR LA CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN.			X
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>			<b>2</b>	<b>0</b>
7	LA ENTIDAD ESTÁ INTEGRADA A UN SOLO SISTEMA DE INFORMACIÓN Y SE AJUSTA A LAS NECESIDADES DE SUS ACTIVIDADES.	X		
8	PERIÓDICAMENTE SE SOLICITA A LOS USUARIOS OPINIÓN SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN REGISTRÁNDOSE LOS RECLAMOS E INQUIETUDES PARA PRIORIZAR LAS MEJORAS	X		
<b>FLEXIBILIDAD AL CAMBIO</b>			<b>0</b>	<b>1</b>
9	SE REVISAN PERIÓDICAMENTE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DE SER NECESARIO SE REDISEÑAN PARA ASEGURAR SU ADECUADO FUNCIONAMIENTO.			X
<b>ARCHIVO INSTITUCIONAL</b>			<b>1</b>	<b>2</b>
10	ENCARGA DE ADMINISTRAR LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN GENERADA POR LA ENTIDAD.			X
11	LA ADMINISTRACIÓN DE LOS DOCUMENTOS E INFORMACIÓN SE REALIZA DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA PRESERVACIÓN Y SU CONSERVACIÓN (ARCHIVOS ELECTRÓNICOS, MAGNÉTICOS Y FÍSICOS).			X
12	LOS AMBIENTES UTILIZADOS POR EL ARCHIVO INSTITUCIONAL CUENTA CON UNA UBICACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO APROPIADO.	X		
<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>			<b>2</b>	<b>1</b>
13	LA ENTIDAD HA ELABORADO Y DIFUNDIDO DOCUMENTOS QUE ORIENTEN LA COMUNICACIÓN INTERNA.	X		
14	LA ADMINISTRACIÓN MANTIENE ACTUALIZADO A LA DIRECCIÓN RESPECTO AL DESEMPEÑO, DESARROLLO, RIESGOS, PRINCIPALES INICIATIVAS Y CUALQUIER OTROS EVENTOS RESULTANTES.			X
15	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DENUNCIA DE ACTOS INDEBIDOS POR PARTE DEL PERSONAL COMUNICACIÓN EXTERNA.	X		
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>			<b>0</b>	<b>3</b>
16	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA INFORMAR HACIA EL EXTERIOR SOBRE SU GESTIÓN INSTITUCIONAL.			X
17	EL PORTAL DE TRANSPARENCIA DE LA ENTIDAD SE ENCUENTRA ADECUADAMENTE ACTUALIZADO.			X
18	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA ASEGURAR LA ADECUADA ATENCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS EXTERNOS DE INFORMACIÓN.			X
<b>CANALES DE COMUNICACIÓN</b>			<b>2</b>	<b>0</b>
19	SE HA IMPLEMENTADO ALGUNA POLÍTICA QUE ESTANDARICE UNA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, CONSIDERÁNDOSE DIVERSOS TIPOS DE COMUNICACIÓN: MEMORANDO, PANELES INFORMATIVOS, BOLETINES, REVISTAS.	X		
20	ESTOS CANALES DE COMUNICACIÓN PERMITEN QUE LA INFORMACIÓN FLUYA DE MANERA CLARA, ORDENADA Y OPORTUNA.	X		
<b>TOTAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>			<b>11</b>	<b>9</b>

SUPERVISIÓN			
	ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
1	EN EL DESARROLLO DE SUS LABORES, SE REALIZAN ACCIONES DE SUPERVISIÓN PARA CONOCER OPORTUNAMENTE SI ÉSTAS SE EFECTÚAN DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO, QUEDANDO EVIDENCIA DE ELLO.	X	
2	LAS UNIDADES ORGÁNICAS REALIZAN ACCIONES PARA CONOCER OPORTUNAMENTE SI LOS PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE SE DESARROLLAN DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS (MONITOREO).		X
<b>SEGUIMIENTO DE RESULTADOS</b>		<b>2</b>	<b>1</b>
3	LAS DEFICIENCIAS Y LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN EL MONITOREO SE REGISTRAN Y COMUNICAN CON PRONTITUD A LOS RESPONSABLES CON EL FIN DE QUE TOMEN LAS ACCIONES NECESARIAS PARA SU CORRECCIÓN.	X	
4	CUANDO SE DESCUBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA, SE DISPONEN MEDIDAS PARA DESARROLLARLAS.	X	
5	SE REALIZA EL SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS PROPUESTAS A LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS POR EL OCI.		X
<b>COMPROMISO DE MEJORAMIENTO</b>		<b>2</b>	<b>1</b>
6	LA ENTIDAD EFECTÚA PERIÓDICAMENTE AUTOEVALUACIONES QUE LE PERMITE PROPONER PLANES DE MEJORA QUE SON EJECUTADOS POSTERIORMENTE.		X
7	SE IMPLEMENTAN LAS RECOMENDACIONES PRODUCTO DE LAS AUTOEVALUACIONES REALIZADAS.	X	
8	SE IMPLEMENTAN LAS RECOMENDACIONES QUE FORMULAN LOS ÓRGANOS DE CONTROL , LAS MISMAS QUE CONSTITUYEN COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SCI DE LAS ENTIDADES	X	
<b>TOTAL DE SUPERVISIÓN</b>		<b>5</b>	<b>3</b>



### ANEXO 3

➤ Cuestionario COSO – Área de Logística.

AMBIENTE CONTROL			
	ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>FILOSOFIA DE LA DIRECCIÓN</b>		<b>2</b>	<b>4</b>
1	LA DIRECCION MUESTRA INTERES DE APOYAR AL ESTABLECIMIENTO Y MANTENIMIENTO DEL CONTROL INTERNO EN LA ENTIDAD A TRAVÉS DE POLITICAS, DOCUMENTOS, REUNIONES, CHARLAS Y OTROS MEDIOS.	X	
2	LA DIRECCION RECONOCE Y PROMUEVE LOS APORTES DEL PERSONAL QUE MEJORAN EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES LABORALES.		X
3	LA DIRECCION INCENTIVA EL DESARROLLO TRANSPARENTE DE LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD.		X
4	SE TOMAN DECISIONES FRENTE A DESVIACIONES DE INDICADORES, VARIACIONES FRENTE A LOS RESULTADOS CONTABLES, DEJANDOSE EVIDENCIA MEDIANTE ACTAS.		X
5	LA DIRECCION PROPORCIONA APOYO LOGISTICO Y DE PERSONAL PARA UN ADECUADO DESARROLLO DE LAS LABORES DE CONTROL.		X
6	LA DIRECCIÓN DEMUESTRA UNA ACTITUD POSITIVA PARA IMPLEMENTAR LAS RECOMENDACIONES DE AUDITORIA EXTERNA/INTERNA.	X	
<b>INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>		<b>2</b>	<b>3</b>
7	LA ENTIDAD CUENTA CON UN CÓDIGO DE ÉTICA DEBIDAMENTE APROBADO, Y DIFUNDIDO MEDIANTE TALLERES O REUNIONES.		X
8	LA ADMINISTRACIÓN HA DIFUNDIDO LAS "LEYES DEL CÓDIGO DE ÉTICA"		X
9	SE COMUNICAN DEBIDAMENTE DENTRO DE LA ENTIDAD LAS ACCIONES DISCIPLINARIAS QUE SE TOMAN SOBRE VIOLACIONES ÉTICAS.	X	
10	LA DIRECCIÓN DEMUESTRA UN CONPORTAMIENTO ETICO, PONIENDO EN PRACTICA LOS LINEAMIENTOS DE CONDUCTA DE LA ENTIDAD.		X
11	SE SANCIONA A LOS RESPONSABLES DE ACTOS ILEGALES DE ACUERDO CON LAS POLITICAS DEFINIDAS POR LA DIRECCIÓN	X	



ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA		1	5
12	LA DIRECCIÓN HA DIFUNDIDO Y ES DE CONOCIMIENTO GENERAL LA VISIÓN, MISIÓN, METAS Y OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA ENTIDAD.	X	
13	LA DIRECCION ASEGURA QUE TODAS LAS AREAS, DEPARTAMENTOS FORMULEN, IMPLEMENTEN Y EVALUEN ACTIVIDADES CONCORDANTES CON SU PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL.		X
14	LOS PLANES ESTRATEGICOS, OPERATIVOS Y DE CONTINGENCIA SE ELABORAN, CONSERVAN Y ACTUALIZAN SEGÚN PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO.		X
15	TODAS LAS UNIDADES ORGANICAS EVALUAN PERIODICAMENTE SU PLAN OPERATIVO CON EL FIN DE CONOCER LOS RESULTADOS ALCANZADOS Y DETECTAR POSIBLES DESVÍOS.		X
16	LA ENTIDAD HA FORMULADO EL ANALISIS DE LA SITUACIÓN CON PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS GERENCIAS PARA DEFINIR SU DIRECCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LOS SERVICIOS.		X
17	LOS RESULTADOS DE LAS MEDICIONES EFECTUADAS A LOS PLANES OPERATIVOS EN LOS ULTIMOS DOS SEMESTRES ESTÁN DENTRO DE LOS NIVELES ESPERADOS.		X
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		0	6
18	LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SE HA DESARROLLADO SOBRE LA BASE DE LA MISIÓN, OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD Y SE AJUSTA A LA REALIDAD.		X
19	EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF) REFLEJA TODAS LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN LA ENTIDAD Y ESTAN DEBIDAMENTE DELIMITADAS.		X
20	LA ENTIDAD CUENTA CON UN REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (ROF) DEBIDAMENTE ACTUALIZADO.		X
21	TODAS LAS TODAS LAS PERSONAS QUE LABORAN EN LA ENTIDAD OCUPAN UNA PLAZA PREVISTA Y UN CARGO INCLUIDO EN EL DE ASIGNACIÓN DE PERSONAL.		X
22	LA DIRECCION SE ASEGURA DE QUE LOS TRABAJADORES CONOZCAN LOS DOCUMENTOS NORMATIVOS(MOF,ROF Y DEMAS MANUALES) QUE REGULAN LAS ACTIVIDADES DE LA ENTIDAD.		X
23	SE HAN ELABORADO MANUALES DE PROCESOS CON SUS RESPECTIVOS FLUJOS DE INFORMACIÓN.		X
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		0	5
24	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS, POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA LA SELECCIÓN, INDUCCIÓN, FORMACIÓN, CAPACITACIÓN, COMPENSACIÓN, BIENESTAR SOCIAL, Y EVALUACIÓN DE PERSONAL.		X
25	SE CUENTA CON UN PROGRAMA DE INDUCCIÓN AL PERSONAL QUE INGRESA RELACIONADOS CON EL PUESTO AL QUE INGRESA Y DE LOS PRINCIPIOS ÉTICOS.		X
26	LAS UNIDADES ORGANICAS CUENTAN CON LA CANTIDAD DE PERSONAL NECESARIA PARA EL ADECUADO DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.		X
27	LA ENTIDAD ELABORA ANUALMENTE UN PLAN DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN DE PERSONAL, CON LA PARTICIPACIÓN DE TODAS LAS AREAS Y SE DA CUMPLIMIENTO AL MISMO.		X
28	LA ESCALA REMUNERATIVA ESTÁ EN RELACIÓN CON EL CARGO, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ASIGNADAS.		X





COMPETENCIA PROFESIONAL		1	2
29	SE HAN IDENTIFICADO LAS COMPETENCIAS NECESARIAS PARA CADA CARGO PREVISTO Y HAN SIDO PLASMADAS EN UN DOCUMENTO NORMATIVO.	X	
30	EL PERSONAL QUE OCUPA CADA CARGO DE TRABAJO CUENTA CUENTA CON LAS COMPETENCIAS ESTABLECIDAS EN EL PERFIL DEL CARGO.		X
31	EL TITULAR, FUNCIONARIOS Y DEMAS SERVIDORES SON CONOCEDORES DE LA IMPORTANCIA DEL DESARROLLO, IMPLANTACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL CONTROL INTERNO.		X
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD		0	3
32	LA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DEL PERSONAL ESTAN CLARAMENTE DEFINIDAS EN LOS MANUALES, REGLAMENTOS U OTROS DOCUMENTOS NORMATIVOS.		X
33	ESTOS DOCUMENTOS NORMATIVOS SON REVISADOS PERIODICAMENTE CON EL FIN DE SER ACTUALIZADOS O MEJORADOS.		X
34	TODO EL PERSONAL CONOCE SUS RESPONSABILIDADES Y ACTUA DE ACUERDO CON LOS NIVELES DE AUTORIDAD		X
AREA DE CONTROL INTERNO		0	3
35	AUDITORIA INTERNA EVALUA LOS CONTROLES DE LOS PROCESOS VIGENTE E IDENTIFICA OPORTUNIDADES DE MEJORA ACORDE A SU PLAN DE TRABAJO.		X
36	SON DE COMPROBADA COMPETENCIA E IDONIEDAD PROFESIONAL LOS MIEMBROS QUE CONFORMAN EL EQUIPO DE TRABAJO DE AUDITORIA INTERNA.		X
37	AUDITOTIA INTERNA EVALUA PERIODICAMENTE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL AREA DE LOGISTICA.		X
<b>TOTAL DE AMBIENTE CONTROL</b>		<b>6</b>	<b>31</b>

EVALUACIÓN DEL RIESGO			
	ELEMENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS</b>		<b>0</b>	<b>4</b>
1	SE HA DESARROLLADO UN PLAN DE ACCION DE IDENTIFICACION, ANALISIS O VALORACIÓN, MANEJO O RESPUESTA.		X
2	LA DIRECCION HA ESTABLECIDO Y DIFUNDIDO LINEAMIENTO Y POLITICAS PARA LA ADMINISTRACION DE RIESGO.		X
3	EL PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS ES ESPECIFICO EN ALGUNAS AREAS, COMO EN LA ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y MONITOREO DE LOS MISMOS.		X
4	LA ENTIDAD CUENTA Y HA PUESTO EN PRACTICA EL PLAN DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS.		X
<b>IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS</b>		<b>1</b>	<b>3</b>
5	ESTAN IDENTIFICADOS LOS RIESGOS SIGNIFICATIVOS PARA CADA OBJETIVO.		X
6	SE ESTAN IDENTIFICANDO LOS EVENTOS NEGATIVOS, QUE PUEDAN AFECTAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES.	X	
7	SE HA PARTICIPADO EN LA IDENTIFICACION DE LOS RIESGOS DE LAS ACTIVIDADES DE LAS DIFERENTES UNIDADES ORGANICAS O PROCESOS		X
8	EN LA IDENTIFICACION DE RIESGOS SE HA TOMADO EN CONSIDERACIÓN ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA.		X
<b>VALORACION DE RIESGOS</b>		<b>0</b>	<b>3</b>
9	EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES SE HA DETERMINADO Y CUANTIFICADO LA POSIBILIDAD DE QUE OCURRAN LOS RIESGOS IDENTIFICADOS.		X
10	EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES SE HA Y CUANTIFICADO EL EFECTO QUE PUEDEN OCASIONAR LOS RIESGOS IDENTIFICADOS.		X
11	LOS RIESGOS, PROBABILIDAD DE OCURRECIA N CUANTIFICACIÓN HAN SIDO REGISTRADA POR EQUIPO		X
<b>RESPUESTA AL RIESGO</b>		<b>0</b>	<b>2</b>
12	SE HAN ESTABLECIDO LAS ACCIONES NECESARIAS PARA AFRONTAR LOS RIESGOS EVALUADOS.		X
13	SE HAN DEFINIDO LINEAMIENTOS PARA EFECTUAR SEGUIMIENTO PERIODICO A LOS CONTROLES DESARROLLADOS CON RESPECTO A LOS RIESGOS.		X
<b>TOTAL DE EVALUACION DE RIESGO</b>		<b>1</b>	<b>12</b>



ACTIVIDADES DE CONTROL			
ELEMENTOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACION Y APROBACION</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
1	LOS PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN PARA LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS ESTÁN CLARAMENTE DEFINIDOS EN MANUALES O DIRECTIVAS Y SON REALIZADOS PARA TODOS LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES.	X	
2	LOS PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN PARA LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS HAN SIDO ADECUADAMENTE COMUNICADOS A LOS RESPONSABLES		X
<b>SEGREGACION DE FUNCIONES</b>		<b>0</b>	<b>2</b>
3	LAS ACTIVIDADES EXPUESTAS A RIESGOS DE ERROR O FRAUDE HAN SIDO ASIGNADAS A DIFERENTES PERSONAS O EQUIPOS DE TRABAJO.		X
4	SE EFECTÚA ROTACIÓN PERIÓDICA DEL PERSONAL ASIGNADO EN PUESTOS SUSCEPTIBLES A RIESGOS DE FRAUDE.		X
<b>EVALUACIÓN COSTO - BENEFICIO</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
5	EL COSTO DE LOS CONTROLES ESTABLECIDOS PARA SUS ACTIVIDADES ESTÁ DE ACUERDO A LOS RESULTADOS ESPERADOS (BENEFICIOS).		X
6	SE TOMA EN CUENTA QUE EL COSTO DE ESTABLECER UN CONTROL NO SUPERE EL BENEFICIO QUE SE PUEDE OBTENER.	X	
<b>CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSO O ARCHIVO</b>		<b>4</b>	<b>1</b>
7	SE HAN ESTABLECIDO POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS QUE SE SIGUEN PARA LA UTILIZACIÓN Y PROTECCIÓN DE LOS RECURSOS O ARCHIVOS.	X	
8	EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS QUEDA EVIDENCIADO EN DOCUMENTOS TALES COMO RECIBOS, ACTAS ENTRE OTROS.		X
9	PERIÓDICAMENTE SE COMPARAN LOS RECURSOS ASIGNADOS CON LOS REGISTROS DE LA ENTIDAD (POR EJEMPLO ARQUEOS, INVENTARIOS U OTROS).	X	
10	SE HA IDENTIFICADO LOS ACTIVOS EXPUESTOS A RIESGOS COMO ROBO O USO NO AUTORIZADO, Y SE HAN ESTABLECIDO MEDIDAS DE SEGURIDAD PARA LOS MISMOS.	X	
11	LOS DOCUMENTOS INTERNOS QUE GENERA Y RECIBEN LAS UNIDADES ORGÁNICAS ESTÁN DEBIDAMENTE NUMERADOS Y PROTEGIDOS.	X	
<b>VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
12	LAS UNIDADES ORGÁNICAS PERIÓDICAMENTE LLEVAN A CABO VERIFICACIONES SOBRE LA EJECUCIÓN DE LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS.	X	
13	PERIÓDICAMENTE SE COMPARAN LOS RESULTADOS CON LOS REGISTROS DE LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS UTILIZANDO PARA ELLO DISTINTAS FUENTES.		X
<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>		<b>0</b>	<b>2</b>
14	LA ENTIDAD CUENTA CON INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS.		X
15	LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO SE HACE CON BASE EN LOS PLANES ORGANIZACIONALES, DISPOSICIONES NORMATIVAS VIGENTES.		X



RENDICION DE CUENTAS		2	1
16	LA ENTIDAD CUENTA CON PROCEDIMIENTOS Y LINEAMIENTOS INTERNOS QUE SE SIGUEN PARA LA RENDICIÓN DE CUENTAS.		X
17	LA ADMINISTRACIÓN EXIGE PERIÓDICAMENTE LA PRESENTACIÓN DE DECLARACIONES JURADAS A SU PERSONAL.	X	
18	CONOCE SUS RESPONSABILIDADES CON RESPECTO DE LAS RENDICIONES DE CUENTA.	X	
DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS		1	1
19	EL PERSONAL CONOCE QUÉ PROCESOS INVOLUCRAN A SU UNIDAD ORGÁNICA Y QUÉ ROL LE CORRESPONDE EN LOS MISMOS.	X	
20	LOS PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS DE LA ENTIDAD SE ENCUENTRAN DEFINIDAS, ESTABLECIDAS Y DOCUMENTADAS AL IGUAL QUE SUS MODIFICACIONES.		X
REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS		1	1
21	SE REVISAN PERIÓDICAMENTE CON EL FIN DE QUE SE ESTÉN DESARROLLANDO DE ACUERDO A LO ESTABLECIDO EN LA NORMATIVA VIGENTE.		X
22	SE IMPLEMENTAN LAS MEJORAS PROPUESTAS Y EN CASO DE DETECTARSE DEFICIENCIAS SE EFECTÚAN LAS CORRECCIONES NECESARIAS.	X	
CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES		1	11
23	SE CUENTA CON POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESCRITOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.		X
24	ES RESTRINGIDO EL ACCESO A LA SALA DE COMPUTO, PROCESAMIENTO DE DATOS, A LAS REDES INSTALADAS, ASÍ COMO AL RESPALDO DE LA INFORMACIÓN (BACKUP).		X
25	LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN CUENTAN CON CONTROLES Y SISTEMAS QUE EVITAN EL ACCESO NO AUTORIZADO A LA INFORMACIÓN.		X
			X
27	EL ÁREA DE INFORMÁTICA CUENTA CON UN PLAN DE CONTINGENCIAS.		X
28	SE HAN DEFINIDO LOS CONTROLES DE ACCESO GENERAL (SEGURIDAD FÍSICA Y LÓGICA DE LOS EQUIPOS CENTRALES).		X
29	SE HAN CREADO PERFILES DE USUARIO DE ACUERDO CON LAS FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS, CREACIÓN DE USUARIOS CON ACCESOS PROPIOS (CONTRASEÑAS) Y RELACIÓN DE CADA USUARIO CON EL PERFIL CORRESPONDIENTE.		X
30	LOS PROGRAMAS INFORMÁTICOS (SOFTWARE) DE LA ENTIDAD CUENTAN CON LICENCIAS Y AUTORIZACIONES DE USO.		X
31	LA ENTIDAD CUENTA CON UN ADECUADO SERVICIO DE SOPORTE TÉCNICO PARA LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC).		X
32	SE LLEVA EL CONTROL DE LOS NUEVOS PRODUCTOS INGRESADOS A DESARROLLO ASÍ COMO DE LAS MODIFICACIONES DE LOS EXISTENTES EN CARPETAS DOCUMENTADAS.	X	
33	LA ENTIDAD HA DEFINIDO POLÍTICAS SOBRE EL CAMBIO FRECUENTE DE CONTRASEÑAS, SOBRE SU USO Y CUANDO EL PERSONAL SE DESVINCULE DE LAS FUNCIONES.		X
34	LA ENTIDAD HA ESTABLECIDO CONTROLES PARA LA ADQUISICIÓN PAQUETES SOFTWARE.		X
TOTAL DE ACTIVIDADES DE CONTROL		12	22

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
ELEMENTOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>FUNCIONES Y CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
1	LA INFORMACIÓN GERENCIAL ES SELECCIONADA, ANALIZADA, EVALUADA Y SINTETIZADA PARA LA TOMA DE DECISIONES.	X	
2	SE HAN DEFINIDO NIVELES PARA EL ACCESO DEL PERSONAL AL SISTEMA DE INFORMACIÓN.		X
<b>INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
3	LOS TITULARES Y FUNCIONARIOS IDENTIFICAN LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN DE TODOS LOS PROCESOS Y HAN IMPLEMENTADO LOS CONTROLES NECESARIOS EN LAS ÁREAS RESPECTIVAS.	X	
4	SE CUENTA CON POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS QUE GARANTIZAN EL ADECUADO SUMINISTRO DE INFORMACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.		X
<b>CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
5	LA INFORMACIÓN INTERNA Y EXTERNA QUE MANEJA LA ENTIDAD ES ÚTIL, OPORTUNA Y CONFIABLE EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES.	X	
6	SE HAN DISEÑADO, EVALUADO E IMPLEMENTADO MECANISMOS PARA ASEGURAR LA CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN.		X
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>		<b>2</b>	<b>0</b>
7	LA ENTIDAD ESTÁ INTEGRADA A UN SOLO SISTEMA DE INFORMACIÓN Y SE AJUSTA A LAS NECESIDADES DE SUS ACTIVIDADES.	X	
8	PERIÓDICAMENTE SE SOLICITA A LOS USUARIOS OPINIÓN SOBRE EL SISTEMA DE INFORMACIÓN REGISTRÁNDOSE LOS RECLAMOS E INQUIETUDES PARA PRIORIZAR LAS MEJORAS	X	
<b>FLEXIBILIDAD AL CAMBIO</b>		<b>0</b>	<b>1</b>
9	SE REVISAN PERIÓDICAMENTE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y DE SER NECESARIO SE REDISEÑAN PARA ASEGURAR SU ADECUADO FUNCIONAMIENTO.		X
<b>ARCHIVO INSTITUCIONAL</b>		<b>0</b>	<b>3</b>
10	LA ENTIDAD CUENTA CON UNA UNIDAD ORGÁNICA QUE SE ENCARGA DE ADMINISTRAR LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN GENERADA POR LA ENTIDAD.		X
11	LA ADMINISTRACIÓN DE LOS DOCUMENTOS E INFORMACIÓN SE REALIZA DE ACUERDO CON LAS POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS PARA LA PRESERVACIÓN Y SU CONSERVACIÓN (ARCHIVOS ELECTRÓNICOS, MAGNÉTICOS Y FÍSICOS).		X
12	LOS AMBIENTES UTILIZADOS POR EL ARCHIVO INSTITUCIONAL CUENTA CON UNA UBICACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO APROPIADO.		X

<b>COMUNICACIÓN INTERNA</b>		<b>2</b>	<b>1</b>
13	LA ENTIDAD HA ELABORADO Y DIFUNDIDO DOCUMENTOS QUE ORIENTEN LA COMUNICACIÓN INTERNA.	X	
14	LA ADMINISTRACIÓN MANTIENE ACTUALIZADO A LA DIRECCIÓN RESPECTO AL DESEMPEÑO, DESARROLLO ,RIESGOS, PRINCIPALES INICIATIVAS Y CUALQUIER OTROS EVENTOS RESULTANTES.		X
15	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA DENUNCIA DE ACTOS INDEBIDOS POR PARTE DEL PERSONAL COMUNICACIÓN EXTERNA.	X	
<b>COMUNICACIÓN EXTERNA</b>		<b>0</b>	<b>3</b>
16	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA INFORMAR HACIA EL EXTERIOR SOBRE SU GESTIÓN INSTITUCIONAL.		X
17	EL PORTAL DE TRANSPARENCIA DE LA ENTIDAD SE ENCUENTRA ADECUADAMENTE ACTUALIZADO.		X
18	LA ENTIDAD CUENTA CON MECANISMOS Y PROCEDIMIENTOS PARA ASEGURAR LA ADECUADA ATENCIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS EXTERNOS DE INFORMACIÓN.		X
<b>CANALES DE COMUNICACIÓN</b>		<b>2</b>	<b>0</b>
19	SE HA IMPLEMENTADO ALGUNA POLÍTICA QUE ESTANDARICE UNA COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA, CONSIDERÁNDOSE DIVERSOS TIPOS DE COMUNICACIÓN: MEMORANDO, PANELES INFORMATIVOS, BOLETINES, REVISTAS.	X	
20	ESTOS CANALES DE COMUNICACIÓN PERMITEN QUE LA INFORMACIÓN FLUYA DE MANERA CLARA, ORDENADA Y OPORTUNA.	X	
<b>TOTAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		<b>9</b>	<b>11</b>



SUPERVISIÓN			
ELEMENTOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO</b>		<b>1</b>	<b>1</b>
1	EN EL DESARROLLO DE SUS LABORES, SE REALIZAN ACCIONES DE SUPERVISIÓN PARA CONOCER OPORTUNAMENTE SI ÉSTAS SE EFECTÚAN DE ACUERDO CON LO ESTABLECIDO, QUEDANDO EVIDENCIA DE ELLO.	X	
2	LAS UNIDADES ORGÁNICAS REALIZAN ACCIONES PARA CONOCER OPORTUNAMENTE SI LOS PROCESOS EN LOS QUE INTERVIENE SE DESARROLLAN DE ACUERDO CON LOS PROCEDIMIENTOS ESTABLECIDOS (MONITOREO).		X
<b>SEGUIMIENTO DE RESULTADOS</b>		<b>2</b>	<b>1</b>
3	LAS DEFICIENCIAS Y LOS PROBLEMAS DETECTADOS EN EL MONITOREO SE REGISTRAN Y COMUNICAN CON PRONTITUD A LOS RESPONSABLES CON EL FIN DE QUE TOMEN LAS ACCIONES NECESARIAS PARA SU CORRECCIÓN.	X	
4	CUANDO SE DESCUBRE OPORTUNIDADES DE MEJORA, SE DISPONEN MEDIDAS PARA DESARROLLARLAS.	X	
5	SE REALIZA EL SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS MEJORAS PROPUESTAS A LAS DEFICIENCIAS DETECTADAS POR EL OCI.		X
<b>COMPROMISO DE MEJORAMIENTO</b>		<b>0</b>	<b>3</b>
6	LA ENTIDAD EFECTÚA PERIÓDICAMENTE AUTOEVALUACIONES QUE LE PERMITE PROPONER PLANES DE MEJORA QUE SON EJECUTADOS POSTERIORMENTE.		X
7	SE IMPLEMENTAN LAS RECOMENDACIONES PRODUCTO DE LAS AUTOEVALUACIONES REALIZADAS.		X
8	SE IMPLEMENTAN LAS RECOMENDACIONES QUE FORMULAN LOS ÓRGANOS DE CONTROL , LAS MISMAS QUE CONSTITUYEN COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA GUÍA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SCI DE LAS ENTIDADES		X
<b>TOTAL DE SUPERVISIÓN</b>		<b>3</b>	<b>5</b>

### ANEXO 4: RESULTADO DE DIAGNÓSTICO CONSOLIDADO

AMBIENTE CONTROL		GERENCIA		LOGISTICA		PROMEDIO	
ELEMENTOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FILOSOFIA DE LA DIRECCIÓN		3	3	3	3	3	3
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS		2	3	2	3	2	3
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA		3	3	1	5	2	4
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL		2	4	0	6	1	5
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS		2	3	0	5	1	4
COMPETENCIA PROFESIONAL		1	2	1	2	1	2
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD		0	3	0	3	0	3
AREA DE CONTROL INTERNO		0	3	0	3	0	3
<b>TOTAL DE AMBIENTE CONTROL</b>						<b>10</b>	<b>27</b>
EVALUACION DEL RIESGO		GERENCIA		LOGISTICA		PROMEDIO	
ELEMENTOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS		0	4	0	4	0	4
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS		1	3	1	3	1	3
VALORACION DE RIESGOS		0	3	0	3	0	3
RESPUESTA AL RIESGO		2	2	0	2	1	2
<b>TOTAL DE EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>						<b>2</b>	<b>12</b>
ACTIVIDADES DE CONTROL		GERENCIA		LOGISTICA		PROMEDIO	
ELEMENTOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACION Y APROBACION		1	1	1	1	1	1
SEGREGACION DE FUNCIONES		0	2	0	2	0	2
EVALUACIÓN COSTO - BENEFICIO		1	1	1	1	1	1
CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSO O ARCHIVO		4	1	4	1	4	1
VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES		1	1	1	1	1	1
EVALUACION DE DESEMPEÑO		0	2	0	2	0	2
RENDICION DE CUENTAS		2	1	2	1	2	1
DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS		1	1	1	1	1	1
REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS		1	1	1	1	1	1
CONTROLES PARA LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES		3	9	1	11	2	10
<b>TOTAL DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						<b>12</b>	<b>18</b>
INFORMACION Y COMUNICACIÓN		GERENCIA		LOGISTICA		PROMEDIO	
ELEMENTOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FUNCIONES Y CARACTERISTICAS DE LA INFORMACION		2	0	1	1	2	1
INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD		1	1	1	1	1	1
CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN		1	1	1	1	1	1
SISTEMAS DE INFORMACIÓN		2	0	2	0	2	0
FLEXIBILIDAD AL CAMBIO		0	1	0	1	0	1
ARCHIVO INSTITUCIONAL		1	2	0	3	1	3
COMUNICACIÓN INTERNA		2	1	2	1	2	1
COMUNICACIÓN EXTERNA		0	3	0	3	0	3
CANALES DE COMUNICACIÓN		2	0	2	0	2	0
<b>TOTAL DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>						<b>11</b>	<b>11</b>
SUPERVISION		GERENCIA		LOGISTICA		PROMEDIO	
ELEMENTOS		FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO		1	1	1	1	1	1
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS		2	1	2	1	2	1
COMPROMISO DE MEJORAMIENTO		2	1	0	3	1	2
<b>TOTAL DE SUPERVISIÓN</b>						<b>4</b>	<b>4</b>



**ANEXO 5**

ESTADO DE IMPLEMENTACION DE ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO							
ELEMENTO		FORTALEZAS	SITUACIÓN ACTUAL	DEBILIDADES	% DEBILIDADES	TOTAL	% TOTAL
1	FILOSOFIA DE DIRECCION	3	✘ 50.00%	3	50.00%	6	100%
2	INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS	2	✘ 40.00%	3	60.00%	5	100%
3	ADMINISTRACION ESTRATEGICA	2	✘ 33.33%	4	66.67%	6	100%
4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1	✘ 16.67%	5	83.33%	6	100%
5	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	1	✘ 20.00%	4	80.00%	5	100%
6	COMPETENCIA PROFESIONAL	1	✘ 33.33%	2	66.67%	3	100%
7	ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	0	✘ 0.00%	3	100.00%	3	100%
8	AREA DE CONTROL INTERNO	0	✘ 0.00%	3	100.00%	3	100%
9	PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	0	✘ 0.00%	4	100.00%	4	100%
10	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	1	✘ 25.00%	3	75.00%	4	100%
11	VALORACIÓN DE RIESGOS	0	✘ 0.00%	3	100.00%	3	100%
12	RESPUESTA AL RIESGO	1	✘ 33.33%	2	66.67%	3	100%
13	PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN	1	✘ 50.00%	1	50.00%	2	100%
14	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	0	✘ 0.00%	2	100.00%	2	100%
15	EVALUACIÓN COSTO BENEFICIO	1	✘ 50.00%	1	50.00%	2	100%
16	CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS	4	≈ 80.00%	1	20.00%	5	100%
17	VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES	1	✘ 50.00%	1	50.00%	2	100%
18	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	0	✘ 0.00%	2	100.00%	2	100%
19	RENDICIÓN DE CUENTAS	2	≈ 66.67%	1	33.33%	3	100%
20	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS	1	✘ 50.00%	1	50.00%	2	100%
21	REVISION DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS	1	✘ 50.00%	1	50.00%	2	100%
22	CONTROLES PARA TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	2	✘ 16.67%	10	83.33%	12	100%
23	FUNCIONES Y CARACTERISTICAS DE LA INFORMACIÓN	2	≈ 66.67%	1	33.33%	3	100%
24	INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD	1	✘ 50.00%	1	50.00%	2	100%
25	CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN	1	✘ 50.00%	1	50.00%	2	100%
26	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	2	√ 100.00%	0	0.00%	2	100%
27	FLEXIBILIDAD AL CAMBIO	0	✘ 0.00%	1	100.00%	1	100%
28	ARCHIVO INSTITUCIONAL	1	✘ 25.00%	3	75.00%	4	100%
29	COMUNICACIÓN INTERNA	2	≈ 66.67%	1	33.33%	3	100%
30	COMUNICACIÓN EXTERNA	0	✘ 0.00%	3	100.00%	3	100%
31	CANALES DE COMUNICACIÓN	2	√ 100.00%	0	0.00%	2	100%
32	ACTIVIDADES DE PREVENCION Y MONITOREO	1	✘ 50.00%	1	50.00%	2	100%
33	SEGUIMIENTO DE RESULTADOS	2	≈ 66.67%	1	33.33%	3	100%
34	COMPROMISO DE MEJORAMIENTO	1	✘ 33.33%	2	66.67%	3	100%

LEYENDA		
√	CUMPLIMIENTO	>= 90% Y <= 100%
≈	INCUMPLIMIENTO MEDIO	>= 60% Y <=90%
✘	INCUMPLIMIENTO ALTO	>= 0% Y <=60%

**ANEXO 6**

**"CUADRO DE PORCENTAJES DE CUMPLIMIENTO SEGÚN CADA COMPONENTE"**

COMPONENTE		FORTALEZAS	SITUACIÓN ACTUAL		DEBILIDADES	% DEBILIDADES	TOTAL	% TOTAL	SUB SISTEMA	TOTAL	
1	AMBIENTE CONTROL	10	✘	27%	27	73%	37	100%	1	CONTROL ESTRATEGICO	21%
2	EVALUACIÓN DEL RIESGO	2	✘	14%	12	86%	14	100%			
3	ACTIVIDADES DE CONTROL	13	✘	38%	21	62%	34	100%	2	CONTROL DE GESTION	44%
4	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	11	✘	50%	11	50%	22	100%			
5	SUPERVISIÓN	4	✘	50%	4	50%	8	100%	3	CONTROL DE EVALUACIÓN	50%
<b>CONSOLIDADO</b>		<b>40</b>	<b>✘</b>	<b>35%</b>	<b>75</b>	<b>65%</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>	<b>CONSOLIDADO</b>		<b>35%</b>

LEYENDA		
√	CUMPLIMIENTO	>= 90% Y <= 100%
≈	INCUMPLIMIENTO MEDIO	>= 60% Y <=90%
✘	INCUMPLIMIENTO ALTO	>= 0% Y <=60%

## ANEXO 7

### “NIVELES DE RIESGO Y MADUREZ DE LOS ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO”

- Leyenda de valoración del nivel del riesgo

VALOR	NIVEL DE RIESGO	REFERENCIA
4	EXTREMO	SI EL NIVEL DE IMPLEMENTACION ES ENTRE 0% Y 25%.
3	ALTO	SI EL NIVEL DE IMPLEMENTACION ES SUPERIOR A 25% Y ES MENOR O IGUAL A 50%.
2	MODERADO	SI EL NIVEL DE IMPLEMENTACION ES SUPERIOR A 50% Y ES MENOR O IGUAL A 75%.
1	ACEPTABLE	SI EL NIVEL DE IMPLEMENTACION ES SUPERIOR AL 75%.

- Leyenda de valoración del nivel de madurez

VALOR	NIVEL DE MADUREZ	REFERENCIA
0	NO EXISTE	SI EL NIVEL DE IMPLEMENTACION ES 0%.
1	INICIAL	SI EL NIVEL DE IMPLEMENTACION ES SUPERIOR A 0% Y ES MENOR O IGUAL A 20%.
2	REPETIBLE	SI EL NIVEL DE IMPLEMENTACION ES SUPERIOR A 20% Y ES MENOR O IGUAL A 40%.
3	DEFINIDO	SI EL NIVEL DE IMPLEMENTACION ES SUPERIOR A 40% Y ES MENOR O IGUAL A 60%.
4	ADMINISTRADO	SI EL NIVEL DE IMPLEMENTACION ES SUPERIOR A 60% Y ES MENOR O IGUAL A 80%.
5	OPTIMIZADO	SI EL NIVEL DE IMPLEMENTACION ES SUPERIOR A 80% Y ES MENOR O IGUAL A 100%.

<b>NIVELES DE RIESGO Y MADUREZ DE LOS ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO</b>					
<b>ELEMENTO</b>			<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>NIVEL DE RIESGO</b>	<b>NIVEL DE MADUREZ</b>
1	FILOSOFIA DE DIRECCION	✘	50.00%	3	3
2	INTEGRIDAD Y VALORES ETICOS	✘	40.00%	3	3
3	ADMINISTRACION ESTRATEGICA	✘	33.33%	3	2
4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	✘	16.67%	4	1
5	ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	✘	20.00%	4	1
6	COMPETENCIA PROFESIONAL	✘	33.33%	3	2
7	ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	✘	0.00%	4	0
8	AREA DE CONTROL INTERNO	✘	0.00%	4	0
9	PLANEAMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RIESGOS	✘	0.00%	4	0
10	IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	✘	25.00%	4	2
11	VALORACIÓN DE RIESGOS	✘	0.00%	4	0
12	RESPUESTA AL RIESGO	✘	33.33%	3	2
13	PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN	✘	50.00%	3	3
14	SEGREGACIÓN DE FUNCIONES	✘	0.00%	4	0
15	EVALUACIÓN COSTO BENEFICIO	✘	50.00%	3	3
16	CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS	≈	80.00%	1	4
17	VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES	✘	50.00%	3	3
18	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	✘	0.00%	4	0
19	RENDICIÓN DE CUENTAS	≈	66.67%	2	4
20	DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS	✘	50.00%	3	3
21	REVISION DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS	✘	50.00%	3	3
22	CONTROLES PARA TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	✘	16.67%	4	1
23	FUNCIONES Y CARACTERISTICAS DE LA INFORMACIÓN	≈	66.67%	2	4
24	INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD	✘	50.00%	3	3
25	CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN	✘	50.00%	3	3
26	SISTEMAS DE INFORMACIÓN	√	100.00%	1	5
27	FLEXIBILIDAD AL CAMBIO	✘	0.00%	4	0
28	ARCHIVO INSTITUCIONAL	✘	25.00%	4	2
29	COMUNICACIÓN INTERNA	≈	66.67%	2	4
30	COMUNICACIÓN EXTERNA	✘	0.00%	4	0
31	CANALES DE COMUNICACIÓN	√	100.00%	1	5
32	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO	✘	50.00%	3	3
33	SEGUIMIENTO DE RESULTADOS	≈	66.67%	2	4
34	COMPROMISO DE MEJORAMIENTO	✘	33.33%	3	2

**ANEXO 8**

NIVELES DE RIESGO Y MADUREZ DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO					
COMPONENTE		SITUACIÓN ACTUAL		N. DE RIESGO	N. MADUREZ
1	AMBIENTE CONTROL	✘	27%	3	2
2	EVALUACIÓN DEL RIESGO	✘	14%	4	2
3	ACTIVIDADES DE CONTROL	✘	38%	3	2
4	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	✘	50%	3	3
5	SUPERVISIÓN	✘	50%	3	3
CONSOLIDADO		✘	35%	3	2

## **ANEXO 9**



### **ACTA DE COMPROMISO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL AREA DE LOGISTICA**

#### **Acta Nro. 56-2014/RBSAC**

Lugar y Fecha: Trujillo 23 de Diciembre del 2013

Asunto: Acta de Compromiso de la Gerencia General para la Implementación del Sistema de Control Interno en el Área de Logística.

---

En mi calidad de Gerente General, manifiesto mi compromiso de implementar, mantener y perfeccionar un sistema de Control Interno en el Área de Logística.

Para dicho fin me comprometo apoyar al comité encargado de realizar la implementación del Sistema de Control Interno en el Área de Logística. Este comité será dotado de los Recursos Humanos y Materiales que requiera para la adecuada ejecución de sus labores.



Asimismo, expreso mi compromiso con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del Sistema de Control Interno en el Área de Logística que se adopte para la empresa, con el fin de cumplir la misión y objetivos de la empresa.



---

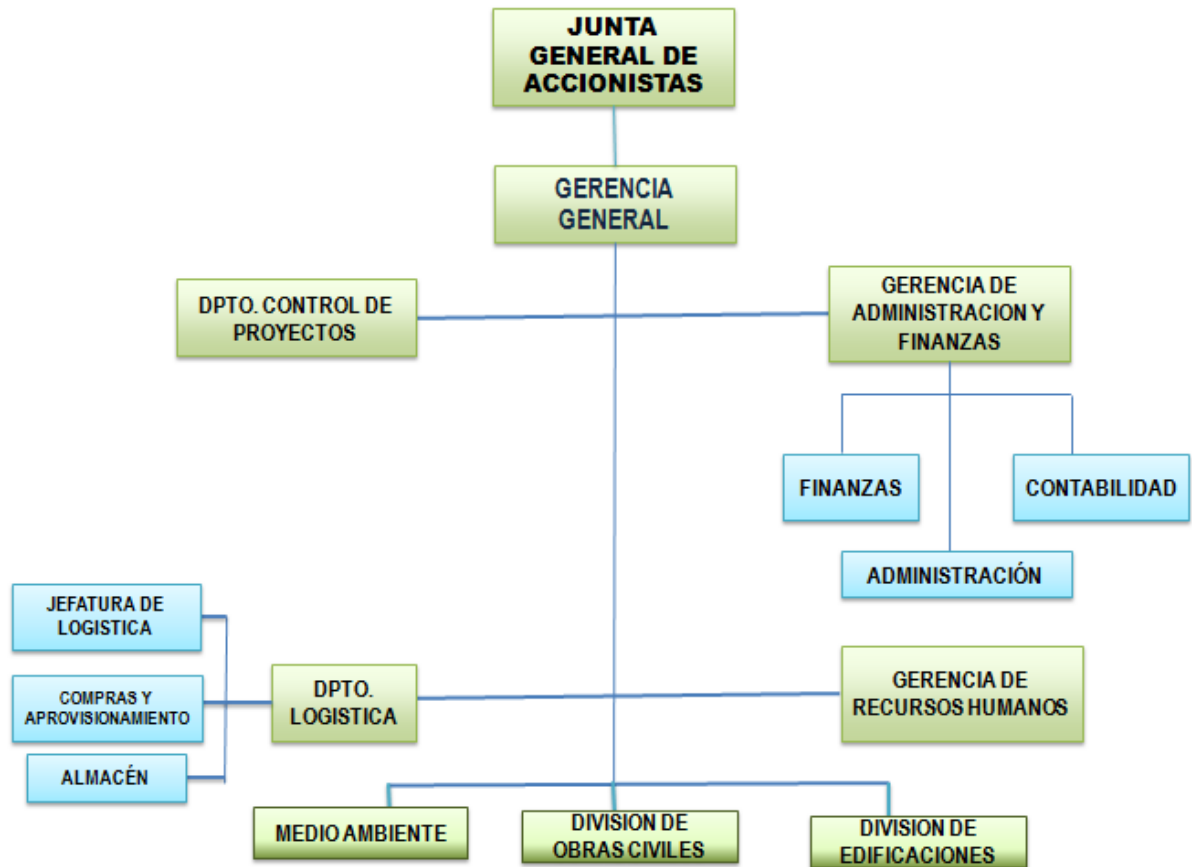
EDELMIRA ZOILA CARRIÓN RUIZ

GERENTE GENERAL

RIO BADO S.A.C.

**ANEXO 10**

**NUEVO ORGANIGRAMA**



## **ANEXO 11**



# **LEY DEL CÓDIGO DE ÉTICA DEL TRABAJADOR**

## **CAPÍTULO I**

### Artículo 1.- Ámbito de aplicación

Los Principios, Deberes y Prohibiciones éticos que se establecen en el presente Código de Ética rigen para los trabajadores de la empresa constructora Rio Bado S.A.C, de acuerdo a lo establecido en el artículo 2 del presente Código.

### Artículo 2.- Trabajador

A los efectos del presente Código se considera como trabajador a todo funcionario, servidor o empleado de la empresa Constructora Rio Bado SAC, jerárquicos sea éste nombrado, contratado, designado, de confianza o electo que desempeñe actividades o funciones en nombre o al servicio del Estado. (\*)

## **CAPÍTULO II**

### **PRINCIPIOS Y DEBERES ÉTICOS DEL TRABAJADOR**

#### Artículo 3.- Principios del trabajador

El trabajador actúa de acuerdo a los siguientes principios:

##### 1. Respeto

Adecua su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.

##### 2. Probidad

Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por interpósita persona.



### 3. Eficiencia

Brinda calidad en cada una de las funciones a su cargo, procurando obtener una capacitación sólida y permanente.

### 4. Idoneidad

Entendida como aptitud técnica, legal y moral, es condición esencial para el acceso y ejercicio de la profesión. El trabajador debe propender a una formación sólida acorde a la realidad, capacitándose permanentemente para el debido cumplimiento de sus funciones.

### 5. Veracidad

Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía, y contribuye al esclarecimiento de los hechos.

### 6. Lealtad y Obediencia

Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo, salvo los supuestos de arbitrariedad o ilegalidad manifiestas, las que deberá poner en conocimiento del superior jerárquico de su institución.

### 7. Justicia y Equidad

Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, otorgando a cada uno lo que le es debido, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.

#### Artículo 4.- Deberes del Trabajador

El trabajador tiene los siguientes deberes:

##### 1. Neutralidad

Debe actuar con absoluta imparcialidad política, económica o de cualquier otra índole en el desempeño de sus funciones demostrando independencia a sus vinculaciones con personas, partidos políticos o instituciones.

##### 2. Transparencia

Debe ejecutar los actos del servicio de manera transparente, ello implica que dichos actos tienen en principio carácter público y son accesibles al conocimiento de toda persona natural o jurídica. El servidor público debe de brindar y facilitar información fidedigna, completa y oportuna.

##### 3. Discreción

Debe guardar reserva respecto de hechos o informaciones de los que tenga conocimiento con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de los deberes y las responsabilidades que le correspondan en virtud de las normas que regulan el acceso y la transparencia de la información pública.

##### 4. Ejercicio Adecuado del Cargo

Con motivo o en ocasión del ejercicio de sus funciones el servidor público no debe adoptar represalia de ningún tipo o ejercer coacción alguna contra otros servidores públicos u otras personas.

##### 5. Uso Adecuado de los Bienes de la empresa

Debe proteger y conservar los bienes de la empresa, debiendo utilizar los que le fueran asignados para el desempeño de sus funciones de manera racional, evitando su abuso, derroche o desaprovechamiento, sin emplear o permitir que otros empleen los bienes de la empresa para fines particulares o propósitos que no sean aquellos para los cuales hubieran sido específicamente destinados.

##### 6. Responsabilidad

Todo trabajador debe desarrollar sus funciones a cabalidad y en forma integral, asumiendo con pleno respeto su función pública.

Ante situaciones extraordinarias, el trabajador puede realizar aquellas tareas que por su naturaleza o modalidad no sean las estrictamente inherentes a su cargo, siempre que ellas resulten necesarias para mitigar, neutralizar o superar las dificultades que se enfrenten.

### **CAPÍTULO III**

#### **PROHIBICIONES ÉTICAS DEL TRABAJADOR**

##### Artículo 5.- Prohibiciones Éticas

El trabajador está prohibido de:

##### 1. Mantener Intereses de Conflicto

Mantener relaciones o de aceptar situaciones en cuyo contexto sus intereses personales, laborales, económicos o financieros pudieran estar en conflicto con el cumplimiento de los deberes y funciones a su cargo.

##### 2. Obtener Ventajas Indebidas

Obtener o procurar beneficios o ventajas indebidas, para sí o para otros, mediante el uso de su cargo, autoridad, influencia o apariencia de influencia.

##### 3. Hacer Mal Uso de Información Privilegiada

Participar en transacciones u operaciones financieras utilizando información privilegiada de la entidad a la que pertenece o que pudiera tener acceso a ella por su condición o ejercicio del cargo que desempeña, ni debe permitir el uso impropio de dicha información para el beneficio de algún interés.

##### 4. Robar o beneficiarse de los bienes de la empresa

Apropiarse indebidamente de la materia prima utilizada en obra, así como otros materiales ó derrochando y desaprovechamiento los materiales de manera irresponsable.

##### 5. Presionar, Amenazar y/o Acosar

Ejercer presiones, amenazas o acoso sexual contra otros trabajadores o subordinados que puedan afectar la dignidad de la persona o inducir a la realización de acciones dolosas.

## **CAPÍTULO IV**

### **INCENTIVOS, SANCIONES Y PROCEDIMIENTO**

#### Artículo 6.- Órgano de la Alta Dirección

6.1 El Órgano de la Alta Dirección de la empresa ejecuta, en la institución de su competencia, las medidas para promover la cultura de probidad, transparencia, justicia y servicio establecida en el presente Código.

6.2 El Órgano de la Alta Dirección establece los mecanismos e incentivos que permitan una actuación correcta, transparente y leal de los trabajadores. En ese sentido, dicho órgano está encargado de:

- a) Difundir el Código de Ética de la Función Pública.
- b) Diseñar, establecer, aplicar y difundir los incentivos y estímulos a los trabajadores que cumplan con los principios, deberes y obligaciones del presente Código y respeten sus prohibiciones.
- c) Desarrollar campañas educativas sobre las sanciones para los trabajadores que tengan prácticas contrarias a los principios establecidos en el presente Código.

#### Artículo 7.- Sanciones

7.1 La transgresión de los principios y deberes establecidos en el Capítulo II y de las prohibiciones señaladas en el Capítulo III, de la presente Ley, se considera infracción al presente Código, generándose responsabilidad pasible de sanción.

7.2 La presente Ley establece las correspondientes sanciones. Para su graduación, se tendrá presente las normas sobre carrera administrativa y el régimen laboral aplicable en virtud del cargo o función desempeñada.

7.3 Las sanciones aplicables por la transgresión del presente Código no exime de las responsabilidades administrativas, civiles y penales establecidas en la normatividad.

#### Artículo 8.- Clasificación de las Sanciones

Las sanciones pueden ser:

- a) Amonestación
- b) Suspensión
- c) Multa de hasta 12 Unidades Impositivas Tributarias - UIT.
- d) Resolución contractual
- e) Destitución o despido.

Las sanciones antes mencionadas se aplicarán atendiendo a la gravedad de las infracciones como sigue:

Infracciones leves: Amonestación, suspensión y/o multa.

Infracciones Graves: Resolución contractual, destitución, despido y/o multa

#### Artículo 9.- De los criterios para la aplicación de sanciones

La aplicación de las sanciones se realizará teniendo en consideración los siguientes criterios:

- 9.1. El perjuicio ocasionado a los administrados o a la administración pública.
- 9.2. Afectación a los procedimientos.
- 9.3. Naturaleza de las funciones desempeñadas así como el cargo y jerarquía del infractor.
- 9.4. El beneficio obtenido por el infractor.
- 9.5. La reincidencia o reiteración.

**ANEXO 12**



**MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES  
AREA DE LOGISTICA**

**Nombre del puesto:**

**JEFE DE LOGISTICA**

**Depende Jerárquicamente de:**

Gerente de Administración y Finanzas

**Ejerce Línea de Autoridad sobre:**

1. Asistente de Compras
2. Supervisor de Almacén.

**Perfil del Puesto:**

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	Nivel educativo: <b>Superior</b>	Grado académico: <b>Profesional graduado</b>
	Profesión / ocupación: <b>Ingeniería, derecho, administración de empresas, economía o carreras afines</b>	
	Especialización: <b>De preferencia con especialización en administración o logística, adquisiciones y contrataciones, control de gestión, normalización y control de calidad.</b>	Conocimientos de informática: <b>Manejo de software aplicativos</b>
	Conocimiento de idiomas: <b>De preferencia inglés nivel técnico</b>	Conocimientos especiales: <b>Ninguno</b>
	Experiencia laboral en el sector: <b>Mínimo 03 años de experiencia en puestos afines</b>	Experiencia laboral en otros sectores: <b>Ninguno</b>
	Aptitudes: <b>• Planificación en recursos humanos • Predisposición para coordinar en equipo • Iniciar, dirigir y solucionar situaciones problemáticas</b>	Habilidades: <b>• Capacidad de análisis y síntesis • Negociación, coordinación y liderazgo • Preparación de informes y documentos</b>
	Actitudes: <b>• Honestidad • Liderazgo • Proactividad</b>	Aspectos Relevantes: <b>• Orientación de resultados • Es personal de confianza</b>

### **Misión del Puesto:**

Evaluar y analizar la demanda y los requerimientos específicos de las áreas, así como estudiar el mercado a fin de identificar las mejores opciones de costo-beneficio. Normar, administrar y controlar la ejecución de los procesos de selección de adquisición de bienes y contratación de servicios, en el marco de la ley de contrataciones y adquisiciones del estado y su reglamento, así como supervisar las actividades de servicios generales de soporte a la empresa, tales como: Mantenimiento de las instalaciones y activos de la empresa; además de gestionar apropiadamente la función de almacenamiento de la Empresa.

### **Principales Funciones:**

1. Analizar la demanda histórica de los bienes críticos y coordinar con las áreas a fin de determinar la demanda futura.
2. Estudiar las ofertas del mercado buscando oportunidades que signifiquen beneficio para la empresa.
3. Dirigir y supervisar la ejecución de procesos de selección de adquisición de bienes y contratación de servicios, en el marco de la ley de contrataciones y adquisiciones del estado y su reglamento.
4. Dirigir y coordinar la elaboración del plan anual de adquisiciones y contrataciones debiendo establecer los lineamientos que determinen las necesidades de bienes y servicios, y la valorización correspondiente por cada una de las áreas de la empresa.
5. Visar las bases y/o términos de referencia de adquisiciones directas y someterlos a la aprobación del Gerente de Administración y Finanzas, así como suscribir las órdenes de compra y de servicios respectivos.
6. Visar contratos y adendas derivados de los procesos de licitación y concurso público que se realicen en la empresa.
7. Dirigir y supervisar los almacenes, así como coordinar la preparación del informe mensual consolidado del movimiento de almacenes de la empresa y presentarlo oportunamente al Dpto. Contabilidad para su respectivo registro contable.

8. Llevar y mantener actualizado el registro de procesos de contrataciones y adquisiciones, elaborando los informes correspondientes de los procesos de selección realizados por la empresa y presentarlos oportunamente a los organismos competentes como CONSUCODE, Contraloría General de la República.
9. Apoyar a las áreas operativas en los proyectos y obras por administración directa, en la gestión de logística requerida.
10. Informar al Gerente de Administración sobre el cumplimiento de las acciones programadas y otras que hayan sido encomendadas.
11. Desarrollar programas de capacitación interna a fin de asegurar la competencia de los trabajadores en los trabajos asignados, de acuerdo a las normas vigentes y adelantos tecnológicos incorporados.
12. Desarrollar procedimientos de trabajo a fin de optimizar procesos y asegurar la calidad de las operaciones.
13. Conducir y controlar la correcta aplicación de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado, su Reglamento y normas complementarias en todos los procesos de selección, así como los procedimientos del Sistema de Abastecimientos.
14. Organizar y desarrollar los procedimientos inherentes a la recepción, almacenamiento, manipuleo control, seguridad y distribución de los suministros de almacén.
15. Asegurar el flujo de bienes y servicios en forma oportuna para el adecuado desenvolvimiento operativo de las diferentes áreas de la empresa.
16. Efectuar y supervisar el mantenimiento de los vehículos de propiedad de la Empresa, así como la administración y control en la asignación de los vehículos.
17. Elaborar y mantener actualizado la base de datos de Registro de Proveedores.



18. Verificar que los documentos de sustento de adquisición de bienes y contratación de servicios cumplan con los requisitos y autorizaciones establecidas en los dispositivos legales y normas administrativas vigentes.
19. Controlar la adquisición de petróleo y emisión de órdenes de compra respectivos.
20. Coordinar y supervisar el transporte aéreo, terrestre y fluvial, de materiales de la institución.
21. Supervisar que en toda adquisición se verifiquen las especificaciones técnicas y se realicen pruebas de control de calidad que fuesen necesarias, en coordinación con las áreas usuarias solicitan.
22. Determinar, en coordinación con las áreas usuarias, los niveles de reposición de stocks de productos y materiales de consumo frecuente, de acuerdo a las clases de los mismos y a los valores económicos involucrados, supervisando las adquisiciones o los procesos correspondientes, oportunamente.
23. Supervisar al personal en las actividades de: atención de pedidos internos, control y seguimiento de órdenes de compra y mantenimiento de registro de proveedores, en las compras directas, control de almacenes y otros de su competencia.
24. Gestionar la apertura y supervisar la cobertura de las pólizas de seguro contra siniestros de las existencias a su cargo.
25. Planificar y conducir el desarrollo profesional y técnico de los trabajadores a su cargo.
26. Realizar periódicamente la evaluación del personal a su cargo y proponer su capacitación.
27. Desarrollar programas de capacitación interna a fin de asegurar la competencia de los trabajadores en los trabajos asignados, de acuerdo a las normas vigentes y adelantos tecnológicos incorporados.
28. Desarrollar procedimientos de trabajo a fin de optimizar procesos y asegurar la calidad de las operaciones.

29. Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la Empresa, las disposiciones Internas y el Reglamento Interno de Trabajo.
30. Asegurar la implementación de las mejores prácticas de prevención de riesgos y protección al medio ambiente.
31. Planificar y conducir el desarrollo profesional y técnico de los trabajadores a su cargo.
32. Promover el trabajo en equipo a través de la multifuncionalidad de los puestos de trabajo a su cargo.
33. Realizar periódicamente la evaluación del personal a su cargo y proponer su capacitación.
34. Realizar otras funciones inherentes a su cargo, que le asigne el Jefe Inmediato y aquellas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.

#### **Principales Responsabilidades:**

El Jefe de Logística es responsable ante el Gerente de Administración y Finanzas de:

- Control del cumplimiento del proceso interno de adquisición de bienes y servicios.
- Cumplir las metas y objetivos propuestos en el Plan Operativo del área.
- Cumplir en forma inmediata de pedidos de emergencia.
- Establecer mejoras en los procedimientos de trabajo, a fin de hacer más eficiente el cumplimiento de las funciones y/o responsabilidades asignadas.
- Mantener la disciplina, control y motivación del personal a su cargo.
- Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo del área

Nombre del puesto:

**ESPECIALISTA EN COMPRAS**

Depende Jerárquicamente de:

Jefe de logística

Perfil del Puesto:

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	Nivel educativo: Superior y/o Técnica	Grado académico: Profesional graduado
	Profesión / ocupación: Ingeniería, derecho, administración de empresas, economía o carreras afines	
	Especialización: De preferencia con especialización en Logística, Contrataciones y Adquisiciones, Comercio exterior.	Conocimientos de informática: Manejo de software aplicativos
	Conocimiento de idiomas: Ingles Básico	Conocimientos especiales: Deseable Normatividad del Sector Eléctrico, Ley del CONSUCODE, Compra Corporativa
	Experiencia laboral en el sector: Mínimo 2 años de experiencia en puestos afines	Experiencia laboral en otros sectores: Ninguno
	Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión</li> <li>• Capacidad de planificación</li> <li>• Orientación al cliente</li> </ul>	Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>• Habilidad y tacto para tratar con personal</li> <li>• Preparación de informes y documentos</li> </ul>
	Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Responsabilidad</li> </ul>	

Misión del Puesto:

Ejecutar y controlar la adquisición de bienes y adquisición de servicios y repuestos para la empresa.

### **Principales Funciones:**

1. Desarrollar las actividades de recopilación, consolidación y programación de las necesidades de bienes y servicios requeridos por las unidades orgánicas de la empresa.
2. Formular el cuadro de necesidades de bienes y servicios de la empresa, de acuerdo a los requerimientos presentados por las unidades orgánicas en sus respectivos planes operativos y según los lineamientos de la Gerencia de Administración y Finanzas, de acuerdo a los presupuestos aprobados, y a la modalidad de compra (licitaciones, concursos públicos, administración directa o menor cuantía).
3. Consolidar el plan anual de adquisiciones y contrataciones de la empresa y mantenerlos actualizados.
4. Realizar la programación y/o ajustes al cuadro de necesidades y del plan de adquisiciones y contrataciones, de acuerdo a los planes operativos actualizados, aspectos presupuestales, índices de consumo y lineamientos del departamento.
5. Establecer criterios para el desarrollo de actividades de investigación del mercado de ofertantes de productos de interés del sub sector eléctrico, realizando una evaluación preliminar de fuentes de abastecimiento alternativas que utilizan regularmente la empresa.
6. Diseñar y evaluar mecanismos alternativos de contratación y selección de proveedores, de acuerdo a las normas y disposiciones legales vigentes.
7. Supervisar la actualización del catálogo de bienes y servicios de la empresa de acuerdo a las disposiciones vigentes.
8. Establecer y mantener estadísticas de demanda y consumo que permitan desarrollar las actividades de programación de bienes y servicios en forma veraz y oportuna.

9. Controlar y supervisar la emisión de órdenes de compra y de servicio y otros relacionados con la adquisición de los bienes y/o servicios.
10. Analizar los cuadros comparativos de cotizaciones para la adquisición de bienes y contratación de servicios, estableciendo al proveedor más conveniente a los intereses de la empresa.
11. Participar en la elaboración del plan anual de adquisiciones y contrataciones de la empresa.
12. Informar a su jefe inmediato sobre el cumplimiento de las acciones programadas y otras que hayan sido encomendadas.
13. Desarrollar procedimientos de trabajo a fin de optimizar procesos y asegurar la calidad de las operaciones.
14. Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la Empresa, las disposiciones Internas y el Reglamento Interno de Trabajo.
15. Asegurar la implementación de las mejores prácticas de prevención de riesgos y protección al medio ambiente.
16. Realizar otras funciones inherentes a su cargo, que le asigne el Jefe Inmediato y aquellas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.

#### **Principales Responsabilidades:**

El Asistente de Compras es responsable ante el Jefe de Logística de:

- Realizar la programación y/o ajustes al cuadro de necesidades y del plan de adquisiciones
- Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo del área.

Nombre del puesto:

**SUPERVISOR DE ALMACÉN**

Depende Jerárquicamente de:

Jefe de logística

Perfil del Puesto:

<b>PERFIL DEL PUESTO</b>	Nivel educativo: Superior y/o Técnica	Grado académico: Profesional graduado
	Profesión / ocupación: Ingeniería, derecho, administración de empresas, economía o carreras afines	
	Especialización: De preferencia con especialización en Almacenes, Logística, Control de Calidad	Conocimientos de informática: Manejo de software aplicativos
	Conocimiento de idiomas: Ingles Básico	Conocimientos especiales: Ninguno
	Experiencia laboral en el sector: Mínimo 2 años de experiencia en puestos afines	Experiencia laboral en otros sectores: Ninguno
	Aptitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión</li> <li>• Capacidad de planificación</li> <li>• Orientación al cliente</li> </ul>	Habilidades: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis y síntesis</li> <li>• Habilidad y tacto para tratar con personal</li> <li>• Preparación de informes y documentos</li> </ul>
	Actitudes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Honestidad</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Orden y responsabilidad</li> </ul>	

Misión del Puesto:

Administrar y controlar el proceso de recepción y almacenamiento, resguardar los bienes, suministros, materiales, repuestos y equipos de la empresa consignados en los almacenes de acuerdo a procedimientos y buenas prácticas, optimizando espacios y su debida catalogación.

### **Principales Funciones:**

1. Mantener los materiales con mínimo riesgo de pérdida y quiebre de stock, clasificando la información de inventarios de manera apropiada para el uso de las áreas operativas, llevando la mayor eficiencia en la función de almacén.
2. Programa, coordina y controla la atención los requerimientos de materiales, suministros y herramientas, de acuerdo a las solicitudes autorizadas por los responsables de área.
3. Desarrollar procedimientos de trabajo a fin de optimizar procesos y asegurar la calidad de las operaciones.
4. Organizar y desarrollar los mecanismos para la recepción de los materiales, suministros y/o equipos adquiridos, constatando la documentación correspondiente y verificando la calidad y cantidad de los mismos, observando el cumplimiento de las especificaciones técnicas con las cuales se realizó la adquisición, contrastando la guía de remisión y orden de compra, requiriendo la conformidad de los solicitantes cuando los productos son de alta tecnología o cuando la calidad de los mismos no se pueda apreciar sin calificación profesional o técnica según el caso.
5. Supervisar, coordinar y efectuar inventarios físicos de almacén.
6. Codificar las notas de ingreso y salidas de almacén de acuerdo con el plan de cuentas y centro de costos.
7. Obtener mensualmente del Sistema Administrativo (módulo almacén), el inventario valorizado de suministros desagregados por familia y a nivel de ítems.
8. Elaborar los requerimientos de materiales y suministros de su área.
9. Custodiar, conservar, ordenar y clasificar la correcta estiba de los bienes a su cargo.

10. Remitir al Jefe Dpto. Contabilidad el resumen diario de entrada y salida de materiales, herramientas y equipos con los documentos sustentatorios para el registro contable.
11. Solicitar y mantener operativos los medios de protección para salvaguardar los bienes; solicitar las facilidades necesarias para disminuir el riesgo de daño, oxidación, corrosión, u otras que pueden devenir de una inadecuada exposición, velando por la integridad de los bienes entregados a su custodia y despacho y dando cuenta de cualquier riesgo probable o falta detectada.
12. Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la Empresa, las disposiciones Internas y el Reglamento Interno de Trabajo.
13. Asegurar la implementación de las mejores prácticas de prevención de riesgos y protección al medio ambiente.
14. Realizar otras funciones inherentes a su cargo, que le asigne el Jefe Inmediato y aquellas que por iniciativa propia conlleven a mejorar la eficiencia de la Empresa.

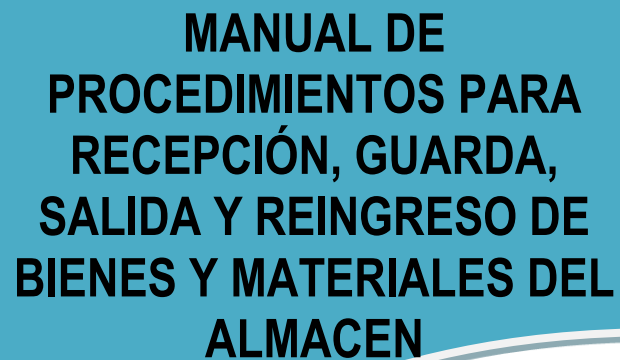
#### **Principales Responsabilidades:**

El Supervisor de Almacén es responsable ante el Jefe de Logística de:

- Administrar eficientemente los almacenes, controlando, verificando y supervisando el almacenamiento y custodia de los equipos, materiales y otros a su cargo.
- Mantener la disciplina, control y motivación del personal a su cargo.
- Utilizar y conservar adecuadamente los bienes a cargo del área.
- Hacer cumplir las Normas de Seguridad impartidas por la Empresa.



**ANEXO 13**



**MANUAL DE  
PROCEDIMIENTOS PARA  
RECEPCIÓN, GUARDA,  
SALIDA Y REINGRESO DE  
BIENES Y MATERIALES DEL  
ALMACEN**

## 1. RECEPCIÓN Y GUARDA DE BIENES EN EL ALMACEN

**INICIO:** Cuando se recibe un pedido y la Jefatura de Obras envía al almacén, copia del mismo, para que coteje lo solicitado contra lo que recibirá, y para que de acuerdo con la fecha de entrega y características del bien, prepare el lugar de almacenaje.

### **ESPECIALISTA EN COMPRAS**

- 1.- Supervisar la emisión de órdenes de compra y de servicio y otros relacionados con la adquisición de los bienes y/o servicios.
- 2.- Realiza cotización de productos y de acuerdo a evaluaciones realiza el pedido al proveedor elegido.
3. Recibe del proveedor los bienes, y la remisión o factura en original y 2 copias.
4. Verifica que los bienes cumplan con las especificaciones que se indican en el pedido.  
En el caso de que los bienes adquiridos tengan especificaciones especiales, se requiere al área solicitante de los mismos, que los revise y dé su conformidad para su recepción.
5. Verifica que la cantidad corresponda a la del pedido.
6. De no corresponder las especificaciones y cantidades que entrega el proveedor con lo que se indica en el pedido, se rechaza el bien y se notifica a la Jefatura de Almacén.
7. De cumplir los bienes con las especificaciones que se indican en el pedido y/o remisión, se aceptan.
8. Asigna número de folio, firma y sella de recibido la remisión y/o factura en todos sus tantos
9. Devuelve la remisión y/o factura al proveedor, para que la presente en el área de Control de Pagos para su trámite correspondiente, y conserva copia de la misma para su registro y control.  
En caso de tratarse de un bien de activo fijo, informa a la Gerencia de Administración, responsable de generar el alta en el Sistema Central de Inventarios.
10. En el caso de entregas parciales, lleva el seguimiento hasta la recepción total de los bienes.
11. Le entrega al supervisor de almacén la remisión y/o factura, para su registro y emisión del vale de entrada al almacén.

12. Gira instrucciones al supervisor de almacén para que coloque los bienes en el área o sección correspondiente.
13. Identifica si se trata de un bien de consumo o de activo fijo y lo ubica en el área o sección correspondiente.

### **SUPERVISOR DE DEL ALMACEN**

12. Identifica el bien contenido en la copia de la remisión y/o factura, para asignarle su clave.
13. Verifica la existencia del bien en el catálogo de Kárdex.
14. Si no lo localiza, revisa el catálogo de claves canceladas.
15. De no existir en el catálogo, se asigna una nueva clave.
16. Comprueba en el Sistema del almacén, que la clave no esté asignada a otro artículo.
17. Genera el alta asignando la clave del artículo en el Sistema del almacén.
18. Registra los datos de la remisión y/o factura, y procesa el vale de entrada al almacén en original y copia.
19. Entrega al responsable del almacén para su firma, el vale de entrada al almacén, anexándole la copia de la remisión y/o factura.
20. Coteja los datos del vale de entrada al almacén contra la remisión y/o factura.
21. Entrega el vale de entrada al almacén al encargado de la recepción de solicitudes.

### **JEFE DE LOGISTICA**

22. Recibe el vale de entrada al almacén y en el caso de bienes de tráfico, se comunica al área solicitante para que acuda a la proveeduría a retirarlos.
23. Integra en el Archivo consecutivo respectivo, el original del vale de entrada al almacén, anexando la copia de la remisión y/o factura.
24. Envía a la Jefatura de Obras, la copia de la remisión y/o de la factura para su conocimiento de la recepción de los bienes.

*FIN DEL PROCEDIMIENTO*

## **2. SALIDA DE BIENES DEL ALMACEN**

**INICIO:** Cuando en el área de obras se requiere bienes de consumo para la realización de sus actividades, o bien cuando la Gerencia de Administración, en el caso del Corporativo, o las Gerencias de Administración, requieran bienes de activo fijo para el suministro y asignación.

### AREA SOLICITANTE

#### BIENES DE CONSUMO

1. Elabora solicitud de bienes de consumo al almacén anotando las claves, descripción y unidades, de acuerdo al Catálogo de Artículos.

#### BIENES MUEBLES

2. Elabora solicitud de bienes de uso duradero, anotando la descripción del bien que requiere.

3. Firma la solicitud de bienes de uso duradero y recaba la firma de autorización de la persona facultada para ello.

4. Entrega la solicitud en la ventanilla de recepción del almacén.

### ESPECIALISTA EN COMPRAS

#### BIENES DE USO DURADERO

5. Recibe y verifica que la solicitud de bienes de uso duradero esté debidamente requisitada, de no ser así, la devuelve al área solicitante indicándole la corrección que se debe de hacer.

6. Si procede, verifica las especificaciones y cantidades solicitadas.

7. De no contar con la cantidad requerida de algún bien, la corrige en la solicitud de bienes de uso duradero.

8. Asigna número de folio consecutivo a la solicitud de bienes de uso duradero y devuelve la copia al solicitante.

9. Entrega la solicitud de bienes de uso duradero al encargado de la guarda de bienes.

### SUPERVISOR DE ALMACEN

10. La solicitud de bienes de uso duradero, la turna al área de control de bienes de activo fijo para su atención (continúa procedimiento Asignación y Alta de Bienes Muebles).

#### BIENES DE CONSUMO

11. Localiza en cada sección los bienes que serán entregados y lo coloca en la sección de entrega.

13. Captura los datos de la solicitud de bienes de consumo al almacén, en caso de existir claves erróneas, las corrige.

14. Procesa y obtiene del Sistema del almacén, el vale de salida del almacén, en original y copia, y lo turna al encargado de la recepción de solicitudes y entrega de bienes.

15. Procesa el resumen diario de movimientos de entrada y salida, turnándolo al responsable de la proveeduría para su validación.

### **JEFE DE LOGISTICA**

16. Recibe el vale de salida del almacén, lo coteja contra la solicitud de bienes de consumo al almacén y lo firma.

17. Coloca el vale de salida del almacén y la solicitud de bienes de consumo al almacén en los artículos que serán entregados.

### **SUPERVISOR DE ALMACEN**

18. Entrega al solicitante los bienes de consumo y recaba su firma de recibido en el vale de salida del almacén.

19. Integra en el archivo consecutivo el original del vale de salida del almacén, anexando la solicitud de bienes de consumo al almacén.

20. Integra al archivo por Unidad administrativa, la copia del vale de salida del almacén.

*FIN DEL PROCEDIMIENTO*

## **3. DEVOLUCIÓN DE BIENES AL ALMACÉN**

**INICIO:** Cuando un empleado del área de obras posee artículos de consumo que no utiliza y desea devolverlos al almacén, o bien cuando el área de Control del Activo Fijo, necesita ingresar al mismo, bienes de uso duradero para su guarda.

### **SOLICITANTE**

1. Elabora y firma el formato de devolución de bienes al almacén y/o formato de solicitud de baja de asignación de bienes muebles, en original y copia.

2. Entrega en el almacén los bienes de consumo, junto con el formato de devolución de bienes al almacén.

3. Entrega al área responsable del control del activo fijo, los bienes junto con el formato de solicitud de baja de asignación de bienes muebles (continúa procedimiento Ingreso y salida de mobiliario y equipo del almacén).

### **JEFE DE LOGISTICA**

#### **BIENES DE CONSUMO**

4. Verifica que el formato de devolución de bienes al almacén contenga las claves, descripciones y cantidades de los artículos.

5. Verifica que los artículos se encuentren en buenas condiciones.

6. Sella de recibido el formato de devolución de bienes al almacén y entrega copia al solicitante.

7. Asigna número de folio consecutivo al formato de devolución de bienes al almacén.

8. Obtiene precio unitario y total por cada tipo de bien de consumo, de acuerdo a los precios promedio contenidos en el archivo del Sistema del almacén.
9. Entrega al Supervisor de almacén el formato de devolución de bienes al almacén, para su registro en el sistema del almacén.
10. Entrega los bienes al encargado de la guarda para que los coloque en el estante o sección correspondiente.
11. Captura los datos de los bienes en el registro de existencias.
12. Procesa y obtiene el vale de entrada al almacén, en original y copia.
13. Rubrica y obtiene la firma del responsable del almacén en el vale de entrada al almacén.
14. Integra en el archivo consecutivo el original del vale de entrada al almacén, anexando el formato de devolución de bienes al almacén.
15. Integra al expediente de devoluciones, la copia del vale de entrada al almacén.

*FIN DEL PROCEDIMIENTO*

#### **4. RECEPCIÓN Y GUARDA DE BIENES EN OBRA**

**NOMBRE:** 4. RECEPCION Y GUARDO DE BIENES EN OBRA

**INICIO:** Cuando el residente de obra realiza su pedido al área de Logística, ésta elabora el pedido correspondiente al proveedor.

**RESPONSABLE: JEFE DE OBRAS**

1. Recibe del área de logística los bienes en obra, y la remisión o factura en original y copia.
2. Verifica que los bienes cumplan con las especificaciones que se indican en el pedido.
3. Verifica que la cantidad corresponda a la del pedido.
4. De no corresponder las especificaciones y cantidades que entrega el área de Logística con lo que se indica en el pedido, se rechaza el bien y se devuelve.
5. De cumplir los bienes con las especificaciones que se indican en el pedido y/o remisión, se aceptan, firmando en factura de conformidad.
6. Devuelve la remisión y/o factura al área de Logística, para que la presente en el área de Control de pagos para su trámite correspondiente, y conserva copia de la misma para su registro y control.

En caso de tratarse de un bien de activo fijo, informa a la Gerencia de Administración, responsable de generar el alta en el Sistema Central de Inventarios.

7. En el caso de entregas parciales, lleva el seguimiento hasta la recepción total de los bienes.







## **ANEXO 14**

### **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**

#### **Proceso de Reclutamiento**

Inicia en el momento en que se presenta una vacante en algún departamento de la Empresa o bien, con la creación de un nuevo puesto. La notificación debe darse por escrito a la Dirección de Recursos Humanos mediante una solicitud de personal del departamento interesado. Este proceso termina cuando se tiene información básica de prospectos para ocupar la vacante, es decir, solicitudes de empleo o curriculums.

- Pasos del Proceso de Reclutamiento:
  1. Recepción de la solicitud de personal por parte del departamento en donde se presenta la vacante. (formato solicitud de personal)
  2. Búsqueda de posibles candidatos en Fuentes internas:
    - a) Verificar en la base de datos la existencia de posibles candidatos.
    - b) Publicar la vacante en los medios internos para allegarnos de información sobre los interesados que pudieran ser futuros candidatos; dicha publicación pudiera ser en:
      - Periódico Mural.
      - Correo Electrónico.
      - Bolsa de Trabajo Interna.
  3. Reunir información de prospectos para obtener un listado de posibles candidatos. En caso de no obtenerlos se le da seguimiento con el reclutamiento a través de Fuentes externas.

4. Búsqueda de prospectos en fuentes externas.

- Medios impresos
- Medios Electrónicos.
- Otras instituciones educativas (Bolsas de Trabajo)
- Bolsas de trabajo electrónicas.

5. Reunir información de los prospectos y obtener el listado.

**Proceso de Selección**

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

- Pasos del Proceso de Selección

1. Obtención de información de candidatos

- a) Solicitud de empleo.
- b) Currículo.
- c) Si es interno ver el expediente. Reporte de resultados de evaluación del desempeño, si el candidato es interno, siempre y cuando haya pasado por un proceso de selección.

**Selección Externa:**

La selección se inicia con una cita entre el candidato y el departamento de Recursos Humanos o con la petición de una solicitud de empleo que se hace en forma personal

1. Solicitud de información a candidatos

- a) Solicitud de empleo.
- b) Currículo.
- c) Si es interno ver el expediente. Reporte de resultados de evaluación del desempeño, si el candidato es interno, siempre y cuando haya pasado por un proceso de selección.

2. Entrevista de selección preliminar (Dirección de Recursos Humanos)

Durante esta entrevista preliminar debe iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato. La entrevista de selección preliminar consiste en una plática formal y con profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales:

- ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- ¿Está interesado el candidato en formar parte de la Empresa?
- Cumple con el perfil para integrarse al equipo?

Proceso de la Entrevista:

#### 1) Preparación de la Entrevista:

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

#### 2) Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a la Institución y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa.

Recomendaciones al entrevistador:

- Inicie con preguntas sencillas.
- Evite las interrupciones.
- Aleje documentos ajenos a la entrevista.
- Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

#### 3) Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. Se incluye una guía de entrevista con preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable. (Formato guía de entrevista)

#### 4) Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

#### 5) Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. Se anexa el formato llamado Evaluación post entrevista preliminar que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información

#### NOTA:

##### Errores del Entrevistador

Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves.

Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Como resultado de la entrevista, se eliminará a cierto número de candidatos, seleccionando sólo a los candidatos detectados hasta el momento, como más idóneos para el puesto, mismos que pasarán a la siguiente etapa del proceso.

#### 3. Verificación de datos y referencias

Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista. (Formato verificación de datos y referencias).

#### 4. Pruebas de idoneidad

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

¿Qué pruebas vamos a aplicar?

- De conocimiento
- De desempeño
- Psicológicas
- Quedando a elección de entrevistador alguna otra que aplique de acuerdo al puesto solicitado.

#### 5. Entrevista de selección (Jefe inmediato del puesto vacante)

La entrevista de selección consiste en una plática formal y con profundidad, conducida por el Jefe Inmediato del puesto en el que se está presentando la vacante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas específicas: ¿Es el candidato idóneo para desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Deberá cumplir dicha entrevista con las 5 etapas mencionadas anteriormente:

- 1) Preparación del entrevistador (El entrevistador deberá haber revisado la información del solicitante y la evaluación preliminar y realizada por la Dirección de Recursos Humanos)
- 2) Creación de un ambiente de confianza
- 3) Intercambio de información (El entrevistador deberá concentrarse en detalles específicos del puesto y profundizar en la preparación técnica o especializada del candidato, requerida para el puesto. Y describirle con mayor amplitud el puesto al candidato)
- 4) Terminación
- 5) Evaluación (Deberá entregar por escrito o vía correo electrónico, la evaluación del candidato a la Dirección de Recursos Humanos).

#### 6. Examen antidoping (antidrogas):

Se realizará por el personal especializado, en las instalaciones de cada Campus. Se entregarán los resultados en sobre sellado a la Dirección de Recursos Humanos.

En caso de que el resultado sea POSITIVO, se descartará la posibilidad de su contratación.

## 7. Resultados y retroalimentación

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el Nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Al momento de la toma de decisión conjunta entre la Dirección de Recursos Humanos y el Jefe inmediato del puesto en donde se presente la vacante, se procederá con el proceso de contratación de manera inmediata.

## PROCESO DE CONTRATACION

Este proceso tiene la finalidad de cumplir con todos los requerimientos formales y legales del inicio de la relación de trabajo entre IENAC y el candidato seleccionado. Inicia al momento de tomarse la decisión de contratarlo y termina con la firma del contrato por ambas partes.

Políticas:

1. El puesto se debe ofrecer al personal interno, antes de ofrecerlo en el mercado externo.
2. No deberá ser contratada ninguna persona, si no ha pasado por el proceso de selección a través de la Dirección de Recursos Humanos.
3. No se contratará a la persona que haya sido despedida y finiquitada anteriormente por la empresa.
4. Se podrá contratar hasta por una segunda ocasión a la persona que hubiere laborado anteriormente en la Institución y que haya renunciado de manera voluntaria y con el V°B° del Director del Campus y recomendación de su último jefe.
5. No se contratará a la familia directa de cualquier empleado activo con contrato de Planta o Media Planta en la misma área de trabajo. Se considera contrataciones de familiares siempre y cuando no sean en la misma área de trabajo, ni mismo departamento y que no tengan relación alguna de trabajo, así como de preferencia horarios diferentes.
6. Como mínimo, la Dirección de Recursos Humanos enviará a 2 candidatos para la entrevista de selección al Jefe inmediato del puesto en donde se presente la vacante; y como máximo 5 personas.

Una vez tomada la decisión de la contratación, conjuntamente con el jefe inmediato, la Dirección de

Recursos Humanos realizará las siguientes actividades:

1. Recepción de la notificación de contratación por parte del jefe inmediato del candidato elegido, manifestando la fecha de contratación y duración del contrato (Formato solicitud de contratación).
2. Solicitud de documentos y revisión de los mismos, tales como:
  - a. Solicitud de empleo
  - b. Currículo
  - c. 1 Fotografía
  - d. Acta de nacimiento
  - e. Comprobante de domicilio
  - f. Comprobante de estudios
  - g. Identificación oficial con fotografía
  - h. Copia del CURP
  - i. Copia del RFC
  - j. Cedula Profesional (cuando aplique)
  - k. Inscripción al IMSS
  - l. Acta de nacimiento de dependientes (en contratos de planta)
  - m. Acta de matrimonio (cuando aplique)
  - n. Dos cartas de recomendación (no familiares)
  - o. Carta de no antecedentes penales (mantenimiento y administrativos)
3. Asignarle su número de empleado y dar de alta en el sistema de Recursos humanos (base de datos, nóminas, etc.).
4. Personal administrativo, de servicio y seguridad tomar su huella para el sistema de checado.
5. Asignación del sueldo en base a los tabuladores actualizados al momento.
6. Explicación del sueldo y su distribución (Fondo de Ahorro, Previsión Social, Comodato) y aceptación del empleado, asimismo, la forma de pago que se manejará (formato de distribución de sueldo).
7. Explicación de las prestaciones (FONDO DE PENSIONES)
8. Elaboración y firma de contrato.
9. Reglamentos (Plan de Previsión Social, puntualidad y asistencia, uniformes, instalaciones y uso del estacionamiento, evaluación del desempeño)

10. Toma de fotografía y entrega de credencial.
11. Asignación de su correo electrónico y claves de acceso a los sistemas internos que correspondan.

### PROCESO DE INDUCCION

Este proceso inicia una vez contratado el nuevo empleado y termina al momento en que el nuevo colaborador conoce la información básica de la Institución y de su área de trabajo.

Pasos del Proceso de Inducción.

1. Se tiene un CURSO DE INDUCCION preparado para todo el personal de nuevo ingreso
2. Se fijan 4 fechas en el año (2 por semestre) para realizar este proceso
3. Se cita a todo el personal de nuevo ingreso en la fecha determinada con un memorándum y se le avisa a su jefe inmediato
4. Se recibe al personal de nuevo ingreso y se trabaja con el curso de inducción con la participación del personal directivo de la Institución, se tratan los siguientes temas:
  - a. Bienvenida
  - b. Misión y Visión
  - c. Valores
  - d. Estructura Organizacional
  - e. Prestaciones
  - f. Seguridad y protección Civil
  - g. Aspectos administrativos
5. Una vez finalizado el curso se entrega DIPLOMA DE PARTICIPACION y se envía al personal a sus áreas de trabajo para que se integren a sus actividades habituales.



## REFERENCIAS

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Puesto propuesto: \_\_\_\_\_

¿Cómo considera su?:

Concepto EXCELENTE BUENA REGULAR MALA

1.- Calidad de trabajo

2.- Responsabilidad

3.- Iniciativa

4.- Puntualidad

5.- Adaptabilidad

Nombre del lugar de trabajo:

\_\_\_\_\_

Nombre de la persona que dió referencias:

\_\_\_\_\_

Puesto(s) que desempeñó:

\_\_\_\_\_

Ultimo sueldo devengado: \_\_\_\_\_ Motivo de su separación: \_\_\_\_\_

Observaciones:

---

---

---



---

Lo recomienda ? SI ( ) NO ( )

Realizó entrevista (nombre y firma) : \_\_\_\_\_

**ANEXO 15**

**PROGRAMA  
DE  
PREVENCION DE RIESGOS**

<b>Revisado y aprobado por:</b>	<b>Elaborado y revisado por:</b>
 Edelmira Zoila Carrión Ruiz Gerente General	 Margarita Vásquez Otoyá Especialista en Riesgos

## ÍNDICE

1. INTRODUCCION
2. POLITICA GERENCIAL DE PREVENCION DE RIESGOS
3. OBJETIVOS DEL PROGRAMA
4. ELEMENTOS DEL PROGRAMA
5. RESPONSABILIDADES

## 1.- INTRODUCCIÓN:

Nuestra empresa se ha propuesto el siguiente Programa de Prevención de Riesgos para las obras, enfocado a mejorar las el proceso logístico y las condiciones de trabajo, con el fin de proteger equipos y materiales, de tal forma de no afectar la productividad y calidad de las faenas.

Este nuevo enfoque pretende crear; una motivación activa entre los supervisores y trabajadores, a través de la prevención de riesgos del proceso logístico, de tal forma que nos permita trabajar planificando la seguridad del mismo desde su etapa de inicio, con el objetivo de que se genere un sistema de evaluación y control de actividades del programa.

## 2.- POLÍTICA GERENCIAL DE PREVENCIÓN DE RIESGOS

Una de las metas fundamentales de Constructora Rio Bado S.A.C. es realizar sus labores reduciendo al máximo los riesgos de las pérdidas que se incurran a través del proceso logístico.

Dicha meta sólo se alcanzará si todo el personal, sin excepción de nadie, esté consciente de sus obligaciones y compromete su esfuerzo y participación en los planes que se desarrollen en materias de prevención de riesgos.

Constructora Rio Bado S.A.C. llama a sus profesionales, supervisores y trabajadores a participar activa y permanentemente en todas las actividades que tengan por objeto reducir los riesgos, a desempeñar su labor en la forma más segura para ellos y a cumplir las disposiciones contenidas en este programa de prevención, entendiendo que sus exigencias no son excesivas y que en cambio contribuirán a aumentar la prosperidad de la empresa.

### 3.- OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- Evitar los incidentes logísticos que se producen por las malas manipulaciones, los robos y las pérdidas.
- Integrar efectivamente la Prevención de Riesgos a todas nuestras obras, en atención a que la Gerencia y sus supervisores estén conscientes que todas las pérdidas económicas son síntomas de ineficiencia.
- Lograr que los Supervisores asuman lo más elevado de sus responsabilidades; que los trabajos que se realizan bajo su dirección no sólo sean productivos, sino también se hagan con seguridad y calidad.

### 4.- PRICIPALES RIESGOS Y MEDIDAS PREVENTIVAS EN EL SECTOR DE LA LOGISTICA

<b>GESTION DE INVENTARIOS</b>		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RIESGO</b>	<b>MEDIDAS PREVENTIVAS</b>
Abastecimiento de materiales.	Falta de materiales apropiados para abastecer las obras en los momentos precisos de la ejecución.	La emisión de órdenes de pedido por parte del supervisor de obra debe de contener los datos y características necesarias y precisas para abastecer la obra.
Materiales que llegan a la obra y son innecesarios durante un largo periodo de tiempo.	Capital inmovilizado y demandan espacio extra de almacenamiento	Adquisición de la cantidad precisa de materiales en el momento adecuado.

Frecuentes pedidos de pequeñas cantidades de materiales.	Implican un aumento en los costos administrativos	Correcta elaboración de la orden de pedido, teniendo en cuenta los presupuestos y valorizaciones de obra.
<b>GESTIÓN DE COMPRAS</b>		
Programación de compras.	Compra de materiales que no cumplan con los requisitos de calidad, lo cual puede generar un elevado stock de materiales innecesarios.	Se debe elaborar una correcta "Requisición Directa de compra" a solicitud del área que está totalmente ligada al procedimiento constructivo. La Requisición debe contener las siguientes características: título del documento, área que lo requisita, nombre del solicitante, proyecto de aplicación de lo requisitado, observaciones y firma del solicitante y del comprador receptor de la requisición.
Actualización de Registro de Proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atraso en compras.</li> <li>- Compras de materiales con bajos estándares de calidad.</li> </ul>	<p>Tener en cuenta las 3 principales fuentes de información para la localización correcta de proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Medios Electrónicos: Como los directorios electrónicos especializados, guías de proveedores especializados, ferias y exposiciones virtuales, catálogos, publicidad entre otros.</li> <li>b) Medios Escritos: Como los directorios telefónicos, catálogos, publicidad.</li> <li>c) Medios Personalizados: Recomendaciones por compañeros de trabajo, proveedores, subcontratistas,</li> </ul>

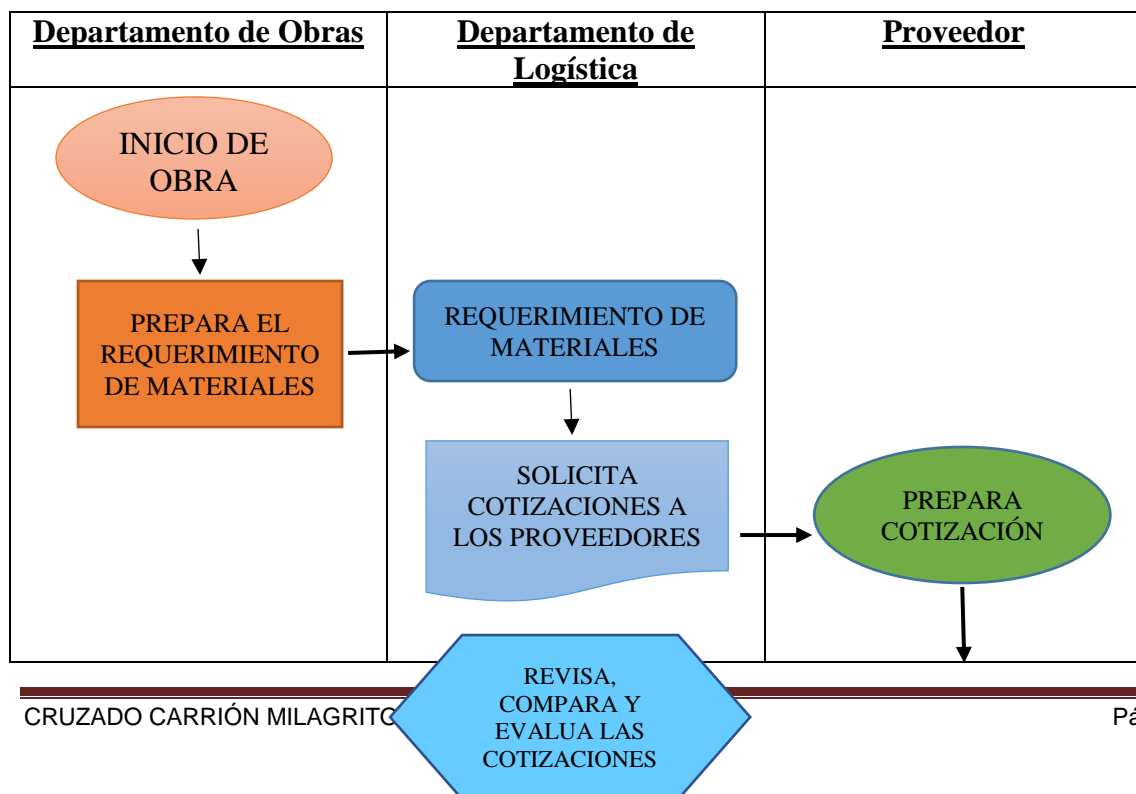
		amistades.
Evaluación y selección de cotizaciones o presupuesto.	Precios elevados de materiales generando mayores gastos a la empresa.	Se deberá realizar una buena cotización con los proveedores con datos reales o estimados.  Para la selección de cotizaciones deberán considerar elementos de competitividad del proveedor como son: precio, calidad, servicio, flexibilidad y facilidades (Créditos, montos y tiempos), otros (fianzas, garantías, seguros).
Emisión y Seguimiento de la orden de compra.	Demora en la entrega de materiales.	Emitir la orden de compra con las especificaciones, normas o características requeridas, en el lugar y tiempo convenido, y a la vez hacer el seguimiento de la misma, para acelerar el proceso o progreso del envío y entrega del bien o servicio, para que los plazos establecidos se cumplan o se mejoren.
<b>PROCESO DE ALMACENAJE</b>		
Ingreso de materiales al Almacén	Cantidad y calidad no son las requeridas al proveedor.	Contar con personal capacitado que verifique que la cantidad y calidad de los materiales sean las requeridas para la ejecución de las obras.

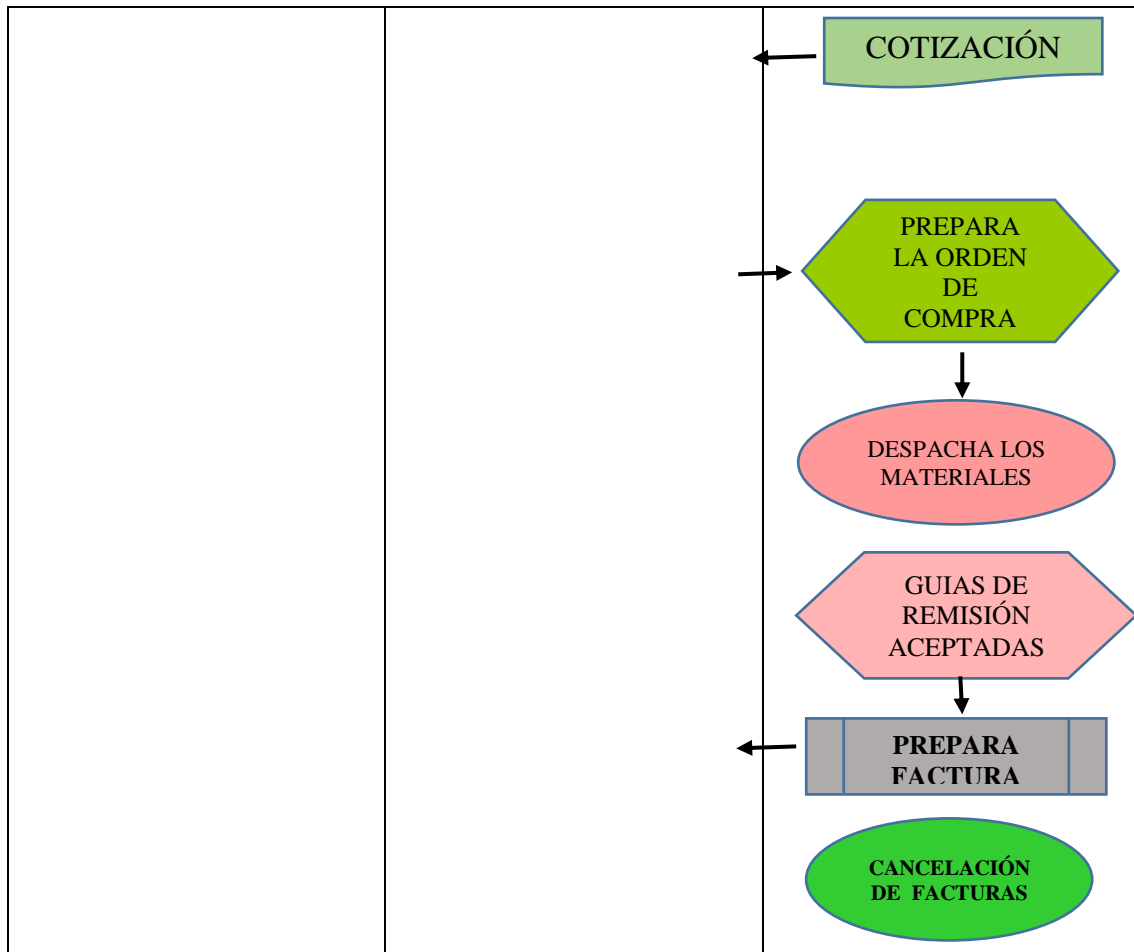
<p>Almacenamiento de Materiales.</p>	<p>- Riesgo de caídas, pisadas sobre objetos, tropiezos, golpes contra estanterías , etc.</p> <p>- Robos</p>	<p>-Vigilar la correcta colocación de los materiales en las estanterías, y mantener el orden y limpieza en general.</p> <p>-Verificar que el lugar de almacén se encuentre fuera del alcance de la humedad a fin de evitar que algunos materiales de construcción se deterioren.</p> <p>-Realizar revisiones periódicas del estado de la estructura de las estanterías, al efecto de garantizar el correcto anclaje a suelo y pared.</p> <p>Supervisión al personal que controla la obra y contar con cámara de vigilancia.</p>
<p>Salida de Materiales a Obra</p>	<p>Robo</p>	<p>-Supervisión Constante al personal que controla los inventarios.</p> <p>-La elección del transportista y de la ruta es fundamental para intentar minimizar el robo, además de tener en cuenta las siguientes recomendaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Utilización de carga. Es más difícil que nos roben o que se pierda una expedición de 25 cajas que un solo palet. el concepto de unitarización significa que debemos intentar unir todas las unidades a transportar en una unidad superior. No enviar cajas, sino un palet.</li> <li>▪ Embalaje de calidad. Si</li> </ul>





**ANEXO 17 - FLUJOGRAMA DE COMPRA Y ALMACENAJE DE MATERIALES**





**ANEXO 18**

<b>METAS DE DESEMPEÑO O ESTANDARES – PERSONAL DEL DPTO. DE LOGISTICA</b>	
<b>ITEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1	ABASTECER CON LOS MATERIALES NECESARIOS, EN EL MOMENTO OPORTUNO, EN LAS CANTIDADES REQUERIDAS, CON LA CALIDAD DEMANDADA Y AL MINIMO COSTO.
2	MINIMIZAR EL STOCK INMOVILIZADO Y LA FALTA DE ORGANIZACIÓN EN ALMACEN.
3	MEJORAR LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL AREA DE ALMACEN PARA

	MEJORAR LA RENTABILIDAD.
--	--------------------------

**ANEXO 19**

FORMULARIO PARA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
<b>I. DATOS</b>			
<b>Fecha de evaluación:</b>			
<b>Del Evaluado</b>		<b>Del Supervisor</b>	
Apellidos:		Apellidos:	
Nombres:		Nombres:	
Cargo o Puesto:		Cargo o Puesto:	
<b>II. DESEMPEÑO EN BASE A OBJETIVOS</b>			
Marque en la casilla con una "X" el Grado de Consecución siendo:			
5	Supera las expectativas	100% a más de cumplimiento	
4	Cumple las expectativas	76 a 100% de cumplimiento	
3	Cumple la mayoría de las expectativas	51 a 75% de cumplimiento	
2	Cumple parcialmente las expectativas	26 a 50% de cumplimiento	
1	No cumple las expectativas	0 a 25% de cumplimiento	

CRUZADO

Marque sólo con una "X" en un solo recuadro del área amarilla, por cada ítem evaluado

Competencias		Grado de Consecución				
		1	2	3	4	5
<b>Genéricas</b>						
1	Innovación y Creatividad: Generar ideas imaginativas y desarrollarlas para construir con ellas soluciones a problemas en el trabajo.					X
2	Sentido de Urgencia: Percibir la urgencia real de determinadas tareas y actuar de manera consecuente para alcanzar su realización en plazos muy breves de tiempo	X				
3	Orientación a Resultados: Dirigir las acciones para lograr los resultados esperados cumpliendo los compromisos adquiridos.					X
<b>Específicas</b>						
4	Trabajo en equipo: Capacidad de trabajar con otras personas para lograr metas en común.			X		
5	Planificación y Organización: Determinar eficazmente las metas y prioridades, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas				X	
6	Habilidades de comunicación: Expresar ideas y opiniones de manera clara y comprensible.					X
<b>Sub Total</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12.5</b>	<b>18.75</b>	<b>75</b>





**ANEXO 21**

MEMORANDO N° 001-065-2014

Memorando para Aldo Gallardo Mendoza  
Jefe de Logística  
Presente.

Trujillo, 13 de Mayo del 2014.



Por medio del presente se le comunica que el departamento a su cargo deberá tomar un curso de capacitación en Seguridad y Salud en el Trabajo, el cual es obligatorio para todo el personal.

Éste se llevará a cabo del 26 al 28 de Mayo del Pte. Año, de 18:00 a 20:00 horas en la sala de capacitación de la empresa.

Es necesario que haga conciencia en los empleados a su cargo de la importancia que tiene el que asista puntualmente a esta capacitación, ya que es un beneficio que se les proporciona sin ningún costo, pero que es un requisito indispensable para la empresa.

Aprovecho el presente para mandarle saludos cordiales.

Atentamente.

Edelmira Zoila Carrión Ruiz

Representante Legal

RIO BADO S.A.C.

## ANEXO 22

MEMORANDO N° 001-056-2014

Memorando para Aldo Gallardo Mendoza

Jefe de Logística

Presente.

Trujillo, 13 de Mayo del 2014.



**ANEXO 24**

▪ **EQUIPOS QUE SE PERDIERON EN ALMACEN**

 <b>GEOTOP PERU S.A.C.</b> Mza. "H" Lote 48 Urb. Los Cedros - Trujillo - Perú Tel: (044) 20-0799 - Celular: (044) 991-6556 - RPM: *262875 - Nextel: 408*8642 E-mail: geotop.peru@gmail.com		<b>R.U.C. N° 20481182671</b>  <b>FACTURA</b>  <b>001- N° 0000311</b>	
SR. (ES): <b>RIO BADO S.A.C.</b>		R.U.C. N°: <b>10180722284</b>	FECHA: <b>12/01/2013</b>
DIRECCION: <b>AV. MANUEL VERA ENRIQUEZ 244, DPTO 403, BLOQUE C</b>		G. REM: <b>001-000274</b>	O/C:
Ciudad:		Condicion de Pago: <b>Contado</b>	
Ciudad:		Vencimiento:	

**CRUZADO**

COD.	CANT.	U. MED.	DESCRIPCION	P. UNIT.	V. VENTA
	01	UND.	NIVEL AUTOMATICO	924.37	924.37
			MODELO: NA720		



**Eximport Distribuidores del Perú s.a.**

Av. César Vallejo 1005 - Trujillo ☎ 044-470421  
Oficina Principal: Av. Argentina 1710 - Lima

Teléfono: 336-7272 336-7644 336-7407 336-6320 Fax: 336-7401

Ventas: 336-7701 336-7904 336-7553 Fax: 336-7667 - Servicio Técnico: 425-4513

ALMACEN GENERAL: Telefax: 336-6409

**LIMA**

Av. Colonial 817 ☎ 424-8851 330-3930  
Jr. Carabaya 1085 ☎ 426-5416 426-1025  
Av. México 1378 ☎ 324-1992  
Av. Repùblica de Panamá 4974 ☎ 241-6087

Abancay : Jr. Andahuaylas 100  
Arequipa : Calle Meigler 504  
Arequipa II : Av. Mchal. Castilla 531  
Ayacucho : Av. Mchal. Cáceres 456  
Cajamarca : Jr. Angamos 1091  
Chiclayo : Av. Augusto B. Leguía 1166  
Chimboté : Jr. Alfonso Ugarte 660  
Cusco : Av. Pachacutic 501  
Huancaayo : Av. Mchal. Castilla 1736  
Huancayo : Jr. Dos de Mayo 785  
Huánuco : Jr. Simón Bolívar 792

**PROVINCIAS**

083-321634 Ica : Calle Camaná 370 ☎ 056-217279  
054-245719 Nazca : Calle Ignacio Moscoso 272 ☎ 056-322967  
054-329302 Ilo : Jr. Potosí 520 ☎ 053-483251  
066-326847 Juliaca : Jr. Bracero 439 ☎ 051-322041  
076-341020 Jajahí : Av. Mercedes Muro 376 ☎ 076-431867  
074-633410 Piura : Av. Químico 220 ☎ 079-302022  
043-328801 Tacna : Av. San Martín 304 ☎ 052-415006  
084-242553 Tarapoto : Jr. Marín de Céspedes 516 ☎ 045-306552  
064-253217 Tumbes : Av. Tumbes Norte 552 ☎ 079-524724  
062-517186 Pto. Maldonado : Av. Ernesto Rivera 798-C ☎ 062-571349  
043-425923 Pucallpa : Jr. Coronel Portillo 662 ☎ 061-672539

**R.U.C. Nº 20100041520**

**FACTURA**

**080 Nº 0003836**

080 - 0003836

Ciudad : **TRUJILLO 21/01/2013**

R.U.C. : **20481148571**

Forma de Pago: **DEPOSITO BANCARIO**

**CRUZ**

Señor(es) : **RIO BADO SAC**

Guía/Rem. Nº :

Dirección : **AV. 10 DE JULIO 915 - HUAMACHUCO**

Sep./Rec. Nº :

**ANEXO 25**

- **ADQUISICION DE MATERIALES Y ALQUILER DE EQUIPOS A COSTO  
SOBREVALORADO**

**CONSTRUCTORA  
CHAN CHAN S.A.C.**

Calle Antonio de Andueza N° 175 - Urb. La Merced III Etapa  
Teléfonos: ( 044 ) 244029 - La Libertad - Trujillo - Trujillo

Señor (es) : Rio Bado SAC.

**R.U.C. N° 20480973080**

**FACTURA**

**0001 - N° 000833**

CRU

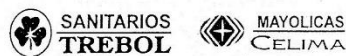
Dirección : AV. MANUEL VERA ENRIQUEZ N° 244 DPTO. 403 B

R.U.C. : 20481148571

Guía de Remisión N° :

Trujillo, 09 de Julio del 2013

CANT.	DESCRIPCION	P. UNIT.	IMPORTE
		#.	#.



ARTÍCULOS FERRETEROS NACIONALES E IMPORTADOS CON LO MEJOR EN ACABADOS DE CONSTRUCCION  
Principal: Jr. Miguel de Estete N° 350 Teléfono 291554 - Trujillo - La Libertad  
Sucursal: Av. América Sur Mza. N Lote 12 © 282745 Nextel: 824\*1165  
Urb. La Merced III Etapa -Trujillo - La Libertad

**RUC. N° 20482100407**

**FACTURA**

**006 N° 011019**

0000-0011019

FECHA	GUIA	FECHA VCTO.	CLIENTE	FORMA DE PAGO	OBSERVACIONES					
14/06/2013			20481148571	CHEQUE DIFERIDO	ALMACEN ACABADOS-GRAL					
TEM	CANTIDAD	UNIDAD	CODIGO	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VENTA BRUTA	% DCTO.	VENTA NETA	% I.G.V.	PRECIO DE VENTA
	32	MT2		CERAMICA GRIS SAN LORENZO 45*45	28.72			919.04	174.62	1,093.66

## **ANEXO 26**

INFORME NRO 01.2014/RBS.A.C.

### **"INFORME RESULTANTE DE LA ACTIVIDAD DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO LOGISTICO EN LA CONSTRUCTORA RIO BADO"**

PERIODO: ABRIL 2014 A DICIEMBRE 2014

El presente informe tiene como finalidad determinar el grado de avance y resultados obtenidos por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado - OSCE durante el periodo: Abril 2014 a Diciembre 2014 respecto de la implementación del Sistema de Control Interno en el área de logística de la constructora RIO BADO S.A.C.



1.-ESTABLECER EL GRADO DE AVANCE Y/O RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN EL PROCESO LOGISTICO.

#### PLANIFICACIÓN:

En relación a la Fase de Planificación, la cual tiene como objetivo la formulación de un 'Plan de Trabajo' que incluya los procedimientos orientados a implementar adecuadamente el Sistema de Control interno en el proceso logístico, se ha verificado los siguientes avances:

- a) Compromiso de la Gerencia, el 23 de Diciembre del 2013 mediante Acta NRO. 56-2014/RBSAC "Acta de Compromiso para la Implementación del Control Interno en el área de Logística" la Gerencia General manifestó su compromiso de implementar, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno y conformar un Comité Especial denominado "Comité de Control Interno". el cual tendría a su cargo supervisar la implementación de dicho Sistema en el área de logística de la empresa.
- b) Conformación del "Comité de Control Interno en cumplimiento de lo dispuesto en el, "Acta de Compromiso para la Implementación del Control Interno. Por lo que se instaló el Comité de Control Interno, de acuerdo al detalle siguiente: El Jefe Supervisor del área de Ingeniería y dos profesionales externos con especialización en Sistemas de Control Interno.

2.- VERIFICAR LAS ACCIONES ADOPTADAS POR EL COMITÉ DE CONTROL INTERNO DEL PROCESO LOGISTICO DE LA EMPRESA EN CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES.

De la revisión efectuada a la información proporcionada por Comité de Control Interno, se ha evidenciado la aprobación del:

- Programa de Trabajo: Los que suscriben acuerdan elaborar un Programa de Trabajo el que deberá incluir el objetivo del Diagnóstico. Alcance del diagnóstico: Controles a nivel general bajo el marco de las NCI. Descripción de las actividades a desarrollar, cronograma de trabajo (con fechas programadas de inicio y término) y Responsable de cada actividad. debiendo ser presentado el día 14 de Marzo del 2014.



### **Etapa pre Operativa**

Se efectuó charlas de sensibilización, comité de Control Interno viene capacitando a los trabajadores involucrados en el proceso logístico, con la finalidad de motivarlos y sensibilizarlos en el proceso de adecuación del Sistema de Control Interno dentro de la empresa, tal como se detalla:

- Charla de sensibilización del Sistema de Control Interno a los coordinadores de las diferentes áreas de la empresa (10 de Abril del 2014).
- Charla de sensibilización del Sistema de Control Interno al personal involucrado en el proceso logístico de la empresa (26 de Abril 2014 y 15 de Mayo del 2014)

### **Etapa Operativa:**

#### Desarrollo del Diagnóstico:

Al respecto, de la recopilación, estudio y análisis del sistema de control interno, el Comité de Control Interno emitió el Informe del Diagnóstico del Sistema de Control Interno del proceso logístico en Junio 2014, el mismo que ha sido desarrollado en base a las encuestas, aplicación y resultados de las mismas.

Informe del Diagnóstico: Al respecto, el informe del Diagnostico contiene las conclusiones y recomendaciones siguientes:

#### *Conclusiones:*

- Compromiso de todo el personal, para cumplir con los componentes y subcomponentes de las normas de control interno mediante acciones de mejoramiento y calidad de todos los procesos.
- La identificación de riesgos a nivel del proceso logístico.
- El componente Supervisión, es crítico, siendo prioritario establecer estrategias sobre el particular.

#### *Recomendaciones:*

- Mantener el compromiso y apoyo de la Gerencia en la implementación del Sistema de Control Interno.

- Elaboración del Plan de Trabajo y su posterior ejecución.
- Acciones de sensibilización al personal de la empresa sobre la importancia de la implementación del Sistema de Control Interno.
- Continuar con el fortalecimiento del Sistema de Control Interno.

De lo expuesto se desprende que la Gerencia General, aprobó el Programa de Trabajo para elaborar el Diagnóstico del Sistema de Control Interno del área de Logística, así como ejecutó las etapas Pre Operativa y Operativa del Proceso de Implementación del Sistema de Control Interno (SCI) en el área de logística, cuyos resultados sirvieron de insumo principal para la elaboración del 'Plan de Trabajo', el cual se encuentra definido y aprobado; encontrándose actualmente en la Fase de Ejecución, apreciándose avances en las acciones realizadas por parte del Comité de Control Interno, con la elaboración del informe del Diagnóstico del Sistema de Control Interno.

### 3.- VERIFICAR LA IMPLEMENTACIÓN DE CONTROL INTERNO POR EL AREA DE LOGISTICA DE LA EMPRESA.

Al respecto, la especialista en riesgos, presentó al Comité de Control Interno el Plan de Gestión de Riesgos del 22 de abril del 2014, en cumplimiento al Plan de Actividades del año 2014. Dichos Planes contienen los Riesgos Identificados, la Valoración del Riesgo (probabilidad. impacto) y la elaboración de la Matriz de Riesgos, también las causas y acciones adoptadas, los cuales vienen siendo expuestos ante el Comité de Control Interno para su evaluación, acorde al Plan de Actividades.

### 4.- NIVEL DE DESARROLLO, ORGANIZACIÓN Y GRADO DE MADUREZ DEL SCI

De la evaluación del Sistema de Control Interno implementado en el área de Logística , se ha determinado que durante el periodo comprendido entre Abril del 2014 a Diciembre del 2014, el Comité de Control Interno ha logrado avances significativos en la implementación del Sistema de Control, de conformidad con el cronograma establecido en el Plan de Actividades del año 2014, encontrándose en proceso de implementación el Plan de Gestión de Riesgos en el área de logística de la empresa; con el grado que se indica a continuación: las Actividades de Control en proceso de implementación.

### 5.- CONCLUSIONES

Estando a los comentarios expuestos en la revisión de la Estructura de Control Interno del proceso logístico, se concluye lo siguiente:

- El Comité de Control Interno emitió el Informe del Diagnóstico del Sistema de Control Interno del proceso logístico en Junio 2014, el mismo que ha sido desarrollado en base a las encuestas, aplicación y resultados de las mismas.
- En cumplimiento al Plan de Actividades del año 2014, en los meses de Junio y Octubre del 2014 se llevará a cabo los Planes de Mejora de Riesgos del proceso logístico.

El suscrito ha tomado conocimiento del presente Informe y autoriza su emisión y trámite correspondiente.



Carlos Rodríguez Castillo  
Jefe de Órgano de Control Interno