

“AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO”



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creada por Ley N° 25265)



ESCUELA DE POSGRADO

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)

TESIS

**“EL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN EL
DESARROLLO DE LA OFICINA DE LOGÍSTICA DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA”**

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: AUDITORIA

PRESENTADO POR:

Bach. TICLLASUCA DE LA CRUZ, EDWIN HÉCTOR

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO
EN CIENCIAS CONTABLES**

MENCIÓN: GESTIÓN PÚBLICA

HUANCVELICA - PERÚ

2017



UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA

(Creado por Ley N° 25265)

ESCUELA DE POSGRADO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIDAD DE POSGRADO

(APROBADO CON RESOLUCIÓN N° 736-2005-ANR)



"Año del Buen Servicio al Ciudadano"

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

Ante el Jurado conformado por los docentes: **Dr. Luis Julio PALACIOS AGUILAR, Mg. Emiliano REYMUNDO SOTO, Dr. Raul Primitivo MEZA CARDENAS**

ASESOR: Dr. Manuel CASTREJON VALDEZ

De conformidad al Reglamento para Optar el Grado Académico de Magíster, de la Escuela de Posgrado, aprobado mediante Resolución Directoral N° 148-2016-EPG-R/UNH.

El Candidato al **GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON MENCION GESTION PUBLICA.**

Don, **EDWIN HECTOR TICLLASUCA DE LA CRUZ**, procedió a sustentar su trabajo de Investigación titulado "**EL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE LA OFICINA DE LOGÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA**".

Luego de haber absuelto las preguntas que le fueron formulados por los Miembros del Jurado, se dio por concluido al ACTO de sustentación, realizándose la deliberación y calificación, resultando:

Con el calificado

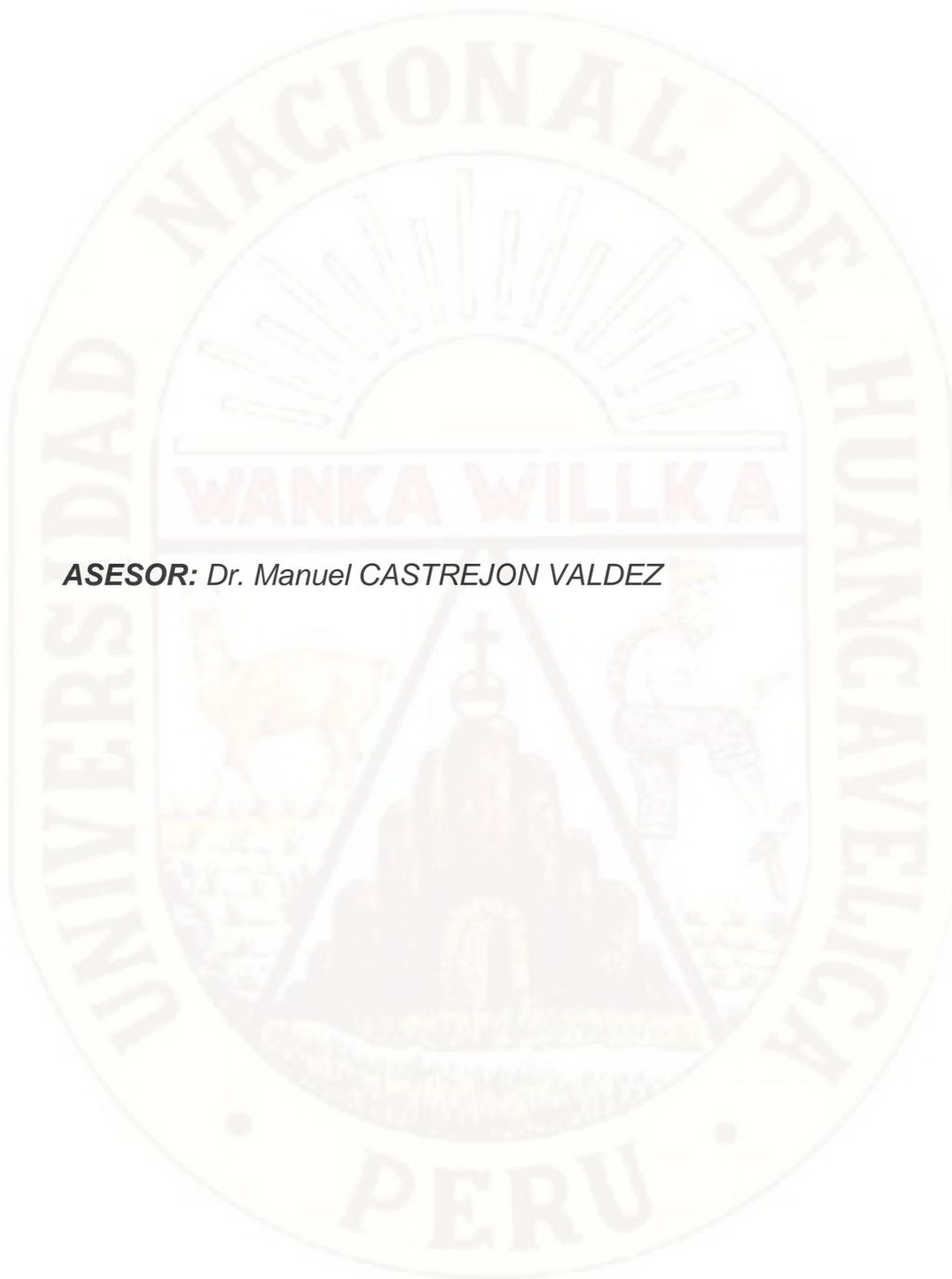
..... *Aprobado por*
..... *mayoria*

Y para constancia se extiende la presente ACTA, en la ciudad de Huancavelica, a los tres días del mes de agosto del año 2017.

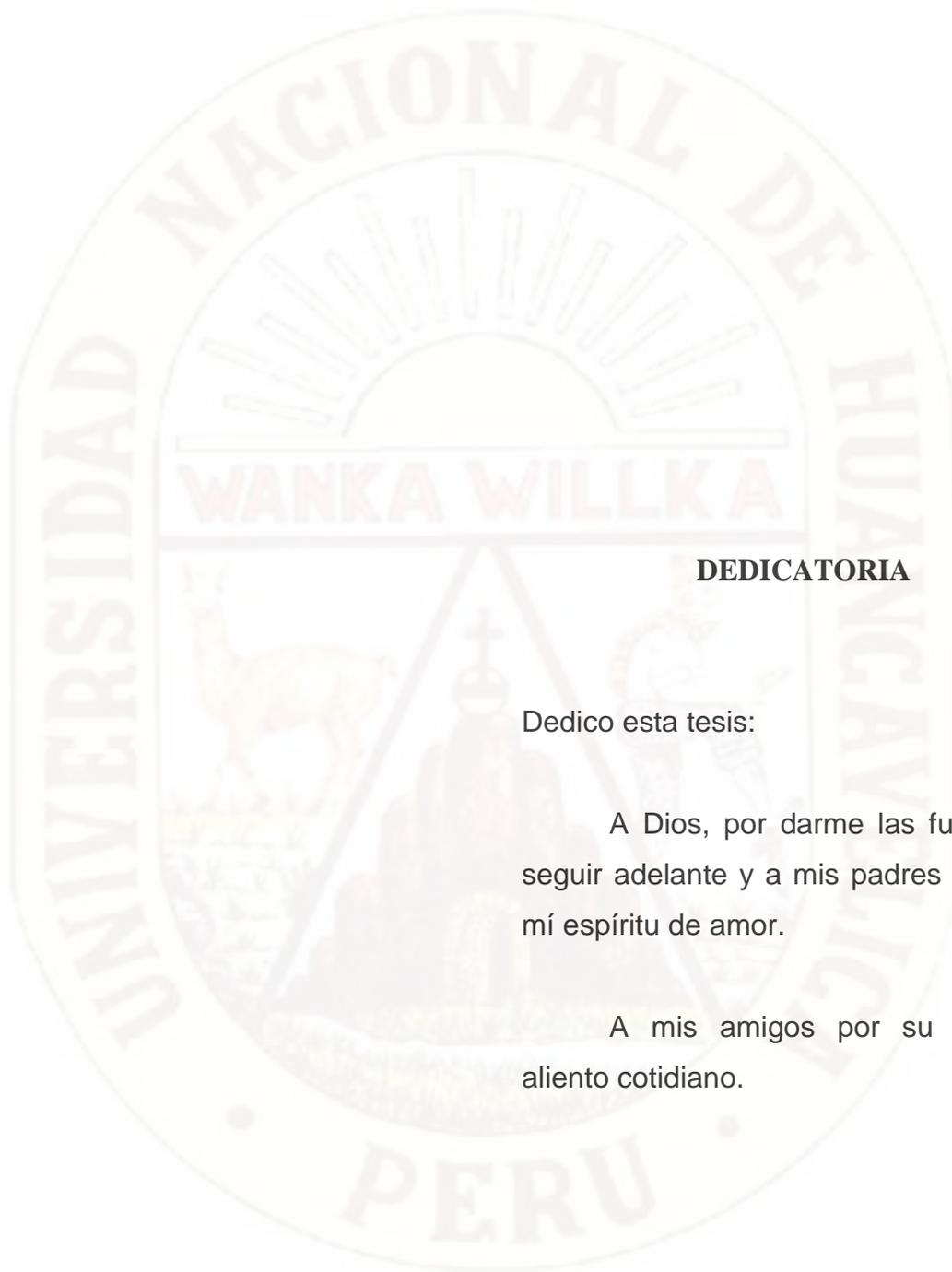
.....
Dr. Luis Julio PALACIOS AGUILAR
Presidente del Jurado.

.....
Mg. Emiliano REYMUNDO SOTO
Secretario del Jurado

.....
Dr. Raul Primitivo MEZA CARDENAS
Vocal del Jurado



ASESOR: *Dr. Manuel CASTREJON VALDEZ*



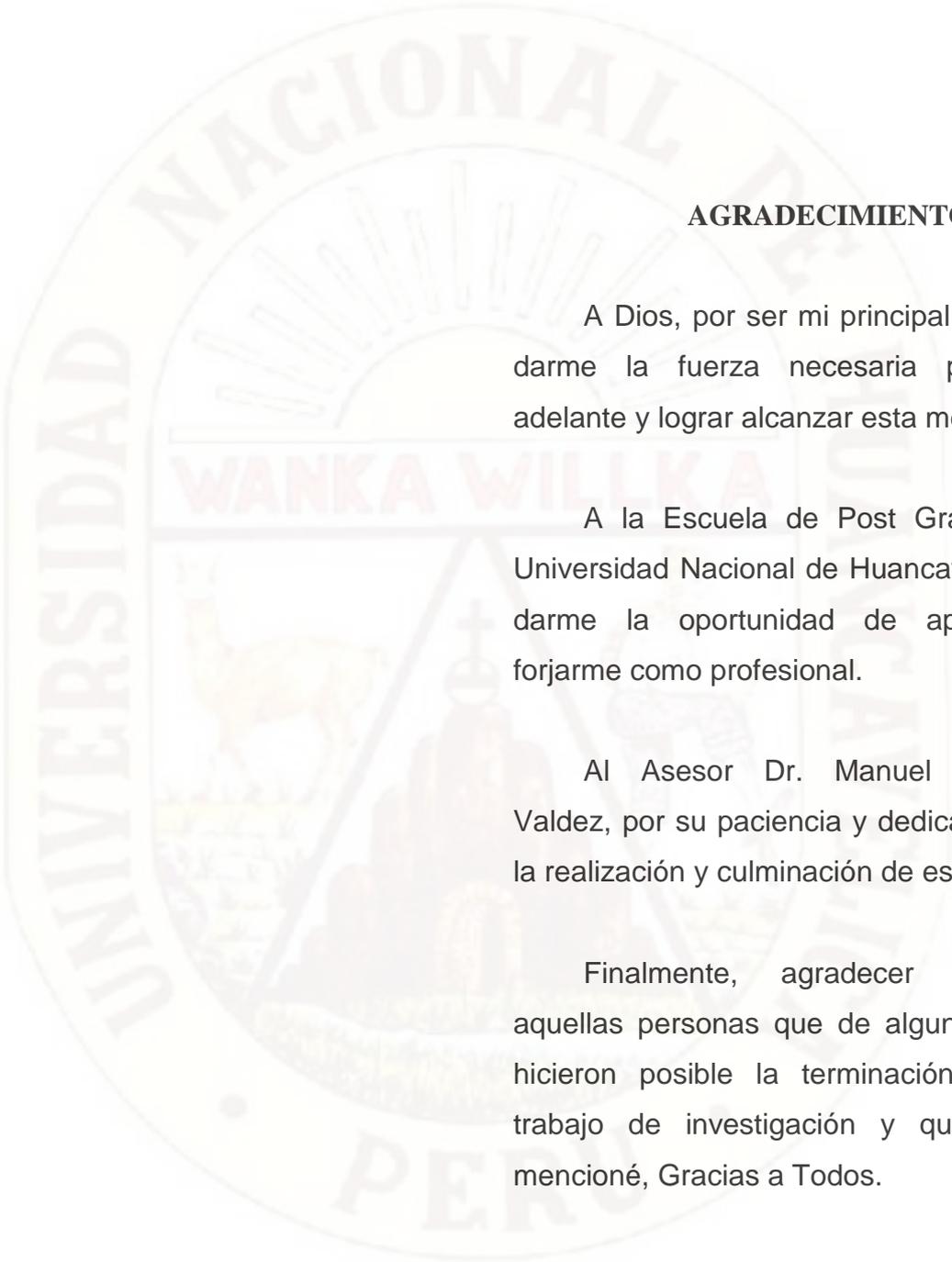
DEDICATORIA

Dedico esta tesis:

A Dios, por darme las fuerzas para seguir adelante y a mis padres quién llena mí espíritu de amor.

A mis amigos por su invaluable aliento cotidiano.

Edwin



AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi principal guía para darme la fuerza necesaria para salir adelante y lograr alcanzar esta meta.

A la Escuela de Post Grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, por darme la oportunidad de aprender y forjarme como profesional.

Al Asesor Dr. Manuel Castrejón Valdez, por su paciencia y dedicación para la realización y culminación de esta tesis.

Finalmente, agradecer a todas aquellas personas que de alguna manera hicieron posible la terminación de este trabajo de investigación y que no las mencioné, Gracias a Todos.

El tesista.

ÍNDICE

	Pág.
Portada.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice.....	iv
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	x

CAPÍTULO I

EI PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Objetivos de la investigación.....	4
1.3.1. Objetivo general.....	4
1.3.2. Objetivo específico.....	4
1.4. Justificación.....	4

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación.....	6
2.2. Bases teóricas de la investigación.....	30
2.3. Formulación de hipótesis.....	125
2.4. Definición de términos.....	125
2.5. Identificación de variables.....	129
2.6. Definición operativa de variables e indicadores.....	130

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación.....	131
3.2. Nivel de investigación.....	132
3.3. Métodos de investigación.....	132
3.4. Diseño de investigación.....	133
3.5. Población, muestra y muestreo.....	134
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	136
3.7. Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	137
3.8. Descripción de la prueba de hipótesis.....	138

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1. Presentación e interpretación de datos.....	139
4.2. Proceso de prueba de hipótesis.....	167
4.3. Discusión de resultados.....	174
CONCLUSIONES.....	178
RECOMENDACIONES.....	179
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.....	180
ANEXOS.....	187
Instrumentos de recolección de datos	189
Matriz de consistencia	190

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Juicio de expertos.....	136
Tabla 2. Confiabilidad.....	137
Tabla 3. Participación en la organización del servicio.....	139
Tabla 4. Práctica del Control Interno.....	140
Tabla 5. Auditoria y perturbación en las labores.....	141
Tabla 6. Tipo de auditoria disipa dudas.....	142
Tabla 7. Auditoria interna oportuna.....	143
Tabla 8. Control interno del área de Abastecimientos.....	144
Tabla 9. Comunicación adecuada.....	145
Tabla 10. Desarrollo de la buena marcha de la universidad.....	146
Tabla 11. Control Previo y Concurrente.....	148
Tabla 12. Control previo y almacenamiento.....	149
Tabla 13. Control interno posterior en abastecimiento.....	150
Tabla 14. Exámenes especiales y auditorias.....	151
Tabla 15. Control interno previo y Programación.....	152
Tabla 16. Control Interno Concurrente y adquisición.....	153
Tabla 17. Control interno posterior y almacenamiento.....	154
Tabla 18. Evaluación y Distribución.....	155
Tabla 19. Profesión y expectativa del auditor Interno.....	157
Tabla 20. Actividades rutinarias de control interno.....	158
Tabla 21. Disposición de equipos e instrumentos.....	159
Tabla 22. Auditoria y Desarrollo de la Universidad.....	160
Tabla 23. Oportunidades de cursos capacitación.....	161
Tabla 24. Programa de incentivos.....	162
Tabla 25. Motivación para mejorar el servicio.....	163
Tabla 26. Satisfacción en el trabajo.....	164
Tabla 27. Expectativa del trabajo, la carrera y el desarrollo.....	165
Tabla 28. El auditor y la satisfacción por el clima laboral.....	166

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Participación en la organización del servicio.....	140
Figura 2. Práctica del Control Interno.....	141
Figura 3. Auditoria y perturbación en las labores.....	142
Figura 4. Tipo de auditoria disipa dudas.....	143
Figura 5. Auditoria interna oportuna.....	144
Figura 6. Control interno del área de Abastecimientos.....	145
Figura 7. Comunicación adecuada.....	146
Figura 8. Desarrollo de la buena marcha de la universidad.....	147
Figura 9. Control Previo y Concurrente.....	148
Figura 10. Control previo y almacenamiento.....	149
Figura 11. Control interno posterior en abastecimiento.....	150
Figura 12. Exámenes especiales y auditorias.....	152
Figura 13. Control interno previo y Programación.....	153
Figura 14. Control Interno Concurrente y adquisición.....	154
Figura 15. Control interno posterior y almacenamiento.....	155
Figura 16. Evaluación y Distribución.....	156
Figura 17. Profesión y expectativa del auditor Interno.....	157
Figura 18. Actividades rutinarias de control interno.....	158
Figura 19. Disposición de equipos e instrumentos.....	159
Figura 20. Auditoria y Desarrollo de la Universidad.....	160
Figura 21. Oportunidades de cursos capacitación.....	161
Figura 22. Programa de incentivos.....	162
Figura 23. Motivación para mejorar el servicio.....	163
Figura 24. Satisfacción en el trabajo.....	165
Figura 25. Expectativa del trabajo, la carrera y el desarrollo.....	166
Figura 26. El auditor y la satisfacción por el clima laboral.....	167

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como propósito establecer si el control interno influye en el desarrollo de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, período 2015. La población estuvo conformada por 73 responsables de oficina de la UNH., el tamaño de muestra fue de 65 responsables encuestados. La investigación fue de tipo básica y corresponde al nivel de investigación explicativo. Los resultados obtenidos estadísticamente en la presente investigación fue: Para el control interno previo de 23% y 35% en el grado superlativo que influye significativamente en la satisfacción laboral, es decir, en la medida que se practique el control interno previo ayudará a la ejecución y optimización de la programación del área de abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica; para el control interno concurrente de 31% y 32%, que los factores extrínsecos influye significativamente en la satisfacción laboral, es decir, con la aplicación del control interno concurrente el área de abastecimiento no se podrá obtener las deficiencias y debilidades, así como hacer las recomendaciones correspondientes y el seguimiento de las medidas correctivas; y para el control interno posterior fue de 32% y 35% que los factores intrínsecos influye significativamente en la satisfacción laboral, es decir, con la realización de exámenes especiales y auditorias se constatará la ejecución de la programación, adquisición, almacenamiento y distribución de bienes y servicios del área de abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica. Para la decisión estadística se usó la prueba estadística no paramétrica de la ji cuadrada, con un nivel de confianza de 95%, donde se acepta la hipótesis de investigación (H_i): La relación que existe entre el control interno y la influencia en la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, es significativa y como corolario del presente estudio creemos conveniente que la información obtenida, debe ser considerada como insumo para mejorar la gestión en la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Palabras clave: Control interno previo, control interno concurrente, control interno posterior, logística y abastecimiento.

ABSTRACT

This research was aimed at establishing whether the Internal Control influences the development of the Logistics Office of the National University of Huancavelica. The population consisted of 73 office responsible for UNH., The sample size was 65 respondents responsible. The research was basic type and corresponds to the level of explanatory research. The results obtained statistically in this study was: To the previous internal control of 23% and 35% in the superlative degree which significantly influences job satisfaction, ie, to the extent that the Prior Internal Control practice will help the implementation and scheduling optimization Supply area of the National University of Huancavelica; for concurrent internal control of 31% and 32%, that extrinsic factors significantly influences job satisfaction, ie the application of Concurrent Internal Control Area Supply can not be obtained deficiencies and weaknesses and make appropriate recommendations and follow-up of corrective actions; and internal control Posterior was 32% and 35% intrinsic factors significantly influences job satisfaction, ie with conducting special examinations and audits the execution of programming, acquisition, storage and distribution of goods shall be established and services Supply area of the National University of Huancavelica. Por statistical decision nonparametric statistical test of chi-square was used, with a confidence level of 95%, where the research hypothesis (Hi) is accepted: The relationship between internal control and influence in the office logistics of the National University of Huancavelica is significant.

Keywords: Internal control prior, concurrent internal control, internal control post, logistics and supply.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el control interno se ha convertido en uno de los pilares de las organizaciones públicas y privadas. Esto se debe a que permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones que realizan las empresas, así como la confiabilidad de los registros y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables y aplicados en los procesos productivos (Ramón, 2001). Asimismo, cabe resaltar que las organizaciones que aplique controles internos en sus operaciones podrá conocer con seguridad su situación real, debido a la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión (Chacón, 2002).

Para Carmenate (2012), el control interno administrativo consiste en procedimientos y métodos que se relacionan con las operaciones no financieras de la entidad, con las directivas, políticas e informes administrativos. Es decir, describe de forma general como un plan de organización, procedimientos y registros que se ocupa de los procesos de decisión administrativa que dan lugar a la autorización de las operaciones, y trata de garantizar que las actividades reales se ajusten a lo planeado. Es importante tener presente que, antes de hablar de eficiencia administrativa, las entidades garanticen que no le puedan robar sus recursos; debe tenerlos bajo control, contar con una buena contabilidad y hacer que funcione bien el sistema de control interno. Constituye, por tanto, el punto de partida para el establecimiento del control interno contable.

Por su parte, Gómez (1963) sostiene que el control interno comprende el plan de organización, de métodos y procedimientos que se adoptan a diario en un negocio para salvaguardar sus tres activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Por otro lado, Barragán (2007) señala que el control interno es considerado una herramienta, porque tiene la finalidad de procurar la información adecuada para el uso por parte de los directivos en la toma de decisiones adecuadas, evitando de esta manera cometer errores y detectar fraudes. La base fundamental para el funcionamiento de los métodos de control interno radica en la organización, constituyéndose por lo tanto, en una herramienta fundamental de control.

El control interno, según las normas del sector público que lo rigen, es una herramienta que abarca el proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad diseñada para enfrentar los riesgos y asegurar que se alcancen sus objetivos gerenciales. La aplicación del control interno requiere un compromiso de todos ellos, una planificación sistemática y la verificación del cumplimiento de las tareas asignadas (Vega, 2008).

Ante esta situación, se puede observar que existe más información a nivel internacional y nacional, mientras que en el ámbito regional y local son pocos los estudios relacionados con las variables de estudio; por lo tanto, existe un vacío de conocimiento. Asimismo, se desconoce si efectivamente a nivel teórico y práctico el control interno influye en el desarrollo de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

En este sentido, el problema de investigación que orientó el trabajo fue: ¿De qué manera el control interno influye en el desarrollo de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica?, teniendo como objetivo general: Establecer si el control interno influye en el desarrollo de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, se planteó como hipótesis general: El Control Interno influye favorablemente en el desarrollo de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica. La metodología empleada fue del tipo básico, nivel explicativo, el método científico y se utilizó el diseño descriptivo explicativo.

La muestra objeto de estudio estuvo conformado por 65 representantes de las oficinas más representativas, para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta, como instrumento el cuestionario de encuesta, sometido a una prueba de validación y confiabilidad por juicio de expertos.

Por la forma como se ha planteado la problemática, será de gran ayuda para la presente y futura gestión a nivel de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, toda vez que los datos e información obtenida servirán para lograr la eficiencia y eficacia de la gestión en toda la universidad.

El trabajo de investigación está estructurado en los siguientes capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del problema, comprende la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación, formulación del problema, objetivos de la investigación, la justificación e importancia del estudio y la factibilidad del estudio.

Capítulo II: Marco teórico, comprende los antecedentes de la investigación, bases teóricas, formulación de hipótesis, definición de términos, identificación de variables y operacionalización de variables.

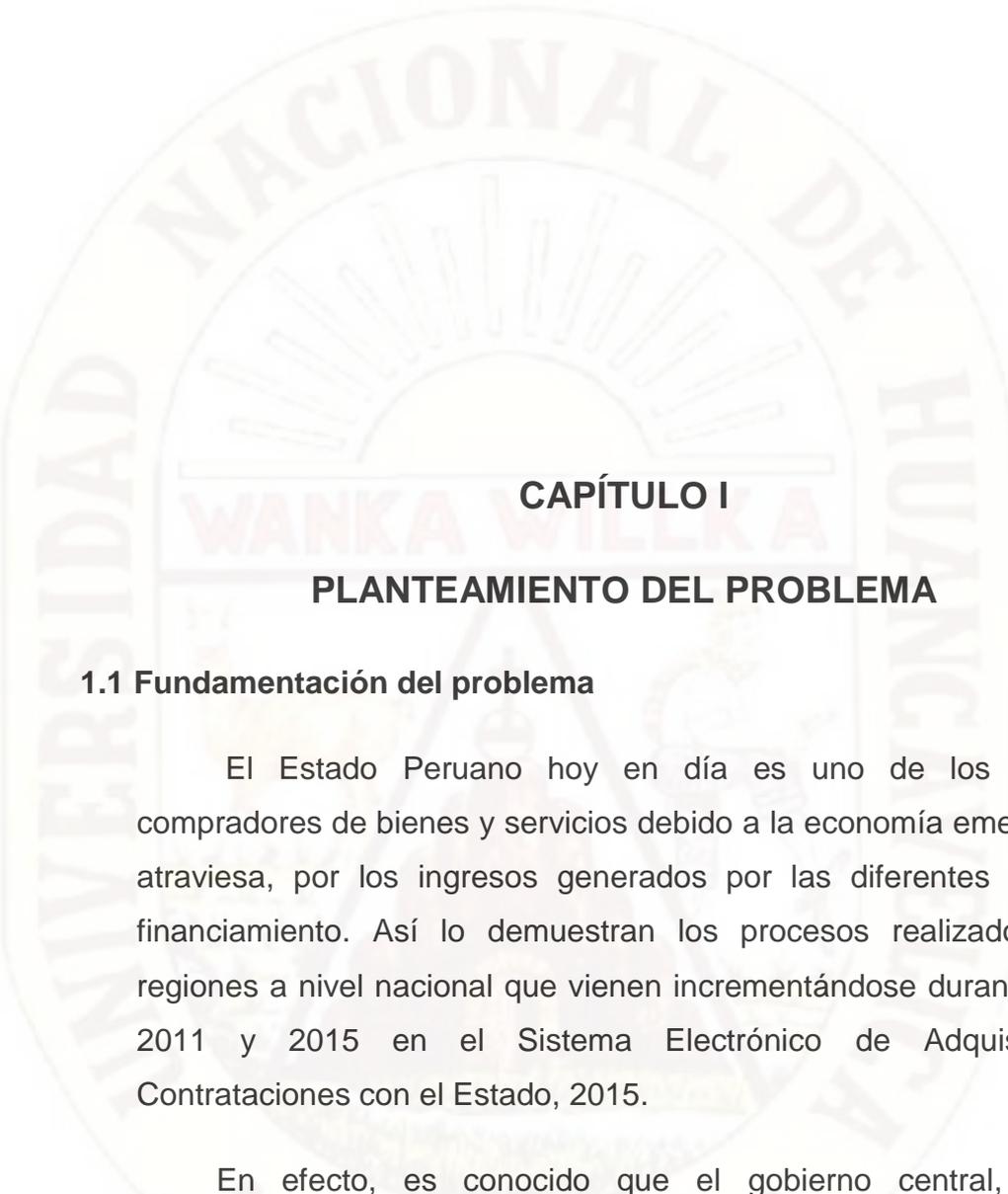
Capítulo III: Metodología de la investigación, comprende la tipificación de la investigación, nivel de investigación, método de investigación y diseño de investigación; población, muestra y muestreo; técnicas e instrumento de recolección de datos; técnicas de procesamiento y análisis de datos.

Capítulo IV: Trabajo de campo, comprende la presentación e interpretación de datos, proceso de prueba de hipótesis y discusión de resultados.

Conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se incluye la bibliografía y anexos.

El autor.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Fundamentación del problema

El Estado Peruano hoy en día es uno de los principales compradores de bienes y servicios debido a la economía emergente que atraviesa, por los ingresos generados por las diferentes fuentes de financiamiento. Así lo demuestran los procesos realizados por las regiones a nivel nacional que vienen incrementándose durante los años 2011 y 2015 en el Sistema Electrónico de Adquisiciones y Contrataciones con el Estado, 2015.

En efecto, es conocido que el gobierno central, gobiernos regionales, gobiernos locales, universidades y otras se constituyen en los principales compradores de bienes y servicios en la economía nacional mediante. Concursos públicos, licitación pública, adjudicación directa pública y privada, adjudicación de menor cuantía; estas operaciones resultan siendo de especial interés, debido que alrededor de ellas se gestionan intereses públicos y privados, que exponen a dichos procesos a un conjunto de riesgos de control interno.

En consecuencia, los últimos cinco años los procesos de contrataciones del Estado han sido motivo de denuncia a través de los medios de comunicación como la televisión, periódicos y la radio, los mismos que han sido materia de investigación y revelados en diversos trabajos periodísticos.

Los problemas que da inicio a la presente investigación se debe a que la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, se observa deficiencias e irregularidades en la administración de sus recursos materiales, financieros, humanos, desconocimiento de la normatividad de la administración de los recursos de la Universidad: así como por ejemplo no se cumple con lo establecido en la Constitución Política del Estado, Ley del Presupuesto Anual del Sector Público, ley de adquisiciones y contrataciones y su reglamento; y otros dispositivos legales concernientes al control interno y procedimientos administrativos de la oficina de logística.

Por lo que al tratar el tema de investigación, tiene como motivación él haber constatado que en esta oficina los procedimientos administrativos no se cumplen, lo cual viene afectando el desarrollo de dicha oficina; así como también incide en la gestión de esta casa superior de estudios.

Como podemos apreciar, ante dichos problemas se hace necesario acciones de control como la aplicación del control interno previo; control interno concurrente y el control interno posterior a nivel de la oficina de logística; así como también en lo referente a la programación, adquisición, almacenamiento y distribución de bienes y servicios.

De igual manera, se hace necesario porque la oficina de logística no cuenta con un manual de organización y funciones, manual de procedimientos de abastecimiento, organigrama funcional, manual de normas y principios de abastecimiento, personal idóneo y capacitado; y flujo grama de actividades.

El tema de investigación, ha sido seleccionado considerando las siguientes razones: porque la información del área de abastecimiento no

es remitida al área de contabilidad en forma oportuna, afectando de esta manera a una adecuada toma de decisiones; así como también por la gran incidencia de deficiencias e irregularidades en la administración y custodia de la documentación y libros de dicha área; y por la no aplicación de las medidas correctivas y por la falta de inventarios periódicos y físicos al 31 de diciembre de cada año; y, por último, por la no baja de bienes en desuso y obsoletos de la universidad.

1.2 Formulación del problema

A continuación se formula la interrogante a la que se dará respuesta en el presente trabajo.

1.2.1 Problemas Principal

¿De qué manera el control interno influye en el desarrollo de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica?

1.2.2 Problemas específicos:

- a. ¿En qué medida el control interno previo influye en la ejecución y optimización de la programación del área de abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica?”.
- b. ¿De qué manera el control interno concurrente influye en la ejecución de la programación de necesidades de las diferentes áreas de la Universidad Nacional de Huancavelica?
- c. ¿Cómo el control interno posterior influye en la ejecución de la programación del área de abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica?

1.3 Objetos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Establecer si el control interno influye en el desarrollo de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- a. Establecer si el control interno previo influye en la ejecución y optimización de la programación del área de abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica.
- b. Determinar si el control interno concurrente influye en la ejecución de la programación de necesidades de las diferentes áreas de la Universidad Nacional de Huancavelica
- c. Establecer si el control interno posterior influye en la ejecución de la programación del área de abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica.

1.4 Justificación e importancia del estudio

1.4.1 Justificación

El presente trabajo de investigación intitulado: El control interno y su influencia en el desarrollo de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica, es de carácter originario e inédito en la universidad.

Tiene una relevancia científica porque ha servido para aumentar el caudal científico de la ciencia. Asimismo tendrá una relevancia social ya que servirá como una herramienta de gestión para todos aquellos trabajadores que se hallan involucrados en la oficina de logística de su institución.

La investigación es de gran utilidad, toda vez que se utilizó los principios regulatorios de la gestión gubernamental para lograr objetivos

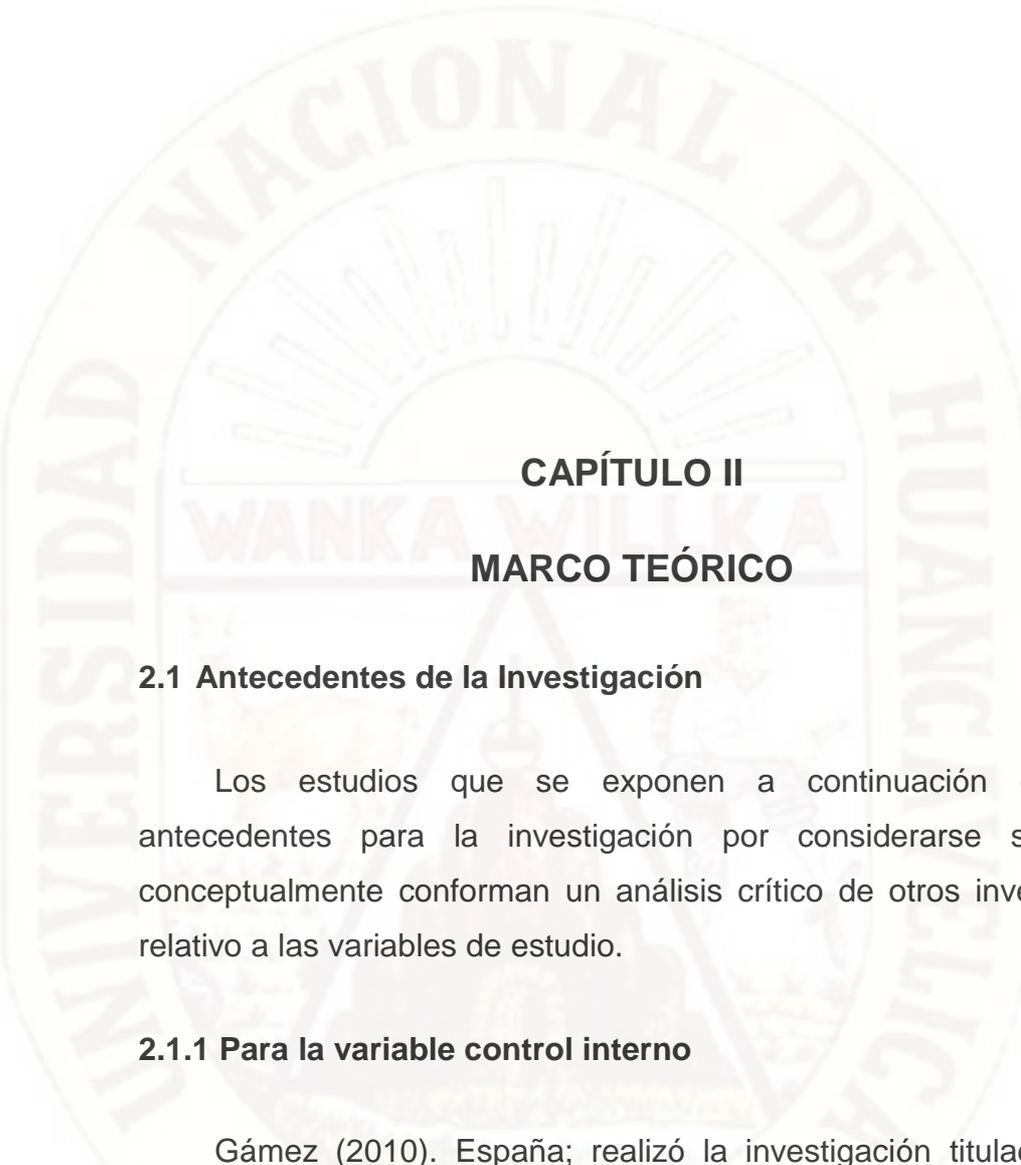
y las metas establecidas en el plan operativo institucional y presupuesto institucional reflejando en las funciones, programados, subprogramas, actividades y proyectos con eficiencia y eficacia.

El tema de investigación es de actualidad y requiere de una solución inmediata, ya que estos casos se presentan cada día con más frecuencia en las instituciones públicas.

Por otro lado la investigación fue viable su ejecución por contar con el potencial humano capacitado y con los medios necesarios.

1.4.2 Importancia

La investigación es de gran importancia porque sirve de línea base para realizar otras investigaciones de tipo aplicativo. El tema de investigación que se propuso a desarrollar en el campo de la ciencia contable afirma que el control interno es una de las más importantes herramientas de gestión en la administración de toda empresa gubernamental que se considere moderna, eficiente y competitiva.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los estudios que se exponen a continuación constituyen antecedentes para la investigación por considerarse similares y conceptualmente conforman un análisis crítico de otros investigadores relativo a las variables de estudio.

2.1.1 Para la variable control interno

Gámez (2010). España; realizó la investigación titulada: *Control interno en las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía*, la cual tuvo como objetivo conocer si las Áreas de Aprovisionamiento de las Empresas Públicas Sanitarias de la Junta de Andalucía se adecuan a las recomendaciones de control interno y llegó a las siguientes conclusiones:

1. En los últimos años, las empresas han mostrado una creciente preocupación por conseguir un buen sistema de control interno capaz de disminuir los riesgos a los que se expone en su actividad, anticipándose

en la medida de lo posible a los efectos de estos riesgos. Ambos factores han supuesto un desarrollo y un perfeccionamiento de las técnicas e instrumentos de control que se aplican no sólo en el tema contable sino en todos los ámbitos de la empresa.

2. Si bien el origen del control interno estuvo ligado a un control contable, posteriormente la complejidad de las empresas y el constante dinamismo en el ámbito de los negocios, ha favorecido el hecho de que las direcciones de las empresas necesiten apoyarse en instrumentos que, más allá del control contable, le permitan una gestión más eficiente y el logro de los objetivos previstos.

3. Los sistemas de control interno de las organizaciones son evaluados mediante las correspondientes auditorías, como forma de comprobar la efectividad de los mecanismos y herramientas establecidos en los mismos. Así, el control de la actividad económica del sector público se evalúa mediante las Auditorías realizadas por los órganos de control interno.

4. Para que el sector público sea eficaz y eficiente, capaz de dar respuestas satisfactorias a las necesidades de los ciudadanos, es necesario la implantación de mecanismos de control interno y auditorías operativas que sobrepasen las fronteras del control de legalidad y que, al igual que ocurre en la empresa privada, garanticen al accionista (en este caso el contribuyente ciudadano), la correcta utilización de los recursos que le ceden para su administración y gestión.

5. El informe COSO ha supuesto la normalización más completa de las últimas décadas en lo relativo al control interno. Su importancia ha sido de tal magnitud que se ha incorporado tanto al campo de la auditoría del sector público mediante su inclusión en las Normas INTOSAI, como al ámbito privado internacional con la Ley Sarbanes.

6. La selección y evaluación de los proveedores que realice el propio centro tiene una gran incidencia en el éxito de un sistema de control interno.

7. Disponer de un software integrado que incluya todas las parcelas relacionadas con los aprovisionamientos (compras, almacenes, distribución, etc.), capaz de suministrar información de manera inmediata.

Sandoval y Reyes (2012). México; realizaron un trabajo de grado titulado: *Evaluación del sistema de control interno perteneciente al departamento financiero de una dirección de educación media superior*, la cual tuvo como objetivo aplicar una auditoría operacional en el área de recursos financieros con la intención de establecer un sistema de control interno que resuelva la obtención de información financiera correcta y segura, así como la eficiencia de las operaciones que presenta el área y llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Cualquier entidad ya sea pública o privada, de lucro o de beneficencia pero que de alguna manera maneje recursos tendrá la necesidad de administrarlos, de tal forma que presente claridad en su manejo.
2. Sin embargo existe otra condición que es fundamental, la eficiencia con que se manejen, siguiendo una serie de pautas determinadas en lo que se denomina sistema de control interno.
3. Para que prevalezcan las dos condiciones mencionadas, el sistema de control interno debe ser revisado en forma continua para que la inercia no desvíe el curso de las operaciones y no se aparte de lo planteado en el mencionado sistema.
4. Es la auditoría operacional la que nos permitirá mantener el marco regulador de las operaciones (Sistema de control interno) en condiciones de operación eficiente.
5. Al ser aplicada esta técnica al departamento de recursos financiero, se determinó que las actividades y procedimientos presentan un alto

grado de ineficiencia que se refleja en el mal funcionamiento de los departamentos con los que tiene comunicación.

6. Lo anterior se apoya a partir de la valoración independiente, que se realizó a los diferentes departamentos del área de recursos financieros.

7. La valoración mencionada se realizó de una manera analítica, objetiva y sistemática basada principalmente en la normatividad general vigente que fue útil para mejorar el sistema de control interno que ahora incluye la participación de cada uno de los departamentos involucrados en el área de recursos financieros.

8. Se presentan las observaciones y recomendaciones que el trabajo hizo posible recopilar, como evidencia del mal funcionamiento del área objeto de estudio.

Urzagaste (2009). Bolivia; realizó una investigación titulada: *“Evaluación del sistema de control interno en el área de manejo de medicamentos esenciales, en la unidad regional de suministros Tupiza”*, el cual tuvo como finalidad desarrollar la evaluación del sistema de control interno en la unidad regional de suministros Tupiza, para determinar el grado de eficacia y cumplimiento a las disposiciones legales en el manejo de medicamentos; para luego fortalecer el sistema de control interno, que permita un manejo eficiente de los medicamentos esenciales.

Cuyo resultado fue: verificar si el sistema de control interno está o no funcionando adecuadamente, y por lo tanto el proceso vigente desarrollado en el manejo de los medicamentos tiene deficiencias, siendo necesario un modelo alternativo de un sistema de control interno, adecuado al Programa Nacional de Medicamentos Esenciales de Bolivia, con el objetivo de mejorar la administración del Programa y llego a la siguiente conclusión: El principal problema del manejo de medicamentos esenciales en la unidad regional de suministros Tupiza, es el proceso actual vigente del suministro de los mismos, el cuál le impide alcanzar sus objetivos. La formulación del problema y el objetivo general planteado son válidos, porque mediante el fortalecimiento del

sistema de control interno en el área de manejo de medicamentos esenciales en la unidad regional de suministros Tupiza, como sistema de control interno alternativo, podrá mejorarse la ejecución del Programa Nacional de Medicamentos de Bolivia.

Zarpan (2013). Lambayeque; realizó una investigación titulada: *“Evaluación del sistema de control interno del área de abastecimiento para detectar riesgos operativos en la municipalidad distrital de Pomalca - 2012”*, la cual tuvo como propósito evaluar el sistema de control interno para detectar riesgos potenciales en el área de abastecimiento de la Municipalidad de Pomalca y llegó a las siguientes conclusiones:

1. Adquisición de productos innecesarios para la satisfacción de necesidades de las áreas usuarias, como consecuencia de que la Municipalidad Distrital de Pomalca no realiza todas sus adquisiciones en confirmación con los requerimientos de almacén
2. Excesivo costo de bienes adquiridos de la Municipalidad, como resultado de que no existe una cotización y una evaluación adecuada en el momento de adquirir los bienes en la modalidad de menor cuantía
3. Extravió, deterioro, robo sistemático de bienes almacenados, se presenta este riesgo como producto de que no existe restricciones en cuanto al ingreso al almacén del personal que labora en la entidad
4. Presentar información no confiable de las existencias, como consecuencia de que no se evidencia actividades de control.
5. Deficiente desempeño del recurso humano como consecuencia de encontrarse no capacitado para desempeño de sus funciones, a causa de que la entidad no capacita a sus colaboradores donde parte del personal de la municipalidad no tiene conocimiento (manual de procesos y funciones de la entidad y de la normativa vigente Ley de contrataciones y adquisiciones del estado, normas técnicas de control

interno del sector público, guía de implementación de control interno del sector público).

Aquipucho (2015). Lima; realizó un proyecto titulado: “*Control interno y su influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso - Callao, periodo: 2010-2012*”, el mismo tuvo como finalidad establecer si el control interno influye en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso-Callao periodo 2010-2012 y llegó a las siguientes conclusiones:

1. En la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso resultó no ser óptimo el sistema de control interno respecto a los procesos de adquisiciones y contrataciones durante el periodo 2010-2012; por la inadecuada programación del plan anual de la entidad, disponibilidad presupuestal, la coherencia entre el plan anual y la disponibilidad presupuestal, influyeron negativamente incumpliendo el Plan Anual de la entidad y la deficiente ejecución del gasto que conllevaron a las modificaciones del plan anual de adquisiciones y contrataciones.

2. El débil sistema de control interno con que cuenta la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso periodo 2010-2012, influyo negativamente respecto a los requerimientos técnicos mínimos, tales como: la razonabilidad adecuada de los requerimientos mínimos, presentación de documentos y verificación de la autenticidad de los documentos presentados, en consecuencia, esta situación genera que los factores de evaluación sean determinantes, sesgados, ocasionando la no admisión de la propuesta del proceso de selección.

3. En la Municipalidad Distrital Carmen de la Legua Reynoso periodo 2010-2012, el incumplimiento del contrato influye negativamente en la ejecución contractual debido a la insatisfacción del área usuaria, aplicación de penalidades y cláusulas del contrato poco claras; este hecho ocasiona insatisfacción por parte de los beneficiarios, perjuicio a la sociedad por la falta de controles internos que no se aplican

penalizaciones, toda vez que son deficiencia derivadas en la elaboración del contrato.

Velásquez (2014). Ancash; realizó una investigación titulada *“Incidencia del control interno en el área de tesorería de la Universidad Nacional del Santa, 2014”*, cuyo propósito fue determinar la incidencia e influencia en el área de tesorería del control interno que posee la Universidad Nacional del Santa (UNS) en el periodo 2014, cuyo resultados fueron: En un rango de comprendido entre 46 y 80 puntos considerado como nivel medio se ha llegado a determinar que el grado de implementación del control interno en el área de tesorería de la UNS es de un nivel medio, por la puntuación del 51,25%, en el que destacan tres de sus componentes: el ambiente de control con 50,41%, el de actividades de control gerencial con 75,36%, y el de información y comunicación con 55,52%; en un rango comprendido entre 1 y 45 puntos considerado como nivel bajo se ha llegado a determinar que el grado de implementación de dos de los componentes de su control interno está en este nivel: en uno de ellos es la evaluación de riesgos con puntuación de 33,88% y la supervisión con 41,09% y llegó a la siguiente conclusión: que el control interno no está integrado e implementado óptimamente en su estructura o componentes y su incidencia en el área de tesorería ha sido relativamente favorable, y se han promovido en ese nivel la eficiencia y la eficacia de la gestión.

Misari (2012). Lima; desarrolló una investigación titulada: *“El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita”*, cuyo objetivo fue establecer si el control interno de inventarios influye en la gestión de las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita y llegó a las siguientes conclusiones:

1. El control interno de inventarios es un factor determinante en el desarrollo económico de las empresas del sector de fabricación de calzados.

2. La actualización permanente del registro sistemático de inventarios da como resultado el eficiente cálculo y proyección de la distribución y marketing de los productos elaborados.
3. Las revisiones físicas periódicas permiten la actualización y rotación de los inventarios, evaluando las existencias que no tienen mucha salida, y como resultado estableciéndose agresivas campañas de marketing para evitar pérdidas a la empresa.
4. La aplicación de un eficiente control de inventarios servirá como base y sustento para la eficiente gestión de las empresas y su consecuente desarrollo.

Crisólogo (2013). Lima; realizó su investigación titulada: *“Control interno en la gestión de los gobiernos locales del callejón de Huaylas-Ancash”*, cuyo objetivo fue evaluar si el control interno influye en la gestión de los gobiernos locales del Callejón de Huaylas-Ancash del Año 2010 al 2011 y llegó a las siguientes conclusiones:

1. Es conveniente que la gestión de los gobiernos municipales del Callejón de Huaylas deben generar oportunidades y desarrollo de la población, enfatizando en el trabajo comunitario y en la creación de cadenas productivas; lo cual a no dudarlo incidirá favorablemente en la gestión y calidad de vida de la población.
2. El gerente municipal debe difundir las políticas y objetivos entre todos los trabajadores y efectuar el seguimiento permanente de la aplicación de ésta.
3. Hace necesario que la gerencia municipal, diseñe y aplique los instrumentos de control de control gestión para la evaluación de los objetivos propuestos en el plan estratégico, y hacer el seguimiento de las mismas en forma oportuna, para identificar las debilidades y luego realizar los reajustes pertinentes orientados al logro de la mayoría de los objetivos propuestos.

4. Al alcalde y regidores, promover la participación activa y democrática de las organizaciones de base en el control de gestión municipal a través de estrategias de sensibilización, identificación con la realidad socio económica y político de su municipio, permitiendo a los ciudadanos su participación directa dentro del marco de la normatividad vigente.

5. Finalmente, es importante que existiendo una amplia normatividad legal en la cual se sustenta el control interno, es conveniente que sea del alcance del personal comprometido en estas áreas así como que periódicamente sea capacitado, con el fin que redunde favorablemente en la transparencia del manejo fiscal, entre otros.

Charpetier y Gutiérrez (2013). La Libertad; realizaron la investigación titulada: *“Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo - 2013”*, cuyo objetivo fue demostrar que con la implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes mejorará la gestión de los inventarios de la Constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo - 2013 y llegó a las siguientes conclusiones:

1. Ante la falta de una estructura organizativa definida en la empresa y por la carencia de un manual de organización y funciones, se diseñó la estructura organizativa a nivel de almacenes definiéndose las obligaciones del personal que integran esta área.

2. El personal de almacenes tienen un nivel de educación bajo para el trabajo que realizan, por lo que están en proceso de aprendizaje gracias a capacitaciones otorgadas por la empresa, existiendo un alto grado de compromiso con la labor que desempeñan dentro de la misma.

3. Con la inversión en equipos y maquinarias se logrará optimizar los tiempos en los procesos realizados en los almacenes; además, que permitirá estar al día con la información dando oportunidad a tomar

buenas decisiones o medidas preventivas para mejorar la gestión de los inventarios y hacer un seguimiento al trabajo que realizan los almaceneros que se contrastará con los inventarios físicos mensuales.

4. Se encontraron deficiencias en los procesos dentro de los almacenes, por lo que se definieron y documentaron, teniendo claro la secuencia de actividades a realizar por cada uno y permitiendo un mejor control de los inventarios.

5. En los almacenes de Obras se encontró desorganización; ya que los materiales no tenían un sitio específico de almacenamiento, lo que generaba desorden y congestión en dicha área. Esto nos llevó a proponer una buena distribución física de los almacenes y llevar en práctica la Filosofía de las “5S” que permitió tener más orden y cuidado en la manipulación de los materiales sin que eso lleve a pérdidas por deterioro.

Torres (2011). Lima; realizó una investigación titulada: *“El control interno en la situación de desabastecimiento inminente de los gobiernos locales de Lima Metropolitana”*, la cual tuvo como propósito medir si el control interno de calidad contribuye a que la causal situación de desabastecimiento inminente en los gobiernos locales se adecúe a la normativa aplicable y llegó a las siguientes conclusiones:

1. Ha quedado demostrado con relación a la hipótesis específica a), que si bien la evaluación de riesgos identifica actos contrarios a la normativa relacionada a las contrataciones en las exoneraciones bajo la modalidad de la causal de desabastecimiento inminente esta situación contribuye a que en los informes técnicos legales no sean alterados en su elaboración, cabe precisar que estos informes no son siempre formulados por personal capacitado y especializado en temas relacionados a las contrataciones, y este es un alto riesgo, que debe controlarse, porque podría devenir en deficiencias al momento de elaborar la justificación técnica para exonerarse a través de la causal de desabastecimiento inminente, al no indicarse en forma clara, y de

acuerdo a la norma por qué se debe hacer una adquisición sin llevarse a cabo el respectivo proceso de selección.

2. Asimismo, se ha confirmado, respecto a la hipótesis específica b), que si la supervisión se maneja de manera responsable entonces se contribuirá a que las compras directas, como resultado de la causal de desabastecimiento inminente, tengan una mayor garantía en los bienes solicitados y que son adquiridos.

3. Finalmente, se ha comprobado en lo concerniente a la hipótesis general que si el control interno se aplica adecuadamente entonces contribuye a que la causal de la situación de desabastecimiento inminente en los gobiernos locales cumpla con la normativa respectiva, por consiguiente, no se hará abuso de la invocación de este tipo de exoneración lo cual se asegura si el personal comprende cuál es su función en el proceso y logra que el control interno en esta situación resulte eficaz.

Rodríguez (2007). La Libertad; realizó una investigación titulada: *“Influencia del control interno en los procesos logísticos de las empresas pesqueras de Puerto Malabrigo para una adecuada gestión administrativa”*, la cual tuvo como propósito demostrar que la aplicación de un sistema de control interno adecuado, en el proceso logístico, constituye un instrumento eficaz para la mejora en la toma de decisiones administrativas en una empresa pesquera y llegó a la siguiente conclusión: El control Interno es una herramienta que involucra recurso humano, métodos y procedimientos coordinados a través de toda la organización; que permitirá controlar las operaciones y registros; de esta manera se reforzará los procesos que contribuirá a prevenir eventos futuros que pudieran poner en riesgo los objetivos de la organización, de igual modo proporcionara eficiencia y efectividad a las operaciones y labores realizadas. Adicionalmente, salvaguarda los bienes de la Empresa y aporta al mejor manejo de la gestión administrativa. En consecuencia su implementación permitirá el logro de los objetivos,

mayores niveles de eficiencia y efectiva; que en nuestro caso de estudio se ha materializado con un ahorro o mejora en los tiempos de procesamiento.

2.1.2 Para la variable desarrollo de la oficina de logística

Tolozano y Vera (2013). Ecuador; realizaron su investigación titulada: *“Estudio para sistematización de los procesos en la codificación de los activos fijos para el control, mantenimiento de inventario del instituto superior tecnológico bolivariano de tecnología”*, cuyo objetivo fue: Implementar un sistema de procesos en la codificación de los activos fijos, para el control de inventario y llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Nuestra investigación va dirigida hacia el déficit que existe en el control de Inventarios; enfocándonos en la aplicación del Control de activos fijos para su debida gestión; como directriz para el beneficia a la sociedad estudiantil.
2. Hemos podido constatar que la falta de codificación de los activos fijos para la toma de decisiones en la orientación, los que han llevado a muchas equivocaciones; la existencia de la documentación no son registrados en el sistema informático; la retroalimentación es muy importante este recurso conlleva al beneficio y seguridad de los inventarios.
3. Determinamos que la fuentes de información no solucionan con eficacia los conflictos que se presentan en la gestión que realizan cada uno de los miembros que conforman el grupo de trabajo del instituto; la falta de aplicación del control dificulta la transparencia de la información por ende el mal manejo del control de los inventarios se ve lamentablemente afectado en su contabilización.
4. Para la superación de las deficiencias del control de los activos fijos en el proceso de ejecución en el área financiera, concluimos que el

sistema debe organizarse y llevar a cabo sus actividades en unión con los objetivos, misión, visión que tenga el Instituto Tecnológico Bolivariano de tecnología y vayan de la mano con las políticas ya existentes en la misma.

5. El asunto de los documentos es que no son tomados en cuenta al momento de ejecución de las actividades; no lo que no favorece la eficiencia, eficacia y economía de los Recursos de la Compañía y además afecta la aplicación de los mismos.

Vivanco (2014). Ecuador; realizó su investigación titulado: *“Estudio de la cadena de abastecimiento y su incidencia en la rentabilidad de la empresa “Ocean product” en la ciudad de arenillas para el 2014”*, cuyo objetivo fue diseñar una cadena de abastecimiento para mejorar la rentabilidad de la empresa “Ocean product”, teniendo en cuenta las variables que implican maximizar los procesos operativos, agregando estrategias eficientes en el direccionamiento y gestión en la toma de decisiones de cada departamento que conforma la empresa, para de ésta manera realizar un plan operativo que vaya acorde con la administración y los altos mandos de la compañía y llegó a las siguientes conclusiones:

1. A través de un análisis exhaustivo del Plan Nacional Logístico, se puede determinar las crecientes de una actividad económica, tanto en su infraestructura logística como la creación de fuentes de trabajos, lo que permite el desarrollo integral de unidades económicas y por ende de la Nación.

2. Mediante la optimización de la cadena de suministro, permitirá el incremento de la rentabilidad de la empresa Ocean Product en 1,04 veces, ya que se logrará una eficiencia al 100% en todo el proceso productivo de la organización, permitiendo la mejora continua de sus actividades y alcanzando el nivel óptimo de servicio a los clientes.

3. La ciudad de Arenillas testificará la participación del crecimiento económico que se desarrollará a partir de la creación del nuevo centro de almacenamiento en la empresa Ocean Product.

4. La actividad acuicultora de la región es impulsada a través de la comisión de relaciones internacionales y de la corte constitucional, la cooperación e integración para contribuir al desarrollo sostenible y equitativo del sector. Dándole así un mayor enfoque a los acuerdos internacionales y contribuir al desarrollo económico del productor, realizando mayores exportaciones y aumentando al producto bruto interno del país.

5. La creación del nuevo centro de almacenamiento dentro de la empresa Ocean Product, ayudará al crecimiento económico de la misma, adicionando \$170.464,82 cada 8 días lo que aumentará la rentabilidad de la empresa y ayudará a un mayor abastecimiento de proveedores de la región.

6. Según los estados financieros obtenidos en el proyecto en la creación de la nueva cámara frigorífica, el periodo real de recuperación (PER) es muy representativo en el proyecto, ya que en siete meses y tres semanas la inversión será recuperada y la empresa tendrá mayor tiempo para operar y aumentar sus ganancias.

7. Realizando una eficiente operación con el proyecto establecido, la capacidad instalada de almacenamiento logrará un aumento de 640 000 libras cada 8 días (periodo de rotación del producto) lo que representará para la compañía un total de \$ 170.764,82.

Castellanos (2012). San Salvador; realizó su investigación titulado: *“Diseño de un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento en empresas de distribución del sector de productos de consumo masivo”*, cuyo objetivo fue diseñar un sistema logístico de planificación de inventarios para aprovisionamiento que permita el mejoramiento del nivel de servicio y disminución en inversión de capital en inventario, en empresas de distribución de productos de consumo

masivo del área metropolitana de San Salvador, aplicable a pequeña, mediana y gran empresa y llegó a las siguientes conclusiones:

1. El resultado de esta investigación ha permitido comprobar una realidad de la industria salvadoreña en el sector de distribución de productos de consumo masivo, relacionada a la planificación de inventarios, una realidad que muy pocas veces puede ser analizada por la falta de conocimiento y especialización que se tiene en el país en estas disciplinas.

2. Se ha podido determinar que los principales problemas con los que esta industria se enfrenta tienen que ver directamente con el tema de aprovisionamiento, ya que en su mayoría las empresas manejan altos inventarios de productos que no venden y al mismo tiempo enfrentan problemas por desabastecimiento de los productos que si realmente venden.

3. En respuesta a esta problemática se ha podido comprobar que el resultado de aplicar procesos de planificación de demanda como insumo para las técnicas de planificación de inventario permite generar los planes de aprovisionamiento oportunamente para sostener la actividad comercial del negocio en la industria de distribución, manteniendo los niveles de inventario que la organización considere conveniente, evitando riesgos de desabastecimiento y controlando la inversión de capital.

4. También se ha concluido que la implementación de herramientas tecnológicas y de técnicas especializadas en planificación, son capaces de generar ventajas competitivas importantes y cuando una empresa decide apostarle a la innovación y a la tecnología tiene todas las posibilidades de volverse líder en su industria y generar mayores y mejores beneficios en todos los niveles.

Ulloa (2009). Lima; realizó su investigación titulada: *“Técnicas y herramientas para la gestión del abastecimiento”*, cuyo objetivo fue

proponer técnicas y herramientas que pueden ayudar a mejorar la gestión logística del abastecimiento en dos aspectos: Evaluar y seleccionar insumos con la finalidad de definirlos exactamente antes de la etapa de construcción, mediante un adecuado procedimiento en la toma de decisiones y Controlar el desempeño de los proveedores de tal manera que se apunte al mejoramiento continuo y al uso de la información obtenida para posteriores procesos de evaluación y llegó a las siguientes conclusiones:

1. La toma de decisiones para la construcción de edificaciones, presenta un espectro muy amplio debido a que puede partir desde la elección del sistema estructural continuando con el origen, tipo, marca y proveedor en el caso de los insumos.
2. En base a lo anterior se puede ver que para definir exactamente un insumo se deben tomar múltiples decisiones lo cual indica que la definición del abastecimiento no es proceso sencillo sino más bien complejo.
3. Es importante resaltar que las decisiones de abastecimiento abarcan las etapas de diseño, planificación y construcción. El abastecimiento debe definirse en las dos primeras etapas de tal manera que se minimicen las decisiones de “última hora” durante la construcción. Esto evitará retrasos y mayores costos para el proyecto.
4. Las decisiones de abastecimiento antes del diseño implican mayormente la elección de algunos materiales que influyen en los planos de un proyecto. Cabe resaltar que también existen algunos equipamientos o sistemas que influyen como por ejemplo: tipo de ascensor o el tipo de suministro de agua (Cisternatan que o cisterna presión constante hidroneumática). Uno de los objetivos principales de este tipo de decisiones es evitar las iteraciones negativas o rediseños de los planos.

5. Las decisiones de abastecimiento antes de la planificación tienen dos propósitos: determinación de los costos unitarios de las partidas para elaborar un presupuesto y dar algunos parámetros para la programación. En este caso, se tienen que decidir sobre los tres tipos de recursos (materiales, mano de obra y equipos) por lo cual el rango de decisión es mucho más amplio que en el diseño. El objetivo principal, es evitar que la elaboración de presupuestos se haga sin analizar cuáles serán los requerimientos que exactamente utilizarán en la obra.
6. Las decisiones durante la construcción, como ya se comentó, deberían minimizarse y sólo se deben hacer cuando hayan factores externos que nos obliguen a hacerlos como por ejemplo: subidas de precios intempestivas, falta de stock, etc.
7. La teoría de decisiones ofrece un marco general de pasos a seguir con el objetivo de elegir entre varias alternativas aquella que satisfaga los objetivos planteados. Los pasos son: búsqueda de alternativas, determinación de los criterios, evaluación y selección de las alternativas.
8. Uno de los aportes de la tesis ha sido desarrollar un catálogo de alternativas para las partidas más incidentes del rubro de estructuras que facilitará la búsqueda de las alternativas.
9. Los criterios que se deben usar para evaluar las alternativas son de dos tipos: cualitativos y cuantitativos, siendo estos últimos los más difíciles de determinar.
10. Para ayudar al decisor se ha elaborado un catálogo con criterios cualitativos para el catálogo de alternativas desarrolladas. Cabe resaltar que estos criterios son una base para el decisor pudiéndose agregarse otros de acuerdo a lo que se considere necesario.
11. Para la evaluación y selección de insumos se ha planteado una metodología que consta de tres partes fundamentales: evaluación cuantitativa, evaluación cualitativa y la evaluación integral. Esta

metodología ofrece dos importantes ventajas; en primer lugar permite evaluar las alternativas usando criterios cualitativos y en segundo lugar integra los resultados de las evaluaciones cualitativas y cuantitativas en una evaluación final.

12. La literatura presenta innumerables métodos y herramientas que pueden ser empleados para las evaluaciones cualitativas; sin embargo, siendo conscientes de que uno de los fines de las tesis es proponer soluciones que puedan ser fácilmente aplicadas en el ejercicio profesional; se hizo una encuesta para determinar el método que tanto ingenieros civiles como arquitectos usarían. El resultado arrojó que el 53% de los encuestados emplearía el método del scoring.

13. El grado de dificultad de los tres métodos escogidos es variable siendo el scoring el más fácil, la matriz de pares medianamente difícil y el AHP el más difícil por lo cual es lógico que la mayoría de los encuestados se haya inclinado por el primero; sin embargo, es importante acotar que no se deberían descartar los otros dos métodos. La mayoría de los profesionales no está acostumbrado a hacer este tipo de evaluaciones por lo que se recomienda empezar usando el método del scoring, posteriormente cuando se cree un hábito o costumbre se podría pasar a usar el AHP que si bien es el más complejo también ofrece un análisis más fino y seguro.

14. La metodología propuesta además puede ser utilizado como un documento de sustento técnico para justificar las decisiones tomadas, el cual puede ser revisado y corregido para enmendar una elección mal tomada.

15. En esta tesis se reconoce la importancia de realizar un monitoreo del desempeño los proveedores como medio para asegurar el cumplimiento de la calidad, costo, tiempo y alcance. Por lo tanto se ha planteado un procedimiento que consta de tres pasos: definición de criterios y escalas de evaluación; obtención de información del campo y evaluación del desempeño. Este procedimiento puede tener dos objetivos: ayudar a

mejorar el desempeño de los proveedores durante el proyecto y nos proporciona información importante que se debe considerar para la selección de proveedores en futuros proyectos.

16. Al igual que en la toma de decisiones, se ha propuesto una serie de criterios que ayudarán en la evaluación del desempeño. Asimismo estos criterios no son limitantes sino que pueden modificarse de acuerdo a las necesidades de la empresa.

17. Para la evaluación del desempeño se ha adaptado la matriz de la evaluación de la efectividad del diseño desarrolla por el Instituto de la industria de la construcción. La ventaja fundamental que ofrece esta matriz es la de trabajar cuantitativamente los criterios cualitativos.

18. Finalmente se concluye que ambas metodologías propuestas son complementarias que contribuirán a desterrar la práctica arraigada de escoger a los proveedores únicamente basándose en el menor precio. La metodología para evaluar el desempeño de los proveedores ofrecerá información valiosa para ser usada en la selección de los proveedores para futuros proyectos.

Álvarez (2010). En Lima; realizó su investigación titulada: *“Estudio factores que influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos de inversión pública financiados con endeudamiento externo”*. Caso: los proyectos de saneamiento”, cuyo objetivo fue determinar los factores que influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación, la hipótesis fue: la buena gestión de los proyectos, se vio afectada por factores vinculados a la infraestructura y equipamiento, los servicios que brindan los proveedores, la gestión administrativa, los servicios que brinda la fuente cooperante, los instrumentos de planificación y los recursos humanos y llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los instrumentos de planificación influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su

programación. Se comprobó la Hipótesis ya que un aspecto importante fue la falta de una adecuada planificación estratégica en la Unidad Ejecutora y su aplicación práctica en la programación y ejecución de los proyectos, esto trajo como consecuencia un retraso en la ejecución de los proyectos.

2. La Gestión Administrativa influyó en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación.

Se comprobó la Hipótesis ya que la gestión administrativa desempeñó un rol importante en el retraso. Los Proyectos no se ejecutaron bajo el régimen del SNIP, lo que significó que los proyectos materia de la presente investigación no tuvieron bien definido sus reales alcances, esto trajo como consecuencias un retraso en la ejecución de los proyectos.

3. Los Recursos Humanos influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación. Se comprobó la hipótesis ya que los recursos humanos constituyeron un aspecto importante, que trajo como consecuencia un retraso en la ejecución de los proyectos de siete meses, debido a la lentitud de los procesos de selección, dado que fue la primera experiencia en la ejecución de un Proyecto de Licitación Pública Internacional con la fuente externa, así como también en los procedimientos operativos y administrativos.

4. La infraestructura y equipamiento influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación. No se comprobó la hipótesis ya que la Infraestructura y Equipamiento no se presentó como un inconveniente para el desempeño del personal de la unidad ejecutora.

5. Los Proveedores influenciaron en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación. No se comprobó la hipótesis ya que el desempeño de los proveedores no constituyó un factor en el retraso de la ejecución de los proyectos.

La fuente cooperante influyó en los atrasos de ejecución de los proyectos, para que no pudieran ser ejecutados según su programación. No se comprobó la hipótesis ya que las fuentes cooperantes no constituyeron un factor en el retraso de la ejecución de los proyectos.

Calderón y Cornetero (2014). Lambayeque; realizaron su investigación titulado: *“Evaluación de la gestión logística y su influencia en la determinación del costo de ventas de la empresa distribuciones Naylamp S.R.L. ubicada en la ciudad de Chiclayo en el año 2013”*, cuyo objetivo fue evaluar la gestión logística y su influencia en la determinación del costo de ventas de la empresa distribuciones Naylamp SRL ubicada en la ciudad de Chiclayo en el año 2013 y llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Al evaluar la gestión logística que se desarrolla en la empresa distribuciones Naylamp SRL concluimos, que esta, si influye significativamente en la determinación del costo de ventas; en esta investigación hemos comprobado que no se desarrolla de manera efectiva el proceso logístico por lo que el costo de ventas determinado por la empresa en el periodo enero - junio 2013 difiere al costo de ventas determinado en esta tesis, siendo este importe mayor.
2. Al evaluar la gestión logística comprobamos que en la empresa distribuciones Naylamp SRL no cumple de manera eficiente con este proceso, por lo que es necesario esquematizar el proceso de compra y distribución de mercancías de los almacenes, a través de un diagrama de proceso, por medio de un sistema computarizado de inventarios, se lograra controlar la salida de materiales del almacén, a la vez se podrá auditar si las salidas fueron justificadas y se visualizará los stocks oportunamente, adicionalmente un trabajador debe llevar un registro.
3. De la misma forma, las mejoras estructurales del almacén será un mayor aprovechamiento, porque será seguro para las instalaciones, personal y medio ambiente, así se diversificara la mercancía de acuerdo al modelo y marca, esto ayudará al mejoramiento del proceso logístico de la empresa de distribuciones Naylamp SRL.

4. Para la determinación del costo, se evaluó su proceso de compra, almacenamiento, distribución e infraestructura, logrando obtener los gastos de cada actividad, para ser comparados con el verdadero costo. Al hallar dicho costo de venta, nos da un resultado beneficioso tributariamente, porque a pesar de que la utilidad disminuye, el impuesto a la renta será menor; pero al obtener un margen de contribución menor, disminuye la capacidad de hacer frente a otros gastos.

Huamán *et. al.* (2011). Tingo María; realizaron su investigación titulada: *“El planeamiento de recursos materiales (MRP) como herramienta de gestión logística en la universidad nacional agraria de la selva”*, cuyo objetivo fue diseñar nuevos mecanismos de planeamiento de recursos que contribuya a optimizar la gestión logística en la Universidad Nacional Agraria de la Selva, así como proponer la optimización del proceso de contrataciones, determinar mediante la gráfica de Pareto los principales recursos de uso/consumo, determinar las cantidades económicas de pedido de los 50 principales productos de consumo y diseñar un flujo de procedimientos.

Se planteó la Hipótesis: “La falta de planeamiento de recursos materiales produce/genera restricciones en los servicios logísticos en la UNAS”, con una población conformada por los trabajadores administrativos del área de abastecimiento y almacenes, con el uso de métodos descriptivo, el inductivo, el histórico y el analítico.

El tipo de Investigación utilizado fue de carácter aplicativo, el nivel de Investigación fue experimental y se utilizó la red estadística descriptiva en la determinación de distribuciones porcentuales.

Los resultados indican que el 5,56% de los encuestados manifestó que si se cumplen con los plazos previstos con los suministros de los bienes solicitados, lo que demuestra claramente un bajo porcentaje, y el 94,44% menciona que no cumplen con los plazos, siendo inoportuna el abastecimiento, siendo la apreciación del nivel de satisfacción en la atención del requerimiento de materiales del 61,11% que lo considera

regular, el 16,67% lo aprecia como malo, y el dato importante radica en que el 22,22% lo aprecia como pésimo; es decir, los resultados muestran que la planificación de recursos de materiales (PRM) el 26,09% de los encuestados, toma como referencia al plan operativo institucional (POI), y el 17,39% al presupuesto institucional de apertura (PIA), siendo ambos porcentajes muy bajos, así como la existencia de consumos excesivos de algunos artículos utilizados y que contrastan con la realidad de la institución y llegaron a las siguientes conclusiones:

1. En la realización del planeamiento del requerimiento de materiales (PRM), el 26,09% de los encuestados, toma como referencia al plan operativo institucional (POI), y el 17,39% al presupuesto institucional de apertura (PIA), siendo ambos porcentajes muy bajos.
2. El 55,56% de los encuestados mencionan que determinan las cantidades a utilizarse a través de la técnica de consumos promedios, dejando de lado herramientas claramente establecidas para la administración pública.
3. Existe una percepción de incumplimiento con los plazos previstos en el suministros de los bienes solicitados, es decir el 94,44%, tiene una opinión desfavorable, lo que contribuye al caos administrativo, asimismo el nivel de satisfacción en la atención del requerimiento de materiales por parte de las diferentes áreas usuarias es del 61,11% quienes lo consideran como regular, el 16,67% lo percibe como malo, y el 22,22% lo aprecia como pésimo.
4. El almacén de nuestra universidad asume altos costos en la administración de sus inventarios, basado en los indicadores de costo de despachos, el índice de rotación de materiales, en el costo de mantener materiales inactivos o de lenta rotación lo que se puede determinar que existen ítems que no son significativos para el funcionamiento de la universidad.

5. Evaluar el costo que representa el cumplimiento de las funciones de cada uno de los empleados, relacionado por cada despacho que se realiza en el almacén, por cada metro cuadrado que ocupa el almacén, lo que es necesario comparar con el volumen de las operaciones, ya que sólo el 17% de los materiales representa la actividad de la gestión en los almacenes.

6. Existe un porcentaje relativamente alto en el cumplimiento de los despachos, no existen indicadores de gestión de almacenes que permitan evaluar el trabajo administrativo por lo que es necesario que se formulen e implementen algunos indicadores para desarrollar un sistema de almacenamiento y atención de bienes a las diferentes oficinas académicas y administrativas con estándares apropiados.

7. El sistema de registro de los artículos en la Universidad Nacional Agraria de la selva no obedece a ningún criterio técnico, los materiales no se encuentran clasificados por familias y que de acuerdo a esta clasificación es difícil evaluar el consumo en la universidad, encontrándose duplicidad en las codificaciones de los artículos. Esto demuestra que los artículos no están debidamente identificados por lo que genera una duplicidad de códigos por un mismo artículo, asimismo la existencia de compras de artículos con las mismas características pero con diferentes codificaciones.

8. La Oficina de Abastecimiento cuenta con las siguientes deficiencias dentro de sus procedimientos actuales:

- a. Carencia de procedimientos estandarizado de adquisiciones.
- b. Falta de análisis y comportamiento de la demanda.
- c. Carencia de herramientas de gestión logística para optimizar las adquisiciones.
- d. Deficiente flujo de procedimientos para adquisición de materiales.

e. Incumplimiento de normas de almacenamiento.

9. El consumo excesivo de algunos artículos utilizados y que contrastan con la realidad de la institución, como son los papeles, plumones, tóner, fotocopias y tintas para impresoras, así como la detección de compras al menudeo, lo que trae como consecuencia la adquisición de los mismos a precios más altos, asimismo en el año 2008, hecho la clasificación de los veintidós principales artículos por similares características estas ascienden a un total de la inversión de S/.122 248,9 representando el 69,63% de la inversión total.

10. En el almacén de la universidad en el año 2008; el 52,9% del valor de los artículos que se almacenan corresponden a bienes de consumo, el 39% a materiales de construcción, el 7,3% a materiales de escritorio, el 2,7% a combustibles y lubricantes, 2,7% en materiales eléctricos, y en porcentaje menor otros materiales con un 3%, encontrándose dentro ellos los materiales de enseñanza, por lo que se deduce que el almacén tiene como prioridad los bienes de consumo y las construcciones, más no garantizan la disponibilidad con materiales de enseñanza; siendo la tendencia igual en el año 2009.

2.2 Bases Teóricas de la Investigación

2.2.1 Control interno

2.2.1.1 Definición

Según Estupiñán (2002). Son las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable; es decir, son las políticas, principios y

procedimientos adoptados por la administración para lograr las metas y objetivos planificados y con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente y aplicando la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas.

Esta definición refleja que es un proceso que constituye un medio para un fin, que es el de salvaguardar los bienes de la entidad. Es y debe ser ejecutado por todas las personas que conforman una organización, no se trata únicamente de un conjunto de manuales de políticas y formas, sino de personas que ejecutan actividades en cada nivel de una organización. El control interno proporciona solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, acerca del desarrollo correcto de los procesos administrativos y contables, informado a la alta gerencia y al consejo de una entidad.

Para Mantilla (2005). Es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

Efectividad y eficiencia de las operaciones,
Confiabilidad en la información financiera y
Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición es amplia por dos razones. Primero, es la manera como la mayoría de los ejecutivos principales intercambian puntos de vista sobre control interno en la administración de sus negocios. De hecho a menudo ellos hablan en término de control y están dentro del control.

Segundo se acomoda subconjunto del control interno. Quienes esperan encontrar centros separados, por ejemplo, en los controles sobre información financiera o en los controles relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones. De manera similar, un centro

dirigido sobre los controles en unidades particulares o actividades de una entidad.

Sin embargo para Yarasca (2006). Sistema de control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.

En cambio nuestra Ley del control interno de las entidades del estado (2006, 18 de abril) nos señala en el Artículo 3 ley N° 28716. El control previo y simultaneo comprende exclusivamente a las autoridades funcionarios y servidores públicos de las entidades como responsabilidad propia de las funciones que le son inherentes sobre la base de las normas que rigen las actividades de la organización y los procedimientos establecidos en sus planes, reglamentos, manuales y disposiciones institucionales, los mismos que contienen políticas y métodos de autorización, registro, verificación, seguridad y protección.

2.2.1.2 Alcance del control interno

Desde el punto de vista de Aguirre (2006). En todo sistema de control interno se deben de definir unos alcances los cuales variaran dependiendo de las distintas características que integren la estructura del negocio. La responsabilidad en la decisión de estos alcances para un adecuado control recae siempre en la dirección en función de sus necesidades y objetivos.

Las variables a considerar dependerán siempre de las distintas actividades del negocio o clases de organización y departamento que la componen, tamaño, volumen de transacciones y tipo de operaciones, así como la distribución geográfica de la organización, entre otras.

En empresas de gran tamaño ocurre que los distintos procedimientos, controles y sistemas de registro que utilizan no son operativos ni prácticos en organizaciones de menor dimensión. En pequeñas empresas la necesidad de un control formal, con el objetivo de obtener fiabilidad en la información y registros, es menor al asumir la dirección un papel más directo y personal en el negocio.

2.2.1.3 Clasificación del control interno

2.2.1.3.1 Control interno contable

Para Aguirre (2006). Son los controles métodos establecidos para garantizar la protección de los activos y la viabilidad y validez de los registros contables.

Este control contable no solo se refiere a normas de control con fundamento puro contable (como por ejemplo, documentación, soporte de los registros, conciliación de cuentas, repaso de asientos, normas de valoración, etc.). Sino también a todos aquellos procedimientos que, afectando la situación financiera al proceso informativo, no son operaciones estrictamente contables o de registros (es decir, autorizaciones de cobros y pagos y conciliaciones bancarias, comprobación de inventarios, etc.)

2.2.1.3.2 Control Interno Administrativo o de Gestión

Para Aguirre (2006). Son los procedimientos existentes en la empresa para asegurar la eficiencia operativa y el cumplimiento de las directrices definidas por la dirección.

Se refieren operaciones que no tienen incidencia concreta en los estados financieros por corresponder a otro marco de la actividad del negocio, si bien pueden tener una repercusión en el área financiera-contable (por ejemplo, contrataciones, planificación y ordenación de la producción, relaciones con el personal, etc.)

2.2.1.3.3 Control interno financiero

Pero sin embargo para Álvarez (2007). El control interno financiero comprende en un sentido amplio, el plan de organización y los métodos, procedimientos y registro que tiene relación con la custodia de recursos, al igual que con la exactitud, confiabilidad y oportunidad en la presentación de información financiera, principalmente, de autorización y aprobación, segregación de funciones, entre las operaciones de registro e información contable, incluye también el soporte documentario, los registros, conciliaciones de cuentas, normas de valorización o valoración, etc.

2.2.1.3.4 Control presupuesto

Para Álvarez (2007). El control presupuestario es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la administración por objetivos de los programas.

Como uno de los objetivos prioritarios de las entidades, es alcanzar determinado rendimiento de la eficacia de la ejecución del presupuesto, especialmente cuando se trata de la ejecución de los ingresos en relación con las desviaciones que se puedan presentar y se puede controlar recurriendo al control presupuestario.

El control interno presupuestario tiene por finalidad preservar la aplicación correcta y eficiente de los recursos financieros estimados, conservando el equilibrio presupuestario entre la previsible evolución de los ingresos y recursos a asignar previniendo las autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente para los que hayan sido, que todas las acciones que impliquen afectación presupuestal se sujeten a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, a las leyes anuales de presupuesto, así como a las directivas de programación y formulación, aprobación, ejecución y cierre presupuestario. Respecto a la información, el sistema debe estar orientado a promover información suficiente y adecuada del mismo modo que la transparencia en la

utilización, asignación y ejecución de los mismos fondos públicos debe estar siempre presente brindando y difundiendo la información pertinente

2.2.1.3.5 Control interno gerencial

Comprende un sentido amplio el plan de organización, política, procedimiento y prácticas utilizadas para administrar las operaciones en una entidad o programa y asegurar el cumplimiento de las metas establecidas

2.2.1.3.6 Control interno al sistema de información computarizada

Para Álvarez (2007). El control interno al sistema de información computarizada está orientado a establecer y promover políticas relacionadas con el plan de organización, los métodos, procedimientos, registros e información confiable y proveer certeza razonable que todo el desarrollo del proceso integral sistematizado (hardware y software) sirven y están adecuados a su propósito.

El control de información también está orientado a lograr el uso de la tecnología y la informática como herramienta de control, su objetivo será mantener controles autorizados efectivos y oportunos sobre las operaciones de la entidad.

2.2.1.4 Implementación del sistema de control interno

2.2.1.4.1 Responsables en implementar el sistema de control interno

Según Álvarez (2007). El control interno es un proceso continuo realizado e implementado por la dirección y otros funcionarios de la entidad, la esencia del control interno está en las acciones tomadas por la gerencia para dirigir o llevar a cabo las operaciones, procesos, programas y proyectos de la organización en buenas condiciones, dichas medidas incluyen corregir las deficiencias y mejorar las operaciones.

Según la Ley del control interno de las entidades del estado (2006, 18 de abril). El artículo 4 de la ley señala que las entidades del Estado implantarán obligatoriamente sistemas de control interno para ofrecer protección y certeza a los procesos, actividades, recursos, operaciones y actos institucionales vinculados a sus competencias y atribuciones, orientando su formulación y ejecución al cumplimiento de las metas y objetivos.

2.2.1.4.2. Procedimiento para la implementación

Planificación

La fase de planificación tiene por finalidad desarrollar un plan de trabajo que permita a la entidad implementar progresivamente su SCI, para esto se plantean, entre otros, algunos procedimientos que facilitarán la elaboración de un diagnóstico de la situación actual del SCI de la entidad. En esta fase se considera la importancia de establecer el compromiso de todos los niveles organizacionales de la entidad y se plantea la formalización de dicho compromiso mediante documentos que reflejen las acciones a seguir para la implementación. Entre las acciones sugeridas en esta fase, están la formulación de un diagnóstico de la situación actual del SCI de la entidad, lo que facilitará la posterior elaboración de un Plan de Trabajo.

Ejecución

En esta etapa se señalarán pautas y buenas prácticas para la implementación o adecuación de SCI de acuerdo a lo señalado por la normativa vigente. Aquí se desarrollan detalladamente cada uno de los componentes señalados en las NCI y se proponen herramientas que pueden ayudar a la gestión de las entidades del Estado a su implementación.

El Comité o equipo encargado de la implementación o adecuación del SCI empezará tomando en cuenta el plan de trabajo elaborado en la

etapa de planificación. La implementación se desarrollará de manera progresiva tomando en cuenta las siguientes fases: Implementación a nivel entidad, Implementación a nivel de proceso

Evaluación de proceso de implementación

Nos menciona guía de implementación del control interno de entidades del estado. (2008, 28 de octubre) Siguiendo el proceso de implementación del SCI, la fase de evaluación se presenta de forma alternada y posterior a la evolución de las fases de planificación y ejecución. Este proceso de evaluación deberá ser efectuado en concordancia con las necesidades y consideraciones que la entidad establezca como pertinentes, las cuales tendrán como objetivo principal determinar con certeza que los procedimientos y mecanismos establecidos se desarrollen de forma adecuada. En los casos que como producto de esta evaluación se detecten desviaciones o incumplimientos sustanciales, se deberá tomar las medidas que modifiquen los procedimientos para reorientar el cumplimiento del objetivo programado.

2.2.1.5. Elementos del control interno

2.2.1.5.1. Personal

Nos menciona Bravo (2002). El sistema de control interno no puede cumplir sus objetivos si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal capacitado e idóneo.

Sin embargo Mantilla (2005). El control interno es ejecutado por un consejo de directores y otro personal de una entidad. Es realizado por las personas de una organización quienes establecen los objetivos de la entidad y ubican los mecanismos de control en su sitio.

2.2.1.5.2. Organización

Para Perdomo (2000). Establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una

empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

Según Bravo (2002). Los elementos del control interno que interfieren en ella son:

Dirección, que asume la responsabilidad de política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

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 o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

División de labores, que defina claramente la independencia de las funciones de operación custodia y registró.

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

2.2.1.5.3. Supervisión

Para Perdomo (2000). 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.

2.2.1.5.4. Procesos

Para Mantilla (2005). El control interno no es un evento o circunstancia, sino una serie de acciones que penetran las actividades de la entidad. Tales acciones son penetrantes y son inherentes a la manera como administración dirige los negocios.

2.2.1.6. Objetivos de un sistema de control en el sector público

Según Fonseca los objetivos en el sector público son los siguientes:

2.2.1.6.1. Promover la efectividad, eficacia y economía en las operaciones y calidad de servicios

Este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones de acuerdo a criterios de efectividad (también se denomina eficacia). Eficiencia y economía. Tales controles comprenden los procesos de planeamiento, organización, dirección y control de las operaciones, así como los sistemas de evaluación de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

2.2.1.6.2. Calidad de servicios prestados

La evaluación de los programas de control de calidad en el sector público debe permitir apreciar si los esfuerzos desarrollados para obtener incrementales en las actividades que desarrollan las entidades son razonables y tienen un impacto directo en el público beneficiario, así como si es factible medir el incremento de la productividad en el trabajo y la disminución en los costos de los servicios que brinda en estado.

2.2.1.6.3. Transparencia

La transparencia en la gestión gubernamental comprende la disposición de la entidad de divulgar información sobre las planeadas y programas (plan operativo institucional, plan estratégico y presupuesto institucional autorizado), actividades ejecutadas relacionadas con el cumplimiento de sus fines y recursos utilizados. Al mismo tiempo, la transparencia involucra la facultad del público de acceder sin restricciones a la información que ofrecen las entidades públicas en su página web, para conocer y evaluar su desempeño

2.2.1.6.4. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del deterioro

Este objetivo está relacionado con las políticas y procedimientos aprobados por el titular de la entidad, con el propósito de prevenir o detectar operaciones no autorizadas, acceso no autorizado a recursos o, apropiaciones indebidas que podrían resultar en pérdidas importantes, incluyendo los casos de despilfarro, irregularidades o uso ilegal de recursos y bienes públicos

2.2.1.6.5. Cumplir la normatividad aplicable a la entidad y sus operaciones

Este objetivo se refiere a que los administradores gubernamentales deben dictar políticas y procedimientos específicos, para garantizar que el uso de los recursos y bienes públicos sea consistente con las disposiciones establecidas por la normatividad aplicable a la entidad, es decir, la leyes, resoluciones legislativas, tratados, reglamento de congreso, decretos de urgencia,, resolución suprema y decreto supremo, ordenanzas regionales, ordenanzas municipales, así como de conformidad con las resoluciones sectoriales e institucionales emanadas de autoridad correspondiente

2.2.1.6.6. Garantizar la oportunidad y confiabilidad de la información

Este objetivo tiene relación con las políticas y procedimientos adoptados por la administración de una entidad para asegurar que la información financiera y no financiera elaborada sea presentada a los niveles de decisión en términos de oportunidad y confiabilidad. Una información financiera o no financiera es oportuna cuando es elaborada y entregada de conformidad con los plazos establecidos para su presentación o cuando es requerida por la autoridad. En tanto que una información es confiable porque se refiere a la confianza que brinda a los usuarios de esta.

2.2.1.6.7. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales

Las nuevas normas de control interno señalan que uno de los caminos más efectivos para transmitir un mensaje de comportamiento ético en la entidad es el buen ejemplo que deben brindar los responsables de la dirección, es decir, los titulares de la entidad y los funcionarios de la alta dirección.

2.2.1.6.8. Promover el cumplimiento de los funcionarios o servicio públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos

El acto de rendimiento de cuentas ha dejado de ser procedimientos administrativo discrecional, derivado de flexibilidad y adaptabilidad de las normas técnicas de control interno para el sector público en cada entidad pública, sino que se ha convertido en uno de los objetivos exigidos por la ley a las autoridades y funcionarios públicos en ejercicio.

2.2.1.7. Métodos de evaluación del control interno

2.2.1.7.1. Método descriptivo

Para Yarasca (2006). Consisten en una descripción detallada de las características del sistema que se está evaluando, tales como funciones, procedimientos, registros, empleados y departamento que interviene en el sistema.

Este método también “narrativo”, en la actualidad se aplica a pequeñas y grandes empresas. En las pequeñas para obtener información de sus actividades básicas y formas de las operaciones; en las grandes empresas siempre es necesario aplicarlo para conocer la forma de operación de sus actividades principales que permita conocer el negocio para después elaborar un flujo grama por tipos de operaciones.

2.2.1.7.2. Método gráfico o cursogramas

Donde Yarasca (2006). Nos menciona que consiste en utilizar como herramienta el curso-grama o flujo gramas. Este método permite representar gráficamente los circuitos operativos, tales como procedimientos que siguen una operación o el flujo de un documento desde su origen. Debe reconocerse que este método en la actualidad está siendo muy usado.

2.2.1.7.3. Método COSO y COCO

Definición de Control Interno (CI), según COSO: Proceso efectuado por la dirección, la alta gerencia y el resto del personal para proporcionar un grado *deseguridad razonable* en cuanto a la consecución de objetivos.

El Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), constituye el modelo sobre Control Interno en las empresas de mayor reconocimiento y aceptación a nivel mundial. Este informe, publicado en 1992, fue redactado por un grupo de expertos, representantes de importantes organismos norteamericanos de profesionales en las áreas de contabilidad, auditoría y finanzas.

El propósito de redactar el Informe COSO fue: establecer una definición de control interno, que fuera aceptada como un marco común que satisficiera las necesidades de todos los sectores interesados en la materia. Aportar una estructura de control interno que facilitara la evaluación de cualquier sistema en cualquier organización (Mantilla, 2005).

De igual manera para Cadbury (2013). define al modelo COCO, como un proceso efectuado por la junta directiva, la administración, y por el personal en general diseñado para proporcionar por medio de criterios un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos. El modelo COCO busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las siguientes tendencias:

En el impacto de la tecnología y el recorte a las estructuras organizacionales, debido a la implantación de medios informales, como la visión empresarial compartida, comunión de valores y una comunicación más abierta.

En el énfasis de las autoridades para establecer controles, como una forma de proteger los intereses de los accionista.

En la creciente demanda de informar públicamente acerca de la efectividad del control.

Diferencias fundamentales entre los informes:

Informe coso	Informe coco
<p>Se publicó en 1992</p> <p>El informe fue elaborado en estados Unidos</p> <p>El objetivo fue establecer un nuevo marco conceptual de control interno capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema.</p> <p>Consta de cinco componentes que contiene 17 factores.</p>	<p>Se publicó en 1995</p> <p>El informe fue elaborado en Canadá</p> <p>El objetivo fue hacer el planteamiento de un informe más sencillo y comprensible que el COSO ante las dificultades que en la aplicación enfrentaron inicialmente algunas organizaciones, por lo que es un informe más sencillo y conciso.</p> <p>Consta de cuatro etapas que contienen 20 criterios generales.</p>

Bravo (2002). El Control Interno 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.

Confiabilidad de la información financiera.

Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Salvaguardia de los recursos.

2.2.1.8. Componentes del control interno

2.2.1.8.1. Ambiente de control

Según Fonseca (2007). El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluye la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad; la filosofía de los administradores y el estilo de operación; la manera como la administración asigna autoridad y responsabilidad y como organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección que le presta el consejo de directores.

Para Álvarez (2007). Se refiere al establecimiento de un entorno organizacional que estimule e influencia y favorezca el ejercicio de prácticas, valores conductas. El ambiente de control interno tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos. Igualmente, tiene relación con los comportamientos de los sistemas de información y con las

actividades de monitoreo. Son elementos del ambiente de control, entre otros, integridad y valores éticos, estructura orgánica, asignación de autoridad y responsabilidad y políticas para la administración personal.

- Factores del ambiente control

a. Integridad y Valores éticos

Para Fonseca (2007). Son factores esenciales del ambiente de control. Se pueden promover a través de decisiones adoptadas por la alta gerencia para comunicar al personal los valores y las normas de comportamiento institucional mediante políticas generales o la aprobación de un código de ética. Ello permite eliminar o reducir los incentivos y tentaciones que podrían incitar a las personas a comprometerse en actos deshonestos

Sin embargo para Mantilla (2005), la efectividad del control interno depende directamente de la integridad y de los valores éticos del personal que es responsable de crear, administrar y monitorear los sistemas de control. La gerencia debe establecer normas de conducta y de ética que desestimen a los empleados de dedicarse a actos que serían considerados deshonestos, no éticos o ilegales. Para ser efectivas por los medios apropiados, como las políticas oficiales, los códigos de conducta y un buen ejemplo.

b. Incentivos y tentaciones

Los incentivos para Mantilla (2005). Hace algunos años un estudio surgió que ciertos factores organizacionales pueden influenciar la probabilidad de prácticas de información financiera fraudulentas y cuestionables. Esos mismos factores también influyen en la conducta ética

Los individuos pueden involucrarse en actos deshonestos, ilegales o antiéticos simplemente porque sus organizaciones les ofrecen fuertes incentivos o tentaciones para hacerlo. El énfasis en los resultados,

particularmente en el corto plazo, fomenta un ambiente en el cual el precio de los fracasos puede llegar a ser muy alto.

c. Proporcionando y comunicando orientación moral

Según Mantilla (2005). Además de los incentivos y tentaciones discutidos antes mencionado encuentra una tercera causa de las prácticas de información financiera fraudulenta y cuestionable, El estudio encontró que en muchas de las compañías que sufrieron efectos de información financiera con poder de engañar, la gente involucrada ni siquiera conocía que lo que estaba haciendo era equivocado o erróneo, consideraban que estaban actuando en favor del mejor interés de la organización. Esta ignorancia, es a menudo, ocasionada por una estructura o una orientación moral pobre, mucho más que por una intención a engañar. De esta manera, no solamente se deben comunicar los valores éticos, sino que se debe dar orientaciones explícita señalando que es correcto y que está equivocado.

d. Compromisos para la competencia

Mantilla (2005). La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarios para realizar las tareas que definen los trabajos individuales. Que tan bien se requieren que se cumplan esas tareas es general una decisión de la administración, quien considera los objetivos de la entidad, las estrategias y planes para la consecución de los objetivos. A menudo existe un intercambio entre la competencia y los costos, no es necesario, por ejemplo un ingenio eléctrico para cambiar una bombilla.

e. Consejo de directores o comité de auditoría

Mantilla (2005). El ambiente de control y el torno en el nivel alto se van influenciados significativamente por el consejo de directores y por el comité de auditoría de la entidad. Tales factores incluyen la independencia frente a los administradores por parte del consejo o

comité de auditoría, la experiencia y la posición social de SIS miembros, la expresión de su participación y del escrutinio de las actividades y lo apropiado que puedan ser sus acciones. Otro factor es el grado de dificultades de las preguntas emanadas y perseguidas por la administración mirando lo planes de desempeño. La interacción del consejo o comité de auditoría con los auditores internos y externos es otro factor que afecta el ambiente de control

f. Filosofía y estilo de operación de la administración

Mantilla (2005). La filosofía y el estilo de operación de la administración afecta la manera como la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios. Una entidad que ha tenido éxito asumiendo riesgos significativos puede tener una percepción diferente sobre el control interno que otra que ha tenido

2.2.1.8.2 Evaluación del Riesgo

Definición

Para Estupiñan (2002). Evaluación de riesgo es uno de los pasos que se utiliza en un proceso de gestión de riesgos. El riesgo R se evalúa mediante la medición de los dos parámetros que lo determinan, la magnitud de la pérdida o daño posible L , y la probabilidad p que dicha pérdida o daño llegue a ocurrir.

Toda entidad enfrenta a una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas que deben ser evaluados por gerencia.

La gerencia establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para:

Salvaguardar sus bienes y recursos

Mantener y conservar su imagen

Incrementar y mantener su solidez financiera

Mantener su crecimiento

Sin embargo Álvarez (2007). Consiste en la evaluación efectiva de los sistemas administrativos y operativos de la entidad, en relación a los controles establecidos a fin de prevenir, detectar y corregir distorsiones materiales identificadas, en cuya virtud deben analizarse y evaluarse los factores o elementos que puedan afectar adversamente al cumplimiento de los fines, metas u operaciones institucionales.

Los elementos que forman parte de la evaluación de riesgo son:

Los elementos observados que deben ser establecidos y comunicados oportunamente.

Identificación de los registros internos y externos y, la información generada por las áreas críticas.

Los planes de evaluación de riesgo deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento.

Evaluación del ambiente de control interno de áreas críticas y controles débiles.

Objetivos

Para Estupiñan (2002). La importancia que tiene este componente en cualquier organización es evidente ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos proporciona una base sólida para cada control efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito.

Las categorías de los objetivos son los siguientes:

Objetivos de cumplimiento: Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.

Objetivos de Operación: Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización

Objetivos de la información financiera: Se refiere a la obtención de información financiera confiable.

2.2.1.8.3. Actividades de control

Definición

Para Pérez (2007), 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.

Sin embargo para Álvarez (2007), es el proceso de seguimiento , prevención, monitoreo que evalúa la calidad del funcionamiento del C.I en el tiempo, referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas a fin de cuidar y asegurar respectivamente la idoneidad y calidad de los controles establecidos y permita también al sistema de control, reaccionar favorable y dinámicamente cuando existan circunstancias y momentos críticos, producto de las recomendaciones, cambiando y mejorando cuando las circunstancias así lo requieran. Por lo tanto las actividades de prevención y monitoreo deben estar orientadas para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva acabo de las siguientes formas:

Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad

De manera separada, por personal que no es responsable directo de la ejecución de las actividades incluidas las de control

Mediante la combinación de ambas modalidades

Los elementos que conforman la actividad de monitoreo son:

Monitoreo del rendimiento, el rendimiento debe ser monitoreado comparando los indicadores verificados con los objetivos y metas de la entidad.

Revisión permanente de los supuestos que soportan los objetivos del control interno.

Los objetivos de la entidad y los elementos de control interno necesarios para obtener su logro apropiado, descansan en supuestos fundamentales acerca de cómo se realiza, el trabajo de los cuales deben revisarse periódicamente.

Promover la aplicación de procedimientos de seguimiento

Los procedimientos de seguimiento deben ser establecidos y ejecutados para asegurar que cambios o acciones apropiados ocurren.

Evaluación de la calidad del control interno.

La administración debe monitorear periódicamente la efectividad del control interno de la entidad para retroalimentar su proceso de gestión y disponer la corrección de las desviaciones, que afectan el logro de objetivos y metas.

Información y comunicación

Según Pérez (2007). 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.

Desde el punto de vista gubernamental para Álvarez (2007) el sistema de información y comunicación consiste en la implementación de métodos registrar información sobre las operaciones, actividades y proyectos de una entidad, así como de mantener un flujo de comunicación permanente a través de los cuales, el procesamiento, la integración y divulgación de la información este basado en datos proporcionados por la información y sirve en forma efectiva de dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia del control interno.

La comunicación implica también proporcionar un apropiado conocimiento sobre la gestión, la inversión y el rendimiento de los

mismos, así como las responsabilidades individuales involucradas en el control interno por tanto, la calidad de la información que debe brindar el sistema afecta la capacidad de la gerencia para tomar decisiones adecuadas que permitan controlar y monitorear las actividades y operaciones de la entidad y la elaborar informes confiables.

Por otro lado, el objetivo de implementar un sistema de información y comunicación, no es únicamente el mantenimiento de un método adecuado para procesar información sino también para proteger a la entidad a través de la transparencia de posibles desviaciones o actos ilegales.

En consecuencia, los elementos que conforman el sistema de información de la entidad (incluyendo métodos y registros) para procesar y elaborar información, debiendo considerar entre otros los siguientes aspectos:

Las actividades incluidas en las operaciones de la entidad que son significativas.

Los registros de información, documentos sustentatorios y los códigos de referencia específicos por fuente de información

El procedimiento administrativo desde el inicio de una operación hasta su conclusión y resolución final.

Además, la comprensión de los sistemas de información debe ser documentada en narrativas y diagrama de flujo.

Identificación específica de la información requerida, debe ser suficiente y relevante y comunicada en forma oportuna.

Las necesidades de información y los sistemas de comunicación deben ser revisados y mejorados permanentemente.

2.2.1.8.4 Supervisión o monitoreo

Según Pérez (2007). 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.

Sin embargo para Álvarez (2007). Es un proceso para evaluar la eficacia del rendimiento del control interno en el tiempo y consiste en la revisión y la verificación permanente sobre el funcionamiento y logros obtenidos de la medidas de control implantadas incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en los informes de auditoría a través del memorándum de control interno, de los órganos conformantes del Sistema Nacional de Control (Contraloría General, OCI Y SOA).

2.2.1.9 Proceso de Abastecimiento en la administración del estado.

2.2.1.9.1 Definición

Es un proceso continuo realizado por la dirección gerencia y el personal de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si está lográndose el objetivo de promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones de calidad en los servicios que debe brindar cada entidad pública, este objetivo se refiere a los controles internos que adopta la administración para asegurar que se ejecuten las operaciones, de acuerdo a criterios de efectividad, eficiencia y economía, tales controles de las operaciones en los programas, así como los sistemas de medición de rendimiento y monitoreo de las actividades ejecutadas.

2.2.1.9.2. Normas de control interno para el área de abastecimiento

Criterio de economía en la compra de bienes y contratación de servicios.

En toda transacción de bienes, así como en demás actividades de gestión, deberá tener presente, el criterio de economía de la compra.

En un sentido más amplio economía en gestión de una entidad pública significa, administración recta y prudente de los recursos públicos. Es decir en el orden del gasto presupuestal, ahorro de trabajo, dinero, buena distribución de tiempos y otros asuntos.

La adquisición económica implica, adquirir bienes y/o servicios en calidad y cantidad apropiada, y al menor costo posible. Asimismo, las actividades operativas, sin disminuir la calidad de los servicios brindados.

Corresponde a la administración a la administración, impartir las políticas necesarias que permitan al personal encargado de los procesos de adquisición de bienes y prestación de servicios adoptados la aplicación de criterio de economía en sus actividades

Unidad de Almacén

Todos los bienes que adquiera la entidad deben ingresar físicamente a través de la unidad de almacén

Unidad de almacén, significa que todos los bienes que adquiera la entidad deben ingresar a través de almacén, aun cuando la naturaleza física de los mismos requiera su ubicación directa en lugar o dependencia que los solicita. Ello permitirá un control efectivo de los bienes adquiridos.

Los ambientes asignados para el funcionamiento de los almacenes, deben estar adecuadamente ubicados, contar con instalaciones seguras y tener el espacio físico necesario, que permita el arreglo y disposición conveniente de los bienes, así como el control e identificación de los mismos

Las personas a cargo del almacén tienen la responsabilidad de acreditar en documentos, su conformidad con los bienes que ingresan (si se ajustan a los requerimientos y especificaciones técnicas solicitadas por la dependencia de la institución) así como los que salen.

Los directivos establecerán un sistema apropiado para la conservación seguridad, manejo y control de los bienes almacenados. Para el control de los bienes se debe establecer un sistema adecuado de registro permanente de los movimientos de éstos, por unidades de iguales características. Solo las personas que laboran en el almacén deben tener acceso a sus instalaciones y distribuir los bienes según requerimiento.

Hay bienes que por sus características especiales tienen que ser almacenados en otras instalaciones, o enviados directamente a los encargados de su utilización. En estos casos, el encargado de almacén tendrá que efectuar la verificación directa y la tramitación de la documentación correspondiente.

Toma de inventarios

Cada entidad debe practicar anualmente inventarios físicos de los activos fijos, con el objetivo de verificar su existencia física y estado de conservación.

La toma de inventario, es un proceso que consiste en verificar físicamente los bienes con que cuenta la entidad, a una fecha dada, con el fin de asegurar su existencia real. La toma de inventarios permite contrastar los resultados obtenidos valorizados, con los registros contables, a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pudiera existir y proceder a las regularizaciones del caso. Este procedimiento debe cumplirse por lo menos, una vez al año

Para adecuar una adecuada toma física de inventarios real. La toma de inventarios permite contrastar los resultados obtenidos valorizados, con el fin de asegurar su existencia real. La toma de inventarios permite, contrastar los resultados obtenidos valorizados, con los registros contables, a fin de establecer su conformidad, investigando las diferencias que pueda existir y proceder a las regulaciones del caso. Este procedimiento debe cumplirse por lo menos, una vez al año.

Baja de bienes

Los bienes de activo fijos que por diversas causas, han perdido utilidad para la entidad deben ser dados de baja oportunamente la baja de bienes, es un proceso que consiste en retirar del patrimonio de la entidad, aquellos bienes que han perdido la posibilidad de ser utilizados, por haber sido expuestos a acciones de diferente naturaleza, como las siguientes: Obsolescencia técnica, daño o deterioro, pérdida y/o robos, destrucción, excedencia, mantenimiento, reembolso y/o documentos reposición, cualquier otra causa justificable.

Mantenimiento de bienes de activo fijo

La administración de la entidad debe preocuparse en forma constante por el mantenimiento preventivo de los bienes de activo fijo, a fin de conservar su estado óptimo de funcionamiento y prolongar su periodo de vida útil.

El mantenimiento de activos fijos, es el conjunto de acciones que adopta la administración en forma preventiva, para garantizar el funcionamiento normal, y/o prolonga la vida útil de los mismos.

Debe diseñarse y ejecutarse programas de mantenimiento preventivo, a fin de no afectar la gestión operativa de la entidad. Corresponde a la dirección establecer los controles necesarios que le permita estar al tanto de la eficiencia de tales programas, así como se cumplan sus objetivos.

Acceso, uso y custodia de los bienes

Solamente al personal autorizado debe tener acceso a los bienes de la entidad, el que debe asumir responsabilidad por su buen uso, conservación, y custodia, de ser el caso.

Acceso, es la facultad que tienen las personas autorizadas para poder utilizar los bienes de dependencia y/o ingresar a sus instalaciones. El uso es la acción utilización permanente de un bien, asignado a una persona por el cuidado físico de un bien

Los servidores que laboran en una determina dependencia deben ser los únicos autorizados para utilizar los bienes asignados, quienes están en la obligación de utilizarlos correctamente, y velar por su conservación

Es necesario establecer por escrito, la responsabilidad de custodia de los bienes activo fijo, a las personas que exclusivamente los utilizan, a fin de que sean protegidos del uso indebido, o acceso de personas ajenas a la dependencia.

Control sobre vehículos oficiales del estado

Debe cautelarse que los vehículos de propiedad de la entidad, sean utilizados exclusivamente en actividades oficiales, salvo autorizados expresa del titular

Los vehículos constituyen un activo fijo de apoyo a las actividades que desarrolla el personal de una entidad. Su cuidado y conservación debe ser una preocupación constante de la administración, siendo necesario que se establezca los controles que garanticen el buen uso de tales unidades

La utilización de los vehículos por necesidades del servicio en los días no laborables, requieren la autorización expresa del nivel superior. Esto tiene el propósito de disminuir la posibilidad de que los vehículos sean utilizados en actividades distintas a las que le corresponde

Las personas que tienen a su cargo el manejo de vehículos tienen la obligación de cuidado y conservación del mismo, debiendo ser guardados tales unidades en los ambientes dispuestos por las entidades.

Los vehículos propiedad del estado deben llevar pintado, en lugar visible, un círculo con el nombre de la propia entidad. Por autorización expresa del titular de la entidad y, en casos excepcionales, se dispondrá la liberación de esta obligación.

Corresponde a la administración de la entidad aprobar los procedimientos administrativos relacionados con el control de vehículos asignados a su entidad

Protección de bienes de activo fijo

Deben establecerse procedimientos para detectar, prevenir, evitar y extinguir las causas que pueden ocasionar daños o pérdidas de bienes públicos.

Los bienes de activo fijo, por su naturaleza pueden ser afectados en cualquier circunstancia, poniendo a la entidad a situaciones que puedan comprometer su estabilidad administrativo financiera, siendo necesario que la administración muestre preocupación por la custodia física y seguridad material de estos bienes, especialmente, si su valor es significativo.

La administración debe considerar el valor de los activos fijos a los efectos de contratar las pólizas de seguro necesarias para protegerlos, contra diferentes riesgos que pudieran ocurrir. Estas se deben verificar periódicamente, a fin de que las coberturas mantengan vigencia

Corresponde a la administración de cada entidad, implementar los procedimientos relativos a la custodia física y seguridad, en cada una de las instalaciones con que cuenta la entidad, con el objetivo de salvaguardar los bienes del estado.

2.2.1.10 Riesgo

2.2.1.10.1 Concepto de Riesgo

Martínez (2001). La combinación de frecuencia y probabilidad y las consecuencias de un acontecimiento peligroso específico. En este contexto, la probabilidad tendría que tener un periodo asociado, ya que las medidas de riesgos utilizadas toman la forma de consecuencia por unidad de tiempo.

Philippe (2004). El riesgo puede ser definido como la volatilidad de los flujos financieros no esperados, generalmente derivada del valor de activos o pasivos. Las empresas están expuestas a tres riesgos; negocios, estratégicos y financieros

2.2.1.10.2 Tipos de Riesgo

Riesgos de seguridad social y pública

Para Martínez (2001). Los Podemos entenderlos como aquellos hechos grandes de los sectores sociales o públicos en los cuales el tiempo de respuesta suele ser un factor primordial e influyente en la magnitud de los impactos. El impacto por lo general es crítico y de magnitudes impresionantes. La frecuencia de este tipo de riesgo tiende a aumentar, involucrando cada vez más seguridad, protección de vidas y materiales o productivos

Riesgo operativo

Según Lara (2002). Es la pérdida potencial que resulta de fallas en los procesos internos, personas y sistemas, así como de eventos externos.

Es decir el riesgo operativo se refiere a las pérdidas que pueden causar cuatro factores: personas, procesos, sistemas y factores externos. Es importante aclarar que el grupo de comité de Basilea incluyó el riesgo legal en el riesgo operativo.

Riesgo de higiene y de salud

Para Martínez (2001). Estos riesgos involucran generalmente el estado físico de las personas, animales y vegetación, producen efectos acumulados en los organismos y sistemas, como resultado del deterioro en el entorno. Los orígenes no se detectan con facilidad, sino a lo largo del tiempo. El principal objetivo está en la conservación de las mejores condiciones para la salud humana, de animales y la vegetación

Riesgos medioambientales

Según Martínez (2001). Son los cambios causados en el entorno, produciendo efectos influencias múltiples y alteraciones efectos graves en la población y los ecosistemas. Presentan grandes dificultades en la determinación de causas y efectos. Los impactos en el habitat y en los ecosistemas son de magnitudes evidentes y sin límites claros.

Riesgo de interés social

Para Martínez (2001). Se pueden entender como aquellos que involucran las peticiones, necesidades o reclamos de comunidades o sociedades. Las preocupaciones por la pérdida de valores, buenas costumbres y convivencia social, así como la percepción de ingresos y la posesión de bienes. El impacto negativo es inmediato y su frecuencia a aumentar.

Riesgos de negocio

Para Philippe (2004). Son aquellos que la empresa está dispuesta a asumir para crear ventajas competitivas y agregar valor para los accionistas. Los riesgos de negocios, o riesgos operativos, tienen que ver con el mercado del producto en el cual opera la empresa y comprenden innovaciones tecnológicas, diseño del producto y mercadotecnia

Riesgo Estratégico

Philippe (2004). Son los resultantes de cambios fundamentales en la economía o en el entorno político. Un ejemplo nuevo es la desaparición de la unión soviética a finales de los ochenta, que condujo al gobierno estadounidense a una reducción gradual de los gastos de defensa, afectando con ello directamente a las industrias de este ramo.

Riesgos Financieros

Philippe (2004). Están relacionados con las posibles pérdidas en los mercados financieros. Los movimientos en las variables financieras, tales como las tasas de interés, y tipo de cambio, constituyen una fuente importante de riesgo para la mayoría de empresas.

Gestión del riesgos

Según Lara (2002). Es el proceso realizado por el directorio que consiste en identificar, evaluar y medir los riesgos que atentan contra los objetivos del negocio, a fin de poder administrarlos en un nivel aceptable

Según Rubio (2006). COSO II y gestión integral de riesgos de negocio. revista estrategia financiera. Nos menciona que la gestión de riesgos se ocupa de los riesgos y oportunidades que afectan a la creación de valor o su preservación. Se define de la siguiente manera “La gestión de riesgos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su directorio y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro de los riesgos aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.

2.2.1.10.3 Identificación del Riesgo

Según Mejía (2006). Esta es una pregunta clave que cada responsable de un proceso dentro de la compañía debe hacerse, y para la cual debe contar con procedimientos y herramientas que ayuden a la identificación de los riesgos, pues un riesgo no identificado puede ser

una amenaza no considerada y mucho menos sus efectos en la compañía.

Herramientas y técnicas para la identificación de Riesgos

Las técnicas de riesgo se basan tanto en el pasado como en el futuro. La dirección podrá utilizar diversas técnicas para identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de los objetivos.

Diagrama Causa y Efecto: Se conocen como diagrama Ishikawa o espina de pescado, y son útiles para identificar las causas de los riesgos.

Diagrama de Flujo de Procesos: El análisis del flujo de procesos es la representación esquemática de un proceso, con el objetivo de comprender las interrelaciones entre las entradas, tareas, salidas y responsabilidades de sus componentes. Los acontecimientos pueden ser identificados y considerados frente a los objetivos del proceso. Pueden utilizarse en una visión de la organización a nivel global o a nivel de detalle

Inventario de Riesgo: Se pueden utilizar listados de riesgos de acuerdo a cada área funcional específica o proceso. Deberán ser elaborados por el personal de la entidad o bien serán tomados de listas externas genéricas coherentes con las actividades. Los listados externos se revisan y someten a mejor relación con los riesgos y ser consecuentes con el lenguaje común de gestión de riesgos de la entidad

Tormenta de Ideas: Herramienta de trabajo que facilita el surgimiento de ideas sobre un tema. La lluvia o tormenta de ideas habitualmente conocida como Brainstorming es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. La meta de la tormenta de ideas es obtener una lista completa de los riesgos

Técnica Delphi: Es una forma de llegar a un consenso de expertos. Es una búsqueda de consenso entre especialistas (expertos) sobre eventos futuros. Un facilitador emplea un cuestionario con definiciones claras de los objetivos y resultados deseados, para solicitar ideas acerca de los riesgos importantes del proyecto

Entrevistas: Las entrevistas son una de las principales fuentes de recopilación de datos para la identificación de riesgos

Diagrama de Afinidad: Es una forma de organizar la información reunida por ejemplo en sesiones de lluvia/ tormenta de ideas. El diagrama de afinidad ayudará a agrupar elementos que están relacionados, en este caso los riesgos. El uso de un diagrama de afinidad es un proceso creativo que produce consenso por medio de la clasificación que hace el equipo en vez de una discusión. El diagrama de afinidad generalmente se relaciona con: Lluvia de ideas, diagrama de árbol, diagrama de causa y efecto.

Otros tipos de Técnicas

Técnicas Cualitativas: Impacto vs probabilidad

Técnicas Semi cuantitativas: Se usa un análisis cualitativo asignando valores monetarios de riesgos

Técnicas Cuantitativas

- a. Técnicas Probabilísticas; Valor en Riesgo VAR, Riesgo de caja, estimación de pérdidas, Back Leasing
- b. Técnicas No probabilísticas; Análisis de sensibilidad, Análisis de escenarios, Banchmarking

2.2.1.10.4 Evaluación del riesgo

Según Rubio (2006). Para esto debemos considerar dos factores: el impacto en el negocio o en los objetivos de los procesos sí el evento ocurre; y la probabilidad de ocurrencia del riesgo, independientemente de los controles que pueden estar presentes. De la combinación de estos dos factores podemos confeccionar un Mapa de Riesgos de Negocios.

La valoración de los riesgos permite a una entidad clasificar y valorar los eventos potenciales que impactan en la consecución de los objetivos.

Por otro lado, el objetivo de la evaluación del sistema de control interno, es proporcionar como resultado un conocimiento de dicho sistema que permita concluir respecto de su efectividad para mitigar los riesgos identificados. Para esta evaluación se debe concluir acerca de sí los controles son eficaces en la atenuación de la probabilidad y/o del impacto del riesgo identificado dentro de los procesos. Hay que tener en cuenta tres escalas:

Probabilidad: La posibilidad de ocurrencia del riesgo; está puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que puedan propiciar el riesgo, aunque éste no se haya materializado. Se pueden establecer categorías a utilizar y su descripción, con el fin de que, quien aplique la escala mida a través de ella la posibilidad de ocurrencia de los riesgos. Escalas de probabilidades

Evento: Es frecuente la materialización del riesgo o se presume que posiblemente se podrá materializar.

Improbable: Es poco frecuente la materialización o se presume que no llegará a materializarse. Improbable: Es poco frecuente la materialización o se presume que no llegará a materializarse.

Impacto: Las consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. Se debe establecer las categorías y su descripción, de las consecuencias de la materialización de los riesgos, por ejemplo:

Leve: Si el hecho a presentarse, tendría bajo impacto o efecto sobre la entidad

Moderado: Si el hecho llegara a presentarse tendrá medio impacto o efecto en la entidad

Catastrófico: Si el hecho llegara a presentarse tendría alto impacto o efecto en la entidad.

2.2.1.10.5 Técnicas e Instrumentos para evaluar el Riesgo

Mapa de Riesgo

Mejía (2006). Es una herramienta que permite organizar la información sobre los riesgos de las empresas y visualizar su magnitud, con el fin de establecer las estrategias adecuadas para su manejo. Los mapas de riesgos pueden representarse con gráficos o datos. Los gráficos corresponden a la calificación de los riesgos con sus respectivas variables y a su evaluación de acuerdo con el método utilizado en cada empresa. Los datos pueden agruparse en tablas, con información referente a los riesgos; a su calificación, evaluación, controles y los demás datos que se requieran para contextualizar la situación de la empresa y sus procesos, con respecto a los riesgos que la pueden afectar y a las medidas de tratamiento

Tipos de mapas de riesgos:

a. Mapas de riesgos estratégicos

Según lo expresado por Mejía (2006). Para elaborar los mapas estratégicos se requiere: determinar los macro procesos de la empresa, establecer sus objetivos, sus riesgos, describir como se presentan los riesgos, establecer los agentes que pueden generar los riesgos y medir los efectos que pueden generarle a la empresa. Cuando ya se tienen identificados cada uno de los macro procesos se debe calificar el riesgo multiplicando el valor de la frecuencia por el impacto, luego se definen las medidas de tratamiento y de acuerdo a los resultados se priorizan los riesgos; estos riesgos son los que van a ser analizados con mayor cuidado, debido a que son representativos dentro de la organización. Con todo lo anterior se logra plantear un esquema para desarrollar estrategias que contrarresten a los riesgos más críticos.

b. Mapas de riesgos operativos

Para Mejía (2006). La elaboración del mapa de riesgos operativos, se utiliza la información recopilada por los líderes de los procesos con su grupo de apoyo, y pasos como: la definición del proceso para el cual se elabora el mapa, establecer los objetivos, las actividades, identificar y describir cada uno de los riesgos, también se deben establecer los agentes generadores de los riesgos, las posibles causas, los efectos. Medir el Riesgo.

Matriz de Probabilidad:

López (2008). Es una herramienta para analizar los eventos futuros, previamente identificados, utilizando las dos principales dimensiones del riesgo.

Técnica de valoración cuantitativa CBA (Análisis de costo beneficios)

Para Martínez (2001). El análisis costo- beneficio puede ser de ayuda para realizar juicios sobre si las medidas tomadas para la reducción de riesgos son o no factibles, es decir, si su coste no es desproporcionadamente grande frente a sus beneficios. Por ello todos los elementos o puntos positivos deberían situarse a un lado de la balanza y los negativos en otra parte de la balanza para ver si merece la pena.

2.2.1.10.6 Modelado y simulación

Según Phillipp (2004). Las simulaciones utilizan un modelo de proyecto que traduce las incertidumbres específicas a un nivel detallado en impacto potencial sobre los objetivos a nivel del proyecto. Las simulaciones de proyecto utilizan modelos de computación y estimaciones de riesgo normalmente expresadas como una disminución de probabilidad de coste y duración posible a nivel detallado de trabajo. La simulación utiliza como una representación o modelado de un sistema para analizar el comportamiento esperado o rendimiento de un

sistema. Se debe tener tres estimaciones (muy probable, pesimista, optimista).

Análisis del valor ganado

El análisis del valor monetario esperado es un concepto estadístico que calcula el resultado promedio cuando el futuro incluye escenarios que pueden ocurrir o no (es decir análisis con incertidumbre). El valor monetario esperado de las oportunidades generalmente se expresa en valores positivos mientras que los riesgos serán negativos. El valor monetario se calcula multiplicando el valor de cada posible resultado por su probabilidad de ocurrencia y sumando los resultados

Arboles de Decisión

Los árboles de decisión son útiles a la hora de seleccionar el mejor camino de acción cuando las salidas futuras son inciertas.

Análisis de sensibilidad

Este método examina la medida en que la incertidumbre de cada elemento del proyecto afecta al objetivo que está siendo examinado, cuando todos los demás elementos incierto se mantienen en sus valores de línea base.

Análisis de suposiciones:

Todos los proyectos se conciben y desarrollan sobre la base de un grupo de hipótesis, escenarios o suposiciones. El análisis de suposiciones es una herramienta que explora la validez de las asunciones según su aplicación en el proyecto. Identifica los riesgos del proyecto debidos al carácter inexacto, inconsistente o incompleto de las suposiciones.

Análisis mediante lista de control:

Las listas de control para identificación de riesgos pueden ser desarrolladas basándose en información histórica y en el conocimiento que ha sido acumulado de proyectos anteriores similares y de otras fuentes de información. El nivel más bajo puede utilizarse como lista de control de riesgos.

2.2.1.10.7 Manejo y Administración de Riesgo

En este punto debemos discutir y evaluar las acciones actuales, comparando con las mejores prácticas, identificando brechas y controles y determinando los cursos de acción en relación a los riesgos. Estos cursos de acción normalmente se refieren a compartir, eliminar, mitigar o asumir los riesgos.

2.2.1.10.8 Respuesta frente al Riesgo:

Mitigar el riesgo

Para Mejía (2006). Implica reducir la probabilidad y/o el impacto de un evento de riesgo adverso a un umbral aceptable, adoptar, acciones tempranas para reducir la probabilidad de ocurrencia de un riesgo y/o su impacto s. Normalmente esto requiere cambios en el proyecto, como por ejemplo añadir actividades y/o recursos, adoptar procesos menos complejos, realizar más pruebas o seleccionar un proveedor más estable para tratar de forma proactiva el riesgo.

Compartir el riesgo

Rubio (2006). Nos menciona Compartir un riesgo positivo implica asignar la propiedad a un tercero que está mejor capacitado para capturar la oportunidad para beneficio del proyecto. Entre los ejemplos de acciones para compartir se incluyen: Formar asociaciones de riesgo conjunto, equipos de empresas con finalidad especial o uniones temporales de empresas, que se puedan establecer con la finalidad expresa de gestionar oportunidades.

Evitar el riesgo

Rubio (2006) COSO II y gestión integral de riesgos de negocio. Revista Estrategia Financiera.

Implica cambiar el plan de gestión para eliminar la amenaza que representa un riesgo adverso, aislar los objetivos del proyecto del impacto del riesgo o disminuir el objetivo que está en peligro. Normalmente se elimina la causa del mismo (cambiando la situación) de manera que el riesgo no pueda afectar el proyecto

Transferir el riesgo

Trasferir el riesgo requiere trasladar el impacto negativo de una amenaza y la responsabilidad del mismo tercero para su gestión. No se elimina el riesgo, pero se minimizan las consecuencias para la empresa. Transferir la responsabilidad del riesgo es más efectivo cuando se trata de exposición a riesgo financiero. Transferir casi siempre se trata del pago de una prima de riesgo a la parte que toma el riesgo.

2.2.1.10.9 Monitoreo y Reporte de Riesgos

Para Mejía (2006). En esta última etapa del proceso los aspectos claves a considerar se refieren a: establecer “Key Performance Indicators”; identificar necesidades del entorno/recursos; desarrollar reportes ejecutivos; evaluar potenciales costos; determinar evolución/cambio de riesgos; documentar y reportar a los dueños de la compañía sobre los riesgos de la organización; y definir mejoras continuas al proceso de administración de riesgos.

Como conclusión debemos mencionar que, la implementación exitosa de un modelo de Administración y Gestión de Riesgos de Negocio debe sustentarse en el principio de “auto-evaluación de riesgos y controles” (Control Risk Self Assessment). Este proceso debe ser efectuado por los dueños de las compañías y debe ser supervisado y monitoreado por los niveles adecuados, previamente definidos. En

esencia, la administración del riesgo tiene un carácter descentralizado y totalizador, en términos de participación y responsabilidad.

Es indispensable contar con el aporte de las funciones de Auditoría Interna y con una plataforma tecnológica que soporte la interactividad del modelo.

2.2.2 Para la variable desarrollo de la oficina de logística

2.2.2.1 Desarrollo logístico

2.2.2.1.1 Definición

Zuluaga (2012), el desarrollo logístico es el arte del almacenaje, movimiento de mercancías y de información, su buena práctica disminuye los costos, aumenta la velocidad de respuesta, y mejora el nivel de servicio.

El desarrollo logístico implica una administración coordinada de los flujos del material y de información. Su objetivo es simplificar la cadena de abastecimiento para controlar costos, mejorar la calidad, maximizar el servicio y aumentar el beneficio.

Conseguir el equilibrio en la cadena de abastecimiento, implica jugar con demasiadas variables, pero conseguirlo es lograr generar valor en una organización. La buena implementación de estrategias logísticas retira procesos innecesarios, agrega valor a las actividades de una empresa y la hará más competitiva.

El control y medición con rigurosidad del nivel de implementación y de optimización de estrategias logísticas mediante indicadores, muestran el nivel de cumplimiento que una organización tiene en toda su cadena productiva.

Una forma de abordar el proyecto de optimizar los procesos y el abastecimiento en toda la cadena productiva, es mediante la simplificación de los mismos y el ahorro de recursos, temas que pueden

ser estudiados e implementados desde la logística de servicios y la sustentabilidad por mencionar solo dos maneras

2.2.2.1.2. Aspectos generales

La globalización se ha convertido en un tema muy importante en el desarrollo de los negocios y un reto para el funcionamiento de la logística.

La logística es una herramienta que puede producir excelentes ventajas competitivas entre las cuales se encuentra la optimización de la producción, así como obtener productos de buena calidad, abaratando costos en todos los procesos, lo que trae como consecuencia ofrecerlos a precios competitivos. Busca superar la segmentación para tratar las cosas en su globalidad especialmente hoy que las posibilidades técnicas se han incrementado, como las herramientas de informáticas que procesan la información en forma más ágil.

El inicio del desarrollo de la logística se da desde los primeros grupos humanos, en los que las familias o individuos guardaban sus alimentos por un cierto periodo de tiempo en cuevas para disponer de ellas en los inviernos, en un claro intento de control de inventarios.

La evolución del desarrollo de la logística ha ido en paralelo con la de humanidad, tuvo un rol protagonista durante la I y II Guerra Mundial, en las que alcanzó su máximo nivel de desarrollo.

El desarrollo de la logística generó en el mundo de los negocios, oportunidades para ser más competitivos, inicialmente aparece por su necesidad de aplicar al ejército y fuerza naval de Estados Unidos. Después se aplica en el área de ciencias de la Salud, luego se extendió en compañías de mensajería y envíos; así como en aerolíneas; en la década de 1980 se vuelve parte fundamental de cualquier empresa competitiva.

La logística es un instrumento importante para cualquier empresa o negocio la impulsa a mantenerse en los estándares tanto de calidad como de precios, impulsa a la organización empresarial a ser más competitiva en todos sus ámbitos.

2.2.2.1.3 Filosofía

El escenario del desarrollo de la logística en las dos últimas décadas ha cambiado con rapidez por cuanto han surgido nuevos conceptos y nuevas técnicas que fueron asumidos por las empresas líderes.

El desarrollo de la logística se debe entender como un sistema que asegure el aprovisionamiento de las empresas para la ejecución de los planes de producción, la comercialización, el transporte y la distribución física de los productos.

Todos los elementos deben estar integrados dentro de un sistema de componentes que garanticen la eficiencia y eficacia en su funcionamiento, entonces podemos definir la función logística como: El conjunto de operaciones que habiliten poner a disposición de una empresa en el momento oportuno, en la cantidad y calidad deseada, al menor costo posible, todos los bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de su objeto social.

Tiene como objetivo impulsar a la organización empresarial a ser más competitivo en todos sus ámbitos y se basa en una filosofía concreta para el flujo de materiales.

La adecuación e implementación del concepto de logística integral a corto plazo es el único camino que tienen las empresas para seguir siendo competitivas en el marco del proceso de globalización.

2.2.2.1.4 Parte fundamental

La parte fundamental de la función logística es la administración de las compras, suministros o adquisiciones, el almacenamiento y finalmente el transporte y la distribución.

Como la gestión logística es un conjunto de operaciones, permiten poner a disposición de la empresa, en tiempo oportuno y en la cantidad y calidad deseada; todos los artículos y productos necesarios para su funcionamiento al menor costo posible.

Toda la operación logística deberá permitir el eficiente flujo de materiales desde las fuentes en que se inicia la producción hasta el usuario final.

Para hacer efectiva esta función, se necesita contar con una compleja red de medios físicos y de técnicas de organización. Todos estos elementos conforman un sistema.

Dentro de este sistema existen funciones básicas: compras, adquisiciones, suministros o abastecimiento, almacenamiento, circulación de materiales y distribución física.

2.2.2.2 Logística

2.2.2.2.1 Definición

Castellas (2009). Indica “para definir la logística es posible que entremos en debate debido a que en la literatura actual existe más de treinta definiciones de este término; algunas muy simples y otras mucho más complejas que apuntan a un concepto integrado, sistemático y racionalizador, fundamentalmente orientado a la satisfacción del cliente, con los costos mínimo, con calidad requerida, en el tiempo requerido, y en la cantidad y lugar especificados por este.

Dentro de las tantas definiciones se tienen las siguientes a fin de ilustrar la gran variedad con la que se cuenta:

Franklin (2004). Refiere “es el movimiento de los bienes correctos en la cantidad adecuada hacia el lugar correcto en el momento apropiado”

Ferrel, Hirt, Ramos, Adriansen, y Flórez (2004). Indican “es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y distribución a los clientes”.

Lomb, Hair, y Mc Daniel (2002). Dicen “es el proceso de administrar Castellas (2009) indica “para definir la logística es posible que entremos en debate debido a que en la literatura actual existe más de treinta definiciones de este término; algunas muy simples y otras mucho más complejas que apuntan a un concepto integrado, sistemático y racionalizador, fundamentalmente orientado a la satisfacción del cliente, con los costos mínimo, con calidad requerida, en el tiempo requerido, y en la cantidad y lugar especificados por este.

El flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en el proceso y de los bienes terminados del punto de origen al consumo”.

La definición de logística establecida por el Council of Logistics Management (CLM), a saber:

“Logística es el proceso de planear, implementar y controlar efectiva y eficientemente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios e Información relacionada del punto de origen al punto de consumo con el propósito de cumplir los requisitos del cliente”

Visto en otro contexto, la logística es la parte de la cadena de suministros que planifica, implementa y controla el flujo efectivo y eficiente; el almacenamiento de artículos y servicios y la información relacionada desde un punto de origen hasta un punto de destino con el

objetivo de satisfacer a los clientes. Por esta razón, la logística se convierte en uno de los factores más importantes de la competitividad, ya que puede decidir el éxito o el fracaso de la comercialización de un producto”.

2.2.2.2.2 Objetivos y metas

En esta relación que establece entre las diferentes empresas, organizaciones o servicios, juega un papel fundamental el departamento o área comercial, ya que es el que se encarga de materializar las ventas y por ende la distribución física de las mercancías.

En los años noventa, la logística, consistía en tener el producto justo, en el sitio justo, en el tiempo oportuno, al menor costo posible. Actualmente estas actividades, aparentemente sencillas, han sido redefinidas ya ahora implican todo un proceso, que conlleva a múltiples definiciones.

Desde el punto de la gestión de la Distribución Física Internacional (DFI) de mercancías, la logística consiste en gerenciar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado, a través de los cuales la organización y su canal de distribución se encauzan de modo tal que la rentabilidad presente y futura de la empresa es maximizada en términos de costos y efectividad.

En otras palabras, la logística determina y coordina en forma óptima el producto correcto, el cliente correcto y el tiempo correcto. La logística no es por lo tanto una actividad funcional sino un modelo, un marco referencial; no es una función operacional, sino un mecanismo de planificación; es una manera de pensar que permitirá incluso reducir la incertidumbre en un futuro desconocido.

2.2.2.3 Importancia de la Logística

Castellanos (2009). La importancia de la logística radica en la necesidad de mejorar el servicio de un cliente, optimizando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible; algunas de las actividades que pueden derivarse de la gerencia logística de una empresa son las siguientes:

Aumento en líneas de producción

La eficiencia en producción, alcanzar niveles altos.

La cadena de distribución debe mantener cada vez menos inventarios.

Desarrollo de sistemas de información.

Estas pequeñas mejoras en una organización se traducirán en los siguientes beneficios:

Incrementar la competitividad y mejorar la rentabilidad de las empresas para acometer el reto de la globalización.

Optimizar la gerencia y la gestión logística comercial nacional e internacional.

Coordinación óptima de todos los factores que influye en la decisión de compra: calidad, confiabilidad, precio, empaque, distribución, protección, servicio.

Ampliación de 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.

La definición tradicional de logística afirma que el producto adquiere su valor cuando el cliente lo recibe en el tiempo y en la forma adecuada en el menor costo posible.

Lo anterior no lleva a identificar, conceptualmente, que dentro de una empresa el sistema integrado logístico está conformado por tres áreas operacionales:

La gestión de materiales es la relación logística entre una empresa y sus proveedores.

La gestión de transformación es la relación logística entre las instalaciones de una empresa (entre planta y almacén o centro de distribución, entre planta y planta, etc.)

La gestión de distribución física es la relación logística entre la empresa y sus clientes.

Con los cambios actuales, las empresas de logística han tenido que modificar toda su estructura interna, debido a los grandes avances, por ejemplo:

2.2.2.2.4 Proceso Logístico

Monterroso (2000). La nueva realidad competitiva presenta un campo de batalla en donde la flexibilidad, la velocidad de llegada al mercado y la productividad serán las variables claves que determinarán la permanencia de las empresas en los mercados. Y es aquí donde la logística juega un papel crucial, a partir del manejo eficiente del flujo de bienes y servicios hacia el consumidor final.

Logística es un término que frecuentemente se asocia con la distribución y transporte de productos terminados; sin embargo, ésta es una apreciación parcial de la misma, ya que la logística se relaciona con la administración del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición de las materias primas e insumos en su punto de origen, hasta la entrega del producto terminado en el punto de consumo.

De esta forma, todas aquellas actividades que involucran el movimiento de materias primas, materiales y otros insumos forman parte

de los procesos logísticos, al igual que todas aquellas tareas que ofrecen un soporte adecuado para la transformación de dichos elementos en productos terminados: las compras, el almacenamiento, la administración de los inventarios, el mantenimiento de las instalaciones y maquinarias, la seguridad y los servicios de planta (suministros de agua, gas, electricidad, combustibles, aire comprimido, vapor, etc.).

Las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo. Por dicha razón, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos.

La gestión logística (Council of Logistic Management) "es el proceso de planificación, implementación y control del flujo y almacenamiento eficiente y económico de la materia prima, productos semiterminados y acabados, así como la información asociada".

Para desarrollar de la manera más adecuada el proceso logístico, que se verá en el primero se ha de considerar en su totalidad, evaluando los puntos requerido para establecerlo, los medios que se pondrán en juego, el volumen de operaciones resultantes y sus diferentes fases, así como las previsiones futuras y el tráfico (y los diagramas a que darán lugar).

A continuación se podrá hacer la distribución de los centros de producción y la ordenación relativa que han de mantener, para acabar efectuando la distribución en planta de los diferentes puntos y de las mercaderías y productos que son afectados.

Por otro lado, de las etapas de transporte y almacenamiento (o el escalonamiento que se hay fijado en el plan), dependerá el número y la locación más adecuada de los almacenes, las dimensiones, el diseño y la implantación que se ha de realizar. A continuación, se especificara a

que procesos concretos tendrán que responder, obviamente en función de los productos, la forma de presentación, etc., pero que en general pueden ser la entrada del material, su descarga y recepción, el control de las mercaderías y su embalaje cuando sea necesario para el almacenamiento.

También tendremos en cuenta los procesos de traslado de los elementos a la zona de distribución con el fin de preparar los envíos y el control de sus salidas, requeridos por las expediciones que se carguen en los medios de transporte utilizados.

2.2.2.2.5 Procedimiento de compras

Olavarrieta (1999). El proceso para efectuar las compras está formado por los siguientes pasos:

2.2.2.2.5.1 Requisición

La requisición es el documento que generalmente inicia el proceso de compra. En este documento se indica lo que se desea, ya sean bienes o servicios, su cantidad, especificaciones (de ser posible), etc. lo puede originar alguien con la autoridad para hacerlo, o bien el mismo almacén correspondiente, para actualizar el inventario de algo aprobado para el efecto. Generalmente hay personas autorizadas para aprobar las requisiciones, dependiendo de la naturaleza de lo que se pide y del monto que representa.

2.2.2.2.5.2 Cotización

La cotización es el paso mediante el cual se consigue información adecuada para seleccionar al proveedor. Para algunos de los tipos de compras, este paso no es aplicable, ya que es posible que no se requiera seleccionar proveedor por esta ya predeterminado. Esto sucede, por ejemplo, con compras rutinarias o programadas. En caso de que haya que conseguir cotizaciones, debe tenerse en cuenta la dificultad que puede presentarse para conseguir información sobre los

posibles proveedores. Esta dificultad ha ocasionado la formación de asociaciones de compradores de empresas que se abocan a llevar una base de datos en la cual se puede consultar no solo quien puede surtir determinado bien, sino también, datos valiosos sobre sus desempeños anteriores, como calidad, servicio, nivel de cumplimiento, etc.

Las cotizaciones debieran tener toda la información respecto a precio, especificaciones, forma de pago, descuentos por pronto pago, condiciones y plazo de entrega, etc. la mejor manera de que se obtenga la información más completa por parte del presunto proveedor consiste en mandarle la forma de cotización (machote) por duplicado, de manera que se vea obligado a llenar toda la información que se le pide en una de las formas y pueda conservar la otra.

2.2.2.2.5.3 Selección del proveedor

La selección del proveedor debe hacerse con base en la información que se tenga de los posibles proveedores. Desde luego que el precio es uno de los criterios que debe ser considerado, pero no debe ser el único. La tendencia actual es dar mayor valor a la calidad, servicio y cumplimiento, que al precio.

2.2.2.2.5.4 La Orden de compra

La orden de compra, mejor conocida como pedido, es el documento que autoriza al proveedor a enviar los bienes solicitados y a cobrar por ellos la suma especificada como precio. Viene a ser un documento contractual cuando se emite en respuesta a una cotización aceptada por el comprador. Si este no es el caso, el pedido es un ofrecimiento de negociación con la finalidad de llegar a un acuerdo sobre la transacción. Además de los datos ya mencionados sobre la información que acompaña a una compra, el pedido tiene un número propio, foliado que es la referencia para todos los trámites posteriores.

2.2.2.2.5.5 Seguimiento

La importancia del seguimiento del pedido resulta obvia, ya que poder mantenerlo en forma interrumpida depende primordialmente del abastecimiento oportuno de los materiales. Cada pedido debe tener su fecha de entrega, y los responsables del seguimiento deben verificar que esa fecha se cumpla, o enterarse con la debida anticipación de que habrá demoras en la entrega. Solo así se podrá evitar el perjuicio a los programas de producción. La sección encargada del seguimiento debe:

Conseguir del proveedor una confirmación del pedido.

Conseguir del proveedor la promesa de entregas acordes con los requerimientos.

Verificar con el proveedor el avance hacia el cumplimiento del pedido. Esto deberá hacerse las veces que lo amerite la importancia del pedido.

Comprobar que se cumple con el compromiso de entrar a tiempo.

2.2.2.2.5.6 Recepción

Las tareas correspondientes a la recepción son:

Verificar si los artículos recibidos y su cantidad corresponden a lo indicado en el pedido.

Registrar lo recibido, fecha, cantidad, condiciones, etc.

Dar los pasos conducentes para que lo recibido sea, o inspeccionado o sujeta a las pruebas previstas.

Dar aviso al almacén de lo que se recibió, su cantidad, estado y condiciones.

Informar al que haya colocado el pedido acerca de todos los hechos que ameriten alguna clase de ajuste con el proveedor o el transportista, por

ejemplo, faltantes o sobrantes, materiales defectuosos o artículos dañados.

Hacer llegar los artículos recibido al almacén o lugar adecuado, para su almacenaje o uso.

2.2.2.2.5.7 Manejo de facturas

La factura es el documento mediante el cual el proveedor solicita el pago de los bienes entregado. Debe referirse al pedido correspondiente, siguiendo en todo, descripciones, cantidades, términos, precios, etc., lo indicado en el mismo. Al recibirse la factura, es usual ponerle un sello con la fecha de recepción y que indique la ruta que debe seguir el documento para su proceso completo. El orden de los pasos puede variar, pero lo que implica la revisión de la factura antes de recibir aprobación para su pago es lo siguiente:

Verificación contra lo recibido por el almacén, naturaleza y cantidad.

Verificación de los requisitos de calidad, conformidad con especificaciones.

Ausencia de necesidad de ajustes por demoras, faltantes, daños en tránsito, etc.

Comprobación del precio, condiciones de pago, pagos por concepto de fletes y seguros, aduanales, descuentos y todo lo referente a la cantidad a pagar.

Aprobación del pago, verificación de la no duplicación de la factura, solicitud de cheque, entrega a la tesorería (o a quien haga sus funciones), para finalizar el proceso

2.2.2.2.5.8 Registro del departamento de compras

El departamento de compras debe guardar meticoloso de la siguiente información: La compra, el contrato, el proveedor, el precio

cotización, resumen de lo acaecido en el proceso de compra y datos misceláneos.

Estos registros pueden ser llevado en un libro ad hoc, o por medio de tarjetas, o en la computadora (una hoja de cálculo). Lo importante es que esta información este segura y sea posible consultarla y mantenerla actualizada.

2.2.2.2.5.9 Manual de Compras

Siempre ha existido la conveniencia de que el departamento de compras de una empresa, por pequeña que sea, tenga su manual de compras. Actualmente, con la presión de establecer sistemas de calidad en las empresas y de aseguramiento de calidad, es mucho más importante que el departamento de compras desarrolle su manual. Lo que básicamente debe contener este manual es:

Las políticas de la compañía respecto a las compras, los proveedores, los pagos, las especificaciones de calidad, etc.

Los procedimientos que deben seguirse para el proceso completo de las compras y para cumplir con las políticas señaladas.

2.2.2.2.5.10 Reportes a la Dirección o Jefatura

Es natural que el departamento de compras deba mantener informada a la dirección sobre su desempeño, actividades y logros. Mediante los informes que rinda, el departamento de compras será evaluado en su desempeño. Esta evaluación deber ser hecha por el mismo departamento de compras, por lo tanto, es importante que contenga, en forma explícita, la siguiente información:

Ahorros comprados logrados mediante compras exitosas bajo las condiciones del mercado.

Ahorros logrados por la adquisición de artículos más baratos, sustitutos de los habituales.

Ahorros intangibles, como logros en condiciones de compra más favorables, adquisición de artículos de mayor calidad al mismo precio.

Gastos y costos incurridos por el departamento en su operación.

Gastos incurridos por fallas o deficiencias del departamento, como materiales no recibidos a tiempo, errores o pérdidas.

Variaciones en inventario atribuibles a la operación del departamento.

2.2.2.2.6 Almacenamiento de Mercancías

Muñoz (2007). En los comercios minoristas, la mayor parte de la mercancía está instalada en el lugar de venta, de forma que se puede ver y llegar a ella rápidamente. En los comercios de mayor capacidad se tienen importantes reservas en el almacén del establecimiento o en otro edificio destinado a almacén.

Las condiciones e instalación del almacén deben ser, ante todo, acordes con la mercancía a almacenar. Debe tener amplitud suficiente para que los trabajos que se deban realizar en él como desempaquetar, controlar, clasificar, pesar, etc. sean lo más rápidos posible y se efectúen sin interferencias. Debe tener, además, suficiente claridad, para, de esta forma, poder encontrar y controlar rápidamente la mercancía determinada, siendo esto posible con una instalación adecuada utilizando estanterías y clasificando los productos, que pueden ser metálicos, de escritorio, de confección, etc.

El almacén debe reunir buenas condiciones de higiene para evitar que la salud de las personas que en él trabajan se ponga en peligro, como también evitar riesgos para la mercancía. Debe disponer de medios para los trabajos que se tienen que realizar, como el lugar, mesa para anotaciones, montacargas, peso, instrumentos de medición y otras herramientas necesarias.

El almacén también debe estar asegurado contra incendios o robo, aun cuando la propia mercancía esté asegurada. Para estos efectos, hay diversos sistemas de ayuda como instalar rejas en ventanas, cerraduras de seguridad, señales de alarma y control por medio de vigilantes, útiles sobre todo cuando se dispone de mercancía con peligro de incendio.

Existen artículos que necesitan de una atención especial. Estos son los que requieren almacenamiento en frigoríficos carnes, grasas, fruta, verduras, conservas, etc. otros necesitan protección de la humedad artículos de metal, madera, azúcar, etc. hay mercancías que no deben ser almacenadas en lugares muy secos, como el tabaco y los artículos de aseo. Otros precisan ser protegido de los efectos de luz fuerte del sol, como los artículos de papel, libro, telas, pinturas, etc. también están los artículos que necesitan ser protegidos de los olores de otros productos como el café, el cacao, el chocolate, el té, que no deberían estar con productos como queso, pescado, jabón, etc.

2.2.2.2.6.1. Existencias disponibles

La cantidad de existencias disponibles en almacén depende de dos factores:

- a. De las ventas o capacidad de producción.
- b. Del tiempo de entrega, es decir, del tiempo que se demora desde que sale el pedido hasta la llegada de la mercancía, contando aquí con un factor de inseguridad que puede presentarse por diversos motivos y que se debe prevenir.

Un importante medio de ayuda para apreciar las existencias disponibles son las estadísticas de ventas y archivo, donde se registran todas las entradas y salidas de la mercancía.

2.2.2.2.6.2 El Mínimo de existencias disponibles

Se debe disponer de un mínimo de existencia de todos los artículos, el cual no será tocado, o solamente cuando la dirección de la empresa lo indique.

La notificación de existencia o pedido de existencia es la cantidad de ella que fija el momento del pedido.

2.2.2.2.6.3 Obligaciones del encargado de almacén

La obligación del encargado del almacén está en un control estricto de toda la mercancía y del seguridad de ella en hecho como artículos alimenticios que tengan un tiempo límite de caducidad, cambio de modas, notificación de existencia para pedidos y un control teniendo en cuenta las variaciones que puedan sufrir en cuando al valor de las mercancías para, de esta forma, poder disponer en todo momento de los datos necesarios en la contabilidad.

2.2.2.2.7 Las Ventas, almacenaje y su peligro

El tiempo de duración de ventas no debe ser considerado a la ligera; esto puede traer consecuencias negativas. Estas se darían en artículos deformados, descompuestos - alimentos, técnicamente pasados de moda aparatos, instrumentos, maquinas y en cambios de gustos confecciones, zapatos y artículos de cuero.

Sobre estas mercancías aparte, recaen otras clases de peligro como el ser destruidas por el fuego, ser fruto de robo o deterioradas por otros motivos, como consecuencia de averías en tuberías de agua, líneas eléctricas o incluso las causadas por el mismo personal que trabaja en el almacén.

Además, si una determinada mercancía se encuentra almacenada mucho tiempo significa una parte del capital completamente sin efecto,

para lo cual se deben tomar las medidas necesarias que estimulen la salida y entrada del almacén

2.2.2.2.8 Los Sistemas de Distribución

Saiz (2001). Desde los tiempos en que los primeros mercaderes, procedentes principalmente de Asia y de los países de la Europa oriental, iniciaron la actividad distribuidora a través de las grandes rutas comerciales hasta la actualidad, la distribución ha vivido profundos y constantes cambios. Efectivamente, nadie puede discutir el hecho de que el mundo en el que vivimos haya ido convirtiéndose poco a poco en una “aldea global”, en la que no es necesario desplazarse de un punto a otro para acceder al conocimiento de otras culturas o a la posesión de bienes procedentes de países lejanos. De esta manera, puede decirse que el consumidor moderno, normalmente aquel que “disfruta” de las ventajas de un entorno económico, político y social desarrollado, tiene el mundo en sus manos. El decide que, cuando, donde, y como va a realizar su compra. Ahora bien, debemos entender que la capacidad de decisión sobre ese que, ese cuando, ese donde y ese como, tiene su origen en los sistemas y políticas de distribución actuales, que ha acelerado su ritmo de cambio conforme se va implantado el comercio electrónico.

Los sistemas y políticas de distribución surgen con el fin de satisfacer un objetivo muy concreto: hacer llegar los productos del fabricante al consumidor a través de los intermediarios, eligiendo el canal más adecuado y los medios o vías capaces de proporcionar el mejor servicio al menor costo posible.

Entre el productor y los consumidores pueden establecerse sistemas de distribución más o menos complejos, en el que podrá intervenir a su vez un mayor o menor número de intermediario. Como consideración general casi elemental diremos que si el fabricante opta por vender sus producto al canal A conseguirá disminuir sus costos

comerciales aunque “el precio que pague por ello” sea un margen de venta reducido.

Sin embargo, en la medida en que el mismo fabricante vaya asumiendo tareas propias de la distribución incrementara sus márgenes de venta, habida cuenta que también sus costes comerciales serán mayores.

Cualquiera sea la opción elegida, el fabricante deberá tener presente la siguiente máxima: en la medida que asuma tareas propias de la distribución comercial (esto es, a medida que el producto desciende de canal en el sentido de la flecha del gráfico) aumenta costos comerciales y el margen comercial que podrá obtener de sus productos, pero precisa una organización administrativa y comercial más potente. En el siguiente gráfico, ofrece precisamente aquellos costes de comercialización y variables que se afectan directamente al fabricante.

2.2.2.2.8.1. El Sistema de venta: La distribución comercial

El sistema de ventas es una función clásica de marketing que aglutina conceptos como el sistema de comercialización utilizado, la forma de venta y la elección de los canales de distribución. En la práctica la combinación de los tres queda plasmada dentro del concepto de distribución comercial.

A la distribución comercial se le ocurre como a otros muchos bienes de las sociedades desarrolladas (el agua o la energía, por ejemplo), tiene escaso reconocimiento social a pesar de su importancia vital para la sociedad. Gracias a ella los productos y servicios llegan a los consumidores y usuarios en las condiciones deseadas desde los productores cuando los necesitan y en las condiciones por ellos esperadas. Solo en casos extremos, es decir cuando la distribución comercial no cumple su papel, queda patente su importancia social.

El fabricante puede realizar la venta a través de un sistema de comercialización propio por medio de delegaciones, vendedores, agentes o representante o valiéndose de un sistema de comercialización ajeno. En ambos casos las decisiones sobre el sistema de venta afectaran al resto de las estrategias de marketing como política de precio, comunicación, fuerza de ventas, logística, etc.

Además, tales decisiones comprometerán a la empresa por periodos de tiempo relativamente largos, dado que un sistema de delegaciones, distribuidores y otro tipo de intermediarios, no se desmonta, sustituye o intercambia de la noche a la mañana; entre otras razones, porque existen vinculo contractuales de por medio.

Una empresa que haya decidido contar con distribuidores independientes, ajenos a su organización, tiene que adoptar decisiones en cuanto a la forma de venta o sistema de comercialización que considera más convenientes para hacer llegar sus productos al consumidor final (distribución intensiva, selectiva o exclusiva) y en cuanto al tipo de canal ms adecuado.

Existen, por lo tanto, formas muy diversas de clasificar los sistemas de venta. Una primera permite distingue entre venta directa, venta al por mayor y venta al detalle, como se muestra en los tablas 1 y 2. Otra forma de hacerlo es atendiendo a la forma de venta (distribución intensiva, exclusiva y selectiva). Y una tercera, muy diferente, es la que se fija en la longitud del canal de distribución (circuito directo, corto o largo: grafico 3).

2.2.2.2.8.2. Los canales de distribución

Se denomina canal de distribución al camino seguido en el proceso de comercialización de un producto desde el fabricante hasta el usuario industrial o consumidor final. Atern y el Ansary (1992) lo definen como “el conjunto de funciones y organización interdependientes, involucradas en el proceso de poner un bien o servicio de sus usuarios o

consumidores”. En otras palabras, el canal de distribución es el mecanismo por el cual la distribución, como funciona económica, toma forma y se adapta a las necesidades y características de cada sector económico.

Cuando estos canales existen y funcionan correctamente, traen consigo una mayor eficiencia del sistema, ya que abaratan al fabricante el costo de hacer llegar los productos al consumidor final. Lo esencial en un canal de distribución no es tanto el traslado físico del producto en sí como la transferencia de la propiedad del producto con los correspondientes flujos financieros y de información entre las diversas organizaciones o intermediarios que actúan en el mismo.

Por consiguiente, el papel de las personas encargadas de cada etapa del canal de distribución, esto es el papel de los intermediarios, es fundamental a pesar del carácter peyorativo con que suele emplearse el término. A este respecto, el sociólogo Armando de Miguel ha afirmado que “el rastro anticomercial se detecta en múltiples palabras castellanas sobre el particular con un deje peyorativo. Así tenemos mercader, intermediario, hortera (dependiente de comercio), tendero, trajinante, tratante, truchimán, marchante, fenicio, feriante, buhonero, negociante”

La figura del intermediario es una de las peor comprendidas de la actividad económica general. Sobre él recaen acusaciones relativas al encarecimiento injustificado del precio de los productos. Normalmente dichas acusaciones provienen del desconocimiento existente sobre las importantes funciones que dichos intermediarios ejercen en la economía.

A los canales de distribución se les atribuyen las siguientes importantes funciones:

Centralizar las decisiones y las ventas, lo cual se traduce en costos más bajos.

Reducir el número total de operaciones comerciales que habrían de producirse entre fabricantes y usuarios, tanto industriales como individuales, de manera que disminuyen la necesidad de información de los compradores.

Permitir la adecuación de las calidades u cantidades ofrecidas, dividiendo o agrupando unidades de producto, a las necesidades y preferencias de la demanda.

Participar en la financiación de los productos, ya que tanto los mayoristas como los detallistas soportan un porcentaje del flujo de financiación que por regla general existe de principio a fin del proceso producción consumo.

Constituir eficaces canales de comunicación, puesto que mantienen un contacto directo con el consumidor que el fabricante aprovecha para conocer que desean comprar los consumidores y en qué condiciones.

Contribuir a efectuar las actividades de transporte, almacenamiento, entrega de la mercancía y promoción, así como otros importantes servicios: instalación y montaje, reparaciones, entrega a domicilio, tarjetas de crédito, asesoramiento técnico, información específica sobre el uso del producto, etc.

Contribuir a reducir el coste de las ventas y del transporte, al facilitar la disminución del número de diálogos y de rutas.

Pueden constituir una partida del activo del fabricante, dado que podría incurrir que el capital más importante de lagunas empresas - especialmente las comerciales - este constituido por la propiedad y control de un canal de distribución, lo que le permitirá vender productos diferentes con un esfuerzo mínimo y a menor coste.

En general, participan en cada uno de los flujos que normalmente se atribuyen al canal de distribución: posesión física, propiedad, promoción,

negociación, financiación, pago, riesgo, pedido e información de mercados.

Existen datos económicos contrastados que confirman y sitúan en su justa medida la función del intermediario.

2.2.2.2.8.3 Tipología de los canales de distribución

Dentro del ámbito de la distribución comercial, y en un sentido amplio, podemos distinguir tres tipos de canales de distribución: delegaciones propias (venta directa), mayoristas venta al por mayor) y minoristas o detallistas (venta al detalle. Es evidente que esta sencilla clasificación se hará más compleja en la medida en que vayamos aplicándole una serie de criterios, a través de los cuales podamos descubrir toda la tipología que presentan los canales de distribución.

a. Delegaciones propias

Normalmente cuando el fabricante decide montar una delegación en una era comercial es porque ha detectado la necesidad de:

Disponer de una red comercial compuesta por vendedores propios en lugar de depender de los servicios de una red de representantes o agentes comerciales libre.

Acercar los servicios de la distribución física al mercado objetivo.

Disponer de almacenes reguladores del flujo de la demanda y controlar así adecuadamente la rotación de sus stocks.

Incidir con mayor intensidad en esa área de mercado apoyando la acción d mayoristas y detallistas.

Independiente del motivo que haya dado lugar a esta decisión, técnicamente la delegación es la sustitución que hace el fabricante de una parte del canal mayorista por una instalación propia, dependiente jerárquica y jurídicamente de él.

En este camino de sustitución del intermediario por algún tipo de organización propia, el fabricante puede plantearse como opción estratégica de la venta directa, cuando el fabricante se dirige directamente al consumidor final a través de sus propios agentes comerciales, desde la misma fábrica, las delegaciones o las “tiendas de fábrica” (ubicadas en la misma fábrica o en una zona comercial o en un parque de fabricantes).

b. Mayoristas

El mayorista es un intermediario que se dedica a la venta de productos o servicios por mayor y que realiza dicha venta principalmente a los minoristas, aunque también lo puede hacer a otros mayoristas o industria. En ocasiones se le denomina almacenistas o distribuidores. En sentido estricto, a un mayorista habría que pedirle para calificarlo como tal:

Capacidad de almacenamiento (sin exposición)

Medios físicos para el movimiento y reparto de mercancías.

Red de vendedores y/o repartidores.

Capacidad financiera, tanto para pagar al contado o en cierto plazo al producto como para financiar al detallista girándole el importe de sus compras.

Si atendemos a la forma en que realizan su actividad, podremos diferenciar dos tipos de mayorista: los de función completa y los de función limitada. Los primeros son aquellos que realizan todo tipo de venta al por mayor, pudiendo trabajar con productos de consumo, industriales, de fabricación nacional, de importación, manufacturados o no. Los mayoristas de función limitada no realizan todas estas funciones, pero en determinados productos, momentos o zonas geográficas, pueden realizar la distribución de manera más ventajosa que los de función completa.

b.1. Los mayoristas de función completa

Pueden estar relacionados con líneas muy diversas de productos, suministrando mercancías a establecimientos tan diversos como ferreterías, droguerías, tiendas de electricidad, almacenes, etc. En tal caso, estaremos hablando de mayoristas de mercancías generales. A partir de ahí, y en función de que la gama de productos con los que trabaje sea mayor o menor, nos encontramos con mayoristas de línea general, normalmente asociados a los canales para productos de consumo industrial, y con los mayoristas especializados, que suministran líneas de productos muy concretas, como calzado, lencería, artículos de jardinería, etc.

Otra figura que merece la pena citar en este apartado es la del “negociante de estantería o rack Jobber”, denominación que proviene del hecho de que los detallistas le proporcionan un espacio en forma de baldas para rellenarlas. El rack Jobber es un mayorista de servicio completo que se ha desarrollado cuando las grandes superficies empiezan a vender artículos de no alimentación, terreno que no dominan y que prefieren delegar en personas más preparadas y capaces de eliminar el riesgo existente. El “negociante de estantería” asume la responsabilidad de mantener surtido a cada uno de los puntos de venta del detallista con las existencias adecuadas, comprobando que las estanterías se mantienen repletas con los artículos deseados y asumiendo el riesgo si la mercancía no se vende. En realidad se puede considerar que el detallista alquila el espacio al rack Jobber y le paga con un determinado porcentaje de las ventas.

b.2. Los mayoristas de función limitada

Pueden dividirse a su vez en varias categorías. Los “mayoristas sobre camión” están especializados principalmente en el campo de la alimentación y su ventaja competitiva se fundamenta en la frecuencia con la que los minoristas pueden comprar sus productos, ya que se les permite hacerlo en pequeñas cantidades, con la ventaja que ello supone

para los productos precederos. Los “mayoristas de despacho” son propietarios de las mercancías que venden a los detallistas, aunque no las manejan físicamente ya que son entregadas directamente por el fabricante al detallista. Suministran principalmente productos como carbón, materiales de construcción, etc. Los “mayoristas de pago al contado” son aquellos que solamente entregan las mercancías al detallista, previo pago de las mismas. Trabajan normalmente con una línea limitada de productos, que en general tiene un rápido movimiento.

Otro caso particular de clasificación de los mayoristas lo constituyen aquellos que desarrollan sus funciones como canal en los mercados de productos agrarios, ganaderos y pesqueros, de los que se pueden distinguir tres tipo:

b.3. Los mayoristas en Origen

Que desempeñan su función en las zonas de producción o en zonas próximas a ellas. Suelen adquirir la práctica totalidad de los productos directamente de los productores, aunque en algunos casos pueden utilizar para ellos corredores o agentes a comisión. Sus ventas van dirigidas a otros mayoristas situados en centros de consumo así como a detallistas y clientes institucionales.

b.4. Los mayoristas en destino

Ejercen su actividad en las zonas de consumo, ubicándose en los mercados centrales de las ciudades (asentadores), así como en los Centro de la Red Mercasa (los mercas). Los mayoristas ubicados en los mercados centrales suelen adquirir los productos principalmente de los mayoristas en origen y directamente de los productores respectivos. Los que esta situados fuera de los mercados centrales se abastecen también de las mismas fuentes y de los mayoristas establecidos en los “mercas” de Mercasa.

b.5. Los mayoristas en origen – destino

Están situados en zonas de producción, teniendo al mismo tiempo mercado propios de consumo. Estos mayoristas dirigen sus ventas principalmente a los detallistas locales, aunque en menor proporción que los mayoristas en centro de consumo. Además pueden suministrar sus mercancías a otros mayoristas situados en centros de consumo distintos a aquellos en los que ellos están ubicados.

El mayorista tiene su máxima entidad en productos de gran consumo, distribuidos de manera intensiva y que utilizan sistemas de distribución de “circuito largo”, si bien no queda descartada su existencia e importante función en los productos industriales.

El cuadro presenta, sinópticamente, algunas de las tipologías más usuales de mayoristas.

c. Minoristas

El minorista es el intermediario que se dedica a la venta de productos o servicios al por menor a consumidores o usuarios finales. Representa el punto de contacto del canal de distribución con el último comprador, por lo que lógicamente es quien está en la mejor posición para recoger, analizar y transmitir información de gran relevancia sobre los gustos, hábitos y necesidades de los consumidores.

En el desempeño de su actividad no solo se relaciona con estos, sino también con los fabricantes y mayoristas, llevando a cabo las siguientes funciones:

En su relación con los clientes:

División de los productos en las cantidades y tamaños necesarios para satisfacer las necesidades y deseos de los compradores.

Agrupación y reunión de diferentes productos y calidades.

En algunos productos, almacenaje, transporte, servicio de instalación y posventa.

En su relación con los proveedores (fabricantes y mayoristas):

Compra de grandes cantidades por lotes.

Financiación de la distribución.

Facilitar la venta de los productos.

En algunos casos, almacenaje.

En general, al detallista se le pide que posea un buen punto de ventas y exposición de los productos pero sin facturar ni vender fuera del establecimiento.

Mencionaremos a título de ejemplo, algunas de las modalidades que puedan presentarse a la hora de emplear el término “establecimiento”: tiendas tradicionales, autoservicios, supermercados, hipermercados, grandes almacenes y centros comerciales.

Por último, al margen de su forma. Los detallistas pueden ser clasificados por su actuación como: independientes, administrados, integrados y asociados.

2.2.2.2.8.4 Los Circuitos de la distribución

Normal mente se admiten cuatro circuitos o canales básicos para hacer llegar los productos desde el fabricante o productor hasta el consumidor final, asociados en cada caso concreto al número de intermediarios que intervienen en el proceso de distribución: circuito directo, corto, largo y superarlo.

Deduciremos inmediatamente que, en la medida en que el número “agentes intervinientes” sea mayor, estaremos añadiendo también mayor complejidad al proceso.

En el caso de la venta de materias primas, lo normal será encontrarnos ante el sistema de distribución de circuito directo o corto. La simplicidad de este sistema salta a la vista si establecemos

comparaciones, por ejemplo, con los productos de gran consumo que por su propia naturaleza velocidad de rotación, diversificación en gamas y líneas de producto, exposición ante el público consumidor, cuidado de su presentación, carácter perecedero en muchos casos, etc.

Exigen una administración administrativa y comercial mucho más desarrollada.

El circuito directo supone la venta sin ningún tipo de intermediario y sin necesidad de hacer eso del canal de distribución. En el circuito corto los productos llegan al consumidor a través de un solo intermediario, mientras que el círculo largo intervienen al menos el mayorista y el detallista. El círculo súper largo supone el dominio intensivo del mercado, con lo que se hace necesario introducir un nuevo eslabón en la cadena, que asuma las funciones de elemento regulador y potenciador de la actividad distributiva: la delegación, sucursal o depósito propio o bien un corredor o broker.

En la moderna concepción de la distribución, en especial cuando se trata de productos de gran consumo, el circuito corto es el más habitual aunque el superlargo sea el más completo de todos. De hecho, determinadas empresas de ámbito nacional o utilizan montando delegaciones propias o depósitos intermedios, desde lo que pueden intensificar su distribución física y apoyar las acciones comerciales de sus colaboradores mayoristas y detallistas para lograr un mejor posicionamiento de sus productos en el mercado. De todas formas lo frecuente será adoptar una estrategia multicanal.

En resumen, existen varias formas de clasificar los canales de distribución así como diversos nombres para referirnos a los mismos conceptos. En efecto, los canales de distribución pueden ser clasificados en función de su longitud (corto, largo, etc.), de la tecnología de venta (tradicional, etc.) o de la forma de organización (independientes, administrados, integrados, asociados, etc.).

2.2.2.2.9 Sistema logístico

Monterroso (2000). Como todo sistema, su análisis y la comprensión del mismo pueden obtenerse a partir del estudio de sus partes componentes. De esta forma, podemos abordar el sistema logístico considerando los siguientes subsistemas:

2.2.2.2.9.1 Logística de abastecimiento

Que agrupa las funciones de compras, recepción, almacenamiento y administración de inventarios, e incluye actividades relacionadas con la búsqueda, selección, registro y seguimiento de los proveedores.

2.2.2.2.9.2 Logística de Planta

Que abarca las actividades de mantenimiento y los servicios de planta (suministros de agua, luz, combustibles, etc.), como así también la seguridad industrial y el cuidado del medio ambiente.

2.2.2.2.9.3 Logística de distribución

Que comprende las actividades de expedición y distribución de los productos terminados a los distintos mercados, constituyendo un nexo entre las funciones de producción y de comercialización.

2.2.2.2.9.4 Logística de producción

Los subsistemas de Abastecimiento y de Servicios de Planta pueden ser agrupados bajo la denominación de Logística de Producción, ya que ambos se relacionan íntimamente con las tareas propias de fabricación de bienes y/o prestación de servicios.

2.2.2.2.9.5 Organización Logística

Farfán (2009). De acuerdo con el enfoque de sus actividades logísticas, las estructuras organizativas de las diferentes empresas pueden ser muy diversas.

Mientras que por en la figura de actividades logísticas dispersas dentro de un organización tradicional, con actividades logísticas dispersas, en la figura de responsabilidad logísticas consolidadas dentro de una organización funcional bajo una organización funcional, las responsabilidades logísticas parecen consolidadas en una unidad específica.

Existen otras posibilidades de integración de la función logística dentro del organigrama de una empresa (por ejemplo, esta puede estar descentralizada en diversas divisiones y cada una tener su propio departamento logístico), pero se dejara como esencial las que se han mencionado: las funciones logísticas “dispersas” en distintos departamentos o integradas en un único departamento.

El contenido detallado de una dirección logística funcional que se muestra en la figura de la organización de una dirección logística funcional, se caracteriza por la no intervención directa en el plan operacional de explotación pero como competencia para desarrollar métodos, escoger medios, realizar previsiones de actividad y diseñar la implantación, lo cual tiende a asegurar la eficacia de la coordinación global.

La creación de una dirección de logística o de operaciones a un nivel equiparable a la de producción, comercial, financiera, etc., que planifique y gestione toda la cadena logística, empieza a extenderse entre las empresas españolas, tal como nos demuestra el estudio elaborado conjuntamente por el C.E.I. (Centro Español de Logística) y Andersen Consulting (1992)

2.2.2.2.10 Funciones de la administración logística

La logística desempeña cinco papeles o roles en las empresas.

2.2.2.2.10.1 Información

Hacer cada unidad de la empresa perciba los impactos negativos que produce sobre otros departamentos y sobre los costes y niveles de servicio de la empresa.

2.2.2.2.10.2 Control

Determinar la definición y medición de indicadores de desempeño:

Cumplimiento de plazos de entrega, frescura de producto y rotación de stock.

2.2.2.2.10.3 Organización

Definir, rediseñar e implantar procesos y métodos que faciliten que las decisiones y la ejecución de las acciones de cada unidad de la empresa optimicen de forma global los objetivos de esta. Calculo del stock de seguridad, métodos de evaluación de proveedores y circuito de pedidos.

2.2.2.2.10.4 Estratégicos

Ayuda a definir la estrategia de la empresa con especial énfasis en la determinación de nivel de servicio y en la determinación de los objetivos dentro de las organizaciones.

2.2.2.2.10.5 Ejecutivo

Responsabilizarse parcial o totalmente de la ejecución de las actividades logísticas.

Algunos instrumentos que facilitan esta forma de proceder serian:

Fomentar el espíritu de equipo, implantar sistemas proveedor-cliente interno, gestión por proceso, ABC (costo basado en actividad) y EVA (valor económico añadido).

2.2.2.2.11. Logística comercial internacional

Castellanos (2009). Definimos la logística comercial internacional como el estudio que determina y gestiona los flujos de materiales, la producción y la distribución con los flujos de información, con el fin de adecuar la oferta de la empresa a la demanda del mercado en condiciones óptimas de calidad.

El cliente hoy es infiel, exige producto de inmediato, se ira con la competencia si el precio es menor, aun por centavos.

La preferencia de los consumidores hoy día es que el producto sea vendido:

En el lugar adecuado, en el momento oportuno, y que su precio refleje el que el consumidor esté dispuesto a pagar o el que él le asigne.

Aquí es donde entra la administración de la logística y su gestión a todo nivel, y como gerente del área deberá tener respuestas al cliente.

La logística incluye cada una de las operaciones necesarias para mantener una actividad productiva, desde la programación de las compras hasta el servicio post venta; a continuación podemos observar la estructura de este sistema logístico:

Con el manejo de un sistema logístico, las empresas lograran proveer el producto correcto, en la cantidad requerida, en condiciones adecuadas, en el lugar preciso con el tiempo exigido a un costo razonable.

Esto se consigue mediante una gerencia de cadena de abastecimiento, que cubra desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio va a ser finalmente consumido, conjugado con una función gerencial que provea el producto correcto, en la cantidad requerida, en condiciones adecuadas, en el lugar preciso con el tiempo exigido a un costo razonable.

2.2.2.2.11.1 Los indicadores de gestión empresarial

a. Definición

Mora (2004). Son relaciones de datos numéricos y cuantitativos aplicados a la gestión logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso incluyen los procesos de recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y los flujos de información entre los socios de negocios. Es indispensable que toda empresa desarrolle habilidades alrededor del manejo de los indicadores de gestión logística, con el fin de poder utilizar la información resultante de manera oportuna (tomar decisiones).

Para Mora refiere “los indicadores son necesarios para poder mejorar: “lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar”.

Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los “indicadores” los encargados de esa concreción.

El término “indicador” en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que nos permiten darnos cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los indicadores puede ser: medidas, números, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente en la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica - productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores,

es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Los indicadores tienen algunas características importantes:

- a. Pueden medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- b. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
- c. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo
- d. Son instrumentos valiosos para determinar cómo se pueden alcanzar resultados en proyectos de desarrollo.

Todo se puede medir y por tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: “lo que no se mide, no se puede administrar”. El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos logísticos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

Son factores para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

Los indicadores de gestión son ante todo, información, es decir, agregan valor. Los indicadores de gestión deben tener los atributos de la Información, tanto en la forma individual como cuando se presentan agrupados.

Es un sistema de Información estadística, financiera, administrativa y operativa que puesta al servicio de la directiva de la organización, le permite tomar decisiones aceptadas y oportunas, adoptar las medidas correctivas que correspondan y controlar la evolución en el tiempo de las principales variables y procesos.

Es un proceso gerencial por excelencia

Constituye un eficaz apoyo para la toma de decisiones.

Se centra en el cómo, a más de la producción de resultados.

Enfatiza en la producción de rendimientos.

Emplea normas y patrones operativos.

Proyecta el futuro de la organización.

Es integral

Es integrador: como la alineación y articulación de todas las áreas de las organizaciones en pos de los objetivos planteados desde la función de planeación

b. Principales Funciones

Apoya y facilita los procesos de toma de decisiones.

Controla la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables.

Sirve de base para la adopción de normas y patrones efectivos y útiles para la organización.

Sirve de base para la planificación y la prospección de la organización.

Sirve de base para el desarrollo de sistemas de remuneración e incentivos.

Sirve de base para la comprensión de la evolución, situación actual y futuro de la organización.

Propicia la participación de las personas en la gestión de la organización.

c. Vigencia

Los indicadores se clasifican en temporales y permanentes:

c.1. Temporales

Cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto; al lograrse el objetivo o cuando este pierde interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

c.2. Permanentes

Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos. Este indicador debe ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno y de la organización.

d. Atributos para tener en cuenta para información

Exactitud

La Información debe presentar la situación o el estado como realmente es.

d.1. Forma

La Información puede ser: cuantitativa, cualitativa, numérica o gráfica, impresa o visualizada, resumida y detallada. Realmente la forma debe ser elegida según la situación, necesidades habilidades de quien la recibe y la procesa.

d.2. Frecuencia

Medida de cuan a menudo se requiere, se produce o se analiza.

d.3. Extensión

Es el alcance en términos y de cobertura del área de interés.

d.4. Origen

Puede originarse dentro o fuera de la organización. Lo fundamental es que la fuente que la genera sea la fuente correcta.

d.5. Temporalidad

La información puede hablarnos del pasado, de los sucesos actuales o de las actividades o sucesos futuros.

d.6. Relevancia

La información es relevante si es necesaria para una situación particular.

d.7. Integridad

Una Información completa proporciona al usuario el panorama integral de lo que necesita saber acerca de una situación determinada.

d.8. Oportunidad

La información debe estar disponible y actualizada cuando se necesita.

e. Objetivos

Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos

Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.

Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.

Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para amentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.

Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.

Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial (Benchmarking)

f. Utilidad

Parametrizador de la planeación de actividades logísticas.

Medición de resultados.

Proyección de logros.

Identificación de mejoras internas.

Dinamizador de los procesos logísticos de mercancías mediante la interrelación de todas sus actividades internas (armonía).

Potencializador de la actividad comercial.

Multiplicador de la realidad empresarial.

Capacidad real.

Capacidad instalada.

g. Características de los indicadores de la gestión logísticos

g.1. Cuantificables

Debe ser expresado en números o porcentajes y su resultado obedece a la utilización de cifras concretas.

g.2. Consistentes

Un indicador siempre debe generarse utilizando la misma fórmula y la misma información para que pueda ser comparable en el tiempo.

g.3. Agregables

Un indicador debe generar acciones y decisiones que redunden en el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados.

g.4. Comparables

Deben estar diseñados tomando datos iguales con el ánimo de poder compararse con similares indicadores de similares industrias.

h. Patrones para Especificación de Indicadores

h.1. Nombre

La identificación y la diferenciación de un indicador es vital, y su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.

h.2. Forma de Cálculo

Se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual indica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan.

h.3. Unidades

El valor de un determinado indicador está dado por las unidades las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

h.4. Glosario

Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo. Ejemplo: Manual o cartilla de indicadores, en la cual se

especifican todos los aspectos atinentes a los indicadores que maneje la organización.

h.5. Metas establecidas

El indicador debe tener un valor óptimo planteado como objetivo a alcanzar, lo que permite su comparación y seguimiento.

h.6. Comportamiento Histórico del Indicador

Establece la tendencia.

h.7. Generación del Valor

El mejor valor logrado para dicho indicador, bien sea en la organización o fuera de la misma.

i. Esquema de implantación

Para establecer indicadores de gestión a cualquier nivel, es vital tener claro que es lo correcto y cómo hacerlo correctamente, al tener presente siempre hacer lo correcto correctamente estaremos en la senda de la efectividad y la productividad.

Para el caso de la logística solo se deben desarrollar indicadores para aquellas actividades o procesos relevantes al objetivo logístico de la empresa, para lo anterior, se deben tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificar el proceso logístico a medir.
2. Conceptualizar cada paso del proceso.
3. Definir el objetivo del indicador y cada variable a medir.
4. Recolectar información inherente al proceso.
5. Cuantificar y medir las variables

6. Establecer el indicador a controlar.
7. Comparar con el indicador global y el de competencia interna.
8. Seguir y retroalimentar las mediciones periódicamente.
9. Mejorar continuamente el indicador.
10. Proyección y benchmarking externos

j. Matriz logística de los indicadores de gestión (tabla de control)

A continuación detallaremos los indicadores idóneos para lograr absoluto control y mejoramiento de los procesos logísticos de una compañía:

Se construye una tabla de proceso logísticos claves de desempeño y se les asignan los indicadores de gestión más enfocados y relevantes de su operación logística y clasificados por el tipo de indicador que se desea medir para tomar no solo correctivos a nivel interno sino como compararse con las mejores prácticas de cada sector para conocer la brecha logística que existe en su mercado competitivo y así tomar medidas correctivas de mejoramiento continuo.

k. Clasificación de los indicadores

k.1. Clasificación los indicadores de gestión

En los estados financieros de las organizaciones se visualizan bien los costos de indicadores logísticos y operativos, los cuales deben ser identificados en forma separada y con base en las mejores prácticas y seleccionado los más importantes, y de alto impacto en sus resultados de las empresas.

Es importante anotar que se debe identificar, calcular e implementar indicadores de gestión logísticos más detallados de los procesos con el fin de conocer la gestión y comportamiento en esas actividades dado que los estados de pérdidas y ganancias dan

Información macro y no reflejan realmente lo que está sucediendo al interior de cada proceso logístico en lo relacionado con la eficiencia y productividad y la optimización de los recursos asignados.

En síntesis las organizaciones deberían configurar un sistema de indicadores de gestión aplicados a su operación específica, y que mida los indicadores claves de desempeño y definir estrategias de reducción de los costos logísticos y optimización de sus recursos para no solo conocer exhaustivamente la operación logística sino aumentar la competitividad de sus empresas a nivel interno y externo (benchmarking).

k.2. Indicadores financieros y operativos

Miden el costo total de la operación logística, es decir el valor monetario de servir a los clientes y planear, administrar, adquirir, distribuir y almacenar el inventario con destino a los clientes.

Es importante para la empresa poder controlar las actividades asociadas a su operación logística teniendo claro conocimiento y visibilidad del comportamiento de los costos de ejecución de estas, a fin de poder encontrar puntos clave que permitan optimizar los costos a través de la cadena de abastecimiento incrementando la competitividad de la empresa en función de ser más rentable en su operación sin perder mercado.

Estos indicadores se clasifican en costos operacionales y costos de capital:

Costos de capital

Miden el costo de oportunidad de la empresa de tener recursos financieros atados a activos de logística, los cuales se entienden por: infraestructura física, flota de transporte, equipos de comunicaciones, y manejo de materiales (estibadores, terminales de radio frecuencia, etc.), este indicador se calcula como:

Costos de capital = valor total de los activos de logística * tasa de capitalización de los activos.

Costos operativos

Miden los costos asociados a la ejecución y desempeño de las actividades inherentes a los procesos logísticos y productivos, estos pueden ser:

Costo de la bodega por metro cuadrado

Costo de despacho por unidad

Costo operativo de bodega por empleados

Costo de transporte por camión

Costo de transporte por conductor

Costo de transporte por unidad transportada

k.3. Indicadores de Tiempo

A través de estos indicadores se conoce y controla la duración de la ejecución de los procesos logísticos de la empresa, es decir, el tiempo que toma llevar a cabo una determinada actividad o proceso, como por ejemplo, el tiempo que toma descargar o cargar un camión, el tiempo que toma la recepción de mercancía en el centro de distribución, etc.

Los indicadores de tiempo muestran a la empresa las fluctuaciones que se generan de un periodo a otro durante la ejecución de sus procesos, lo cual brinda herramientas de respuesta inmediata a cambios drásticos o paulatinos en su nivel de servicio, a través del control de su evolución y el impacto que causa en este los cambios o mejoras hechas a los procesos de abastecimiento y distribución.

Algunos de estos indicadores son:

Ciclo total de un pedido

Tiempo transcurrido desde el momento que un cliente pone el pedido hasta que el producto esta entregado y facturado y en algunos casos, cobrado.

Ciclo de la orden de compra

Indicador para controlar los tiempos de respuesta y entrega de los proveedores.

Ciclo de un pedido en bodega o almacén

Tiempo que transcurre durante la gestión del pedido desde que es hecho el requerimiento en el almacén hasta que este es despachado al cliente final.

Tiempo de tránsito

Lapso de tiempo que transcurre durante el transporte de mercancías.

Horizonte del pronóstico de inventarios

Periodo de tiempo y frecuencia de los estimados de demanda.

k.4. Indicadores de calidad

Muestran la eficiencia con cual se realizan las actividades inherentes al proceso logístico, es decir, el nivel de perfección del proceso en lo que tiene que ver a la gestión de los pedidos, la manutención de las mercancías, transportes, etc.

Estos reflejan las deficiencias en los procedimientos de ejecución del proceso logístico, por lo cual es importante para la empresa pues la eficiencia en su proceso determina la eficiencia en costos y nivel de servicio, dos factores vitales para la competitividad en mercados altamente cambiantes y competidos en un ámbito internacional.

Dentro de estos indicadores se destacan dos grandes grupos:

Porcentaje de pedidos perfectos:

% de pedidos entrados correctamente.

% de pedidos completos con cantidades exactas.

% de pedidos recogidos con cantidad exactas.

% de pedidos empacados de acuerdo con cliente.

% de pedidos enviados sin daños o averías.

% de pedidos despachados a tiempo y al lugar indicado.

% de pedidos documentados perfectamente.

Porcentaje de averías:

% de mermas de la mercancía

% de averías en el empaque

% de averías ocasionadas en el transporte.

k.5. Indicadores de productividad

Reflejan la capacidad de la función logística de utilizar eficientemente los recursos asignados, es decir, vehículos, sistemas de información y comunicaciones, espacios de almacenamiento, etc.

El objetivo general de los recursos de logística es generar ventas, es decir, llegar a los mercados eficientemente optimizando los costos y mejoran márgenes de rentabilidad.

Como ejemplo de estos indicadores se presentan los siguientes:

Número de cajas movidas por hombre

Número de pedidos despachados

Número de órdenes recepcionadas

Número de unidades almacenadas por metro cuadrado.

Capacidad de almacenamiento en estibas.

k.6. Indicadores de la entrega perfecta (excelencia logística)

Es la máxima afectividad en las entregas de los productos a los clientes finales y se conoce como el momento de la verdad o face to face con el cliente y donde se verifican todas las variables logísticas que integran la calidad total en la entrega al consumidor final y no solo se incorporan las variables de tiempo, calidad y documentos sino la presentación de la tripulación de entrega y sus respectivos equipos de transporte.

La ponderación de los niveles de efectividad en cada variable multiplicada conforma la entrega perfecta y mide realmente la efectividad de la gestión logística en sus entregas que son clave para medir la competitividad de las organizaciones y se constituye uno de los indicadores más importante en la gestión logística.

k.7. Indicadores de compra y abastecimientos

Estos indicadores están diseñados en función de evaluar y mejorar continuamente la gestión de compras y abastecimiento como factor clave en el éxito de la gestión de la cadena de suministro de la compañía, donde se pueden controlar aspectos del proceso de compras como de las negociaciones y alianzas estratégicas hechas con proveedores.

k.8. Indicadores de producción e inventarios

Los movimientos de materiales y productos a lo largo de la cadena de suministro son un aspecto clave en la gestión logística, ya que de ellos depende el reabastecimiento óptimo de productos en

función de los niveles de servicio y costos asociados a la operación comercial y logística de la empresa.

k.9. Indicadores de almacenamiento y bodegaje

La gestión de almacenamiento debe estar totalmente alineada con la gestión de aprovisionamiento y distribución, por lo tanto el control sobre los procesos generados al interior del centro de distribución o almacén es determinante en cuanto al impacto de los costos de operación sobre la operación logística.

k.10. Indicadores de transporte y distribución

La distribución es una función logística vital para el desempeño exitoso de la compañía, por lo tanto es fundamental poder controlar los costos y productividad asociados a la gestión de la misma, particularmente de la gestión del transporte la cual es la actividad que más consume recursos y esfuerzo dentro del a gestión logística por su fuerte impacto en inversiones de activos fijos y respuesta al cliente final.

2.2.2.2.12. Determinación del costo de ventas

2.2.2.2.12.1 Costo de ventas de una actividad comercial

El costo de ventas de una empresa comercial se puede determinar de dos maneras diferentes. Si el sistema de inventarios es permanente, cada vez que la empresa realiza una venta descarga del inventario los productos vendidos a determinado costo, dependiendo del sistema de inventario utilizado. Esto le permite tener su inventario actualizado y saber exactamente el costo asociado a cada venta.

Cuando la empresa se acoge a un sistema de inventarios periódico, el saldo de la cuenta de inventarios no se modifica durante el periodo contable; simplemente se registran las compras en una cuenta que lleva este nombre, se hace seguimiento a las devoluciones y rebajas en compras y a los gastos incidentales de las mismas, y al final del

periodo se hace un avalúo del inventario final y se determinan el costo de ventas por juego de inventarios.

Las grandes empresas administran sus inventarios bajo sistemas permanentes; sin embargo, empresas pequeñas y medianas que cuentan con poca tecnología en ocasiones deciden administrar sus inventarios por sistema periódico. Permitido o no este procedimiento, de acuerdo con los marcos regulatorios,, es importante hacer una revisión a la metodología para calcular el costo de ventas de esta manera, por dos razones específicas: la primera de ellas por ser una práctica utilizada en la micro, la pequeña y la mediana empresa, que, como se revisó en líneas arriba, constituyen la mayoría de empresas en nuestro país; y la segunda, por ser una metodología altamente esclarecedora respecto a los componentes del costo de ventas de una organización de este tipo.

a. Compras a precio de factura

El saldo de la cuenta de inventario no se modifica durante el periodo contable. Sin embargo, se realizan compras de mercancías durante todo el periodo. Para llevar el registro contable de estas compras se crea esta cuenta que registra todas las adquisiciones de mercancía que realice la empresa en un periodo determinado.

b. Costos incidentales en compras

Los costos incidentales en compras están relacionados con todos los costos que debe asumir la empresa para lograr colocar los productos adquiridos en su bodega o en los puntos de venta. Dependiendo del acuerdo comercial al que llegue la empresa con sus proveedores, puede ser que estos costos incidentales los asuma la compañía o los asuma el proveedor. Los costos de seguros contra pérdida o robo de la mercancía, o los costos de transporte, son ejemplos claros de los costos incidentales en compras.

c. Devoluciones y rebajas en compras

Las devoluciones y rebajas en compras se presentan por inconformidad frente a lo que la empresa recibe de sus proveedores. Puede ser los productos solicitados tengan algunos imperfectos, y en la reclamación el proveedor decida cobrar un poco menos por esas unidades imperfectas y se genere una rebaja en compras, o puede ser que los productos lleguen en condiciones tan deplorables que no permitan la posterior venta del producto y sea necesario devolver el producto al proveedor.

Dentro de la construcción del costo de ventas, las compras a precio de factura, los costos incidentales en compras y las devoluciones y rebajas en compras permiten determinar el valor de las compras netas.

2.2.2.2.12.2. Juego de inventarios

Luego de que la empresa ha obtenido el costo de sus compras netas debe determinar el costo de la mercancía vendida. Hasta el momento se sabe el costo de las mercancías compradas durante el periodo, pero no el costo de las mercancías vendidas en el mismo. Como toda esta explicación está enmarcada en el sistema de inventario periódico, se debe recordar que la empresa que adopta este sistema de inventario realiza una valoración del mismo al principio y otra la final del periodo.

Teniendo el valor del inventario al inicio del periodo y al final del periodo, se realiza un juego de inventarios. ¿En qué consiste dicho juego? Si se tiene el costo neto de las mercancías compradas y el costo del inventario inicial, al sumar estos dos valores se obtiene el costo de las mercancías disponibles para ser vendidas por la empresa en el periodo; y si al costo de las mercancías que tenía disponibles para ser vendidas en el periodo se le resta el costo del inventario final, se puede obtener el costo de la mercancía vendida.

2.2.2.2.12.3 Método de valuación de inventarios

Corral (2005). Hemos comentado que la complejidad para la valuación de los inventarios radica en el incremento de precios, virtud del cual, ocasiona que las mercancías o las materias primas que se adquieren se obtiene a diferente costo.

Para encontrar la solución que permita conocer el valor de la mercancía vendida así como el inventario final del periodo, basta con recurrir a los diferentes métodos de valuación.

2.2.2.2.12.3 Primeras entradas primeras salidas

El método “PEPS” se basa en el supuesto de que los primeros artículos en entrar al almacén, son los primeros en salir de él, ya sea por ventas o a la planta de producción, por lo que las existencias al finalizar de cada periodo, quedan prácticamente valuadas a los últimos precios de compra, mientras que en el costo de lo vendido son los que corresponden al inventario inicial y las primeras compras de ese periodo.

Para una correcta asignación del costo deben establecerse las diferentes capas del inventario según las fechas de adquisición o producción.

En una etapa inflacionaria, puede originarse una valuación en el inventario final con un impacto mayor respecto al costo de ventas. Aquí se desprende la premisa “a mayor ingreso, mayor utilidad”.

2.2.2.2.12.4 Últimas entradas y primeras salidas

Otra alternativa para evaluar los inventarios consiste en el método “UEPS”, contrario al caso anterior, consiste en que los últimos artículo en entrar al almacén o a la producción son los primeros en salir de él, por lo que siguiendo este método, las existencias al finalizar el periodo queda prácticamente valuadas a los precios de adquisición o producción

más antiguos. Nuestra premisa resultaría “a menor inventario, menor utilidad”

En este método también deben establecerse las diferentes capas del inventario según las fechas de adquisición o producción para una correcta asignación del costo.

2.2.2.2.12.4 Costo promedio

Uno de los métodos más comunes que en la práctica las personas moral utilizan para determinar el costo unitario de las mercancías o las materias primas, basta con realizar la siguiente operación aritmética

Monto total de compras = Costo Promedio realizadas / Número de unidades adquiridas

El costo promedio se va determinando en forma paulatina dependiendo del movimiento de inventarios, por un lado en la compra de nuevos productos, y por el otro, la salida del producto en función de su venta.

2.2.2.2.13 Existencias

2.2.2.2.13.1 Existencias

Son activos poseídos para ser vendidos en el curso normal de la explotación, en proceso de producción de cara a esa venta o en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción o en el suministro de servicios.

2.2.2.2.13.2 Valor Neto Realizable

Es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la explotación, menos los costes estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta.

2.2.2.2.13.3 Valor Razonable

Es el importe por el cual puede ser intercambiado un activo o cancelado un pasivo, entre partes interesadas y debidamente informadas, que realizan una transacción en condiciones de independencia mutua

Se debe anotar que el valor neto realizable es el importe neto que la empresa espera obtener por la venta de las existencias, este es un valor específico para la empresa. El valor razonable refleja el importe por el cual esta misma existencia podría ser intercambiada en el mercado, este no es un valor específico para la empresa.

Se consideran existencias los bienes que han sido comprados y almacenados para revender, de igual forma son también existencias los productos terminados o en curso de fabricación por la empresa, así como los materiales y suministros para ser usados en el proceso productivo. Cuando se presente una prestación de servicios, las existencias incluirán el coste de los servicios para los que la empresa aún no haya reconocido el ingreso ordinario correspondiente.

2.2.2.2.13.4 Valoración de existencias

Para valorar las existencias se toma en cuenta el menor valor comparando el coste y el valor neto realizable. El coste de las existencias comprenderá todos los costes derivados de la adquisición y transformación de las mismas, así como otros costes en los que se haya incurrido para darles su condición y ubicación actuales.

2.2.2.2.13.5 Costes de adquisición

El precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costes directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los materiales o los servicios hacen parte del coste de adquisición de las existencias. Los

descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el coste de adquisición.

2.2.2.2.13.6 Costes de transformación

Dentro de los costes de transformación se incluirán aquellos que están directamente relacionados con las unidades producidas, entre los cuales podemos encontrar:

La mano de obra directa

También comprenderán una parte, calculada de forma sistemática, de los costes indirectos, variables o fijos, en los que se haya incurrido para transformar las materias primas en productos terminados.

El proceso de distribución de los costes indirectos fijos a los costos de transformación se basará en la capacidad normal de trabajo de los medios de producción. La cantidad de coste indirecto fijo distribuido a cada unidad de producción no se incrementará como consecuencia de un nivel bajo de producción, ni por la existencia de capacidad ociosa.

Los costes indirectos no distribuidos se reconocerán como gastos del ejercicio en que han sido incurridos. Los costes indirectos variables se distribuirán, a cada unidad de producción, sobre la base del nivel real de uso de los medios de producción.

Cuando se fabrican simultáneamente varios productos y los costes de transformación de cada tipo de producto no sean identificables por separado, se distribuirá el coste total entre los productos, utilizando bases uniformes y racionales. La mayoría de los subproductos, por su propia naturaleza, no poseen un valor significativo. Cuando este sea el caso, se medirán frecuentemente por su valor neto realizable, deduciendo esa cantidad del coste del producto principal. Como resultado de esta distribución, el importe en libros del producto principal no resultará significativamente diferente de su coste.

2.2.2.2.13.7 Otros costos

Se incluirán además de los anteriores costos otros que siempre que se hubiera incurrido en ellos para dar a las mismas su condición y ubicación actuales. Por ejemplo, se podría incluir como coste de las existencias, algunos costes indirectos no derivados de la producción o los costes del diseño de productos para clientes específicos.

Algunos costes son considerados como gastos del ejercicio, tales como:

Las cantidades anormales de desperdicio de materiales, mano de obra u otros costes de producción.

Los costes de almacenamiento, a menos que esos costos sean necesarios en el proceso productivo, previos a un proceso de elaboración ulterior.

Los costes indirectos de administración que no hayan contribuido a dar a las existencias su condición y ubicación actuales.

Los costes de venta.

2.2.2.2.13.8. Sistemas de valoración de costos

Existen dos sistemas de valoración: el método del costo estándar y el método de los minoristas los cuales se podrán utilizar siempre y cuando el resultado de aplicarlos se aproxime al costo. Los costes estándares se establecerán a partir de niveles normales de consumo de materias primas, suministros, mano de obra, eficiencia y utilización de la capacidad. Es importante revisar de forma regular y si es necesario cambiar los estándares cuando las condiciones hayan cambiado.

El método de los minoristas es muy utilizado en el sector comercial, ya que existen un gran número de artículos, los cuales rotan velozmente, tienen márgenes similares y para los cuales resulta impracticable utilizar otros métodos de cálculo de costes. El costo de las

existencias utilizando este método se determinará deduciendo del precio de venta un porcentaje apropiado de margen bruto. El porcentaje aplicado tendrá en cuenta la parte de las existencias que se han marcado por debajo de su precio de venta original. A menudo se utiliza un porcentaje medio para cada sección o departamento comercial.

2.2.2.2.13.9 Fórmulas del costo

El costo de las existencias de productos que no sean habitualmente intercambiables entre sí, así como de los bienes y servicios producidos y segregados para proyectos específicos, se determinará a través del método de identificación específica de sus costos individuales.

La identificación específica del costo significa que cada tipo de coste concreto se distribuirá entre ciertas partidas identificadas dentro de las existencias. Este procedimiento será el tratamiento adecuado para aquellos productos que se segreguen para un proyecto específico, con independencia de que hayan sido producidos por la empresa o comprados en el exterior. Sin embargo, la identificación específica de costes resultará inadecuada cuando, en las existencias, haya un gran número de productos que sean habitualmente intercambiables. En estas circunstancias, el método para seleccionar qué productos individuales van a permanecer en la existencia final, podría ser utilizado para obtener efectos predeterminados en el resultado del ejercicio.

El coste de las existencias, se asignará utilizando los métodos de primera entrada primera salida (FIFO) o coste medio ponderado.

Si se utiliza el método o fórmula del coste medio ponderado, el coste de cada unidad de producto se determinará a partir del promedio ponderado del costo de los artículos similares, poseídos al principio del ejercicio, y del costo de los mismos artículos comprados o producidos durante el ejercicio.

2.2.2.2.13.10 Valor neto realizable

El valor neto realizable se basara en la información más fiable de que se disponga. Las estimaciones del valor neto realizable tendrán en consideración las fluctuaciones de precios o costes relacionados directamente con los hechos posteriores al cierre, en la medida que esos hechos confirmen condiciones existentes al final del ejercicio.

Es importante para determinar el valor neto realizable el propósito para el que se mantienen las existencias. Por ejemplo, el valor neto realizable del importe de existencias que se tienen para cumplir con los contratos de venta o de prestación de servicios, se basará en el precio que figura en el contrato en cuestión.

Es importante realizar una evaluación del valor neto realizable en cada ejercicio posterior, ya que las circunstancias que pueden generar una rebaja de valor o un incremento del mismo cambian, lo cual determina que se revierta el importe del mismo.

Los prestadores de servicios acumulan, generalmente, sus costes en relación con cada servicio para el que se espere cargar un precio separado al cliente. Por tanto, cada servicio así identificado se tratará como una partida separada.

2.3 Formulación de Hipótesis

2.3.1 Hipótesis principal

El control interno influye significativamente en el desarrollo de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

2.3.2 Hipótesis Específicas:

- a. El control interno previo influye significativamente en la ejecución y optimización de la programación de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

- b. El control interno concurrente influye significativamente en la ejecución de la programación de necesidades de las diferentes unidades de la Universidad Nacional de Huancavelica.
- c. El control interno posterior influye significativamente en la ejecución de la programación de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

2.4 Definición de términos

A continuación se presenta de forma breve y precisa la terminología elemental relacionada con el objeto de estudio de esta investigación. Los términos seleccionados corresponden a las variables de estudio.

Adquisición: Adquisición es la etapa que comprende los procedimientos para la adquisición de artículos o elementos en la cantidad necesaria, en el momento oportuno y al precio de mercado más conveniente, ciñéndose a los dispositivos vigentes.

Almacenamiento: Almacenamiento es la etapa que abarca las operaciones de recepción y custodia de los materiales adquiridos según programación y de los adquiridos por cualquier otro concepto.

Aprovisionamiento: Se ocupa del proceso de adquisición y almacenamiento de productos que puedan ser materias primas, materiales, partes, piezas, etc., desde los proveedores hasta el cliente.

Benchmarking: Es el proceso continuo de medición de nuestros procesos y servicios frente a los competidores o a los de aquellas compañías reconocidas como líderes, permitiendo identificar y adoptar prácticas de clase mundial.

Control interno concurrente: Es realizado por la administración, como función inherente al proceso de dirección y gerencia.

Control interno previo: El control interno previo es responsabilidad de las propias autoridades institucionales como función inherente al proceso de dirección y gerencia.

Control interno posterior: El control interno posterior es el ejecutado después de haberse realizado las operaciones de programación, adquisición, almacenamiento y distribución de bienes. El Control Interno Posterior es realizado por el órgano de control de la propia entidad o también es realizado por personal de la Contraloría General de la República mediante exámenes especiales o auditorías financieras.

Crédito presupuestario: Es el incremento de las asignaciones presupuestarias de actividades y proyectos con cargo a anulaciones de otras actividades y proyectos, producto de una repriorización de metas presupuestarias o de economías resultantes en la ejecución presupuestal.

Déficit presupuestario: Diferencia negativa entre los ingresos y los gastos presupuestarios.

Distribución: Es la etapa que consiste en la entrega de los artículos almacenados a cada una de las dependencias solicitantes, en cumplimiento de la programación establecida.

Efectividad: Valoración cualitativa y cuantitativa de los resultados comparado con los objetivos previstos o planificados (Beltrán, 2003).

Eficacia: Relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados.

Eficiencia: Cantidad, tipo, costo y calidad de los recursos empleados para alcanzar los objetivos.

Ejercicio presupuestario: Período durante el cual se han de ejecutar o realizar los ingresos y gastos presupuestados. Normalmente coincide con el año natural.

Evaluación: Es la acción de analizar, evaluar los hallazgos de deficiencias y debilidades, mediante la aplicación de cuestionarios de control interno, sobre asuntos de contabilidad, económicos, financieros, presupuestales, administrativos y seguridad.

Formulación presupuestaria: Es el establecimiento detallado de los cálculos necesarios para la elaboración del presupuesto, se incorporan técnicas matemáticas y estadísticas para determinar las cantidades y montos a ser incorporados al presupuesto.

Indicador: Expresión matemática empleada para cuantificar el estado de la característica o hecho que se pretende controlar.

Insumos: Calidad de los recursos de los que se dispone antes de iniciar las labores.

Inventario: Se da el nombre de inventario de mercancía a la verificación o confirmación de la existencia de los materiales o bienes patrimoniales de la empresa. En realidad, el inventario es una estadística física o conteo de los materiales existentes, para confrontarla con la existencia anotadas en los ficheros de existencias o en el banco de datos sobre materiales. El inventario físico se efectúa periódicamente, casi siempre en el cierre del periodo fiscal de la empresa, para efecto de balance contable.

Pertinencia: Grado en que el servicio de la institución o programa satisface necesidades del contexto local, municipal, regional y nacional. Esto se refleja en el impacto y la articulación de la institución y su entorno.

Plan estratégico: Instrumento donde se plasman los objetivos y las metas de largo plazo y se definen las estrategias a desarrollar y un estimado de los recursos requeridos para el logro de los objetivos y metas.

Plan operativo anual: Instrumento de gestión de apoyo a la acción pública, que contiene las directrices a seguir: áreas estratégicas, programas, proyectos, recursos y sus respectivos objetivos y metas, así como la expresión financiera para acometerlas.

Presupuesto equilibrado: Presupuesto en que los ingresos totales son iguales a los gastos totales, excluyéndose los ingresos procedentes de créditos adicionales.

Previsión: En contabilidad, medida general de precaución adoptada en prevención de futuros acontecimientos. La dotación de provisiones va dirigida a la cobertura de riesgos cuya cuantía o vencimientos no están predeterminados.

Procesos: Calidad de los procedimientos, estrategias, métodos y técnicas que son desarrollados para el logro de los objetivos.

Productividad: Relación entre la producción total de un bien o servicio y la cantidad de un determinado factor utilizado para producir dicha cantidad.

Programación: Es el proceso en que se realiza la formulación de las necesidades de artículos de cada una de las dependencias que participan en los programas presupuestarios y se produce la consolidación de las mismas para determinar los bienes que deben adquirirse y la forma como a de realizarse el abastecimiento oportuno de los bienes y/o artículos.

Pliego presupuestario: Son las entidades del sector público a las que se le ha aprobado una asignación presupuestaria en la Ley Anual de Presupuesto.

Proyecto: Es el conjunto de operaciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final (metas presupuestarias), que concurre a la expansión de la acción de Gobierno. Representa la creación, ampliación y/o modernización de la producción de los bienes y servicios, implicando la variación sustancial o el cambio de procesos y/o

tecnología utilizada por la entidad. Luego de su culminación, generalmente se integra o da origen en una Actividad.

Toma de decisiones: Es identificar y seleccionar un curso de acción para enfrentar un problema específico u obtener ventajas, cuando se presenta una oportunidad.

2.5 Identificación de variables e indicadores

2.5.1 Variables:

a. Variable Independiente

X: Control Interno

b. Variable Dependiente

Y: Desarrollo de la oficina de logística

2.5.2 Indicadores

x₁: Control interno previo

x₂: Control interno concurrente

x₃: Control interno posterior

y₁: Inversiones

y₂: Funcionamiento

y₃: Procesos

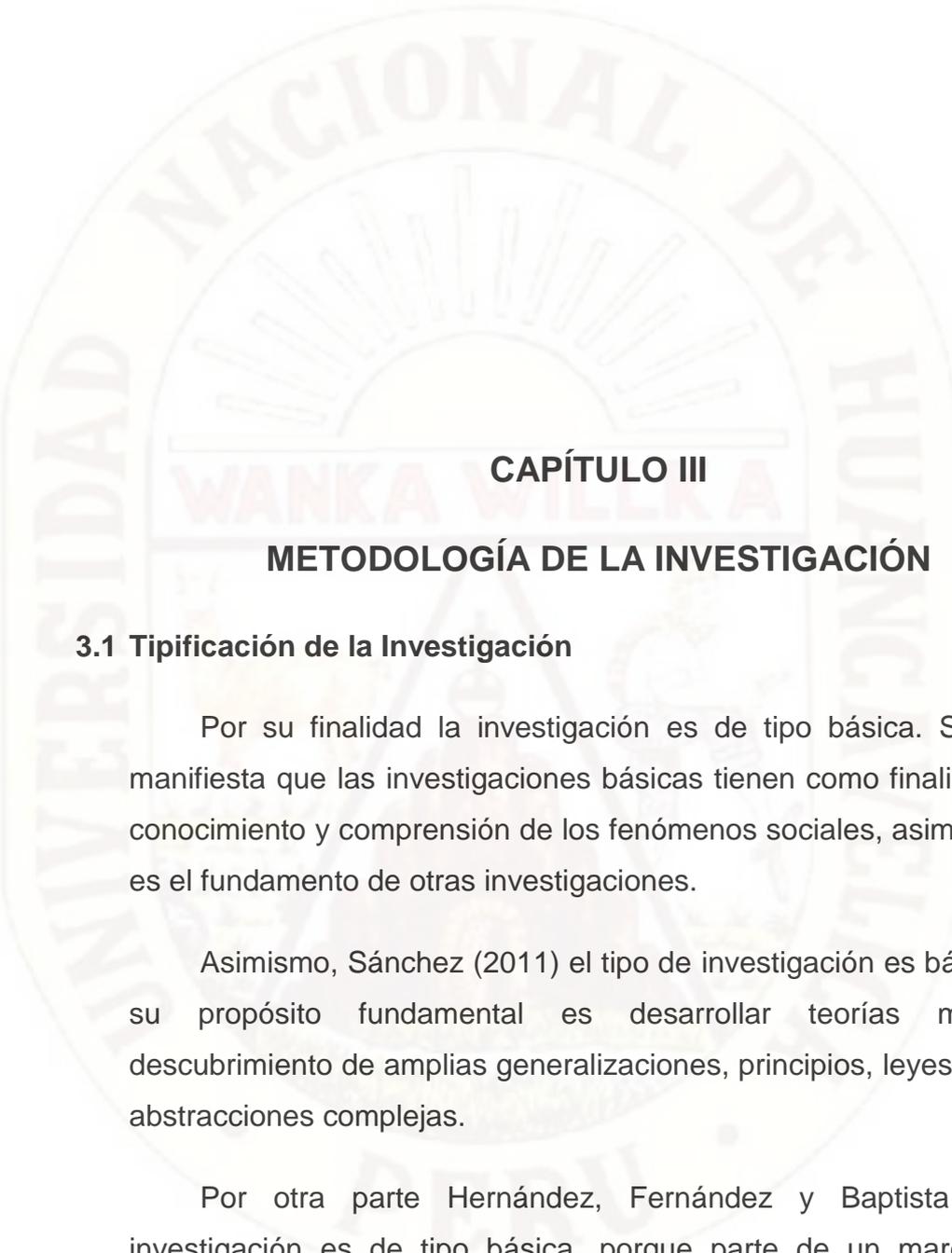
y₄: Almacén

y₅: Cardex

2.6 Definición operativa de variables e indicadores

Variable	Indicadores <i>Tasa (%)</i>
Variable Independiente: Control interno	X1: Control interno previo X2: Control interno concurrente X3: Control interno posterior
Variable Dependiente: Desarrollo de la Oficina de logística	Y1: Inversiones Y2: Funcionamiento Y3: Procesos Y4: Almacén Y5: Cárden

Fuente: Ley de Control Interno de las entidades del Estado N° 28716: Escuela Nacional de Control de la Contraloría General.



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipificación de la Investigación

Por su finalidad la investigación es de tipo básica. Sierra (1995) manifiesta que las investigaciones básicas tienen como finalidad el mejor conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales, asimismo porque es el fundamento de otras investigaciones.

Asimismo, Sánchez (2011) el tipo de investigación es básico, porque su propósito fundamental es desarrollar teorías mediante el descubrimiento de amplias generalizaciones, principios, leyes y niveles de abstracciones complejas.

Por otra parte Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación es de tipo básica, porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

3.2 Nivel de Investigación

Por el grado de profundidad de las variables en estudio, el nivel de investigación es explicativo.

Así pues, para Caballero (2013) los estudios explicativos son de causa y efecto, es decir, porque se plantean hipótesis explicativas, para lo cual, primero se deben plantear las variables independiente y dependiente y para cada una de ellas, se deben determinar las dimensiones, para posteriormente realizar los cruces respectivos entre una de las variables y las dimensiones de las otras, o entre cada una de las dimensiones de cada variable, lo que conllevaría a dar respuestas precisas y objetivas a los elementos a abordar, las mismas que deben ser contrastadas.

Para Popper (1997) afirma: Por explicación (o explicación causal) se entiende un conjunto de afirmaciones (mediante las cuales) se describe la condición del asunto que hay que explicar (el explicandum), mientras que ... otras afirmaciones ... explicativas (explicans) constituyen la explicación (el porqué, las causas). (p.178)

Por lo tanto la investigación desarrollada respondió a un nivel explicativo, porque su objetivo primordial fue conocer la percepción porque suceden ciertos hechos, a través de la delimitación de las relaciones casuales existentes o, al menos, de las condiciones en que ellos se produjeron.

Por lo mismo, la investigación logró sacar las percepciones, él ¿por qué? Se produce y lo más importante fue las consecuencias que trae el problema, es decir, todo lo referente a las variables en estudio y a las consecuencias que producen los hechos o fenómenos (Tamayo y Tamayo, 2000).

3.3 Método de Investigación

El presente trabajo de investigación se sustentó en los siguientes métodos:

Método científico

Es el método que nos permite el proceso de investigación en forma general, secundado por sus leyes, principios y categorías. Además, fue el camino metodológico que tiene la ciencia para la construcción de nuevos conocimientos para utilizarlos a su vez en la construcción de otros.

Método descriptivo:

A través, de éste método se describe el problema, permitiéndonos descomponer en sus componentes y estudiar cada uno de ellos en su constante interrelación. Nos ayudó a identificar las posibles relaciones entre las variables y plantear las posibles soluciones y por lo tanto demostrar la hipótesis.

3.4 Diseño de Investigación

Campbell y Stanley (2003) manifiesta que el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee.

El diseño de investigación utilizado en la presente investigación, fue el descriptivo explicativo, cuyo esquema es el siguiente:

M: $O_x \xrightarrow{X} O_y$

Donde:

M = Muestra seleccionada.

O = Observación.

x = Control interno.

y = Desarrollo de la oficina de logística.

X = Manipulación de la Variable Independiente.

Por otro lado, la investigación explicativa se orienta a la determinación del grado de causa y efecto existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos o el grado de causalidad existente entre dos fenómenos o eventos observados. Cuando se trata de una muestra de sujetos, el investigador observa la presencia de las variables que desea determinar la causalidad por medio de la técnica estadística de análisis o condiciones de prueba.

3.5 Población, Muestra, Muestreo

3.3.1 Población

La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, los trabajadores en una misma universidad, o similares (Tamayo y Tamayo, 2000).

Como fenómeno social se entiende la población a un conjunto de individuos que comparten características similares que al ser afectas por situaciones particulares tienden a responder de forma consonante; al respecto agrega Balestrini (2001) que, “la población en la investigación social contempla cualquier conjunto de elementos de los que se requiere conocer o investigar alguna de sus características”.

Para Ramírez, “es un conjunto de sujetos u objetos delimitados por el ámbito de estudio a realizar, que pertenecen a una misma clase por poseer características similares.”

La población objeto de estudio, estuvo constituido por funcionarios, directores, jefes de oficinas, Jefes de unidades. Ascendo un total de 73 representantes de cada oficina que constituye la población.

3.3.2 Muestra

Oseña (2008) menciona que “la muestra es una parte pequeña de la población o un subconjunto de esta, que sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que el investigador, que trabaja con la muestra, generalice sus resultados a la población”.

Para la presente investigación se utilizó el muestreo probabilístico: Muestreo al azar con estratificación y para la determinación del tamaño de la muestra fue usando la siguiente fórmula estadística:

$$n_o = \frac{Z^2 N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + Z^2 p \cdot q}$$

Donde:

n_o : Tamaño de muestra

p : Posibilidad del dato de ser seleccionado (0,5)

q : 1- p : Posibilidad de no ser seleccionado (0,5)

e : Margen de error 0,05

Z : Valor de la tabla normal (para 95% de confianza 1,96)

N : Población.

Reemplazando valores en la fórmula tenemos:

Para la presente investigación se determinó el tamaño muestra de 65 responsables de oficina de la UNH.

Cuadro 1. Distribución de la población y muestra

Estratos	Población	Tamaño de Muestra
	N	n
Directores	6	6
Jefes de Oficina	62	54
Jefes de Unidades	5	5
Total	73	65

Fuente: Oficina de Recursos Humanos de la UNH.- 2015

Por consiguiente el tamaño de la muestra fue de 65 representantes de cada oficina.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario de encuesta estructurada para cada variable en estudio.

3.7 Validez y confiabilidad

El instrumento se sometió al juicio de expertos (en número de tres maestros del área), en el cual, los ítems de la prueba, permite ser una muestra representativa de los indicadores de la propiedad medida. El instrumento validado por el juicio de expertos, es el cuestionario sobre el control interno y el desarrollo de la oficina de logística, como a continuación se detalla:

Tabla 1*Juicio de expertos*

N°	Expertos	Control Interno	Desarrollo de la oficina de logística
1	Mg. Carlos Enrique Espinoza Quispe	0,90	0,80
2	Mg. Rubén García Ticllacuri	0,91	0,90
3	Mg. René Molleapaza Poma	0,92	0,91
Sub total		2,73	2,70
Promedio		0,91	2,90

Los promedios de la validez del instrumento, señala: el cuestionario sobre el control interno y el desarrollo de la oficina de logística, obtuvo una validez del 91% que indica una alta validez; porque se determinó la aplicación del instrumento.

Tabla 2*Confiabilidad*

N°	Instrumento	Alfa de Cronbach	N° de Ítems.
1	Cuestionario sobre el control Interno y desarrollo de la oficina de logística	0,975	26

Según Kerlinger (1992), el criterio de confiabilidad del instrumento, se determinó por el Coeficiente de Alfa Cronbach; que es aplicable a escalas de varios valores posibles, por lo que se puede utilizar para determinar la confiabilidad en escalas de ítems. La escala de valores que determinó la confiabilidad estuvo dado por los siguientes valores:

No es confiable (-1 a 0),

Baja confiabilidad (0,001 a 0,46),

Moderada confiabilidad (0,5 a 0,75),

Fuerte confiabilidad (0,76 a 0,89),
Alta confiabilidad (0,9 a 1).

3.7 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el procesamiento y análisis de datos se ha realizado los siguientes procedimientos:

La codificación: observando la categorización, clasificación y frecuencia de datos obtenidos.

El recuento: se realizó mediante el recuento electrónico utilizando el software SPSS/pc, versión 23.

La tabulación: en tablas.

La graficación: en histogramas.

Cuadros estadísticos: con las valoraciones sobre el control interno y el desarrollo de la oficina de logística.

El análisis, interpretación y las conclusiones: analizando e interpretando los datos tabulados, buscando sentido y grado de significación de la investigación y verificando si la hipótesis han sido probadas o desaprobadas. El análisis de cada tabla es el aporte que se ofrece como producto del estudio.

3.9 Descripción de la prueba de Hipótesis:

La estrategia permitió la hipótesis se realizó de acuerdo a las siguientes etapas.

Los datos recolectados y codificados fueron procesados en el software SPSS 23, haciendo uso inicial de las pruebas estadísticas descriptivas mediante tabla de frecuencias y gráficas de barras para analizar cómo se manifiestan las características de las variables control interno y el desarrollo de la oficina de logística.

Para el contraste de las hipótesis se realizaron las pruebas estadísticas correlacionales, con la finalidad de conocer la relación, significativa o no, entre las variables control interno y el desarrollo de la oficina de logística para finalmente analizar la relación hallada.

Se realizó en función a la Teoría de la Falsación de Karl Popper, es decir se hizo uso del error tipo I para la contratación de hipótesis cuantitativa.



CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Presentación e interpretación de datos

4.1.2 A la pregunta: ¿Le permiten participar activamente en la oficina de logística de la UNH?

Tabla 3

Participación en la organización del servicio.

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	22	35,85
b. A veces	33	50,77
c. Siempre	10	15,38
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

En cuanto a los datos obtenidos, encontramos que el 50,77% de los trabajadores de la Universidad Nacional Huancavelica encuestados, consideran que “a veces” les permiten participar activamente en la organización del servicio; en cambio frente a la primera alternativa de

respuesta “Nunca”, encontramos que adquiere el 35,85%, que nos da a comprender que son conductas que limitan la participación, en comparación a “Siempre” con un 15,38% que mantiene un margen de diferencia significativa; esto demuestra el modelo de organización castrense bajo la forma vertical en el manejo del servicio.



Figura 1. Participación en la organización del servicio.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.3 A la pregunta: ¿En el centro donde labora se practica el control interno?

Tabla 4

Práctica del Control Interno

Alternativas	f_i	%
a. Nunca	23	35,38
b. A veces	35	53,85
c. Siempre	7	10,77
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Sobre esta pregunta, se encuentra que el 53,85% respondió que “Nunca”, lo cual constituye un índice que induce a la práctica de control

interno en el centro de trabajo; y si le sumamos el 10,77%, que opina “Siempre”, se incrementan actitudes y conductas positivas, que en forma conjunta constituyen un 64,62% y financieramente existe un acercamiento importante para la organización entre la gerencia y la parte organizacional.

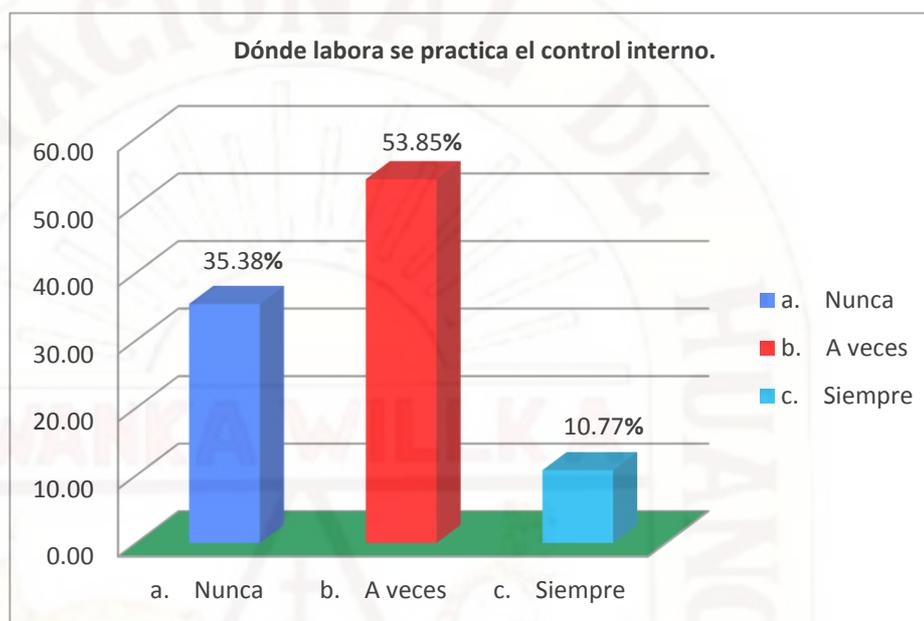


Figura 2. Dónde labora se practica el control interno.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.4 A la pregunta: ¿El tipo de auditoría que se ejerce le produce perturbación en sus labores?

Tabla 5

Auditoría y perturbación en las labores

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	18	27,69
b. A veces	23	35,38
c. Siempre	24	36,92
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Se encuentra el 36,92% que refiere que “Siempre” la práctica de control interno perturba en las labores cotidianas; Como también, se

aprecia que “A veces” con un 35,38%, sin embargo, nuevamente el 27,69% elige “Nunca”, actitudes poco positivas y van a reforzar la verticalidad de la organización, la alternativa constituye actitudes comprensibles que significa en todo caso que en forma equilibrada se sienten influenciados por la supervisión y control.

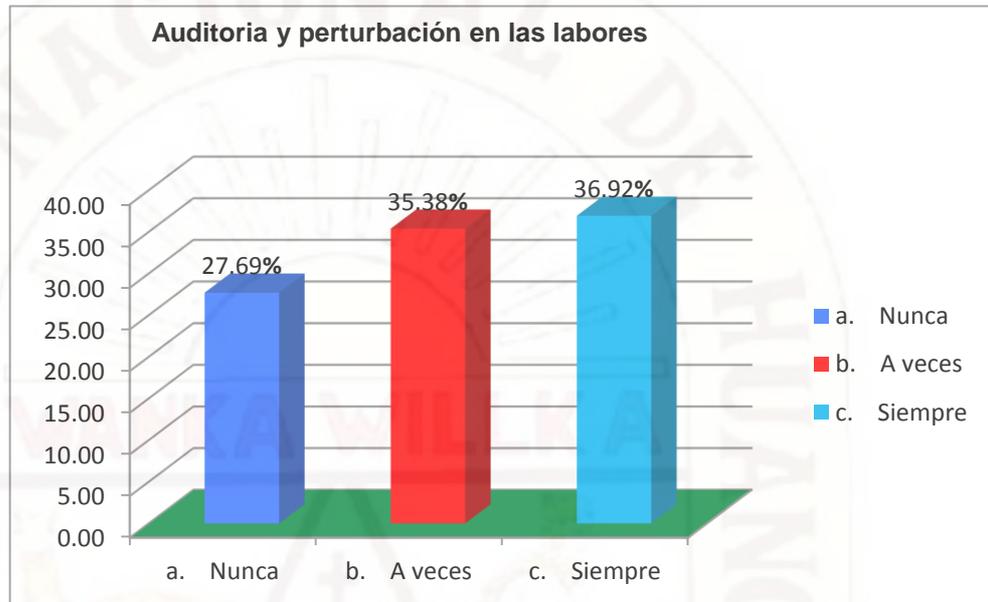


Figura 3. Auditoria y perturbación en las labores

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.5 A la pregunta: ¿El tipo de auditoría que ejercen sus superiores en el servicio le ayuda a disipar dudas respecto a algunos aspectos de su labor?

Tabla 6

Tipo de auditoria disipa dudas

Alternativas	f_i	%
a. Nunca	19	29,23
b. A veces	32	49,23
c. Siempre	14	21,54
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Los resultados permiten apreciar, que el 49,23% de los que respondieron “A veces”, evidencian una baja inclinación por el tipo de auditoría ejercida en la organización; y “Nunca” que tiene un 29,23%, significa que el tipo de supervisión afecta claramente las labores; En cambio, el grupo que se inclinaron por la respuesta “Siempre” demuestran que los trabajadores tienen 21,54% influencia para disipar las dudas en las labores que ejecutan, lo que podemos deducir que en forma equilibrada la supervisión disipa dudas.

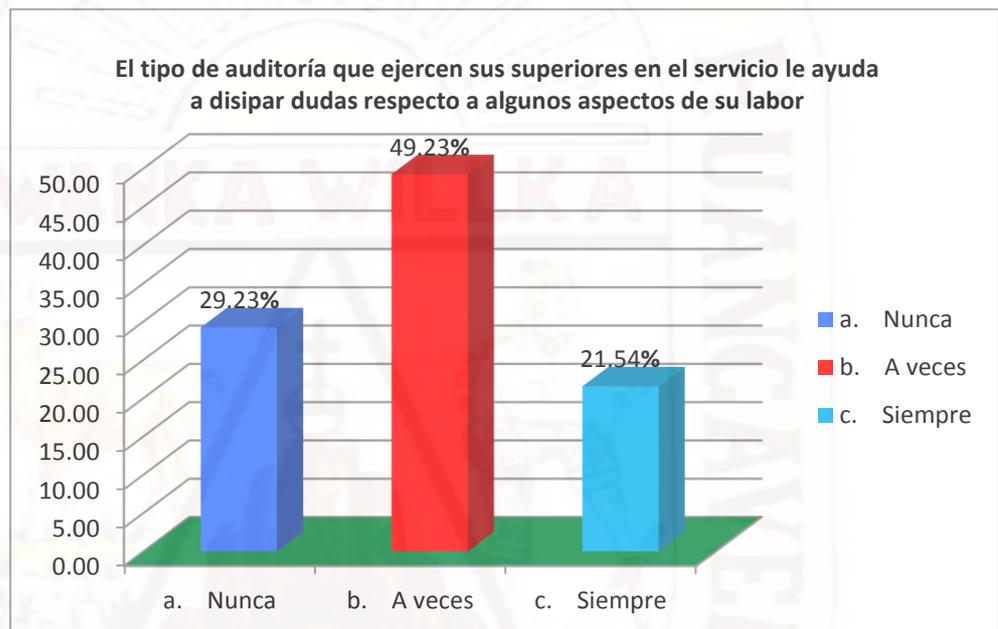


Figura 4. El tipo de auditoría que ejercen sus superiores en el servicio le ayuda a disipar dudas respecto a algunos aspectos de su labor.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.6 A la pregunta: ¿La Auditoría Interna que recibe es oportuna?

Tabla 7

Auditoría interna oportuna

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	24	36,92
b. A veces	36	55,38
c. Siempre	5	7,69
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Se observa que la auditoría interna durante las labores está asociado al trabajo, por lo que el 55,38% de los encuestados afirman la opción “A veces” respecto a la supervisión efectuada en forma oportuna. Después de analizar la encuesta, las otras opciones de “Nunca” con 36,92% y “Siempre” con 7,69% determinan la tendencia de controlar las actividades de manera relativamente oportuna, que finalmente se refleja en el trabajo.

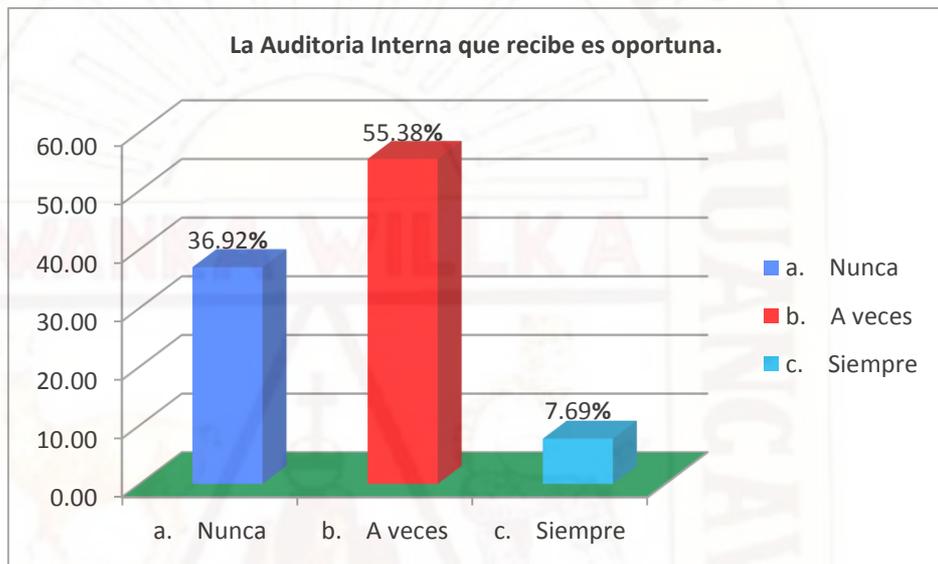


Figura 5. La Auditoria Interna que recibe es oportuna.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.7 A la pregunta: ¿Con qué frecuencia se da el control Interno en la oficina de logística de la UNH?

Tabla 8

Control interno del área de abastecimientos

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	18	27,69
b. A veces	40	61,54
c. Siempre	7	10,77
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Como podemos apreciar se encuentra que un 61,54% de los trabajadores de la universidad refieren que “A veces” se efectúa control interno en al área de abastecimiento, presenta la oportunidad para que sus supervisores les puedan permitir discutir sus problemas personales si los hubiera, a lo cual se suma un 27,69% que reconoce que “Nunca” también les pasa; en cambio el 10,77% indica que “nunca” tal vez por la rigidez con que se desarrollan las auditorías internas.

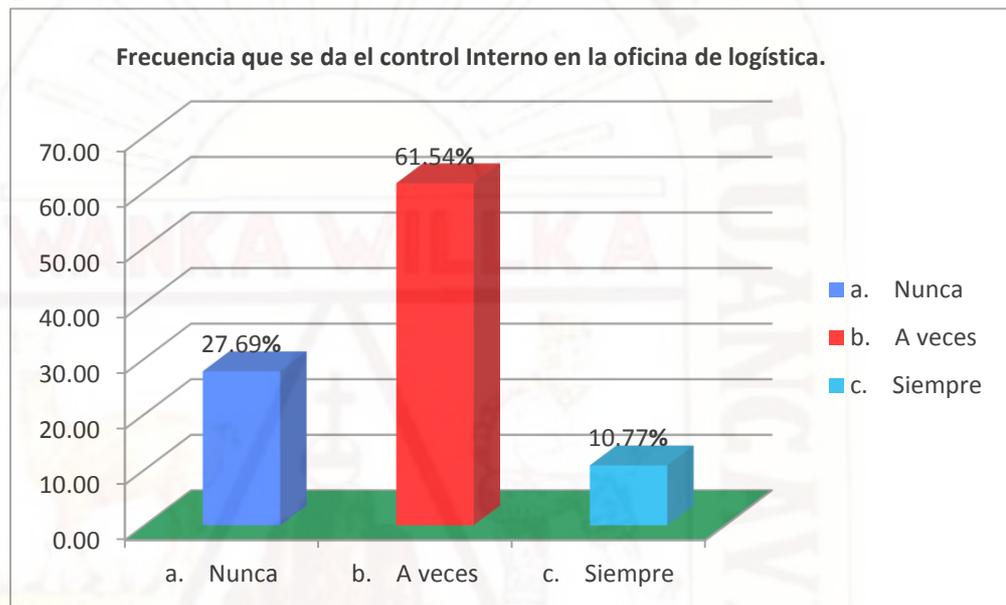


Figura 6. Frecuencia que se da el control Interno en la oficina de logística.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.8 A la pregunta: ¿La comunicación entre los miembros del equipo del área de control interno donde labora es adecuada?

Tabla 9

Comunicación adecuada

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	14	21,54
b. A veces	42	64,62
c. Siempre	9	13,85
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Los resultados están a la vista y dejan en claro, que los trabajadores “A veces” 64,62% consideran que existe una comunicación adecuada en área de control interno, debido a las diferentes actividades de la organización; a los cual se suman, otro grupo que reconocen que “Nunca” 21,54%, también aceptan esta percepción; en cambio sólo un grupo minoritario, asegura que para ellos “Siempre” 13,85% les sucede, dejando en claro, que son pocos los que no se sienten vinculados a través de la comunicación.

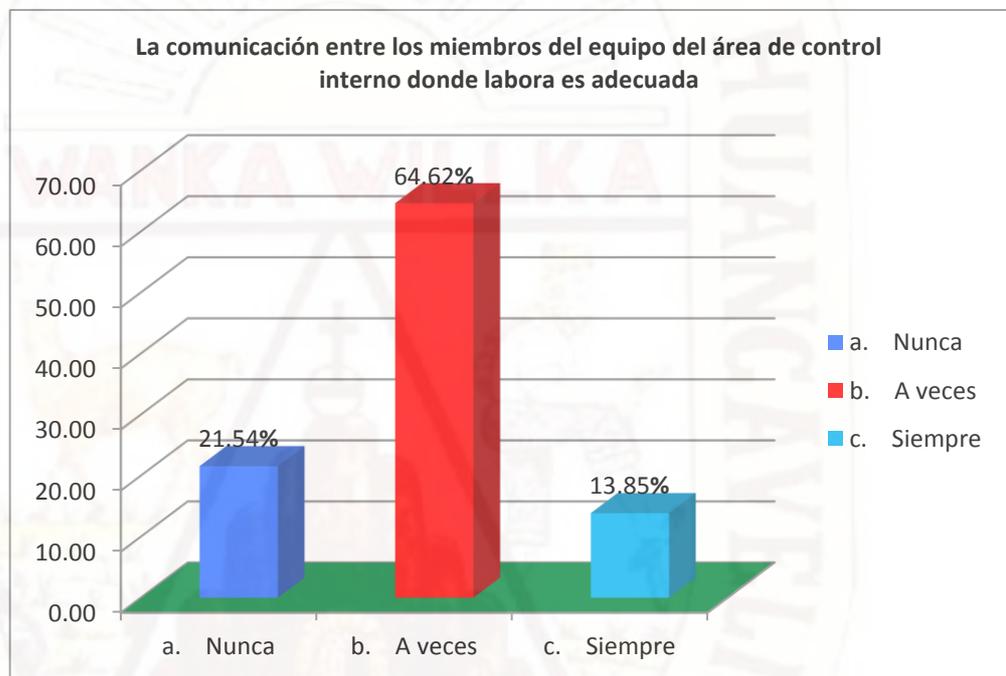


Figura 7. La comunicación entre los miembros del equipo del área de control interno donde labora es adecuada

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.9 A la pregunta: ¿Existe buena marcha en la Universidad gracias a la aplicación del Control Interno de la oficina de logística de la UNH?

Tabla 10

Desarrollo de la buena marcha de la universidad

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	31	47,69
b. A veces	29	44,62
c. Siempre	5	7,69
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Sobre este particular, encontramos que el 47,69% considera que “Nunca” ocurren rivalidades entre compañeros de trabajo mientras otros tantos consideran que no existe o no se percibe con la respuesta “A veces” de un 44,62%; asimismo, reconocen que esto les pasan “Siempre” a un 7,69%, lo cual denota que existe prevalencia de una rivalidad que puede ser positiva; debido entre otros al tipo de organización.

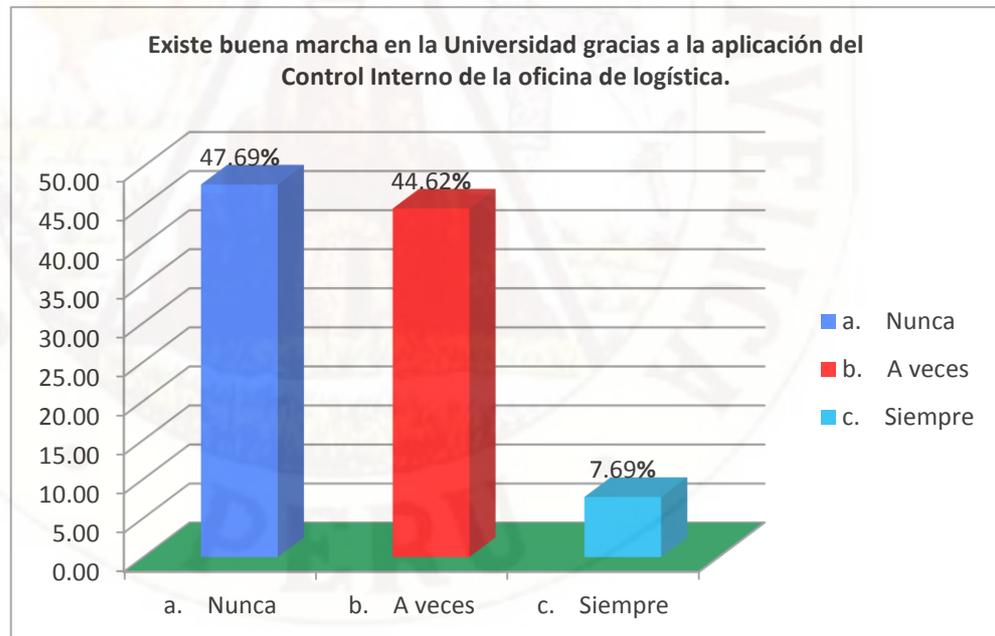


Figura 8. Existe buena marcha en la Universidad gracias a la aplicación del control interno de la oficina de logística.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.10A la pregunta: ¿El Control interno previo ayuda a la ejecución y optimización en la oficina de logística de la UNH?

Tabla 11

Control previo y concurrente

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	23	35,38
b. A veces	31	47,69
c. Siempre	11	16,92
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Como podemos apreciar, el 47,69% de encuestados tiene la percepción que con el control previo y concurrente puede cubrir a la mayoría de necesidades básicas, por eso es que lo refleja en la alternativa “A veces”, el 35,38% considera que “Nunca”. Por otro lado el 16,92% que representa el grupo minoritario que considera que “Siempre”, son los controles previos y concurrentes y que esto se refleja en el rendimiento de los mismos en las labores de la organización.

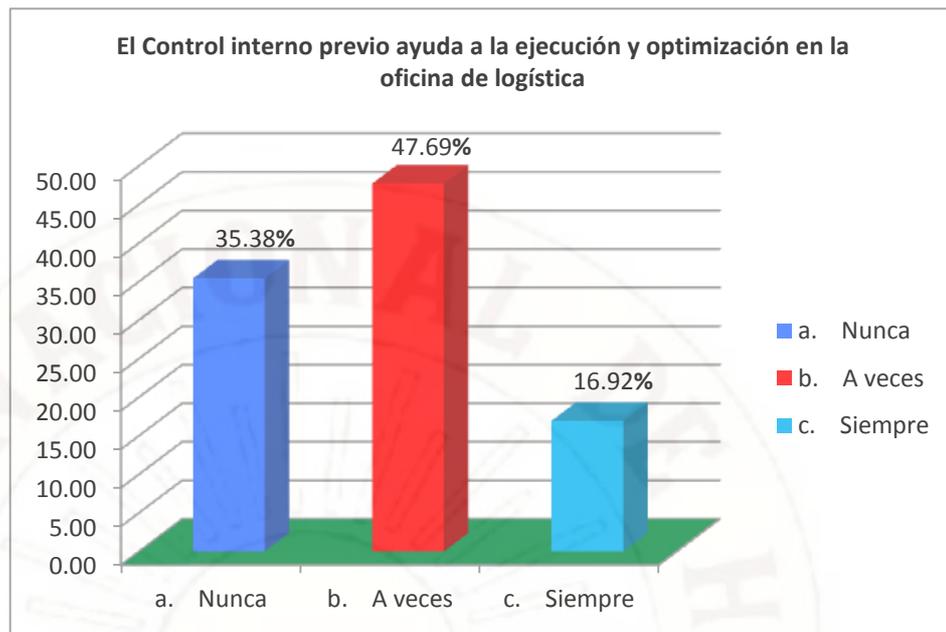


Figura 9. El Control interno previo ayuda a la ejecución y optimización en la oficina de logística

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.11 A la pregunta: ¿El Control interno concurrente ayuda a la ejecución y optimización en la oficina de logística de la UNH?

Tabla 12

Control previo y almacenamiento.

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	24	36.92
b. A veces	32	49.23
c. Siempre	9	13.85
Total	65	100.00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Frente a este ítem tenemos que el control previo y concurrente ayudará la ejecución y optimización del almacenamiento son acordes con el trabajo que se realiza, asumiendo que existe también las responsabilidades que implica la misma, así un 49,23% de respuestas “A veces”, la mayoría concuerda que son acordes con el trabaja que hace; mientras tanto, un 36,92% coincide en indicar que

“Nunca”; Así sólo un 13,85% indica que “Siempre”, nivel bajo que acepta el desacuerdo que el control previo y concurrente ayudará la ejecución y optimización del almacenamiento.

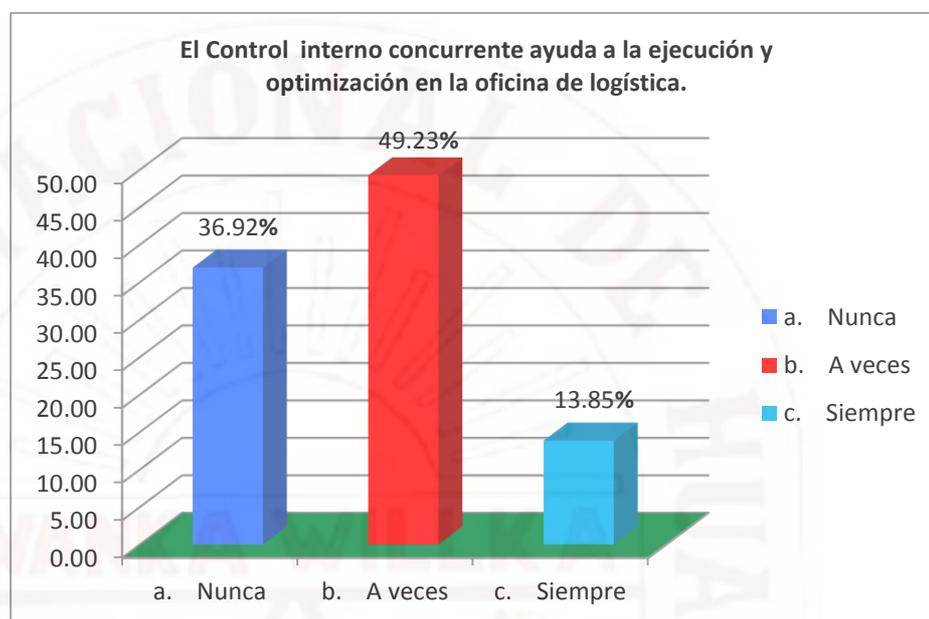


Figura 10. El control interno concurrente ayuda a la ejecución y optimización en la oficina de logística.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.12 A la pregunta: ¿Con el control interno posterior se obtendrán deficiencias en la oficina de logística de la UNH?

Tabla 13

Control interno posterior en abastecimiento

Alternativas	f_i	%
a. Nunca	8	12,31
b. A veces	37	56,92
c. Siempre	20	30,77
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

En la respuesta a las alternativas de esta pregunta, se encuentra que con el control interno posterior se obtendrán deficiencias en área de abastecimientos “A veces”, un grupo importante con un 56,92% ha

manifestado esa percepción; Así, existe un buen control interno posterior se obtendrán deficiencias en área de abastecimientos “Siempre” con 30,77%; En cambio una gran minoría de los trabajadores de la universidad, cree que con un 12,31%, sucede “Nunca”.

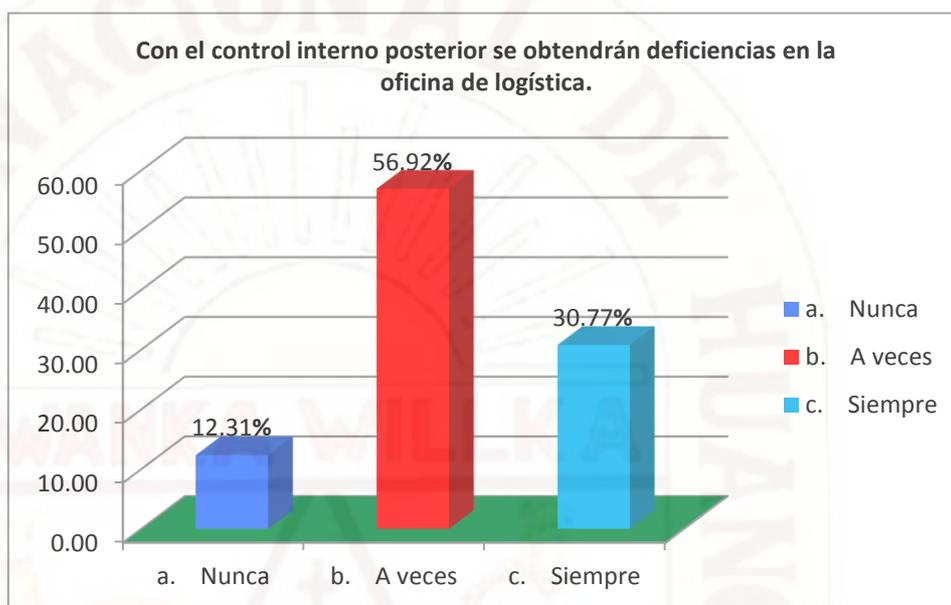


Figura 11. Con el control interno posterior se obtendrán deficiencias en la oficina de logística.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.13A la pregunta: ¿Con la realización de exámenes especiales, se constatará la ejecución de programas?

Tabla 14

Exámenes especiales y auditorías

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	23	35,38
b. A veces	32	49,24
c. Siempre	10	15,38
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

En esta pregunta la inclinación es hacia la alternativa “A veces” 49,24% con la realización de exámenes especiales, se constatará la ejecución

de programas, preferentemente personales; sin embargo, un grupo representativo opina la alternativa “Nunca” es privado relativamente con un 35,38%; en cambio, es prudente que un grupo que eligió la alternativa “Siempre” 15,38%, se encuentre contrariado con la privacidad del área de trabajo, sin que esto signifique una gran afectación para el desarrollo de capacidades, lo cual va a incidir en su rendimiento laboral y la satisfacción del trabajo.

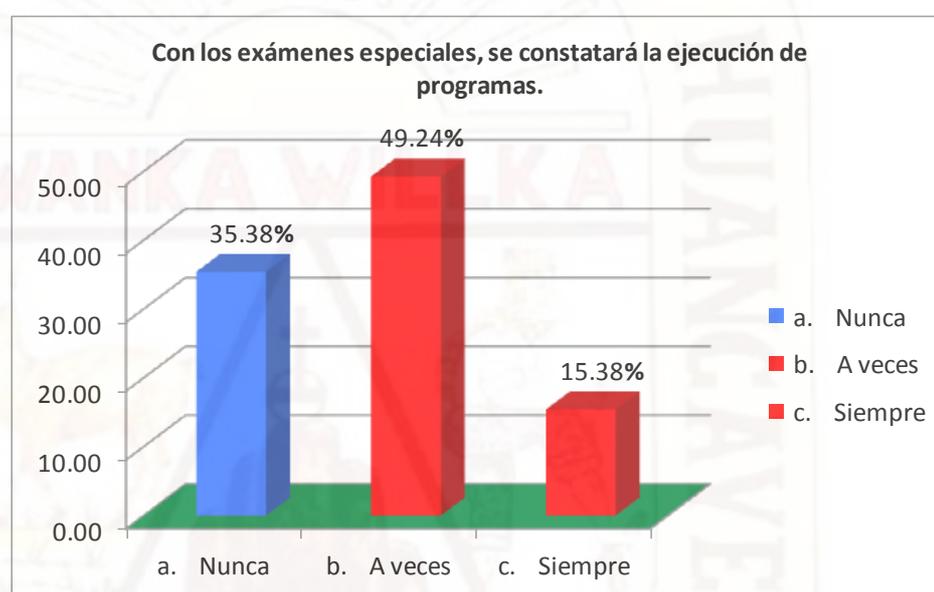


Figura 12. Con los exámenes especiales, se constatará la ejecución de programas.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.14 A la pregunta: ¿La aplicación del control interno previo mejora la programación en la oficina de logística de la UNH?

Tabla 15

Control interno previo y Programación

Alternativas	fi	%
a. Nunca	27	41,54
b. A veces	36	55,38
c. Siempre	2	3,08
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

En esta parte de la investigación los porcentajes son muy aproximados; la aplicación del control interno previo mejora la programación del área de abastecimientos, el 55,38% señala que “A veces” se halla adecuadamente; el 41,54% manifiesta que “Nunca” existe buena y adecuada control previo en el área de abastecimientos para poder avanzar con el trabajo que refuerzan la actividad productiva; la alternativa de “Nunca” nos demuestra que 3,08% hay un buen sector que no se encuentra plenamente satisfecha con la aplicación de control interno o que no es adecuada.

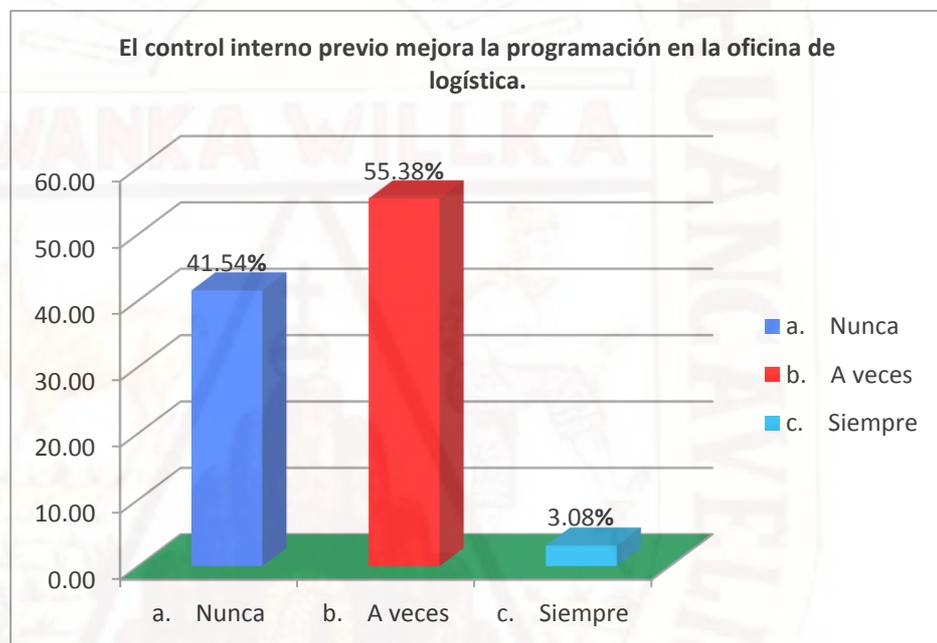


Figura 13. El control interno previo mejora la programación en la oficina de logística.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.15 A la pregunta: ¿La aplicación del Control Interno Concurrente es óptimo para la adquisición de materiales?

Tabla 16

Control Interno Concurrente y adquisición

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	13	20,00
b. A veces	40	61,54
c. Siempre	12	18,46
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Los resultados nos indican que un 61,54% de los trabajadores a quienes se encuestó, señalan generalmente que “A veces” con la aplicación del control interno concurrente, es óptimo para la adquisición de materiales, lo cual es rebatible en razón que otros tantos señalan que sólo “Nunca” con un 20% que opinan lo mismo; de igual forma, un 18,46% indica que le permiten “Siempre”, grupo ligeramente menor que no hace uso del control interno concurrente. Lo que se desprende de los resultados, que al emplearse las técnicas de control interno concurrente pueda buscar participación sobre el grupo y una buena distribución de la autoridad, prevaleciendo desde luego las recomendaciones del manejo de área de abastecimientos.

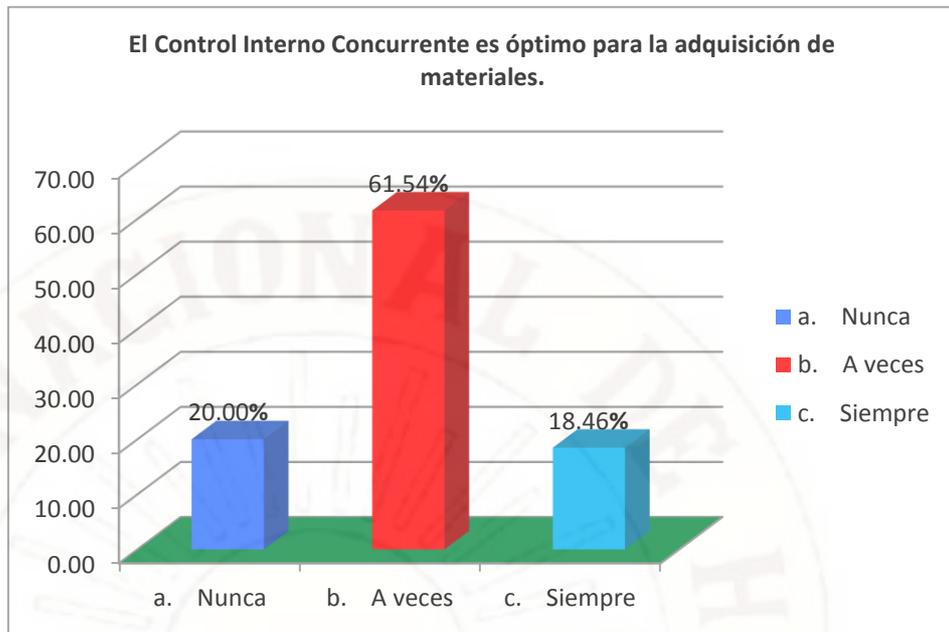


Figura 14. El Control Interno Concurrente es óptimo para la adquisición de materiales.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.16 A la pregunta: ¿Con la aplicación del control interno posterior mejora la gestión en la oficina de logística de la UNH?

Tabla 17

Control interno posterior y almacenamiento

Alternativas	f_i	%
a. Nunca	10	15,38
b. A veces	43	66,15
c. Siempre	12	18,46
Total	65	100,00

Interpretación

Con relación a los resultados encontrados, se aprecia que un 66,15% reconoce que “A veces” con la aplicación del control interno posterior mejorará el sistema de abastecimiento; y por el contrario arrastra a otros con la alternativa “Siempre” con el 18,46%; y el grupo de trabajadores que indica que esto no ocurre “Nunca” les sucede a un 15,38%.

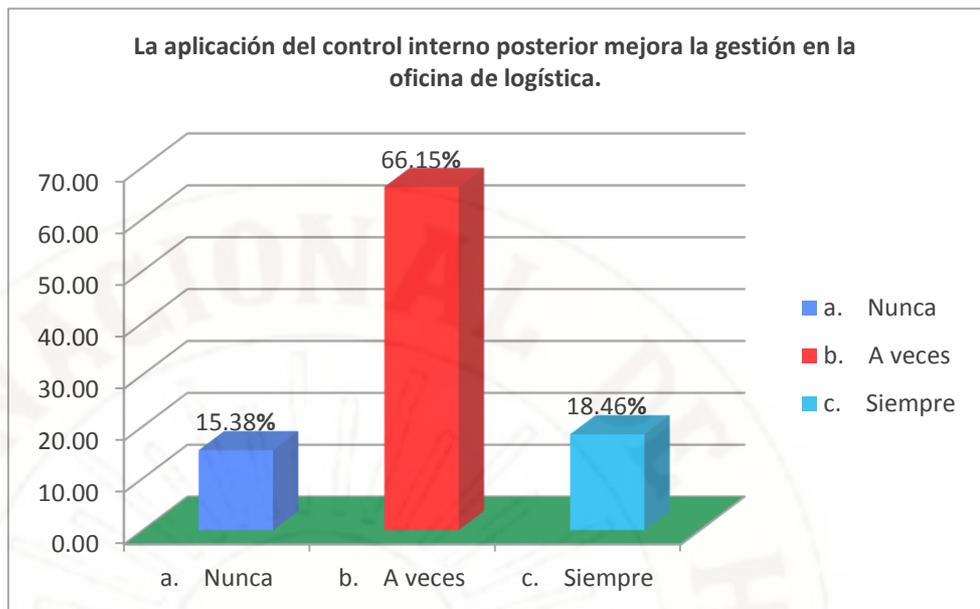


Figura 15. La aplicación del control interno posterior mejora la gestión en la oficina de logística.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.17 A la pregunta: ¿Las evaluaciones de control interno redundan en una buena distribución?

Tabla 18

Evaluación y distribución

Alternativas	f_i	%
a. Nunca	22	33,85
b. A veces	35	53,85
c. Siempre	8	12,31
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Es evidente que los resultados de esta pregunta, dejan en claro que las evaluaciones de control interno redundará en un buen proceso del Abastecimiento, se encuentran en la alternativa “A veces” con un 53,85%; en cambio hay una importante percepción que se halla en la alternativa “Nunca” que alcanza el 33,85%; hay pocos trabajadores que consideran que existe igualdad de oportunidades para la promoción y ascensos en el personal que alcanza el 12,31%. Si

sumamos las dos alternativas anteriores obtenemos que más del 73,84% opinan que efectivamente las evaluaciones de control interno redundará en una buena distribución.

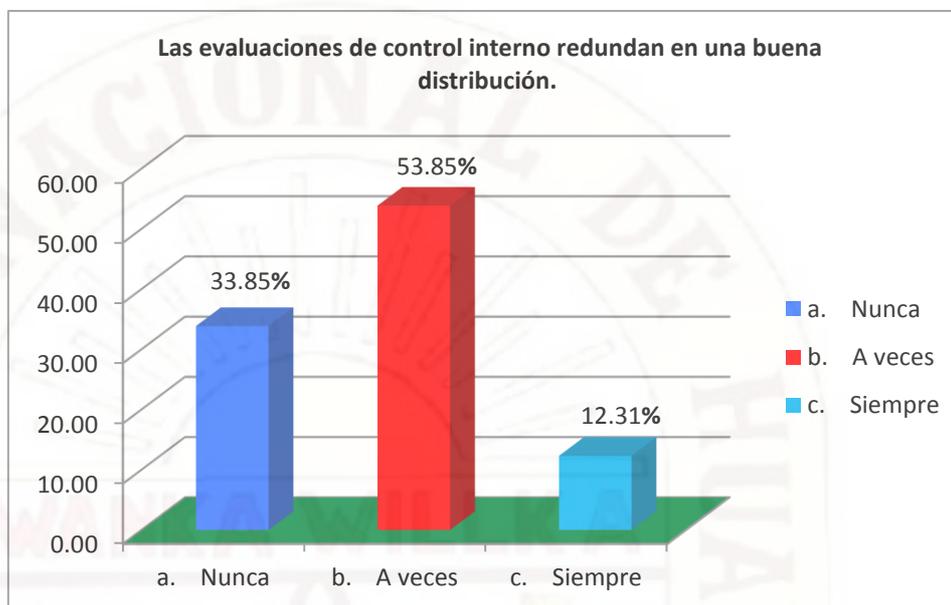


Figura 16. Las evaluaciones de control interno redundan en una buena distribución.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.18 A la pregunta: ¿El Control Interno permite verificar la autenticidad de la documentación presentada según las bases del proceso de selección?

Tabla 19

Profesión y expectativa del auditor Interno

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	24	36,92
b. A veces	32	49,23
c. Siempre	9	13,85
Total	65	100,00

Interpretación

Como se puede apreciar, los encuestados consideran en un 49,23% que el ejercicio de su carrera le ha permitido cubrir sus expectativas y

lograr el éxito a partir de ella; como es lógico no se puede compartir esa apreciación ya que el 36,92%, considera que alcanzó “Nunca”; otro 13,85% aprecia, que no logró diferenciación entre el ejercicio de su profesión de su carrera y la expectativa que tenía antes de ejercerla.

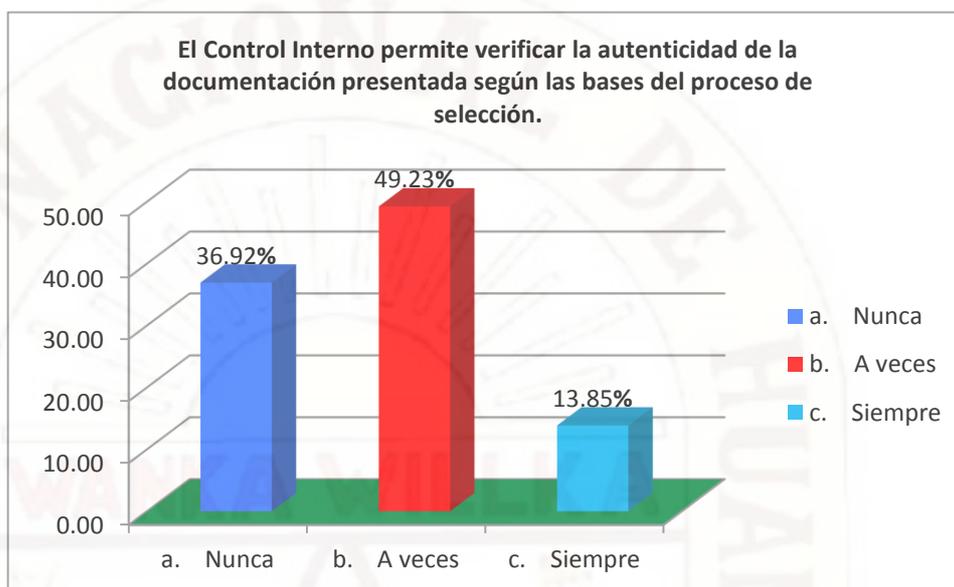


Figura 17. El Control Interno permite verificar la autenticidad de la documentación presentada según las bases del proceso de selección.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.19 A la pregunta: ¿Las actividades que realiza el área de control interno son siempre las mismas?

Tabla 20

Actividades rutinarias de control interno

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	3	4,62
b. A veces	36	55,38
c. Siempre	26	40,00
Total	65	100,00

Interpretación

Los resultados encontrados, nos demuestran que el 55,38% de los encuestados, se inclinan a indicar que las actividades que realizan en el área de control interno son “A veces” las mismas, lo cual por los

datos obtenidos es una gran mayoría; sin embargo, también merece señalar que un 40% precisa que “Siempre” y un grupo menor con el 4,62% señala la alternativa “Nunca”, estos datos, nos demuestra en forma clara que los trabajadores de la universidad en forma mayoritaria realizan operaciones rutinarias.

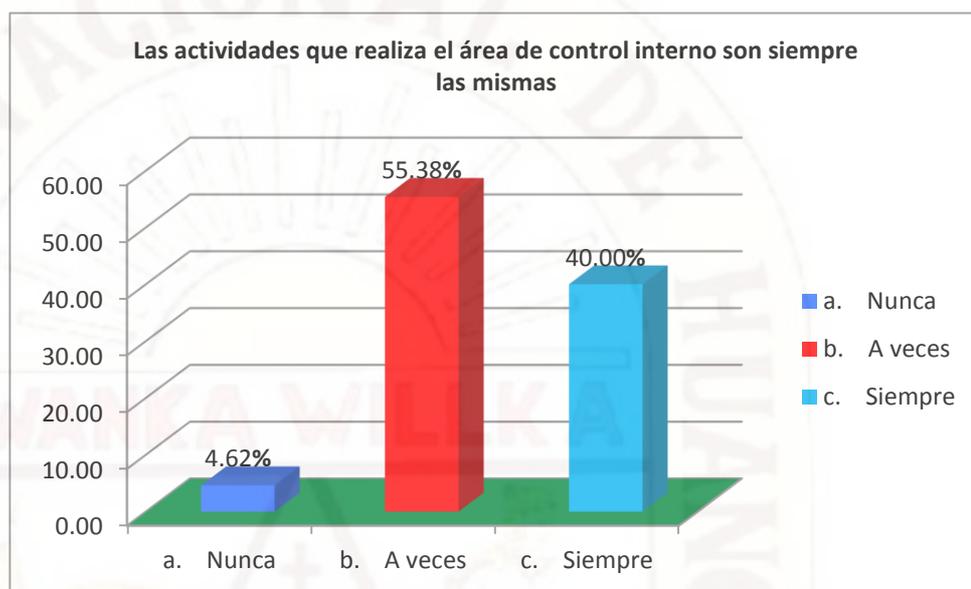


Figura 18. Las actividades que realiza el área de control interno son siempre las mismas

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.20 A la pregunta: ¿Los equipos e instrumentos que necesita el Auditor para su labor está siempre listo y a su disposición?

Tabla 21

Disposición de equipos e instrumentos

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	19	29,23
b. A veces	32	49,23
c. Siempre	14	21,54
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Los datos encontrados en esta pregunta, demuestran que los trabajadores en un 49,23% “A veces” tienen disponible lo necesario

de los equipos e instrumentación para asumir sus labores; a lo cual se suma un grupo similar con el 29,23% que indica que esto le parece “Nunca”, y otro grupo con el 21,54% señala que considera que “Siempre” fueron atendidos con los equipos y requerimientos.

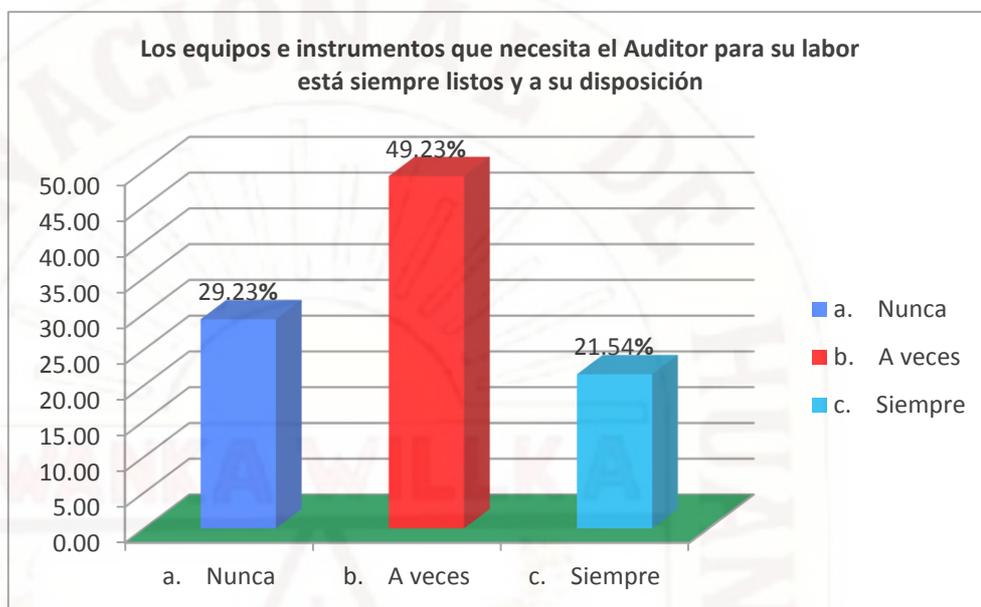


Figura 19. Los equipos e instrumentos que necesita el Auditor para su labor están siempre listos y a su disposición

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.21 A la pregunta: ¿Aplicando un buen control interno en la oficina de logística, influirá en la buena marcha de la Universidad?

Tabla 22

Auditoría y Desarrollo de la Universidad

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	5	7,69
b. A veces	26	40,00
c. Siempre	34	52,31
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

En cuanto a la información que presenta esta pregunta, se aprecia que la universidad se ha preocupado por la buena marcha de manera positiva para la entidad y para el personal, la alternativa “Siempre”

alcanzó un contundente 52,31%; “A veces” con el 40% y “Nunca” presenta 7,69%; Sin embargo el resultado nos evidencia que existe cierta prevalencia del ánimo de confraternizar entre el personal, los mismos que lo realizan con el apoyo de sus auditores.

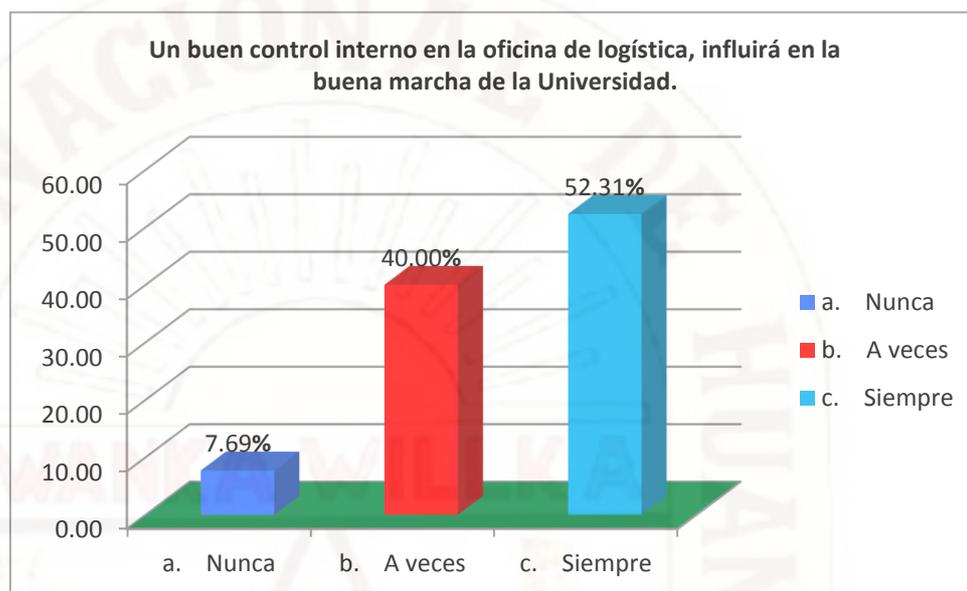


Figura 20. Un buen control interno en la oficina de logística, influirá en la buena marcha de la Universidad.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.22 Oportunidades de cursos capacitación

A la pregunta: ¿La Universidad ofrece oportunidades de superación a través de cursos de capacitación continua y otros a su personal de logística?

Tabla 23

Oportunidades de cursos capacitación

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	19	29,23
b. A veces	34	52,31
c. Siempre	12	18,46
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Sobre este particular, se evidencia que el 52,31% comprende que “A veces” se han programado cursos de capacitación para dar oportunidad de actualizarse a los auditores; y así, un porcentaje referido “Nunca” con el 29,23% y “Siempre” 18,46%, demuestra que son grupos de auditores en los cuales se tiene que incluir a fin de mejorar su condición de profesional, para lo cual deben utilizar correctamente la programación y ejecución de cursos de capacitación.

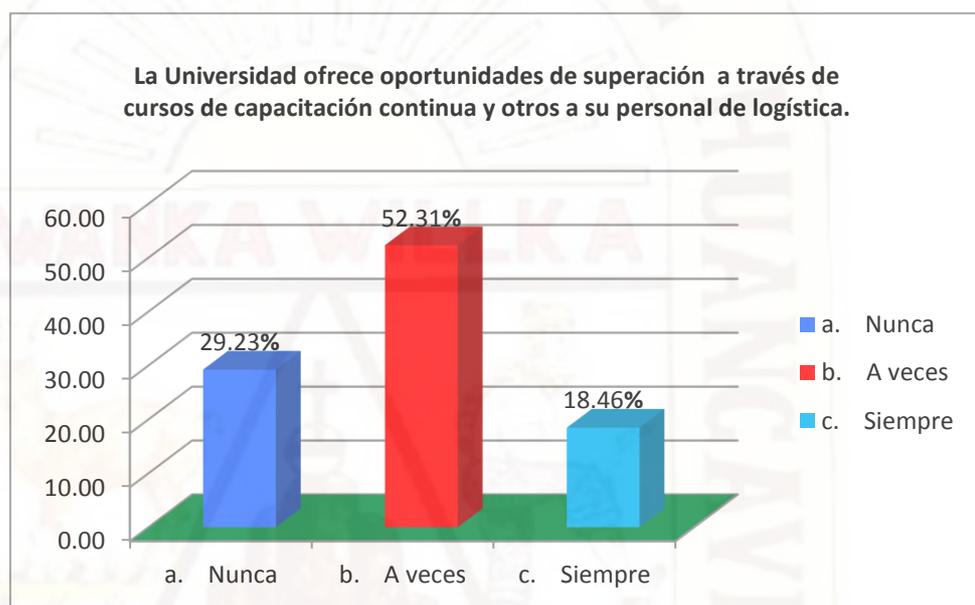


Figura 21. La Universidad ofrece oportunidades de superación a través de cursos de capacitación continua y otros a su personal de logística.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.23 A la pregunta: ¿Los bienes existentes en el almacén están protegidos adecuadamente?

Tabla 24

Programa de incentivos

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	17	26,15
b. A veces	32	49,23
c. Siempre	16	24,62
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

En esta pregunta, el 49,23% se inclinó en la alternativa “A veces”, cuyos resultados son inadecuados, debido a que los trabajadores eligieron que la universidad no establece incentivos para mejorar la profesión de los auditores, en cambio la primera alternativa suma 26,15% hace referencia a que sólo “Nunca” ocurre la proporción de incentivos; todo contrario, es el 24,62% que relaciona “Siempre” los incentivos durante el trabajo como una forma de calar el mejoramiento de la profesión y su renuencia en el desarrollo de la institución.

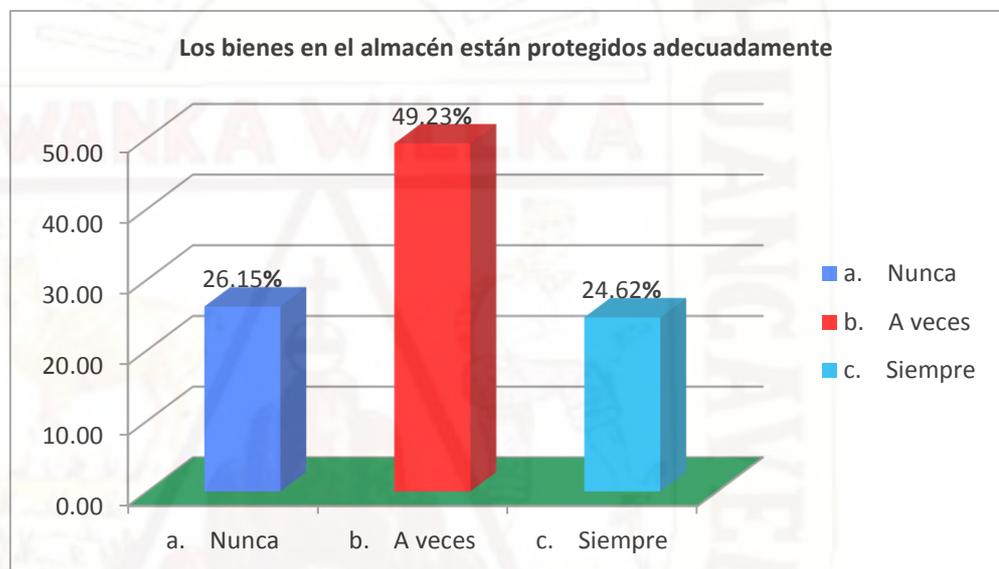


Figura 22. Los bienes en el almacén están protegidos adecuadamente
Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.24 A la pregunta: ¿Se solicita antes de efectivizar una compra, cotizaciones de precios, condiciones de pago, condiciones de compra en general, a los proveedores?

Tabla 25

Motivación para mejorar el servicio

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	4	6,15
b. A veces	36	55,38
c. Siempre	25	38,46
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Al respecto, es saludable que los trabajadores mayoritariamente indiquen que la universidad realice actividades de investigación motivando al personal para mejorar el servicio. La calificación de la alternativa “A veces” muestra el 55,38%; a lo cual se agrega otro grupo de trabajadores que refiere que “Siempre” lo hacen 38,46%, Sin embargo, existe un 6,15% importante que se inclina por “Nunca”.

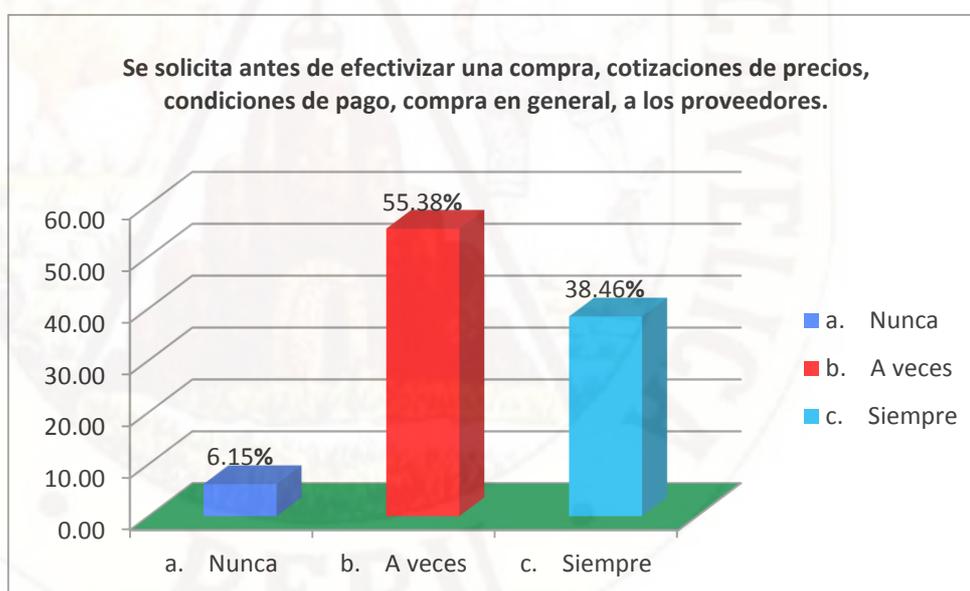


Figura 23. Se solicita antes de efectivizar una compra, cotizaciones de precios, condiciones de pago, compra en general, a los proveedores.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.25 A la pregunta: ¿El trabajo de auditoría le proporciona satisfacción?

Tabla 26

Satisfacción en el trabajo

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	18	27,69
b. A veces	41	63,08
c. Siempre	6	9,23
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

Esta pregunta busca conocer si el personal que trabaja en el área de auditoría desde su perspectiva se siente satisfecho con lo que hace y lo que obtiene en el trabajo, encontrando mayoritariamente que el 63,08% está plenamente convencido a indicar “A veces”; se tiene además que ver, que el 27,69% indica “Nunca”, comprende que no se siente satisfecho o no cree que le proporciona satisfacción; se observa que “Siempre”, tiene 9,23% que se siente relativamente satisfecho, y por ende existe alguna ventaja mayoritaria de sentirse bien en el trabajo

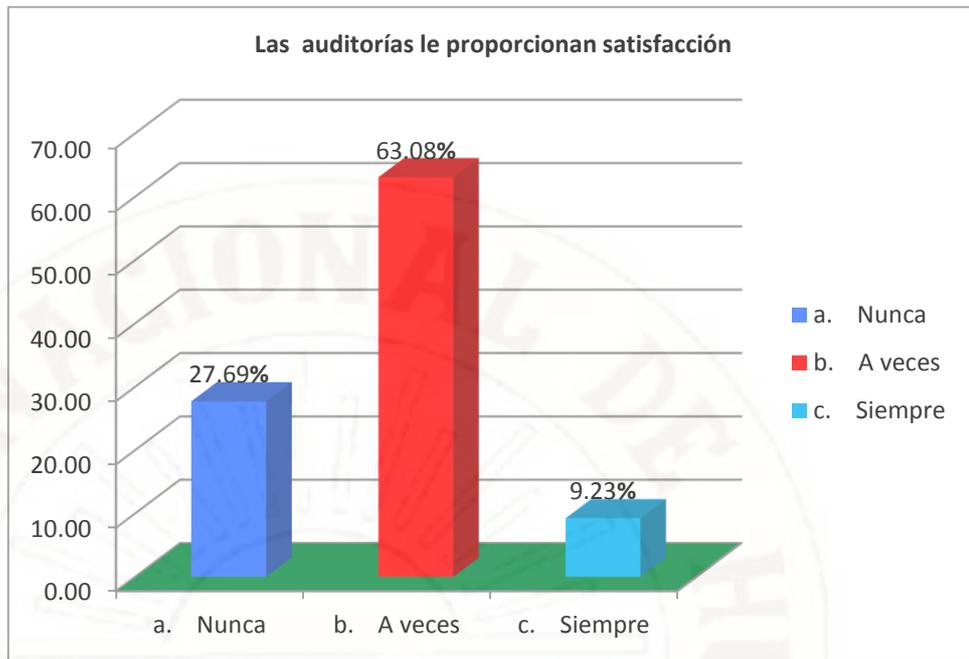


Figura 24. Las auditorías le proporcionan satisfacción

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.26 Expectativa del trabajo, la carrera y el desarrollo

A la pregunta: **¿El auditor concuerda con las tareas que realiza de acuerdo a su profesión en el desarrollo de la Universidad?**

Tabla 27

Expectativa del trabajo, la carrera y el desarrollo

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	20	30,77
b. A veces	34	52,31
c. Siempre	11	16,92
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

En esta pregunta se busca conocer la relación que existe entre la vocación del auditor y las actividades que realiza relacionadas con el área de abastecimiento, lo cual va a recaer en el desarrollo de la Universidad; encontrándose que el 52,31% eligió la alternativa “A veces”, en cuyo caso, se deduce que la mayoría cree haber cubierto

la expectativa de hacer lo que le gusta o a lo que había pensado; el 30,77% de la alternativa “Nunca” señala que ligeramente cree haber encontrado su vocación para desarrollarla; mientras sólo un 16,92% señaló “Siempre”.

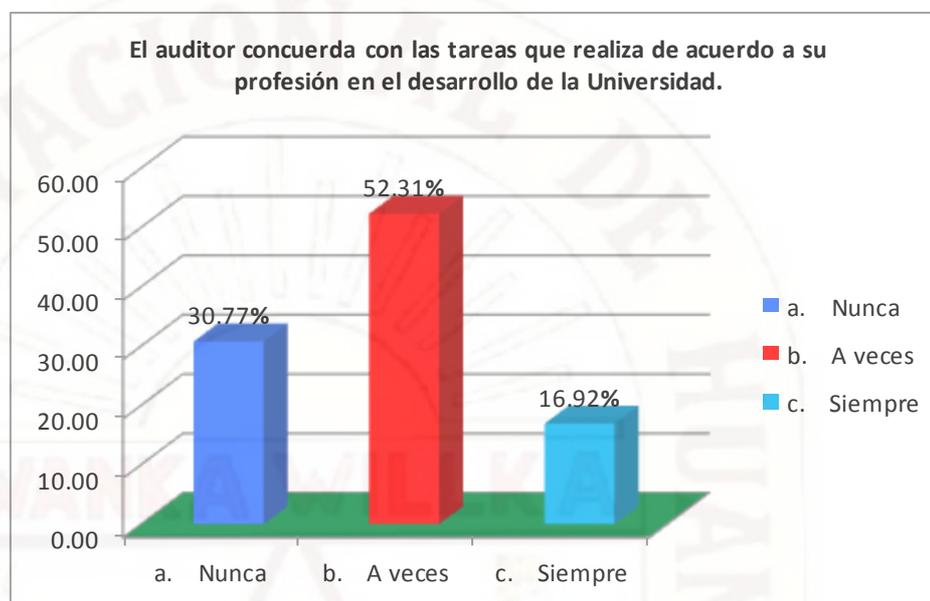


Figura 25. El auditor concuerda con las tareas que realiza de acuerdo a su profesión en el desarrollo de la Universidad.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.1.27 A la pregunta: ¿Cree Ud. que el auditor se siente satisfecho en el ambiente laboral de trabajo que lo rodean?

Tabla 28

El auditor y la satisfacción por el clima laboral

Alternativas	f _i	%
a. Nunca	18	27,69
b. A veces	27	41,54
c. Siempre	20	30,77
Total	65	100,00

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

Interpretación

La información de esta pregunta, que se ha obtenido en las alternativas, deja en claro que un 41,54% constituye el grupo que manifiesta su satisfacción relativa por el clima de trabajo, respecto al

compañerismo de trabajo que se presenta, al decir “A veces”; de lo contrario, el 30,77% se presenta como no satisfechos al asumir la alternativa “Siempre”; en cambio el discreto 27,69% se ubica en una posición de insatisfacción saludable debido a que manifestó estar “Nunca” satisfecho por el clima laboral respecto al compañerismo y confraternidad reinante.

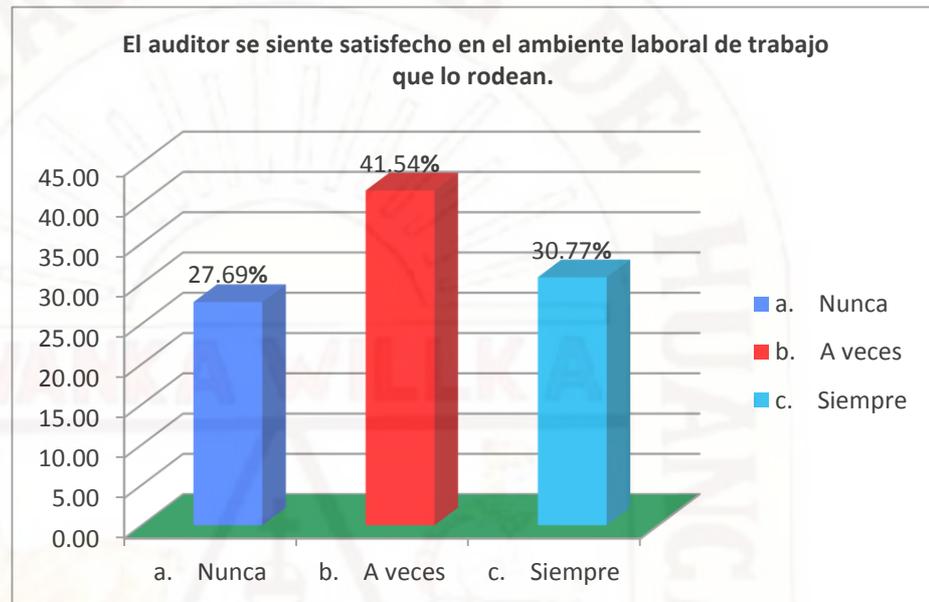


Figura 26. El auditor se siente satisfecho en el ambiente laboral de trabajo que lo rodea.

Fuente: Encuesta aplicada a los directivos de la UNH. 2015.

4.2 Proceso de Prueba de Hipótesis

Hipótesis a:

H₀: El control interno previo no influye significativamente en la optimización de la programación de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

H₁: El control interno previo influye significativamente en la optimización de la programación de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Cuadro de contingencia

Grado superlativo de optimización	Grado de satisfacción laboral			Total
	Bajo	Mediano	Alto	
Nunca	8	9	5	22
A veces	9	23	1	33
Siempre	6	3	1	10
Total	23	35	7	65

La prueba a utilizar para contrastar la hipótesis será la prueba no paramétrica Ji cuadrado cuya fórmula y procedimiento para encontrar su valor se detalla a continuación:

$$X^2 = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^f \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Elegimos a un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ y un tamaño de muestra $n = 65$ responsables de oficina.

El valor de la tabla estadística es:

$$X^2_t = X^2_{(3-1)(3-1); 0,05} = X^2_{4; 0,05} = 9,49$$

Obtenemos los valores expresados para reemplazar en la fórmula:

Cuadro de valores

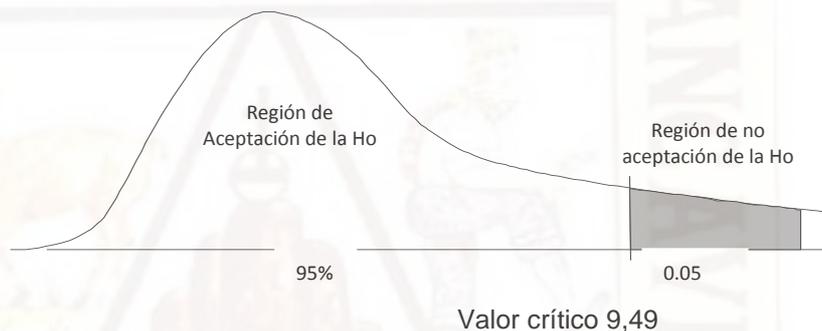
Grado Superlativo de Optimización	Grado de satisfacción laboral						Total
	Bajo		Mediano		Alto		
	Oij	Eij	Oij	Eij	Oij	Eij	
Nunca	8	7,78	9	11,85	5	2,37	22
A veces	9	11,68	23	17,77	1	3,55	33
Siempre	6	3,54	3	5,38	1	1,08	10
Total	23		35		7		65

Reemplazamos en la fórmula:

$$X^2_c = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^f \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = \frac{(8 - 7,78)^2}{7,78} + \frac{(9 - 11,68)^2}{11,68} + \dots + \frac{(5 - 2,37)^2}{2,37}$$

$$= 10,37$$

Conclusión: Como $X^2_c = 10,37 > X^2_t = 9,49$ rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, concluyéndose que el grado superlativo influye significativamente en la satisfacción laboral, es decir, en la medida que se practique el control interno previo ayudará a la ejecución y optimización de la programación del área de abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica.



Coefficiente de contingencia:

El coeficiente de contingencia para dicha investigación es:

$$C = \sqrt{X^2 / X^2 + n}$$

$$C = \sqrt{10,37 / 10,37 + 65} = 0,3709$$

Lo que nos indica que los datos de las dos variables tienen relación.

Hipótesis b:

H₀: El control interno concurrente no influye significativamente en la ejecución de la programación de necesidades de las diferentes unidades de la Universidad Nacional de Huancavelica.

H₁: El control interno concurrente influye significativamente en la ejecución de la programación de necesidades de las diferentes unidades de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Cuadro de contingencia

Factores extrínsecos	Grado de satisfacción laboral			Total
	Bajo	Mediano	Alto	
Nunca	8	9	6	23
A veces	9	20	2	31
Siempre	7	3	1	11
Total	24	32	9	65

La prueba a utilizar para contrastar la hipótesis será la prueba no paramétrica Ji - cuadrado cuya fórmula y procedimiento para encontrar su valor se detalla a continuación:

$$X^2 = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^f \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Elegimos a un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ y un tamaño de muestra $n = 65$ responsables de oficina.

El valor de la tabla estadística es:

$$X^2_t = X^2_{(3-1)(3-1); 0,05} = X^2_{4; 0,05} = 9,49$$

Obtenemos los valores expresados para reemplazar en la fórmula:

Cuadro de valores

Factores Extrínsecos	Grado de Satisfacción Laboral						Total
	Bajo		Medio		Alto		
	O_{ij}	E_{ij}	O_{ij}	E_{ij}	O_{ij}	E_{ij}	
Nunca	8	8,49	9	11,32	6	3,18	23
A veces	9	11,45	20	15,26	2	4,29	31
Siempre	7	4,06	3	5,42	1	1,52	11
Total	24		32		9		65

Reemplazamos en la fórmula:

$$X^2_c = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^f \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = \frac{(8 - 8,49)^2}{8,49} + \frac{(9 - 11,32)^2}{11,32} + \dots + \frac{(6 - 3,18)^2}{3,18}$$

$$= 9,60$$

Conclusión: Como $X^2_c = 9,60 > X^2_t = 9,49$ rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, concluyéndose que los factores extrínsecos influye significativamente en la satisfacción laboral, es decir, con la aplicación del control interno concurrente el área de abastecimiento no se podrá obtener las deficiencias y debilidades, así como hacer las recomendaciones correspondientes y el seguimiento de las medidas correctivas.



Coefficiente de contingencia:

El coeficiente de contingencia para dicha investigación es:

$$C = \sqrt{X^2 / X^2 + n}$$

$$C = \sqrt{9,60 / 9,60 + 65} = 0,3587$$

Lo que nos indica que los datos de las dos variables tienen relación.

Hipótesis c:

H₀: El control interno posterior no influye significativamente en la ejecución de la programación de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

H₁: El control interno posterior influye significativamente en la ejecución de la programación de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

Cuadro de contingencia

Factores Intrínsecos	Grado de satisfacción laboral			Total
	Bajo	Mediano	Alto	
Nunca	7	10	6	23
A veces	9	22	1	32
Siempre	6	3	1	10
Total	22	35	8	65

La prueba a utilizar para contrastar la hipótesis será la prueba no paramétrica Ji - cuadrado cuya fórmula y procedimiento para encontrar su valor se detalla a continuación:

$$X^2 = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^f \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

Elegimos a un nivel de significancia de $\alpha = 0,05$ y un tamaño de muestra $n = 65$ responsables de oficina.

El valor de la tabla estadística es:

$$X^2_t = X^2_{(3-1)(3-1); 0,05} = X^2_{4; 0,05} = 9,49$$

Obtenemos los valores expresados para reemplazar en la fórmula:

Cuadro de valores

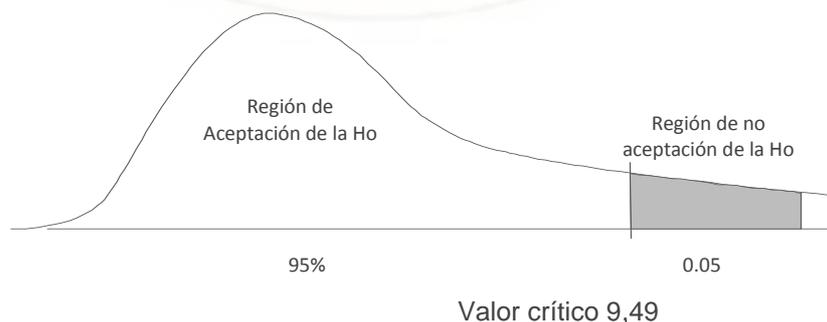
Factores Intrínsecos	Grado de Satisfacción Laboral						Total
	Bajo		Mediano		Alto		
	Oij	Eij	Oij	Eij	Oij	Eij	
Nunca	7	7,78	10	12,38	6	2,83	23
A veces	9	10,83	22	17,23	1	3,94	32
Siempre	6	3,38	3	5,38	1	1,23	10
Total	22		35		8		65

Reemplazamos en la fórmula:

$$X^2_c = \sum_{i=1}^c \sum_{j=1}^f \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} = \frac{(7 - 7,78)^2}{7,78} + \frac{(10 - 12,38)^2}{12,38} + \dots + \frac{(6 - 2,83)^2}{2,83}$$

$$= 11,03$$

Conclusión: Como $X^2_c = 11,03 > X^2_t = 9,49$ rechazamos la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa, concluyéndose que los factores intrínsecos influye significativamente en la satisfacción laboral, es decir, con la realización de exámenes especiales y auditorias se constatará la ejecución de la programación, adquisición, almacenamiento y distribución de bienes y servicios del Área de Abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica.



Coeficiente de contingencia:

El coeficiente de contingencia para dicha investigación es:

$$C = \sqrt{X^2 / X^2 + n}$$

$$C = \sqrt{11,03 / 11,03 + 65} = 0,381$$

Lo que nos indica que los datos de las dos variables tienen relación.

4.3 Discusión de Resultado

Tal como apreciamos en la investigación relacionada con el control interno y su influencia en el desarrollo de la oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica; encontramos que existe un amplio marco normativo que así lo establece la Constitución Política del Perú para todas las instituciones del Estado y que a través de la misma, se desprende un conjunto de disposiciones que van desde la legislación de la contraloría general de la república y otras normas complementarias, como también lo establece la Ley Universitaria 30220 cuando existen recursos del Estado. Al respecto la Ley 29622 Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la contraloría General de la República, modificó oportunamente esta legislación, ampliando las facultades en el proceso para sancionar en materia de responsabilidad administrativa o funcional a quienes se encuentren involucrados en problemas de la administración pública, ejerciendo la potestad para sancionar cuando se determine la responsabilidad en referencia e imponiéndole, la sanción correspondiente como resultado de los informes de control; así como también cuando existan conductas infractoras con diferentes tipos de sanciones.

Posteriormente, mediante la ley 28716 se estableció las normas para regular la elaboración, aprobación, implantación, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno a nivel de las entidades del Estado; señalando además el ámbito de aplicación, como también estableciendo el sistema de control interno para estos fines y que buscan poder ejercer el control a nivel de las organizaciones del Estado.

También, entre otras disposiciones, también destacan para fines de control interno la resolución de la contraloría general No. 320-2006-CG, aprobando las normas de control, además todo esto se complementa con la Resolución de la Contraloría General No. 458-2008-CG, donde el contralor general autoriza aprobar la guía para la implementación del sistema de control interno en las entidades del Estado y luego en disposiciones complementarias como son el decreto de urgencia No. 067-2009 establece la obligatoriedad de las entidades del Estado de implementar el cumplimiento e impulso de la práctica de valores institucionales; y mediante Ley 29743 modificó el artículo 10 de la Ley 28716, ley de control interno de las entidades del Estado, señalando la competencia normativa de la contraloría general de la república y que se aplican a todas las organizaciones, como las universidades públicas.

El control interno es un plan de organización unido a un conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una organización para salvaguardar sus bienes, asegurar la eficacia de sus datos contables y aportar al mejor manejo de la gestión de la administración y lograr el cumplimiento de las políticas establecidas por la alta dirección de la universidad.

Debe tenerse presente que el sistema de control interno no es una oficina, es una actividad, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, en este caso, desde el rectorado hasta el nivel organizativo más bajo.

Por otra parte, desde el punto de vista de los resultados en la presente investigación, se afirma que el control interno es un sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades y operaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las políticas trazadas por la universidad y la oficina de logística para el logro de metas u objetivos previstos.

Corroborando con algunos autores al control interno lo definen de la siguiente manera: citado a Kohler (1999), nos define al control interno como una metodología general de acuerdo con la cual se lleva a cabo la administración dentro de un organización dada; asimismo, cualquiera de los numerosos medios para supervisar dirigir la operación u operaciones en general de una organización; de igual manera Gómez (2000), en su libro “El control interno en las instituciones públicas” nos dice: El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos de tal manera que la administración de un servicio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la institución, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política prescrita. También Stempf (1936), sostiene que el control interno es la distribución apropiada de funciones del personal, de modo que el trabajo de cada empleado pueda coordinarse y comprobarse independientemente del trabajo de otros empleados.

Bajo estas consideraciones y a los resultados obtenidos consideramos al control interno la importancia que reviste en la institución, que nace como resultado de la complejidad y vasto ámbito de sus operaciones, haciendo imposible que la alta dirección pueda resolver hasta los más mínimos detalles de la organización. Esta situación obliga a delegar funciones y atribuciones a los empleados de confianza, estableciéndose una división del trabajo que simplifique y facilite el control.

Finalmente podemos afirmar en función a nuestros resultados que el control interno es muy importante porque nos permitirá salvaguardar el patrimonio de la universidad, la toma de decisiones en base a información financiera y administrativa confiable, evitar contraer obligaciones o deudas impropias, superior a la capacidad de pago y permite evaluar la eficiencia administrativa en cuanto a la utilización racional de los recursos, así como la efectividad de las metas programadas.

CONCLUSIÓN

Conclusión general

La conclusión es que el control interno influye significativamente en el desarrollo de la oficina de logística, por las siguientes deficiencias dentro de sus procedimientos actuales: carencia de procedimientos estandarizado de adquisiciones, falta de análisis y comportamiento de la demanda, carencia de herramientas de gestión logística para optimizar las adquisiciones, deficiente flujo de procedimientos para adquisición de materiales e incumplimiento de normas de almacenamiento y otros.

Conclusiones específicas:

1. Ha quedado demostrado en la medida que se practique el control interno previo ayudará a la ejecución y optimización de la adquisición, almacenamiento y distribución de bienes y servicios del área de abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica.
2. También ha quedado demostrado en la medida que se practique el control interno concurrente ayudará a la ejecución y optimización de la adquisición, almacenamiento y distribución de bienes y servicios del área de abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica.
3. Finalmente, con la aplicación del control Interno posterior en el área de abastecimiento se podrá obtener las deficiencias y debilidades, así como hacer las recomendaciones correspondientes y el seguimiento de las medidas correctivas, ello redundará en una buena gestión organizacional en la Universidad Nacional de Huancavelica.

RECOMENDACIONES

1. A los funcionarios y servidores responsables de la universidad aplicar el control interno previo para detecta los posibles errores que pudieran darse o cometerse durante la gestión para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa.
2. A los directivos y funcionarios realizar el control interno con el objeto de asegurar que tales actividades se desarrollen conforme a las normas establecidas por ley, haciendo énfasis en la identificación de aquellas dificultades que se pudieran presentar en el proceso técnico y administrativo y que pudieran dar como resultado servicios deficientes.
3. Se recomienda al órgano de control institucional (OCI) en coordinación con las unidades orgánicas responsables, realizar los servicios de control interno posterior para una buena gestión y evitar los problemas a futuro.
4. Se recomienda a la alta dirección aplicar los tres controles para mejorar el rendimiento, contribuir fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ablan, N y Bastidas, M. (2002). *Marco conceptual de la contabilidad pública*. Taller de publicaciones. Universidad de Los Andes. Venezuela.
- Aguila S., Lluís J., Font J. (2002). *Confección de presupuestos y cálculo de desviaciones*. Edit. Gestión 2000. Barcelona.
- Alvarado Mairena, José. (1994). *Contabilidad Gubernamental*. Edit. CIAT-Centro Iberoamericano de Asesoría Técnica. Perú, Lima.
- Alvarado Mairena, José (1994). *Sistema de Contabilidad Gubernamental*. Edit. CIAT-Centro Iberoamericano de Asesoría Técnica. Perú, Lima,
- Amat y Col (2002). *El control de gestión: una perspectiva de dirección*. Sexta edición. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España. p.251.
- Aguirre, J.(2006). *Auditoría y control interno*. Editorial cultura S.A. Madrid-España
- Alvarez, O. (2007). *Auditoria Gubernamental Integral*. Editorial el pacifico. Perú- Lima
- Álvarez, O.(2007). *Auditoria gubernamental- técnicas y procedimientos*. Editorial el pacifico. Lima-Perú.
- Álvarez Ochoa, Johnny Oscar (2010). *Estudio “Factores que Influenciaron en los Atrasos de Ejecución de los Proyectos de Inversión Pública Financiados con Endeudamiento Externo”*. Caso: los Proyectos de Saneamiento. Lima- Perú. pp.15 - 117
- Aquipucho Lupo, Lucy Silvia (2015). *Control Interno y su Influencia en los procesos de adquisiciones y contrataciones de la Municipalidad Distrital Carmen De La Legua Reynoso – Callao, periodo: 2010-2012*. Lima – Perú. pp. 12- 105

- Asmaa Hasan Khalil Hamdan (2009). *Construcción de un modelo de evaluación de la calidad de la enseñanza universitaria desde el punto de vista de los alumnos*. Argentina – Córdoba. pp. 153-389.
- Balestrini M. (2001). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Barragán, M. (2007). *El control interno como herramienta en la toma de decisiones y protección de las empresas*.
- Blanco, F. (2000). *El Control Integrado de Gestión*. Limusa Noriega Editores. México. p. 284.
- Bravo, M. (2002). *Auditoría Integral*. Editora Fecat. Lima- Perú.
- Bravo, M. (2000). *Control interno*. Editorial San Marcos. Lima- Perú.
- Caballero, A. (2013). *Metodología integral innovadora para planes y tesis, la metodología del cómo formularlos..* Mexico: Editorial Artgrph.
- Cadbury, Adrian (1992). *The Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee and Co. EU.
- Calderón Álvarez, Graciela Isabel y Cornetero Suybate, Auri Selene (2014). *Evaluación de la gestión Logística y su Influencia en la Determinación del Costo de Ventas de la Empresa Distribuciones Naylamp S.R.L. Ubicada en la ciudad de Chiclayo*. 2013. pp.90-112
- Castellanos De Echeverría, Ana Luz (2012). *Diseño de un Sistema Logístico de Planificación de Inventarios para Aprovisionamiento en Empresas de Distribución del Sector de Productos de Consumo masivo*. San Salvador. pp.10 - 101
- Carmenate, Y. (2012). *Procedimientos a seguir para la aplicación práctica del control interno en las entidades cubanas*.
- Crisólogo Llallihuaman, Marleni Flor (2013). *Control Interno en la Gestión de los Gobiernos Locales del Callejón de Huaylas-Ancash*. Lima-Perú. pp. 5-124

Constitución Política del Estado del año 1993.

Chacón, W. (2002). *El control interno como herramienta fundamental contable y controladora de las organizaciones*. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>.

Chiavenato, Idalberto (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana S. A. Quinta Edición, Bogotá – Colombia. pp. 699.

Del Río, C. (2000). *El Presupuesto. Generalidades, Tradicional, Áreas y Niveles de Responsabilidad, Programas y Actividades, Base Cero: Teoría y Práctica*. Editorial ECAFSA. México.

Elogerreaga, G. (2008). *La Importancia Universal del Control Interno Contable, Administrativos, en el Sistema Empresarial*.

Fonseca, O. (2007). *Auditoria Gubernamental Moderna*. Editorial enlace Gubernamental S.A.C. Lima- Perú.

Gómez, J. (1963). *El control interno en los negocios*. (4.º ed.). Indiana: Fondo de Cultura Económica.

Gámez Peláez, Isabel (2010). *Control Interno en las áreas de aprovisionamiento de las empresas públicas sanitarias de Andalucía*. Universidad de Málaga, Septiembre 2010, p. 493-495

Gómez, Joaquín (2000). *El Control Interno en las empresas públicas y privadas*.

Hernández, R, Fernández, C, y Baptista, P. (2014). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. Sexta edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana, México.

Hemeryth Charpentier, Flavia Y Sánchez Gutiérrez, Jesica Margarita (2013). *Implementación de un Sistema de Control Interno Operativo en los Almacenes, para Mejorar la Gestión de Inventarios de la Constructora A&A S.A.C. Trujillo*. La Libertad. pp. 16-53

Huamán Ramírez, Cesar Augusto; Silva Rios, Carlos Alberto; Mucha Huamán, Walter Eduardo y Huamán Ramírez, José Carlos (2011). *El Planeamiento de Recursos Materiales como Herramienta de Gestión Logística en la Universidad Nacional Agraria de la Selva*. Tingo María. pp. 7-18.

Jardel, E; Sánchez de Gil, E, y Dueñas, G. (2003). *La Gestión Presupuestaria en la Universidad: Una propuesta de mejora continua*. XXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos. La Plata, Argentina.

koler, E. (1999). *Diccionario para Contadores*.

Lara, A. (2002). *Medición y Control de Riesgo Financiero*. Limusa Sac. México. p.127

Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad. Ley N° 28708.

López, V. (2008). *Gestión eficaz de los procesos productivos*. Editorial wolter klumer España SAC. España.

Mantilla, S. (2005). *Control Interno: Informe caso*. ECOE Ediciones. Bogotá.

Martínez, J (2001). *Introducción al Análisis de Riesgo*. Editorial Limusa SAC. México.

Mejía, R. (2006). *Administración de Riesgos un enfoque Empresarial*. Universidad Eafit . Colombia.

Misari Argandoña, Marco Antonio (2012). *El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el Distrito de Santa Anita*. Lima, Perú. pp. 2-87.

Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del Presupuesto*. Profit Editorial. Barcelona, España. p. 225.

Oседа D. et al. (2008). *Metodología de la investigación*. Huancayo: Pirámide

Pacheco, J, Castañeda, W, Caicedo, C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Editorial McGraw-Hill. Colombia. P.182.

Perdolo, J. (2000). *Fundamentos de Control Interno*. Sexta edición. Internacional Thonson. México: Ediciones S.A.

Phillipp, J .(2004). *El Nuevo Paradigma para el control de Riesgo Derivado. Valor en Riesgo*. México:Editorial Limusa SAC.

Popper, K. (1997). *Escritos selectos*. 3ra. Edición. México: Fondo de Cultura Económica.

Ramírez T. (1996). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Cargel.

Ramón, J. (2001). *El control interno en las empresas privadas*. Recuperado el 23 de mayo de 2013. Disponible en <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/quipukamayoc/2004/segundo/a08.pdf>.

Rodríguez Carranza, Graciela Patricia (2007). *Influencia del Control Interno en los Procesos Logísticos de las Empresas Pesqueras de Puerto Malabrigo para una Adecuada Gestión Administrativa*. La Libertad. Trujillo – Perú. pp. 15 -117

Rubio, A. (2006). *COSO II y gestión integral de riesgos de negocio*. Revista Estrategia Financiera.

Sandoval Gómez, Raúl Junior y Reyes García, Jesús Manuel. (2012). *Evaluación del sistema de control interno perteneciente al*

departamento financiero de una dirección de educación media superior.
México. pp. 31-33

Saavedra Machuca, María Pat (2010). *Estudio del Control Interno y Externo en el Cumplimiento de Objetivos y Metas en el Sector Municipal.* Santiago–Chile. pp.9 - 41

Sierra Bravo, Restituto (1995). *Tesis doctorales.* Editorial Paraninfo. Quinta edición. España. p.32.

Stempf, Víctor H. (1936). *La influencia del Sistema de Control Interno de comprobación en los procedimientos de Auditoría.* The Journal of Accountancy, Newa York.

Tolozano Lapierre, Stefanie Michelle y Vera González, Graciela Alexandra. (2013). *Estudio para sistematización de los procesos en la codificación de los activos fijos para el control, mantenimiento de inventario del instituto Superior tecnológico bolivariano de tecnología.* Ecuador. pp.7-127.

Torres Mosquera, Roxana del Pilar (2011). *El Control Interno en la situación de desabastecimiento Inminente de los gobiernos locales de lima metropolitana.* Callao – Perú. pp. 10 - 92

Tamayo y Tamayo, M. (2000). *Metodología Formal de la Investigación Científica.* Segunda edición. Editorial Limusa. México,

Ulloa Román, Karem Asthrid (2009). *Técnicas y Herramientas para la Gestión del Abastecimiento.* Lima. pp. 4 - 94.

Urzagaste Burgos, Roberto (2009). *Evaluación del Sistema de Control Interno en el Área de Manejo de Medicamentos Esenciales, en la Unidad Regional de Suministros Tupiza.* Nicaragua. pp. 50 -53

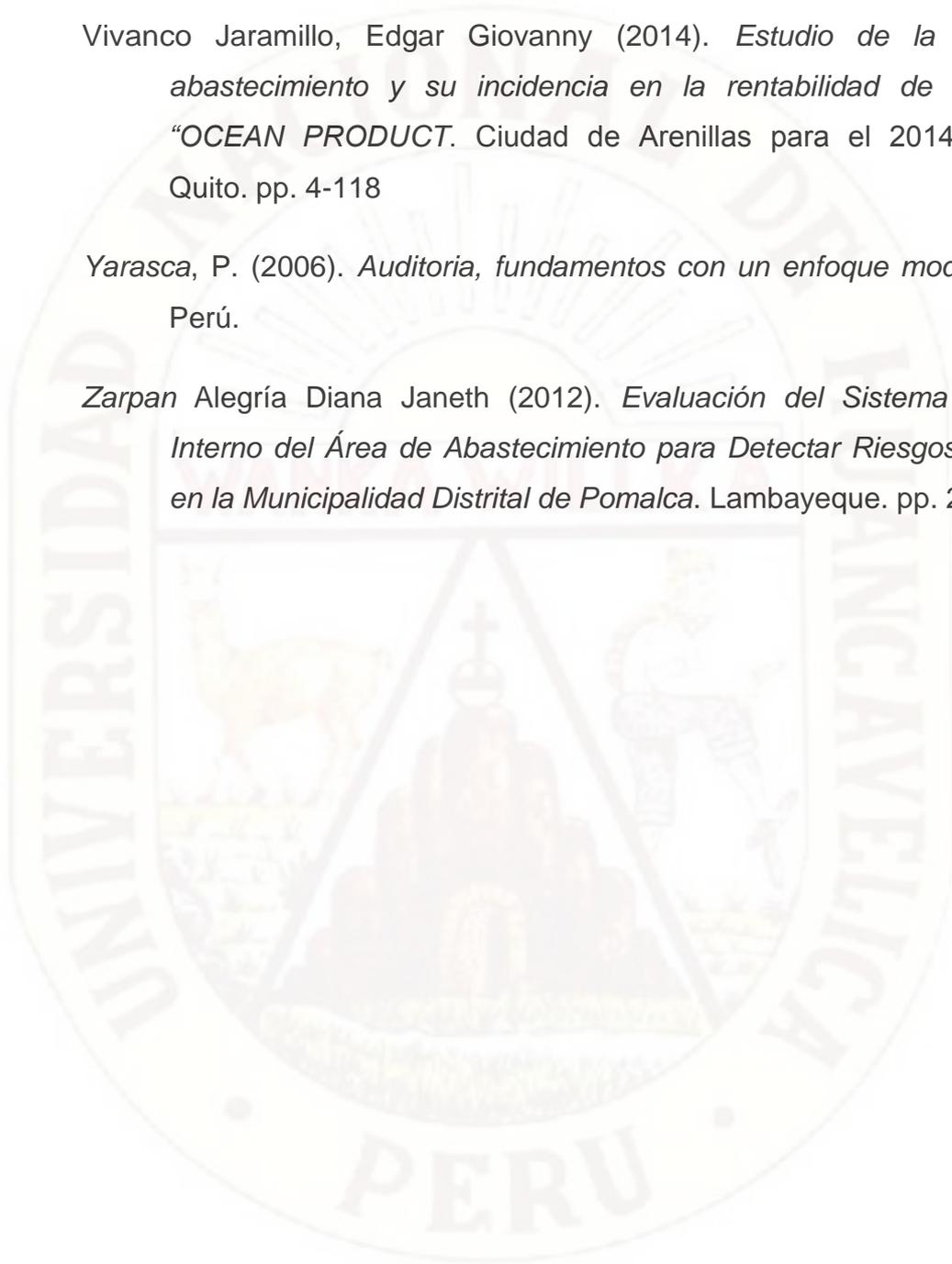
Vega, S. (2008). *El sistema de control interno en la empresa moderna* (Tesis para optar el grado de maestro en Administración) Universidad San Martín de Porres, Lima, Perú.

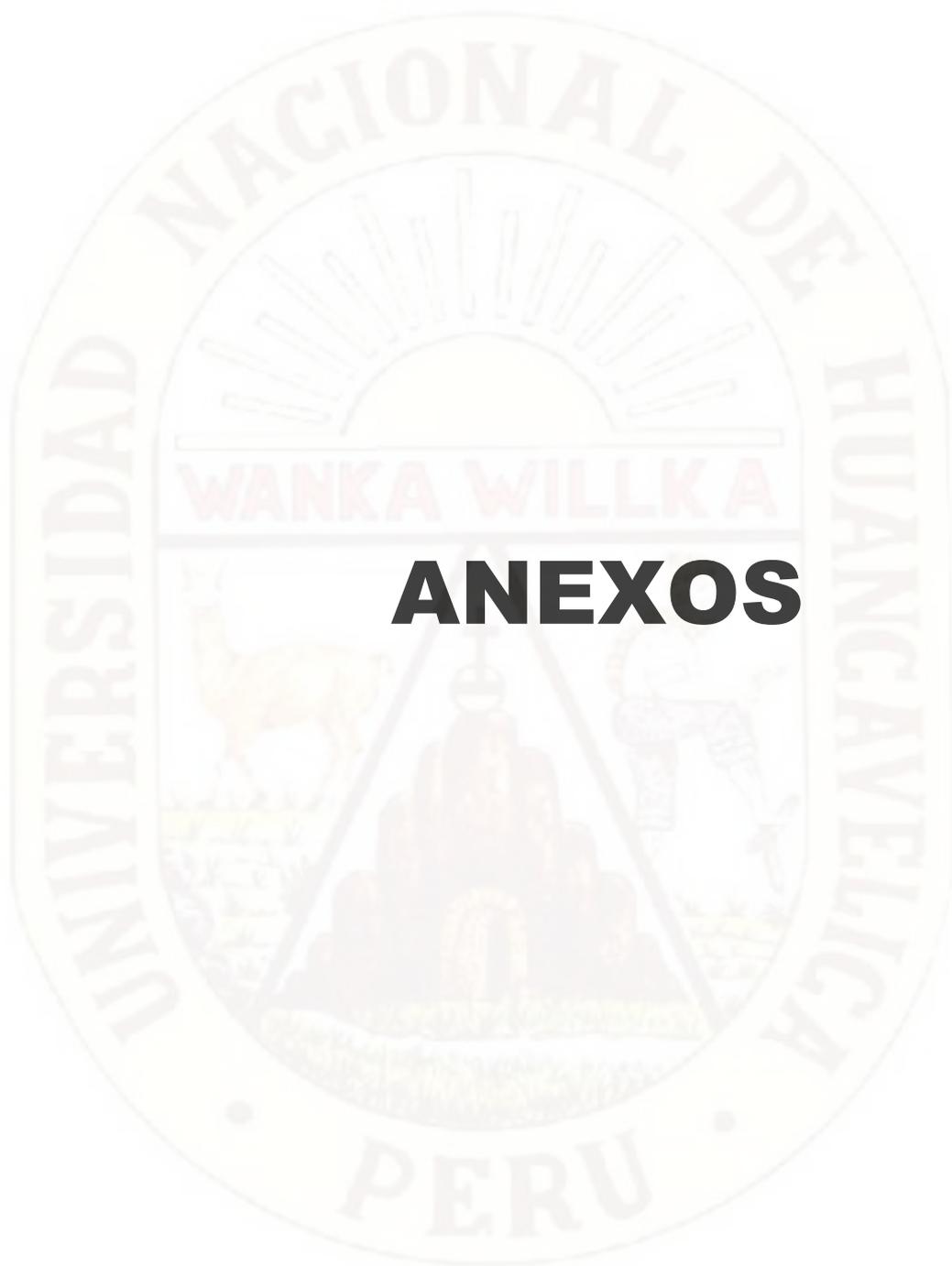
Vega Garay, Roberto y Velásquez Peralta, Nazareth (2014). *Incidencia del Control Interno en el Área de Tesorería de la Universidad Nacional del Santa*. Ancash. pp. 78

Vivanco Jaramillo, Edgar Giovanni (2014). *Estudio de la cadena de abastecimiento y su incidencia en la rentabilidad de la empresa "OCEAN PRODUCT. Ciudad de Arenillas para el 2014."* Ecuador-Quito. pp. 4-118

Yarasca, P. (2006). *Auditoria, fundamentos con un enfoque moderno*. Lima-Perú.

Zarpan Alegría Diana Janeth (2012). *Evaluación del Sistema de Control Interno del Área de Abastecimiento para Detectar Riesgos Operativos en la Municipalidad Distrital de Pomalca*. Lambayeque. pp. 29-120





ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA

INTRODUCCIÓN:

Buenos días (tardes), soy egresado de la Escuela de Post grado de la Universidad Nacional de Huancavelica, estoy realizando un trabajo de investigación intitulado: **EL CONTROL INTERNO Y SU INFLUENCIA EN EL DESARROLLO DE LA OFICINA DE LOGÍSTICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCVELICA**, para ello le pediría fuera tan amable de contestar las preguntas y marcar con un aspa(x) la alternativa que crea conveniente, no le tomará mucho tiempo. La información que nos proporcione será manejada con la más estricta confidencialidad y en anónimo.

FECHA:/...../.....

1. **¿Le permiten participar activamente en la oficina de logística de la UNH.?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
2. **¿En el centro donde labora se practica el control interno?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
3. **¿El tipo de auditoría que se ejerce le produce perturbación en sus labores?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
4. **¿El tipo de auditoría que ejercen sus superiores en el servicio le ayuda a disipar dudas respecto a algunos aspectos de su labor?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
5. **¿La Auditoria Interna que recibe es oportuna?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
6. **¿Con qué frecuencia se da el control Interno en la oficina de logística de la UNH?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
7. **¿La comunicación entre los miembros del equipo del área de control interno donde labora es adecuada?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
8. **¿Existe buena marcha en la Universidad gracias a la aplicación del Control Interno de la oficina de logística de la UNH?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
9. **¿El Control interno previo ayuda a la ejecución y optimización en la oficina de logística de la UNH?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
10. **¿El Control interno concurrente ayuda a la ejecución y optimización en la oficina de logística de la UNH?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
11. **¿Con el control interno posterior se obtendrán deficiencias en la oficina de logística de la UNH?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
12. **¿Con la realización de exámenes especiales, se constatará la ejecución de programas?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
13. **¿La aplicación del control interno previo mejora la programación en la oficina de logística de la UNH?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre

14. **¿La aplicación del Control Interno Concurrente es óptimo para la adquisición de materiales?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
15. **¿Con la aplicación del control interno posterior mejora la gestión en la oficina de logística de la UNH?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
16. **¿Las evaluaciones de control interno redundan en una buena distribución?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
17. **¿El Control Interno permite verificar la autenticidad de la documentación presentada según las bases del proceso de selección?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
18. **¿Las actividades que realiza el área de control interno son siempre las mismas?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
19. **¿Los equipos e instrumentos que necesita el Auditor para su labor está siempre listo y a su disposición?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
20. **¿Aplicando un buen control interno en la oficina de logística, influirá en la buena marcha de la Universidad?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
21. **¿La Universidad ofrece oportunidades de superación a través de cursos de capacitación continua y otros a su personal de logística?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
22. **¿Los bienes existentes en el almacén están protegidos adecuadamente?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
23. **¿Se solicita antes de efectivizar una compra, cotizaciones de precios, condiciones de pago, condiciones de compra en general, a los proveedores?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
24. **¿El trabajo de auditoría le proporciona satisfacción?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre
25. **¿El auditor concuerda con las tareas que realiza de acuerdo a su profesión en el desarrollo de la Universidad?**
a) Nunca b) A veces c) Siempre.
26. **¿Cree Ud. Que el auditor se siente satisfecho en el ambiente laboral de trabajo que lo rodean?**
a) Nunca. b) A veces. c) Siempre

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

TÍTULO: El Control Interno y su Influencia en el Desarrollo de la Oficina de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA						
<p style="text-align: center;">GENERAL</p> <p>¿De qué manera el Control Interno influye en el desarrollo de la Oficina de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica?</p> <p style="text-align: center;">ESPECÍFICOS:</p> <p>a. ¿En qué medida el Control Interno previo influye en la optimización de la programación del Área de Abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica?</p> <p>b. ¿De qué manera el Control Interno Concurrente influye en la ejecución de la programación de necesidades de las diferentes áreas de la Universidad Nacional de Huancavelica?</p> <p>c. ¿Cómo el Control Interno Posterior influye en la ejecución de la programación del Área de Abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica?</p>	<p style="text-align: center;">GENERAL</p> <p>Establecer si el Control Interno influye en el desarrollo de la Oficina de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica</p> <p style="text-align: center;">ESPECÍFICOS:</p> <p>a. Establecer si el Control Interno previo influye en la optimización de la programación del Área de Abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica.</p> <p>b. Determinar si el Control Interno Concurrente influye en la ejecución de la programación de necesidades de las diferentes áreas de la Universidad Nacional de Huancavelica.</p> <p>c. Establecer si el Control Interno Posterior influye en la ejecución de la programación del Área de Abastecimiento de la Universidad Nacional de Huancavelica.</p>	<p style="text-align: center;">GENERAL</p> <p>El Control Interno influye favorablemente en el desarrollo de la Oficina de Logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.</p> <p style="text-align: center;">ESPECÍFICOS:</p> <p>a. El Control Interno previo influye favorablemente en la optimización de la programación de la Oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.</p> <p>b. El Control Interno Concurrente influye favorablemente en la ejecución de la programación de necesidades de las diferentes unidades de la Universidad Nacional de Huancavelica.</p> <p>c. El Control Interno Posterior influye favorablemente en la ejecución de la programación de la Oficina de logística de la Universidad Nacional de Huancavelica.</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center; vertical-align: middle;">V_x</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">Control Interno</td> <td style="padding: 5px;"> x_1:Control interno previo x_2:Control interno concurrente x_3:Control interno posterior </td> </tr> <tr> <td style="width: 20px; text-align: center; vertical-align: middle;">V_y</td> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">Desarrollo de la Oficina de Logística</td> <td style="padding: 5px;"> y_1: Inversiones y_2: Funcionamiento y_3: Procesos y_4: Almacén y_5: CárDEX </td> </tr> </table>	V_x	Control Interno	x_1 :Control interno previo x_2 :Control interno concurrente x_3 :Control interno posterior	V_y	Desarrollo de la Oficina de Logística	y_1 : Inversiones y_2 : Funcionamiento y_3 : Procesos y_4 : Almacén y_5 : CárDEX	<p>TIPO DE INVESTIGACIÓN Básica.</p> <p>NIVEL DE INVESTIGACIÓN Explicativo</p> <p>MÉTODO Método científico.</p> <p>DISEÑO Descriptivo explicativo.</p> <p style="text-align: center;">M: $O_x \xrightarrow{X} O_y$</p> <p>Donde:</p> <p>M = Muestra seleccionada.</p> <p>0 = Observación.</p> <p>x = Control interno.</p> <p>y = Desarrollo de la oficina de logística.</p> <p>X = Manipulación de la Variable Independiente.</p> <p>POBLACIÓN: N = 73 personas.</p> <p>MUESTRA: n=65 personas encuestadas.</p>
V_x	Control Interno	x_1 :Control interno previo x_2 :Control interno concurrente x_3 :Control interno posterior								
V_y	Desarrollo de la Oficina de Logística	y_1 : Inversiones y_2 : Funcionamiento y_3 : Procesos y_4 : Almacén y_5 : CárDEX								

ANEXO 3

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCAMELICA

Aprobado con Resolución Nº 0758-2015-CU-UNH

