



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN AUDITORIA INTEGRAL Y GESTION DE RIESGOS
FINANCIEROS**

**PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE GOBIERNO
CORPORATIVO, APLICADO AL SECTOR PÚBLICO, ENFOCADO A LA
BODEGA GENERAL DE ETAPA EP**

**Tesis previa a la obtención del Título de
Magister en Auditoria Integral y Gestión de Riesgos
Financieros**

Autor: Gabriel Octaviano Bernal Iglesias

Director: Ing. Esteban Crespo Martínez

Cuenca, Ecuador 2017

Contenido

Índice de tablas	9
Índice de imágenes.....	10
Resumen.....	12
Abstract	13
Dedicatoria	14
Agradecimiento.....	15
Introducción	16
CAPÍTULO I: Antecedentes	18
1.1 Aspectos generales	18
1.1.1 Descripción de la Empresa	18
1.1.2 Misión	20
1.1.3 Visión	20
1.1.4 Valores Corporativos.....	20
1.1.5 Objetivos estratégicos corporativos	21
1.1.6 Normativa.....	21
1.8 Estructura orgánico funcional de Etapa EP	29
1.9 Ubicación	42
1.10 Conclusión.....	42
CAPITULO II: Fundamentación teórica.....	44
2.1 CONTROL INTERNO	44
2.1.1 Definición.....	44
2.1.2 Importancia.....	44
2.1.3 Objetivos del Control Interno.....	45
2.1.4 Clasificación del Control Interno	45
2.1.5 Principios del Control Interno	51
2.1.6 Características del Control Interno.....	53
2.1.7 Revisión y Evaluación.....	53
2.1.8 Elementos de Control Interno.....	54
2.2 COSO III	55
2.2.1 Definición.....	55
2.2.2 Importancia.....	58
2.2.3 Objetivos de la aplicación del modelo Coso III	59
2.2.4 Responsabilidades en el Sistema.....	59
2.2.5 Implementación y herramientas de Evaluación.....	60

2.3	Modelo de las 7S de McKinsey.....	62
2.3.1	Definición.....	62
2.3.2	Importancia.....	64
2.3.3	Objetivos	65
2.3.4	Análisis de la Variable Estrategia (STRATEGY).....	65
2.3.5	Análisis de la Variable Estructura (STRUCTURE).....	66
2.3.6	Análisis de la Variable Sistemas (SYSTEM).....	67
2.3.7	Análisis de la Variable Estilo (STYLE).....	67
2.3.8	Análisis de la Variable Personas (STAFF).....	68
2.3.9	Análisis de la Variable Valores Compartidos (SHARED VALVUES)	69
2.3.10	Análisis de la Variable Habilidades (SKILLS)	71
2.3.11	Análisis General de la Empresa.....	72
2.3.12	Estrategias de mejoramiento de la eficiencia de la empresa, basado en el modelo de las 7s de McKinsey.....	72
2.4	Gobierno Corporativo	74
2.4.1	Definición.....	74
2.4.2	Importancia.....	76
2.4.3	Gobierno Corporativo en el Ecuador.....	77
2.4.4	Problemática de Gobierno Corporativo en la actual legislación ecuatoriana. .	78
2.4.5	Principios para una gobernabilidad efectiva	78
2.5	La Cadena de Valor de Porter	79
2.5.1	Importancia.....	80
2.5.2	Aplicación del modelo y estrategias.....	82
	Conclusiones del capítulo.....	83
CAPITULO III – Metodología De Gobierno Corporativo Para El Departamento De Bodega General.		
		85
3.1	Introducción al capítulo.....	85
3.2	Diccionario de procesos	86
3.3	EC - Proceso Entorno de Control.....	92
	Procedimiento EC - VC: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.	93
3.4	EC - Proceso Entorno de Control.....	94
	Procedimiento EC - VC: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.	94
3.5	Proceso Entorno de Control - EC.....	95
	Procedimiento EC-VC: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.	95

3.6 Proceso Entorno de Control – EC	96
Procedimiento: EC-VC: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.	96
3.7 Proceso Entorno de Control – EC	97
Procedimiento: EC-VC: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.	97
3.8 Proceso Entorno de Control - EC	98
Procedimiento: EC-VC: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.	98
3.9 Proceso Entorno de Control - EC	99
Procedimiento EC-CA: Supervisión del desempeño de control interno	100
3.10 Proceso Entorno de Control – EC	100
Procedimiento EC-CA: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.	101
3.11 Proceso Entorno de Control – EC	101
Procedimiento EC-DS: Definición de estilo y estructura organizacional	102
3.12 Proceso Entorno de Control – EC	102
Procedimiento EC-DS: Definición de estilo y estructura organizacional	103
3.13 Proceso Entorno de Control – EC	103
Procedimiento EC-DS: Definición de estilo y estructura organizacional	104
3.14 Proceso Entorno de Control – EC	104
Procedimiento EC-GTH: Gestión del Talento Humano.....	105
3.15 Proceso Entorno de Control – EC	106
Procedimiento EC-GTH: Gestión del Talento Humano.....	106
3.16 Proceso Entorno de Control – EC	107
Procedimiento EC-GTH: Gestión del Talento Humano.....	107
3.17 Proceso Entorno de Control – EC	108
Procedimiento EC-DR: Definición de responsabilidades de las personas, a nivel de control interno.	108
3.18 Proceso Entorno de Control – EC	109
Procedimiento EC-DR: Definición de responsabilidades de las personas, a nivel de control interno.	109
3.19 Proceso Entorno de Control – EC	110
Procedimiento EC-DR: Definición de responsabilidades de las personas, a nivel de control interno.	110
3.20 Proceso Entorno de Control - EC	112
Procedimiento EC-DR: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.	112

3.21 Proceso Evaluación de Riesgos – ER.....	113
Procedimiento ER-DO: Definición de responsabilidades de las personas a nivel de control interno	113
3.22 Proceso Evaluación de Riesgos – ER.....	114
Procedimiento: ER-DO: Definición de los objetivos por parte de la organización.....	114
3.23 Proceso Evaluación de Riesgos – ER.....	115
Procedimiento: ER-DO: Definición de los objetivos por parte de la organización.....	115
3.24 Proceso Evaluación de Riesgos – ER.....	116
Procedimiento ER-IR: Identificación de riesgos de la organización.....	116
3.25 Proceso Evaluación de Riesgos – ER.....	117
Procedimiento ER-IR: Identificación de riesgos de la organización.....	117
3.26 Proceso Evaluación de Riesgos – ER.....	118
Procedimiento: ER-IR: Identificación de riesgos de la organización	118
3.27 Proceso Actividades de Control – AC.....	119
Procedimiento AC-DDC-R: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos.	119
3.28 Proceso Actividades de Control – AC.....	120
Procedimiento: AC- DDC-R-02: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos.	120
3.29 Proceso Actividades de Control – AC.....	121
Procedimiento AC-DDC-R: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos.	121
3.30 Proceso Actividades de Control – AC.....	122
Procedimiento AC-DDC-R: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos.	123
3.31 Proceso Actividades de Control – AC.....	124
Procedimiento AC-DDC-R: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos.	124
3.32 Proceso Actividades de Control – AC.....	126
Procedimiento AC-DDC-TI: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos de TI.....	126
3.33 Proceso Actividades de Control – AC.....	127
Procedimiento AC-DDC-TI: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos de TI.....	127
3.34 Proceso Actividades de Control – AC.....	127
Procedimiento AC-DDC-TI: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos de TI.....	128
3.35 Proceso Actividades de Control – AC.....	128

Procedimiento AC-DDC-TI: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos de TI.....	128
3.36 Proceso Actividades de Control – AC.....	129
Procedimiento AC-DCI: Despliegue de actividades de control interno.....	129
3.37 Proceso Actividades de Control – AC.....	130
Procedimiento AC-DCI: Despliegue de actividades de control interno.....	130
3.38 Proceso Actividades de Control – AC.....	131
3.39 Proceso Actividades de Control – AC.....	131
3.40 Proceso Información y Comunicación – IC	132
3.41 Proceso Información y Comunicación – IC	133
Procedimiento IC-OGI: Obtención y generación de información.....	134
3.42 Proceso Información y Comunicación – IC	135
Procedimiento IC: Obtención y generación de información	135
3.43 Proceso Información y Comunicación - IC.....	136
3.44 Proceso Información y Comunicación - IC.....	137
Procedimiento IC: Obtención y generación de información	138
3.45 Proceso Información y Comunicación - IC.....	138
Procedimiento IC: Obtención y generación de información	139
3.46 Proceso Información y Comunicación - IC.....	140
Procedimiento CI: Comunicación Interna.....	140
3.47 Proceso Información y Comunicación – IC	141
Procedimiento CI: Comunicación Interna.....	142
3.48 Proceso Información y Comunicación – IC	142
Procedimiento CI: Comunicación Interna.....	143
<i>IC-CI-03: Actividades de gestión de la reposición de los bienes muebles.....</i>	<i>143</i>
3.49 Proceso Información y Comunicación – IC	143
Procedimiento CI: Comunicación Interna.....	144
3.50 Proceso Información y Comunicación – IC	145
Procedimiento CE: Comunicación Externa.....	145
3.51 Proceso Información y Comunicación - IC.....	146
Procedimiento CE: Comunicación Externa.....	147
3.52 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC	147
Procedimiento (MO): Actividades de monitoreo mediante evaluaciones.....	147
3.53 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC	148
Procedimiento (MO): Actividades de monitoreo mediante evaluaciones.....	148
3.54 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC	149

Procedimiento (MO): Actividades de monitoreo mediante evaluaciones.	149
3.55 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC	150
Procedimiento (MO): Actividades de monitoreo mediante evaluaciones.	150
3.56 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC	150
Procedimiento (CO) Comunicación sobre deficiencias de control interno.	150
3.57 Supervisión del Sistema de Control - SSC.....	151
Procedimiento (CO) Comunicación sobre deficiencias de control interno.	151
3.58 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC	152
Procedimiento (CO) Comunicación sobre deficiencias de control interno.	152
3.59 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC	153
Procedimiento (CO) Comunicación sobre deficiencias de control interno.	153
Propuesta de valores compartidos	153
Conclusiones	162
Recomendaciones.....	163
Referencias	168
Anexos.....	171
ANEXO 1: Procedimiento de Entrega de informes sobre la variación del inventario – GAP03-03-03.....	171
ANEXO 2: Flujograma del proceso de Entrega de informes sobre la variación del inventario – GAP03-03-03	172
ANEXO 3: Procedimientos de gestión de recepción de bienes materiales y suministros GAP03-01-01	173
ANEXO 4: Flujograma del procedimiento de Ingreso de Bienes, Materiales y Suministros – GAP03-01-01	176
ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE INSUMOS QUÍMICOS – GAP03-01-02	179
ANEXO 6: Flujograma del procedimiento de ingreso de insumos químicos – GAP03-01-02....	181
ANEXO 7: Procedimiento de almacenamiento – GAP03-02-01	183
ANEXO 8: Flujograma del Procedimiento de Almacenamiento – GAP03-02-01.....	184
ANEXO 9: Procedimiento de controles físicos periódicos del inventario – GAP03-02-02.....	185
ANEXO 10: Flujogramas del procedimiento de controles físicos periódicos del inventario – GAP03-02-02	187
ANEXO 11: Procedimiento de toma física integral – GAP03-02-03	189
ANEXO 12: Flujograma del Procedimiento de toma física integral – GAP03-02-03	191
ANEXO 13: Procedimiento de Egreso de bienes, materiales y suministros – GAP03-03-01.....	194
ANEXO 14: Flujogramas del procedimiento de Egreso de bienes, materiales y suministros – GAP03-03-01	196
ANEXO 15: Procedimientos de Egresos de ítems por daños en Manipulación – GAP03-03-02	198

ANEXO 16: Flujograma del Procedimiento de Egresos de ítems por daños en manipulación – GAP03-03-02	199
ANEXO 17: Procedimiento de Egreso de materiales en casos de emergencia – GAP03-03-04	200
ANEXO 18: Flujograma del Procedimiento de Egreso de materiales en casos de emergencia – GAP03-03-04	201
ANEXO 19: Procedimiento de Reingreso por Consumo, producción e inversión y repuestos (reversión del egreso) – GAP03-04-01	202
ANEXO 20: Flujograma de Reingreso por Consumo, producción e inversión y repuestos (reversión del egreso) – GAP03-04-01	203
ANEXO 21: Procedimiento de Reingreso por conteo.....	204
GAP03-04-02	204
ANEXO 22: Flujograma del Procedimiento de Reingreso por conteo – GAP03-04-02.....	205
ANEXO 23: PROCEDIMIENTO DE reingreso por sobrante de obra.....	206
GAP03-04-03	206
ANEXO 24: Flujograma del Procedimiento de reingreso por sobrante de obra– GAP03-04-03	207

Índice de tablas

Tabla 1: Diccionario de procesos, subprocesos y actividades.....	92
Tabla 2: Relación de los componentes y principios de COSO III con las 7S de McKinsey.	
Elaborado por: El Autor.....	161

Índice de imágenes

Ilustración 1: Cuadro estratégico de objetivos. Fuente: (ETAPA EP, 2017)	21
Ilustración 2: Organigrama estructural de Etapa EP (ETAPA EP, 2017)	29
Ilustración 3: Organigrama funcional. Fuente: (ETAPA EP, 2017)	30
Ilustración 4: Organigrama del departamento jurídico. Fuente: (ETAPA EP, 2017).....	31
Ilustración 5: Organigrama funcional del Departamento de Planificación. Fuente: (ETAPA EP, 2017)	32
Ilustración 6: Organigrama funcional del Departamento de Secretaria General. Fuente (ETAPA EP, 2017).....	33
Ilustración 7: Organigrama funcional del Departamento de Subgerencia de Comunicación. Fuente (ETAPA EP, 2017).....	34
Ilustración 8: Organigrama funcional de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano. Fuente (ETAPA EP, 2017).....	35
Ilustración 9: Organigrama funcional de la Subgerencia Financiera. Fuente (ETAPA EP, 2017)	36
Ilustración 10: Organigrama funcional de la Subgerencia Administrativa. Fuente (ETAPA EP, 2017)	37
Ilustración 11: Organigrama funcional de la Subgerencia de tecnologías de la información. Fuente (ETAPA EP, 2017).....	38
Ilustración 12: Organigrama funcional de la Subgerencia de Gestión Ambiental. Fuente (ETAPA EP, 2017).....	39
Ilustración 13: Organigrama funcional de la Gerencia de Telecomunicaciones. Fuente (ETAPA EP, 2017).....	40
Ilustración 14: Organigrama funcional de la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento. Fuente (ETAPA EP, 2017).....	41
Ilustración 15: Organigrama funcional de la Gerencia Comercial. Fuente (ETAPA EP, 2017)	42
Ilustración 16: Factores del ambiente de control. Fuente: (The institute of internal auditors, 2004)	48
Ilustración 17: Componentes del control interno. Fuente: (Morales, 2009).....	51
Ilustración 18: Implementación del Marco Integrado de Control Interno. Fuente (Auditool.org, 2013)	56
Ilustración 19: Marco Integrado de Control Interno (COSO). Fuente (Auditool.org, 2013)	56
Ilustración 20: Grafico a Nivel de Componentes. Fuente (Martinez, 2013), (Marco Integrado del Control Interno, s.f.).....	57
Ilustración 21: Grafico a Nivel de Componentes. Fuente (Martinez, 2013), (Marco Integrado del Control Interno, s.f.).....	58
Ilustración 22: Grafico de los 7 factores básicos para que funcione una organización. Fuente: (adWords, 2015).....	63
Ilustración 23. GRAFICO " La Dirección por Valores". (Dolan, 2011).....	71
Ilustración 24: Modelo de las 7 s de MCKINSEY. Fuente (7 FACTORES BASICOS PARA UNA ORGANIZACION, s.f.)	74
Ilustración 25: Un Buen Modelo Corporativo. Fuente (Deloitte, s.f.)	76
Ilustración 26: Actividades de Apoyo en la Cadena de Valor. Fuente(estrategico, s.f.).....	82
Ilustración 27: Procesos generales de la metodología de Gobierno	85

TÍTULO:

“PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE GOBIERNO CORPORATIVO, APLICADO AL SECTOR PÚBLICO, ENFOCADO A LA BODEGA GENERAL DE ETAPA EP “

AUTOR:

GABRIEL OCTAVIANO BERNAL IGLESIAS.

PALABRAS CLAVES:

Gestión, Gobierno corporativo, Riesgo, Bodega, COSO III.

Resumen

La Empresa Pública Etapa EP, desde 1948 brinda una atención de calidad a toda la comunidad Azuaya , prestando servicios básicos (agua potable, alcantarillado , telefonía, internet y televisión satelital) ,debido al incremento de la población estos aumentan notablemente, siendo prioridad un control interno integral, que permita mantener una estructura sólida del área de bodega y que a través de su gestión garantizar la disponibilidad de materiales, insumos y repuestos necesarios para cubrir la operación; ante ello la institución cuenta con lugares de almacenamiento que requieren ser acondicionados para brindar mejores tiempos de respuesta ante las solicitudes de clientes internos y externos.

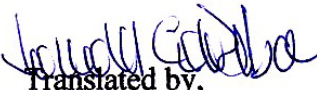
La presente propuesta metodológica está enfocada al mejoramiento de la bodega general, que a través de un estudio inicial y el análisis de la problemática encontrada se permitieron formular propuestas que aumentan el nivel de eficiencia de los recursos empleados, el nivel de atención, el sistema de información y la reestructuración del servicio de la bodega que son fácilmente ejecutables y otras requieren de inversión económica.

ABSTRACT

The Municipal Company of Telecommunications, Potable Water, Sewage and Wastewater Treatment, Etapa EP, provides basic services to the entire community of the province of Azuay since 1948. Due to the population increase, the company requires to incorporate a comprehensive internal governance framework in order to maintain a solid structure of the warehouse area. This will improve the availability of materials and inputs required to cover the operation. This methodological proposal aimed at improving the company's general warehouse; hence, a proposal for the local government based on COSO III, was developed through an initial study and the analysis of the problems encountered. This proposal also incorporated specific tools used in Business Administration.

Key words: management, corporative government, risk, storage room




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

Dedicatoria

Tu paciencia y perseverancia, tu amor es para mí invaluable, Junto con mi Padre y Hermano me has educado, aunque hemos tenido momentos difíciles lo hemos superado con la bendición de Dios, por todo lo vivido te dedico esposa mía esta nueva meta alcanzada, a mis hijas Joseline y Gabrielita por ser quienes estuvieron a mi lado desde el primer día apoyándome, fueron mis motores e inspiración alentadora para así cumplir mis ideales para un futuro mejor.

A mis compañeros y amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos 2 años estuvieron apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad.

Agradecimiento

A la persona que influyo más en la elaboración de mi trabajo, quiero agradecer a mi amigo, tutor, y Director Ing. Esteban Crespo por ser, ante todo, una gran persona, honesta, solidaria y ejemplo a seguir, a mi tribunal los Doctores Guillermo Ochoa y Xavier Carrera excelentes catedráticos que supieron aportar con sus conocimientos y experiencias para ir dando forma a la realización de esta tesis.

A mis padres por ser ejemplos de perseverancia y haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue, y que en esta vida nadie regala nada.

A mis hijas y a mi esposa por ser los motores que impulsaban este largo camino que día a día y paso a paso me dieron la fortaleza para alcázar esta meta.

A la Empresa ETAPA EP y su grupo de colaboradores que facilitaron con la información relevante para ir moldeando una herramienta que permitirá reforzar un control interno para sus procesos.

A todos aquellos que siguen estando cerca de mí y que le regalan a mi vida, algo de ellos.

Introducción

El presente trabajo de tesis está enfocado a desarrollar una **“Propuesta metodológica para la Gestión de Gobierno Corporativo, aplicado al Sector Público, enfocado a la Bodega General de Etapa EP”** la misma que pretende que las empresas de este orden alcancen un nivel óptimo en cuanto se refiere al manejo de sus áreas de bodega, mediante un adecuado manejo de los recursos empleados, para que se fortalezca su estructura.

La razón para haber considerado este tema es, permitir que los procesos de control sean integrados en su totalidad, que se desarrollen herramientas y que estas sean utilizadas en este sector para mejorar la calidad de servicio a los clientes de manera general, aportar con criterios técnicos y emplear directrices que sean ejecutadas sistemáticamente para dar valor a los procedimientos y certeza de que las cosas están siendo manejadas en su totalidad y de acorde a los estándares exigidos.

Para la realización de esta propuesta metodológica, se ha recabado información teórica tanto de los procesos utilizados, como del manejo de inventarios, insumos y bienes que disponen en la Empresa ETAPA EP además de empresas que fueron visitadas y realizado el respectivo levantamiento de datos en donde claramente se evidencio que este problema era generalizado en el sector público, y la falta de compromiso de la administración para que se cumplan los objetivos, sin embargo hemos podido diseñar herramientas en base a las bondades que nos permite aplicar, El Control interno y sus componentes, la metodología del COSO III, el modelo de las 7S de McKinsey, el Gobierno Corporativo, como también las actividades de la Cadena de Valor de Porter; sin duda herramientas que reconocen su valía en el manejo de los procesos inherentes de las instituciones y en el cual por la magnitud y el volumen de movimientos, las estructuras bastante amplias, la atención y manejo del personal existente, es una necesidad que demanda y requiere un ordenamiento, compromiso, apoyo y búsqueda de estrategias que identifiquen las debilidades, oportunidades, las amenazas y las fortalezas para generar un control y aportar a mitigar los riesgos administrativos como también financieros que afrontan las empresas por falta de conocimiento y apoyo y aplicación de estas.

Para incidir en los diferentes procesos que se formulan en esta propuesta metodológica se manejó la investigación descriptiva, se realizaron encuestas en base a entrevistas, alcanzando identificar varios aspectos de importancia coherentes al manejo de bodegas y

a la calidad del servicio, en entrevista realizada al Ing. Juan Morocho, administrador de la Bodega General de etapa EP, se pudo sostener un amplio dialogo y cruce de ideas e interrogantes que permitieron deducir muchas situaciones por las que atraviesa mencionada área y que con la sociabilización de nuestra propuesta , además también por la experiencia personal y la importancia que manifiesta, mantener el trabajo en equipo , la problemática anterior ha sido mejorada a pasos sobresalientes debido al requerimiento y a la necesidad urgente de un cambio, han pasado 8 meses y los cambios han sido muy efectivos y fructuosos , pudiendo inclusive medir el grado de confianza de la aplicación de estas nuevas medidas con respecto al mejoramiento oportuno de los filtros de control, y entre otros aspectos relevantes se pudo conocer y evidenciar el interés por parte de funcionarios administrativos de otras empresas del sector público que requieren mejorar su situación actual con la implementación de nuestra Propuesta. De una manera objetiva e integral para salir inclusive de una concepción mal censurada a estas instituciones y hasta inclusive mejorar y reparar su imagen con servicios de calidad y tecnologías de punta a la vanguardia de un servicio eficiente y profesional.

CAPÍTULO I: Antecedentes

1.1 Aspectos generales

1.1.1 Descripción de la Empresa.

Desde su fundación ETAPA se ha ido fortaleciendo y creciendo acorde al ritmo que le ha exigido la ciudad de Cuenca y el desarrollo de la tecnología, siendo reconocida en el austro por su eficiencia en la prestación de servicios de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y gestión ambiental, cualidad muy difícil de conseguir y más aún de mantenerla, pero que ha sido posible gracias a la entrega de quienes han hecho y hacen ETAPA, hombres y mujeres que son parte de su recurso humano, que siempre se ha destacado por un trabajo incansable en bien de la comunidad. Gracias a ellos y a toda la ciudadanía cuencana, esta Empresa ha podido llegar a tan alto sitial.

También vale destacar la contribución de las diferentes administraciones y directorios que han pasado por ETAPA, quienes siempre han sabido responder al compromiso adquirido con la ciudad y sus habitantes, a través de una gestión responsable y honesta.

En este contexto es necesario recordar algunos datos históricos de cómo se inició esta gran empresa:

En octubre de 1945, el Concejo Municipal firmó con la Compañía L.M. Ericsson, la instalación de una planta automática con capacidad para 1.000 líneas telefónicas. A partir de 1946 se iniciaron los trabajos de instalación, bajo la dirección de técnicos de la Compañía Ericsson, lo que motivó a que el Concejo Municipal cree una oficina encargada de la gestión de la telefonía en la ciudad; esta oficina dependía de la Secretaría Municipal.

En febrero de 1948, se aprobó la Ordenanza creando la Empresa Municipal de Electricidad, Agua Potable y Teléfonos –EMLAT-, que asumió la responsabilidad de los servicios de luz y energía eléctrica, agua potable y teléfonos. 16 años después, en 1964, la Municipalidad deroga esta Ordenanza, y como consecuencia, la administración de estos

servicios públicos pasa al Municipio de Cuenca, bajo la dependencia de la Dirección Financiera.

La ciudad empezó a experimentar un importante crecimiento físico y poblacional, lo que exigía la dotación de nuevas obras de agua potable y alcantarillado; de igual forma, era necesario satisfacer el incremento de la demanda del servicio de telefonía. Para ese entonces, Cuenca tenía cerca de 80.000 habitantes y ocupaba una superficie de aproximadamente 1.000 hectáreas.

Enero de 1968 constituye la fecha de nacimiento de la actual ETAPA, puesto que cuando ejercía la Alcaldía de la Ciudad el Dr. Ricardo Muñoz Chávez, el Concejo de Cuenca de acuerdo con el Art. 194 de la Ley de Régimen Municipal, que facultaba a las Municipalidades constituir Empresas Públicas para garantizar una adecuada prestación de servicios públicos, aprobó la Ordenanza de Creación de la Empresa Pública Municipal de Teléfonos, Agua Potable y Alcantarillado –ETAPA- con atribuciones, funciones, autonomía financiera y personería jurídica, designando como su primer Gerente, al Ing. Fernando Malo Cordero.

La dinámica económica y social del país, el ordenamiento territorial y la densidad demográfica del cantón, particularmente de la ciudad de Cuenca, exigieron un cambio que esté a tono con las nuevas necesidades de la comunidad, así como el establecimiento de nuevas políticas y directrices en la Empresa. Esto determinó que posteriormente se aprueben nuevas Ordenanzas que han ido facilitando la modernización de la estructura orgánica y funcional de ETAPA, acorde con el proceso de desarrollo de las telecomunicaciones y de los servicios de agua y saneamiento, hasta alcanzar los mayores indicadores de cobertura a nivel nacional.

Esta ha sido la trayectoria que ha tenido ETAPA, la Empresa Municipal de Cuenca, que durante estos 40 años ha servido de referente tanto para empresas públicas como privadas en la prestación de servicios con un enfoque social, dando cumplimiento a las disposiciones emanadas desde el Gobierno Local, los diferentes organismos de control y

flexibilizando su accionar en busca de la atención satisfactoria a todos quienes habitamos en Cuenca.

1.1.2 Misión

“Somos una Empresa que mejora la calidad de vida de los habitantes, ofreciendo servicios integrales e innovadores de telecomunicaciones, agua potable y saneamiento manteniendo los más altos estándares de calidad, a través de una gestión económica, social y ambientalmente responsable" (ETAPA EP, 2017)

1.1.3 Visión

“Al 2019 ser una Empresa sostenible y rentable, con talento humano competente y comprometido, que brinda soluciones integrales e innovadoras, con presencia nacional, entregando servicios de calidad.” (ETAPA EP, 2017)

1.1.4 Valores Corporativos

Trabajo en Equipo. - Trabajamos de la mano para alcanzar objetivos comunes. Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlo mejor. (ETAPA EP, 2017)

Actitud de Liderazgo. - Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional. Propiciamos el desarrollo de las personas y de los talentos de la empresa.

Vocación del servicio para satisfacer al Cliente. - El cliente guía nuestro accionar. Es una actitud del personal de la Empresa, atender las necesidades y satisfacer sus expectativas.

Generadores de desarrollo sustentable. - Con nuestros servicios propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre. Generamos

valor de largo plazo de manera sustentable, manteniendo un adecuado balance entre el valor económico, social y medioambiental.

Innovación. - La innovación es una fuerza motriz para proveer nuevos y mejores servicios a nuestros clientes, generar mejores procesos y sistemas, desarrollar nuestra infraestructura y talentos.

1.1.5 Objetivos estratégicos corporativos

Gráfico: Cuadro estratégico de objetivos.

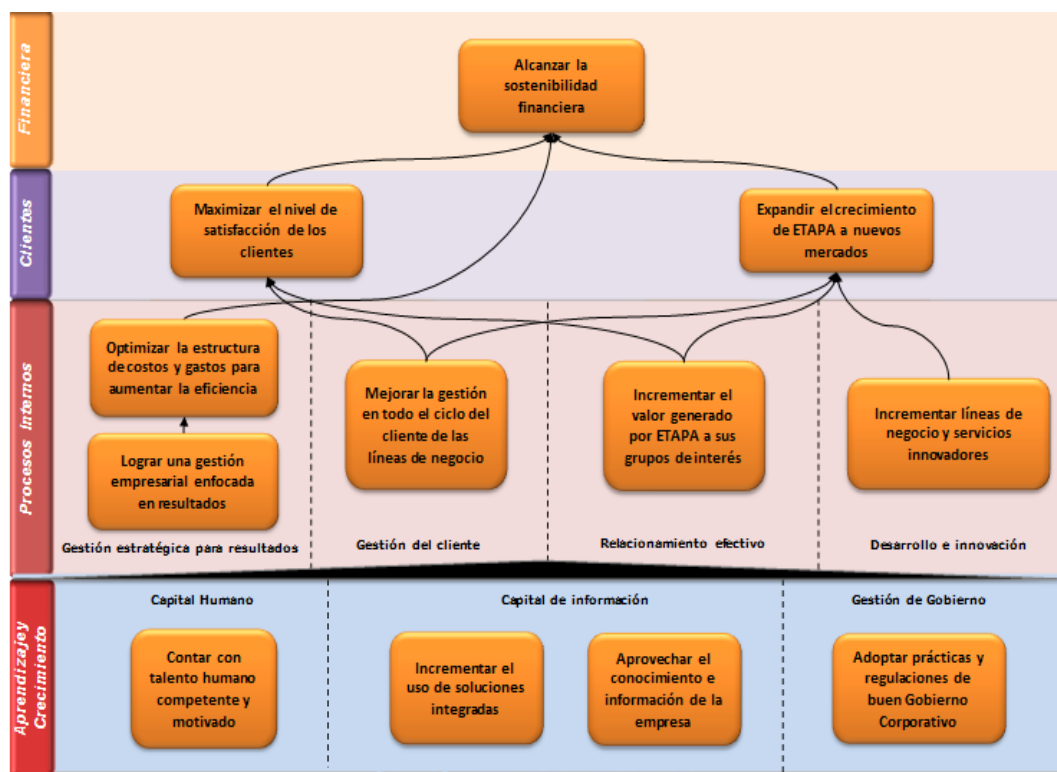


Ilustración 1: Cuadro estratégico de objetivos. Fuente: (ETAPA EP, 2017)

1.1.6 Normativa

- **Reglamento administración y control de bienes del sector público.**

Ámbitos y objetivos

Conocer los aspectos técnicos sobre la administración de bienes del sector público.

Analizar los cambios e implicaciones del reglamento.

Base Legal.

El sector público se rige por leyes, reglamentos y normas emitidos por autoridad competente, en el caso de bienes, por ejemplo:

- 1.- Constitución de la República del Ecuador.
- 2.- Ley orgánica de la Contraloría General del Estado.
- 3.- Ley orgánica del sistema nacional de contratación sector público, RO: 395 4-08-2008, última reforma del 14-10-2013.
- 4.- Normas de control interno de la contraloría general del estado.
- 5.- Acuerdo No.041-GC -2016 reglamento General 17-11-2016 (CGE)
- 6.- Reglamento de Vehículos emitido por la CGE- Acuerdo 007 CG

➤ **Procedimiento y Cuidado de los Bienes Públicos.**

Los procedimientos se encuentran establecidos en las normas legales razón por la que no se puede aducir desconocimiento de la ley sobre los procedimientos y sobre esta base legal se juzga a los funcionarios que hayan incumplido dichos procedimientos.

El cuidado de los bienes se inicia con la organización establecida para cada institución en especial la separación de funciones entre el área financiera y el área de custodia de los bienes, está prohibido que quien lleva la contabilidad cumpla funciones de custodia o que el encargado de la custodia lleve los registros contables de bienes.

El área financiera debe registrar contablemente todas las transacciones en valores, así como el movimiento físico de bienes.

El personal de custodia debe aplicar procedimientos de seguridad física y control de los bienes a fin de justificar el cumplimiento de sus funciones.

Los funcionarios del área administrativa son responsables, entre otras actividades, de planificar, organizar, dirigir ejecutar y controlar todas las actividades de provisión, custodia y mantenimiento de los bienes.

Reglamentación Interna.

Además de la base legal que enumeramos anteriormente, cada institución debe emitir su propia reglamentación adecuada a sus propias características de operación y funcionamiento entre otros:

Su reglamento de control de bienes, codificación de bienes como parte del plan de cuentas.

Normas de renovación oportuna de existencias de bienes de consumo inmediato o fungible para evitar desabastecimientos.

Participar en avalúos, remates, ventas, donaciones arrendamientos y en cada caso participar en el levantamiento de actas, la entidad, puede emitir su propio manual de control de bienes.

SEGUROS.

El reglamento a la ley exige contratar pólizas de seguros, el personal encargado de la custodia de los bienes duraderos o activos fijos, debe participar en la selección de bienes que requieren contratar la protección contra eventos imprescindibles, esta medida los exime de cualquier responsabilidad futura, por ejemplo, robo, incendio, terremoto, etc. (art 5)

En el caso de bienes no duraderos como son los fungibles o de consumo inmediato no siempre se acostumbra a contratar pólizas de seguros, pero se podría hacerlo porque su monto en existencia varía rápidamente, para el efecto se puede establecer un promedio de existencias diario, semanal o mensual para definir un monto para contratar un seguro, aunque esto puede resultar algo costoso.

Bienes de Larga Duración. (Art 6)

Son aquellos que duran más de un año, también se los conoce como infinidades esto es que no se consumen, por ejemplo: terrenos, inmuebles, vehículos, maquinas, escritorios, computadores etc.

Se reciben verificando previamente que se ajusten a los requisitos establecidos en los contratos de compra y que sean entregados al personal encargado de su custodia para el efecto se firman los documentos de recepción que podría incluir un acta.

El personal de custodia debe llevar registros inolvidables de acuerdo a las características de cada bien, incluyendo valor, marca, tipo, año, ubicación, responsables, color, serie, código, dimensiones, estado etc.

Las constataciones físicas deben programarse en forma anual, pueden ser una o varias cada año, al final de cada constatación sus resultados deben compararse con el inventario emitido por el contador general, con el objeto de establecer diferencias en caso de existir aquellas para establecer responsabilidades o realizar ajustes contables.

Bienes de Control Administrativo.

También se denominan fungibles porque su duración es superior a un año, por ejemplo, grapadoras, tijeras saca grapas, instrumental médico, vajillas, etc., que son de uso diario y que se deterioran rápido, sobre los mismos los custodios descargan la responsabilidad mediante recibos o documentos de descargo. En cambio, los bienes como papel, tinta etc., conocidos como fungibles también se descargan con documentos (art 11).

Su clasificación contable es similar a la de los bienes de larga duración y su constatación física se realiza dentro del plan anual de constataciones físicas de bienes.

Bienes no Depreciables.

El objetivo fundamental de la depreciación es la reposición de una bien de larga duración que por su uso se deteriora hasta llegar a la obsolescencia o fuera de uso, por lo que no puede aplicarse a terrenos e inmuebles, en cambio se puede aplicar la depreciación a vehículos y maquinaria.

Los bienes no depreciables también deben registrarse contablemente y someterse a su connotación física en especial sobre las inversiones realizadas en sus mejoras, por ejemplo, en un terreno las obras de riego, calles electrificación, etc. en las inversiones realizadas en su ampliación, electrificación, gas, energía.

Existencias

Anteriormente ya se mencionó que son aquellos de consumo inmediato como papel, tinta, etc. que también deben mantenerse en stock en las bodegas bajo

Responsabilidad del personal de custodia o bodegueros, guardalmacén, etc. mediante promedios calculados en base al consumo promedio diario, semanal, mensual, según el caso, con el objeto de evitar la interrupción de las actividades mediante entregas inmediatas, además para ahorrar costos de adquisición por cantidades pequeñas o al menudeo.

Estos bienes también deben controlarse contablemente y su constatación física es importante para establecer desperdicios o consumos aparentemente exagerados. Se requiere mantener un control de inventarios permanente que permita obtener saldos al día con el propósito de mantener un stock mínimo, esto es, que al llegar el stock a determinada cantidad debe iniciarse un proceso de reposición o nuevas adquisiciones.

El custodio debe informar oportunamente al nivel superior cuando los saldos estén en su nivel medio.

El inventario permanente y actualizado también permite establecer excesos en el uso de estos bienes, a fin de que el custodio informe oportunamente a los funcionarios superiores.

Las constataciones físicas deben realizarse tanto a bodega o almacena si como a los usuarios cuando el caso lo requiera.

Utilización de bienes y existencias.

Uso para fines exclusivamente institucionales (art 16)

Las donaciones recibidas deben registrarse contablemente y también son objeto de control, en caso de donaciones no valoradas deben valorarse para su registro y control igual que los obtenidos mediante compras(estado, 2016).

➤ LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

La Ley 73 habla que las entidades que conforman el Sector Público y que manejan recursos públicos o asignaciones del Presupuesto General del Estado, deben someterse a

normas y mecanismos de control gubernamental. La misma que se detalla a continuación:

Ley 73

Registro Oficial Suplemento 595 de 12-jun.-2002 Última modificación: 18-dic.-2015

Estado: Vigente

CONGRESO NACIONAL

Considerando:

“Que la Constitución Política de la República instituye cambios fundamentales en la competencia de la Contraloría General Estado como Organismo Técnico Superior de Control;

Que es indispensable armonizar con los preceptos constitucionales, las disposiciones relativas al control y auditoría en el sector público;

Que se debe aplicar al Sistema de Control, Fiscalización y Auditoría los principios

Constitucionales, y especialmente los de legalidad, responsabilidad financiera, transparencia, economía, eficiencia y eficacia, junto con los criterios de equidad, y, ética y las políticas de descentralización y desconcentración operativas;

Que es necesario adaptar la gestión de control de la Contraloría General del Estado a las

Exigencias propias de un Estado moderno;

En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente.”

LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO

Esta ley hace referencia a: la misma que se detalla a continuación:

TITULO I

OBJETO Y ÁMBITO

“Art. 1.- Objeto de la Ley. - La presente Ley tiene por objeto establecer y mantener, bajo la dirección de la Contraloría General del Estado, el sistema de control, fiscalización y Auditoría del Estado, y regular su funcionamiento con la finalidad de examinar, verificar Y evaluar el cumplimiento de la visión, misión y objetivos de las instituciones del Estado Y la utilización de recursos, administración y custodia de bienes públicos.

Concordancias:

- CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR, Arts. 211*
- CODIGO CIVIL (LIBRO II), Arts. 604*

Art. 2.- Ámbito de aplicación de la Ley. - Las disposiciones de esta Ley rigen para las Instituciones del sector público determinadas en los artículos 225, 315 y a las personas Jurídicas de derecho privado previstas en el artículo 211 de la Constitución.

Nota: Artículo sustituido por Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento 1 de 11 de Agosto del 2009 (estado L. d., 2015).

Concordancias:

- LEY ORGANICA DE EMPRESAS PÚBLICAS, LOEP, Arts. 47*

Art. 3.- Recursos Públicos. - Para efecto de esta Ley se entenderán por recursos públicos, Todos los bienes, fondos, títulos, acciones, participaciones, activos, rentas, utilidades, Excedentes, subvenciones y todos los derechos que pertenecen al Estado y a sus Instituciones, sea cual fuere la fuente de la que procedan, inclusive los provenientes de Préstamos, donaciones y entregas que, a cualquier otro título realicen a favor del Estado o de sus instituciones, personas naturales o jurídicas u organismos nacionales o internacionales.

Los recursos públicos no pierden su calidad de tales al ser administrados por corporaciones, fundaciones, sociedades civiles, compañías mercantiles y otras entidades

De derecho privado, cualquiera hubiere sido o fuere su origen, creación o constitución hasta tanto los títulos, acciones, participaciones o derechos que representen ese patrimonio sean transferidos a personas naturales o personas jurídicas de derecho privado, de conformidad con la ley.

Concordancias:

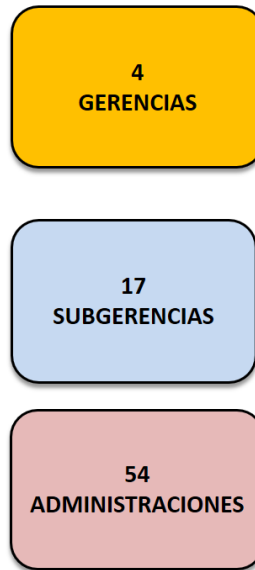
- CODIGO CIVIL (LIBRO I), Arts. 568*
- CODIGO CIVIL (LIBRO IV), Arts. 1957*
- LEY DE COMPAÑIAS, Arts. 10*

Art. 4.- Régimen de control de las personas jurídicas con participación estatal.- Para todos los efectos contemplados en esta Ley, están sometidas al control de la Contraloría General del Estado, las personas jurídicas y entidades de derecho privado, exclusivamente sobre los bienes, rentas u otras subvenciones de carácter público de que dispongan, cualquiera sea su monto, de conformidad con lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 211 de la Constitución Política de la República (estado L. d., 2015)”

1.8 Estructura orgánico funcional de Etapa EP

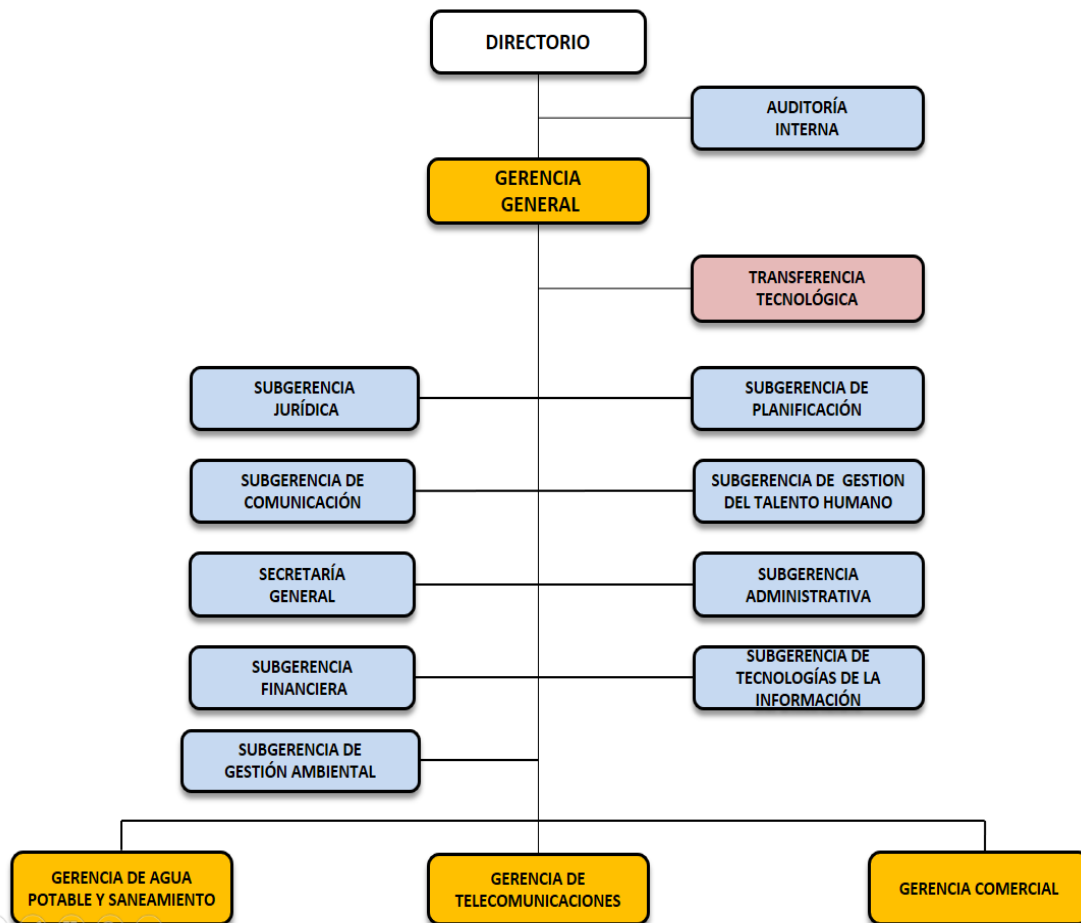
De manera general, la estructura orgánica funcional de Etapa EP se distribuye de la siguiente manera:

ESTRUCTURA ETAPA EP.



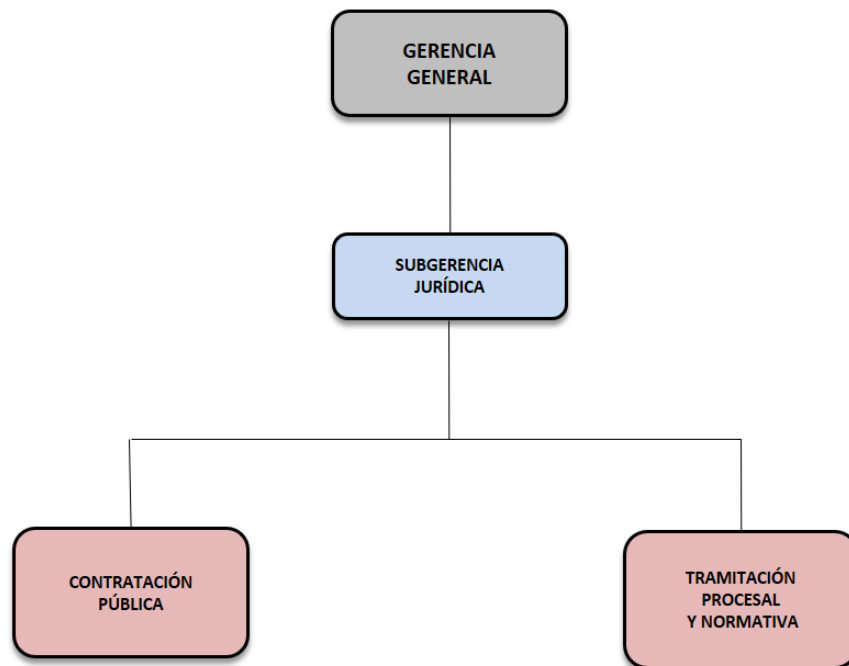
La empresa ETAPA EP, está compuesta y direccionada por la Gerencia General, Gerencia de Telecomunicaciones, Gerencia de Agua Potable, Gerencia de Comercialización, dentro de cada gerencia se encuentran las subgerencias y adicional las administraciones de Área que brindan soporte y apoyo a las mismas.

Ilustración 2: Organigrama estructural de Etapa EP (ETAPA EP, 2017)



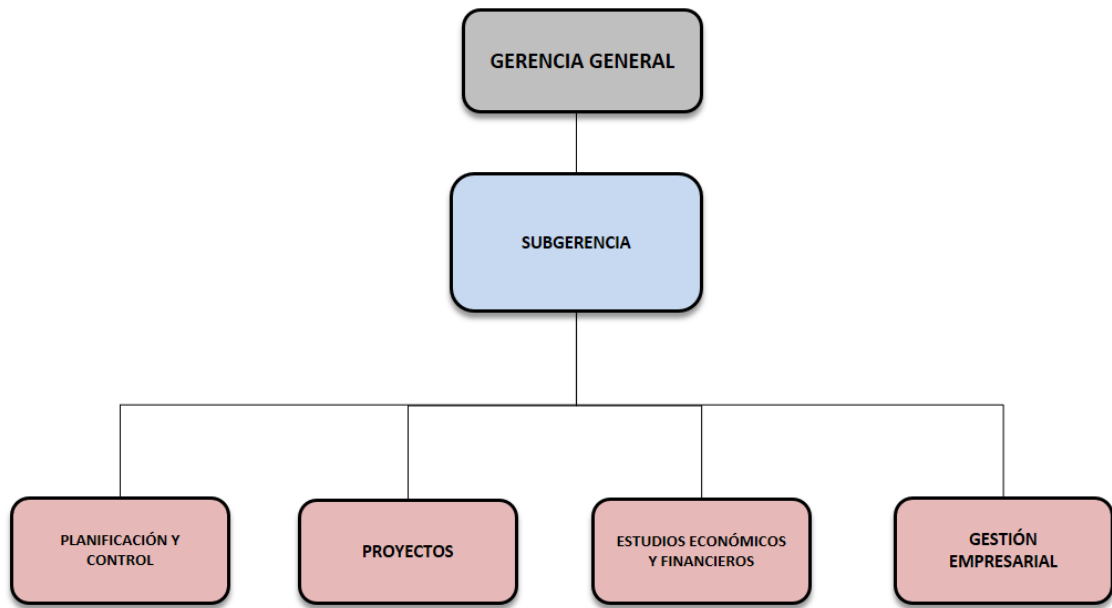
En el presente grafico se puede apreciar la estructura de las Gerencias y Subgerencias, amparadas por un Directorio que está conformado por miembros de la municipalidad, consejo cantonal y concejales

Ilustración 3: Organigrama funcional. Fuente: (ETAPA EP, 2017)



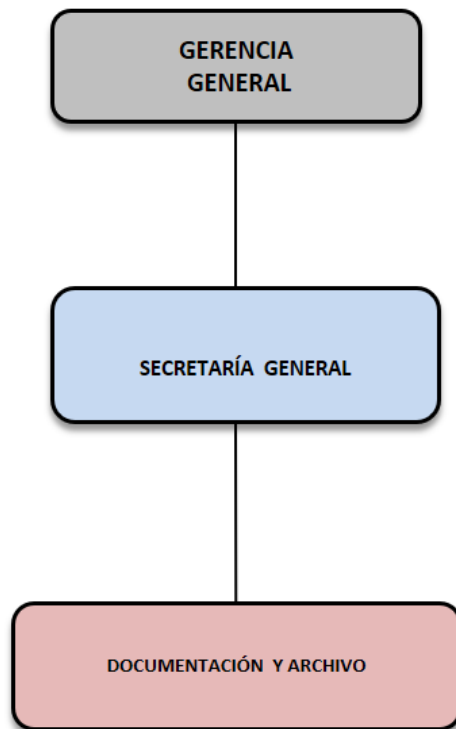
Relación de la Gerencia General y la subgerencia Jurídica con sus departamentos de Control.

Ilustración 4: Organigrama del departamento jurídico. Fuente: (ETAPA EP, 2017)



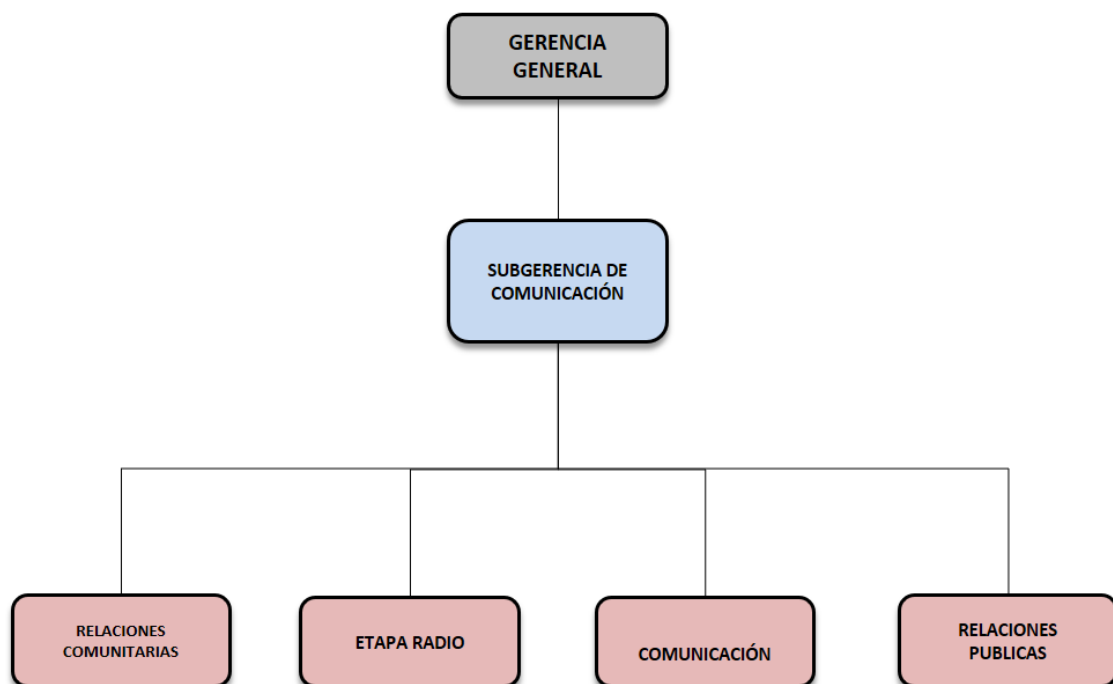
Relación de la Gerencia General y la Subgerencia de Planificación con sus departamentos de Gestión, Planificación, y Estudios.

Ilustración 5: Organigrama funcional del Departamento de Planificación. Fuente: (ETAPA EP, 2017)



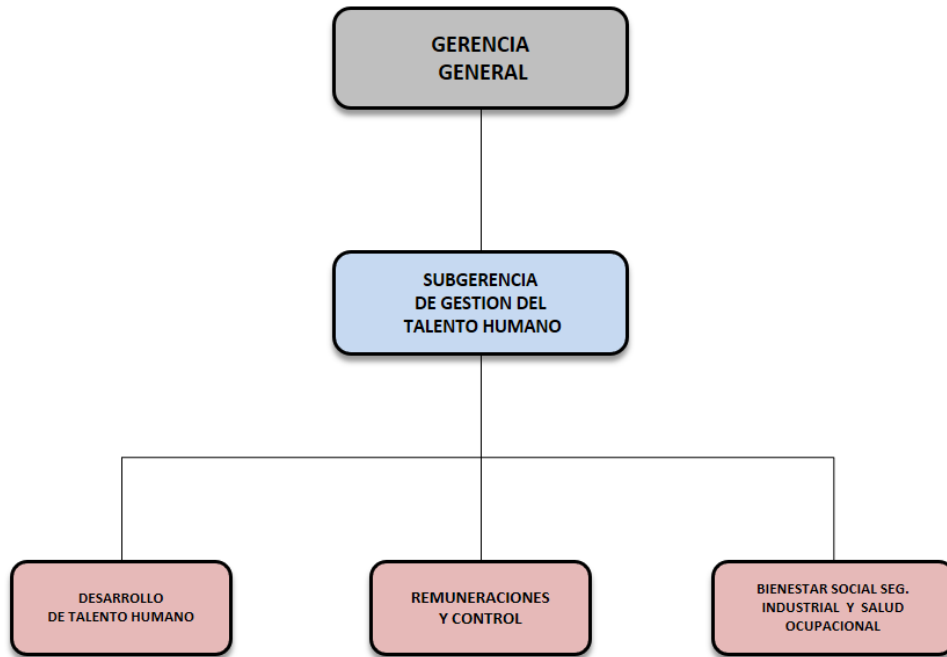
Relación de la Gerencia General y la Secretaria General con su departamento de Apoyo logístico y documentación.

Ilustración 6: Organigrama funcional del Departamento de Secretaria General. Fuente (ETAPA EP, 2017)



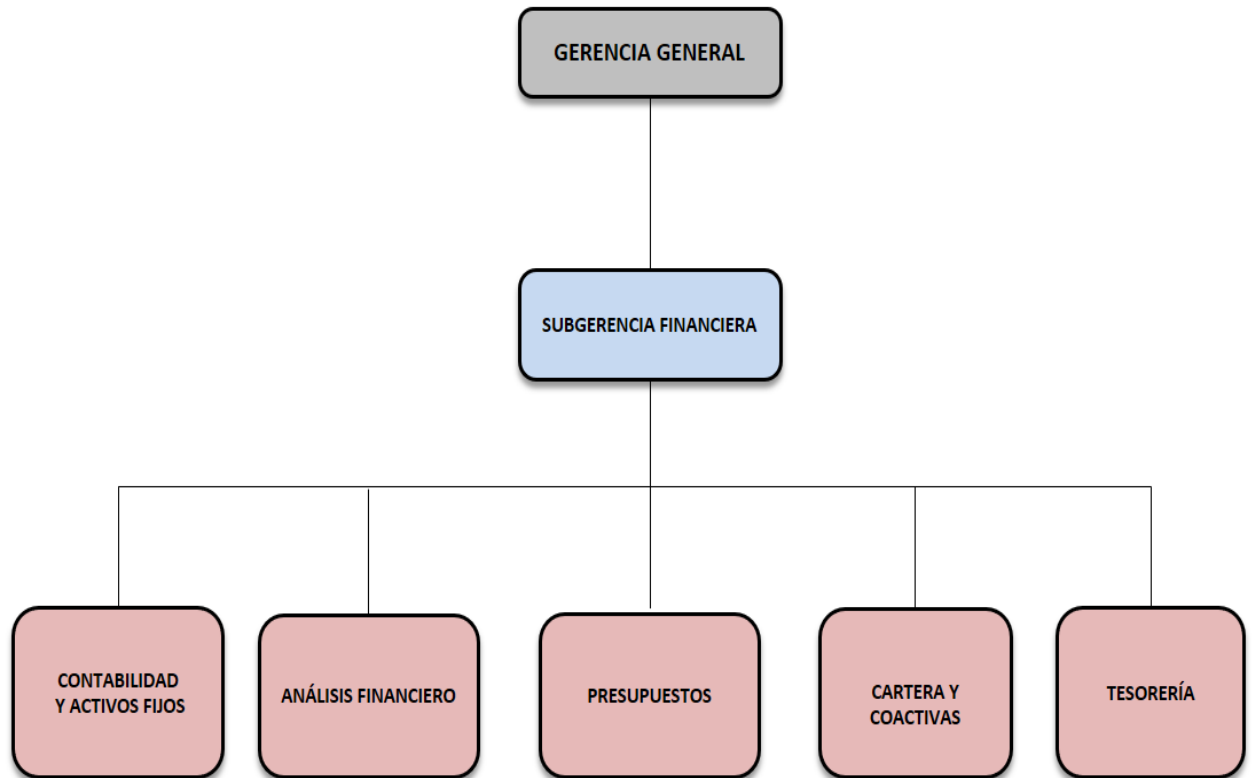
Relación de la Gerencia General y la Subgerencia de Comunicación con sus departamentos de Apoyo social y comunitario.

Ilustración 7: Organigrama funcional del Departamento de Subgerencia de Comunicación. Fuente (ETAPA EP, 2017)



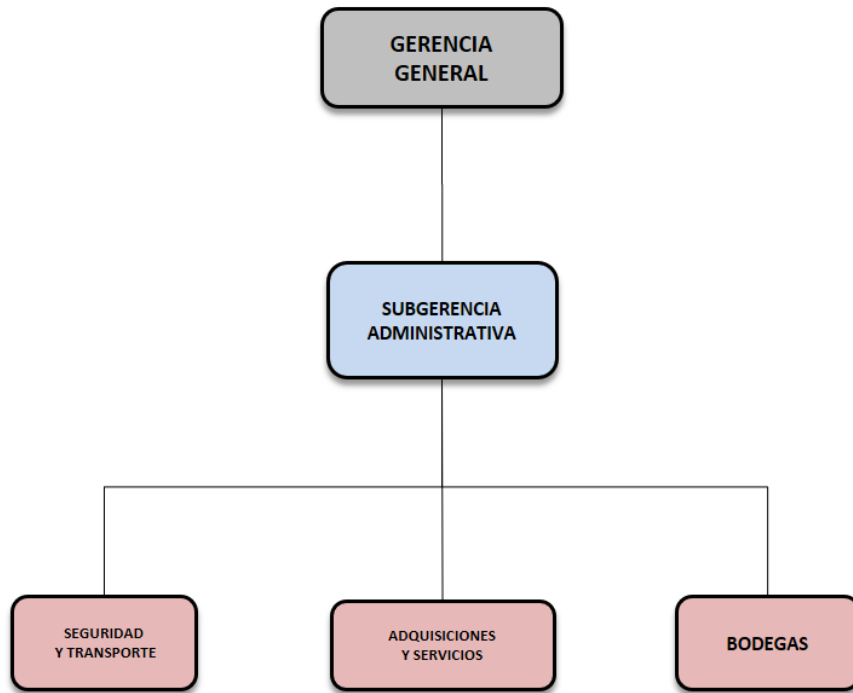
Relación de la Gerencia General y la Subgerencia de Gestión de Talento Humano con sus departamentos de control, desarrollo y bienestar.

Ilustración 8: Organigrama funcional de la Subgerencia de Gestión de Talento Humano. Fuente (ETAPA EP, 2017)



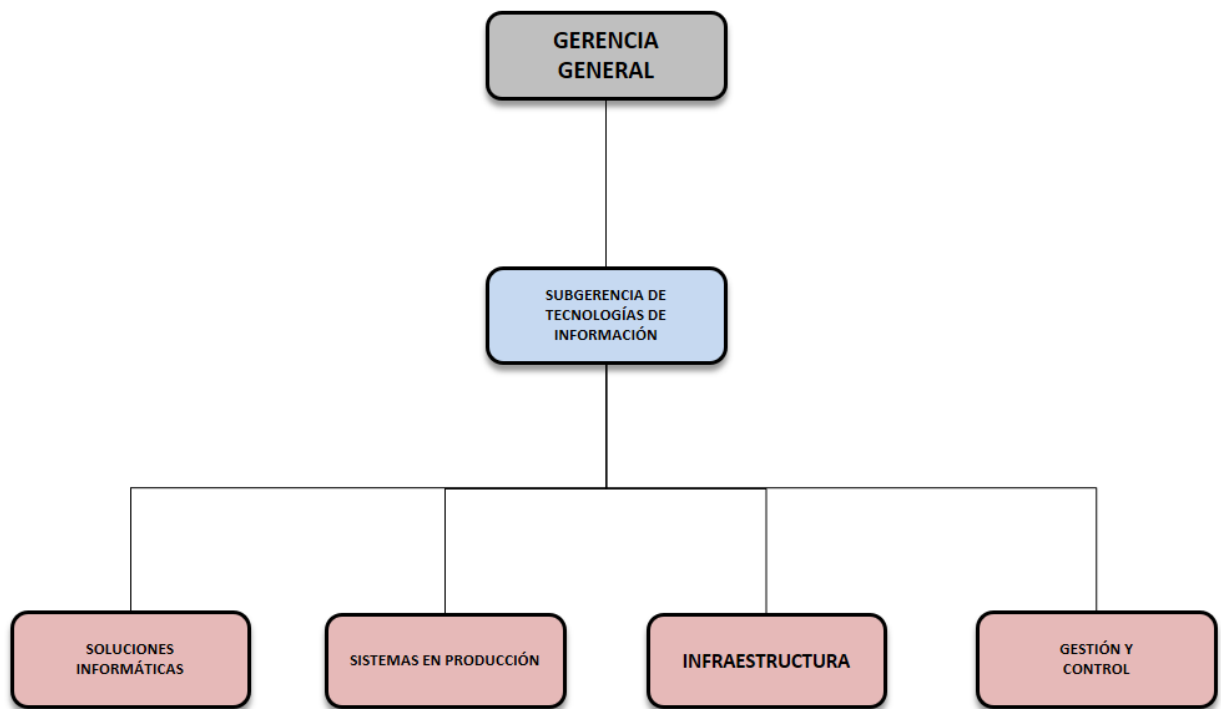
Relación de la Gerencia General y la Subgerencia Financiera con sus departamentos de Control, Análisis y Presupuestos.

Ilustración 9: Organigrama funcional de la Subgerencia Financiera. Fuente (ETAPA EP, 2017)



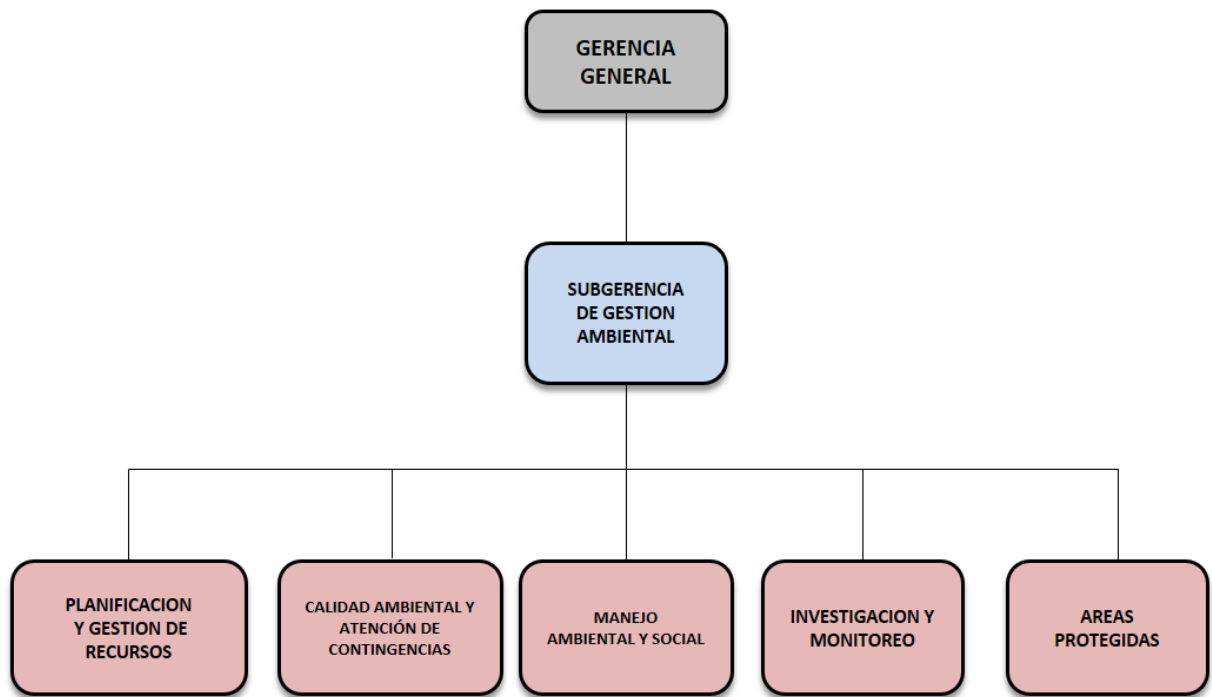
Relación de la Gerencia General y la Subgerencia Administrativa con sus departamentos de Seguridad, Servicios y Bodegas.

Ilustración 10: Organigrama funcional de la Subgerencia Administrativa. Fuente (ETAPA EP, 2017)



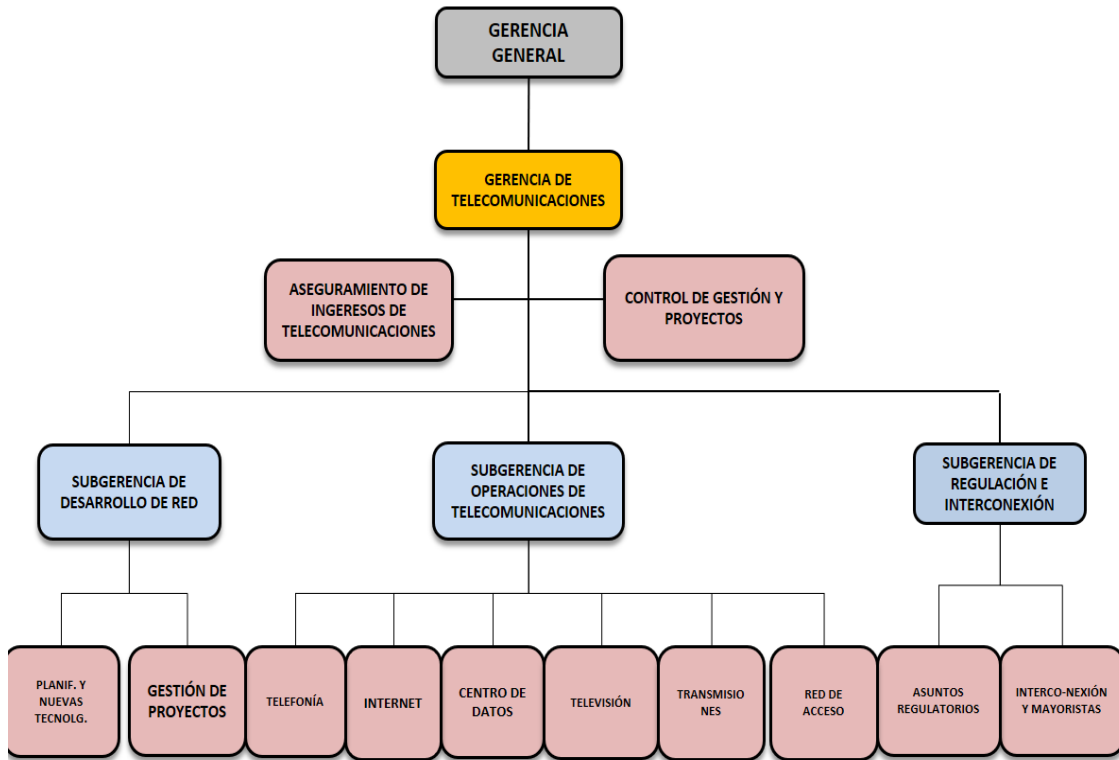
Relación de la Gerencia General y la Subgerencia de Tecnologías de la Información con sus departamentos de Soluciones, Sistemas, y Gestión informática.

Ilustración 11: Organigrama funcional de la Subgerencia de tecnologías de la información. Fuente (ETAPA EP, 2017)



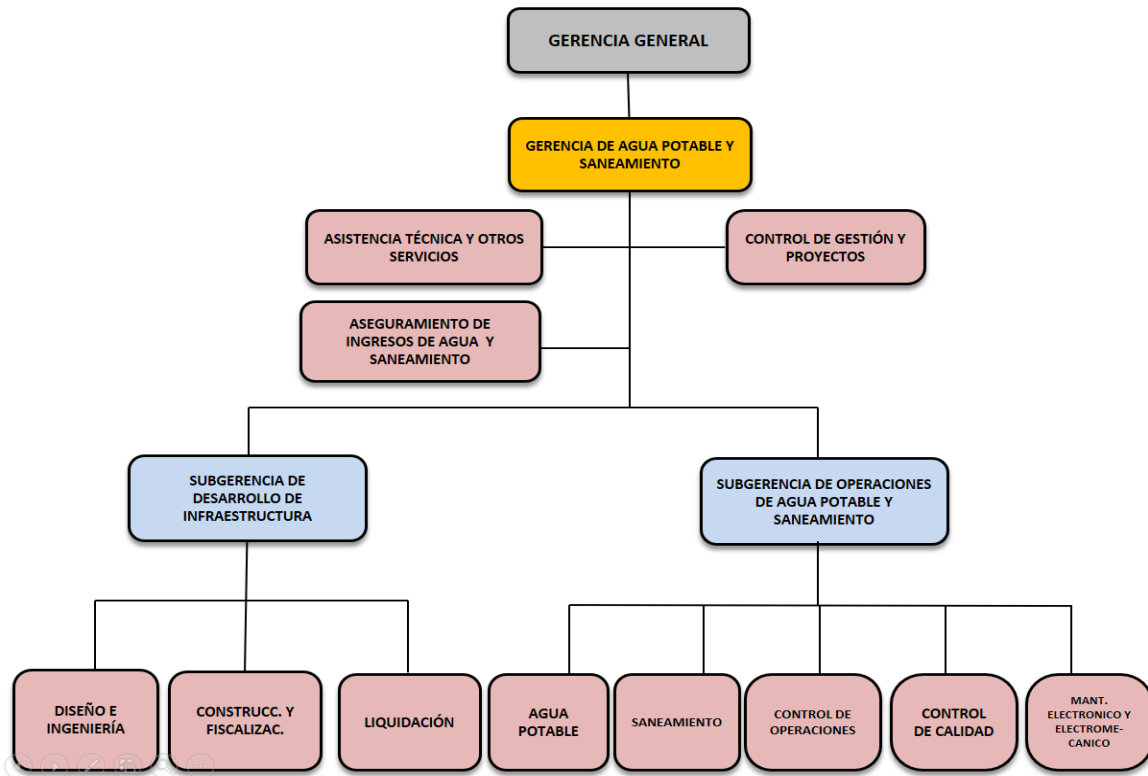
Relación de la Gerencia General y la Subgerencia de Gestión Ambiental con sus departamentos de Planificación, Manejo, investigación de gestión ambiental y áreas protegidas.

Ilustración 12: Organigrama funcional de la Subgerencia de Gestión Ambiental. Fuente (ETAPA EP, 2017)



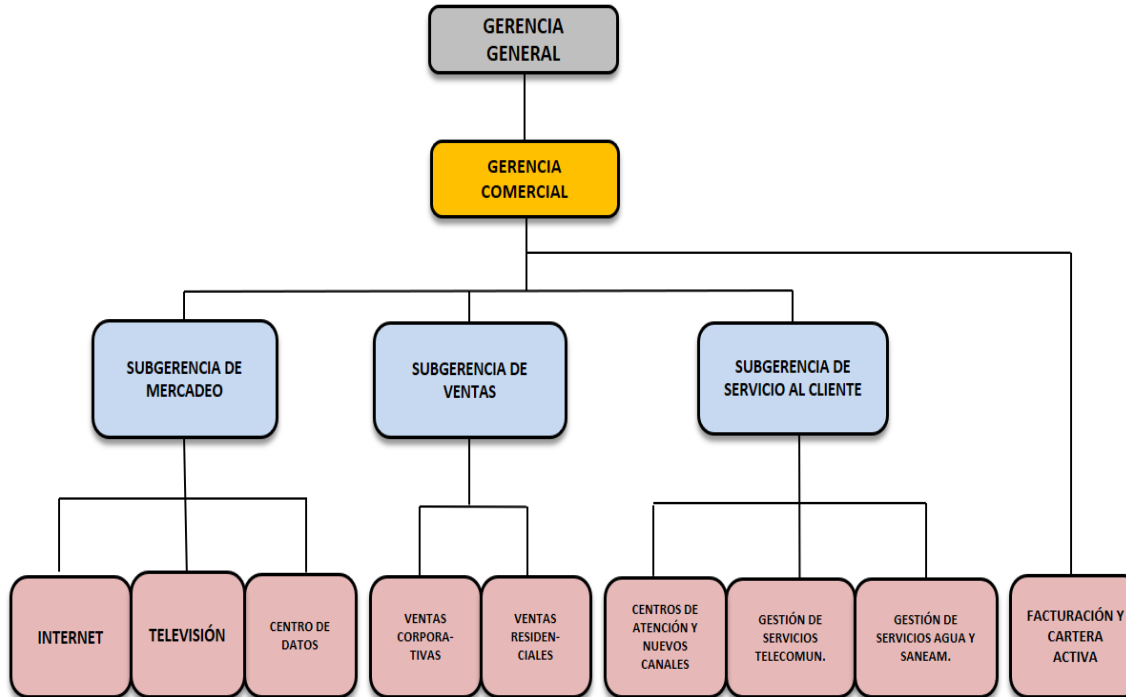
Relación de la Gerencia General, Gerencia de Telecomunicaciones y la Subgerencia de Operaciones de telecomunicaciones con sus departamentos técnicos en internet, banda ancha, red de acceso telefonía, control, desarrollo e infraestructura.

Ilustración 13: Organigrama funcional de la Gerencia de Telecomunicaciones. Fuente (ETAPA EP, 2017)



Relación de la Gerencia General, Gerencia de Agua Potable y las Subgerencias de desarrollo de infraestructura y Subgerencia de Operaciones de Agua Potable y Saneamiento con sus departamentos técnicos en Agua Potable, Alcantarillado, diseño e Ingeniería y Operaciones.

Ilustración 14: Organigrama funcional de la Gerencia de Agua Potable y Saneamiento. Fuente (ETAPA EP, 2017)



Relación de la Gerencia General, Gerencia Comercial y las Subgerencias de Mercadeo, Subgerencia de Ventas, Subgerencia de Servicio al Cliente con sus departamentos de servicios de Mercadeo, Servicio al cliente y comercialización.

Ilustración 15: Organigrama funcional de la Gerencia Comercial. Fuente (ETAPA EP, 2017)

1.9 Ubicación

La empresa Etapa EP es considerada un icono de la Ciudad de Cuenca, porque es la encargada de proveer del líquido vital a toda la ciudadanía del austro y sus alrededores y está plenamente identificada por su entrega y prestación de servicios, y su ubicación es considerada en toda la ciudad por sus múltiples prestaciones a nivel local, rural.

1.10 Conclusión

Con el desarrollo de este capítulo, podemos evidenciar a lo largo de los años, el crecimiento desmesurado de la población, la Empresa Pública ETAPA EP, ha venido

prestando sus servicios de una manera eficaz y eficiente, brindando servicios básicos y de primera necesidad como son: el servicio de agua potable, alcantarillado, servicio de telefonía en los sectores tanto rurales como urbano , tendido de redes de comunicación para proveer el servicio de internet, y actualmente se cuenta con el servicio de televisión satelital , manteniendo altos estándares de calidad y de esta manera cubrir las necesidades básicas de la población. Para la ejecución y prestación de estos servicios ETAPA EP cuenta con un personal selectivo y altamente capacitado, como también un stock de equipos, materiales, y suministros para el mantenimiento y el cumplimiento de estos requerimientos, además que permita a través de estas herramientas una comprensión adecuada del uso que se le debe dar a cada una de ellas, permitiendo conocer las áreas de aplicación, así como las ventajas que ofrecerán a la empresa la aplicación de las mismas.

Sin embargo, al ser una institución demasiado competente y grande en toda su estructura presenta ciertas falencias que deben ser analizadas y mejoradas a través de metodologías y procesos actualizados, utilizando además las herramientas necesarias para conseguir las metas y objetivos propuestos.

La Empresa Pública Etapa se maneja bajo los principios, normas y reglas internas que son monitoreadas por el organismo de control respectivo que es la Contraloría General del Estado.

CAPITULO II: Fundamentación teórica

2.1 CONTROL INTERNO

2.1.1 Definición

A través de los años y los múltiples escenarios dados en los sectores tanto públicos y privados, el control interno ha sido considerado como una herramienta de uso integral y que debe ser utilizado en toda actividad, además que permite analizar, y corregir los distintos procesos en ejecución, es aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad donde se proporciona una seguridad razonable y el logro institucional, y la protección de los recursos públicos y privados.

Por lo tanto, se puede afirmar que control interno es un proceso integral que constantemente se adapta a cambios dentro de la institución y que es realizado por la administración y su talento humano. Ha sido establecido para afrontar riesgos, convirtiéndose en un mecanismo para que las cosas se cumplan según los objetivos planteados, metas, políticas etc. previamente establecidos con el objetivo de asegurar que estén los activos adecuadamente protegidos, que los registros contables sean inequívocos y que la actividad de la empresa se desarrolle eficientemente acorde a las políticas diseñadas por gerencia, con el fin de alcanzar las metas y objetivos trazados (ROJAS, 2017).

2.1.2 Importancia

La importancia de tener un sistema para un buen control interno, ayuda sistemáticamente en los procesos de una organización lo que además permite minimizar el empleo de recursos innecesarios y mantenerse en el mercado, es importante resaltar que la empresa que aplica controles internos en sus operaciones conlleva a conocer más de cerca una situación real y darle una mejor visión sobre su gestión(GONZALES, s.f.) .

Actualmente, el control interno es imprescindible dentro de una organización debido a que es el medio por el cual la empresa aumenta la posibilidad de alcanzar objetivos y

adaptarse a cambios en su entorno operacional y de mercado. Cada vez es más requerido en cualquier tipo de organización gracias a que facilita el desarrollo de los procedimientos y se usa como herramienta para alcanzar los objetivos de la institución.

Un control interno llevado de manera óptima ayuda a la empresa a generar eficiencia y eficacia en las operaciones y disminuye los riesgos de pérdida, asegurando confiabilidad en la información procedente de la institución y a la vez cumpliendo con las regulaciones y leyes a las que está sometido (QUEZADA, 2015)

2.1.3 Objetivos del Control Interno

El control interno tiene como objetivos:

- Promover la eficiencia, tener la capacidad para mantener el control de las operaciones y brindar un servicio de calidad.
- Cumplir con los reglamentos y lo que determine la ley del sector público.
- Priorizar la protección de los recursos contra diferentes situaciones que permitan el despilfarro, usos inadecuados.
- Impulsar el uso de estrategias.
- Alcanzar los objetivos de la institución.
- Reconocer y gestionar los riesgos.
- Disponer de una herramienta oportuna para prevenir irregularidades dentro de la empresa.

2.1.4 Clasificación del Control Interno

El control interno incluye controles que pueden ser catalogados como contables o administrativos.

Control Administrativo: Comprende los métodos y procedimientos relacionados con eficiencia en las operaciones, además, del plan de la organización y sus políticas.

Generalmente, tienen relación directa con los registros financieros de la empresa e incluyen análisis estadísticos, reportes de operaciones, controles de calidad y programas de entrenamiento personal.

En el control administrativo están involucrados el plan de procedimientos y los registros relativos a los procedimientos que dirijan a una autorización de transacciones de gerencia.

Control Contable: Comprende los métodos, procedimientos y el plan de organización orientados directamente salvaguardar los activos de la empresa y su confiabilidad de los registros financieros. Incluye aprobaciones con registros, reportes contables, auditoría interna y custodia de activos.

Componentes del control interno

Está diseñado por componentes que son empleados para llevar a cabo el control que se desea implementar.

Los componentes del control interno están basados en cinco principios integrados que se reúnen en cada componente y son herramientas que ayudan a que la institución avance en la consecución de los objetivos. Su aplicación espera una nueva generación de control interno eficaz.

El sistema de control interno será efectivo cuando sus cinco componentes estén presentes y funcionando de manera apropiada con relación a las operaciones, los reportes financieros de la empresa y su cumplimiento. (QUEZADA, 2015), (externos, 2013), (Berrezueta, 2015).

Se analizará las definiciones de cada componente:

2.1.4.1 Ambiente de Control Interno

Está fundamentado en la cultura de la institución, y es el conjunto de procesos, normas y estructuras que establecen la base sobre la que se implementará el control interno de la empresa: Es la integración del entorno interno como externo. El ambiente de control se establece en función de la competencia e integridad del personal de la institución, recordando que es responsabilidad de la administración y el gobierno corporativo establecer los procedimientos y normas que generen un ambiente de trabajo en donde se promuevan productos competitivos y por consiguiente otorga un valor agregado a la organización.

Según (The institute of internal auditors, 2004) los factores del ambiente de control son los siguientes:

Factores del ambiente de control

- Integridad y valores éticos: Implementación de normas de conducta con la mira en prácticas de negocios admisibles y los estándares esperados de ética y moral.
- Compromiso por la competencia: Análisis de habilidades y conocimientos indispensables para realizar adecuadamente el trabajo.
- Estilo de operación administrativa: Aceptación de riesgos.
- Estructura organizacional: Habilidad para proporcionar la información necesaria.
- Valoración de autoridad y responsabilidad: Delegación de autoridad para alcanzar las metas organizacionales.
- Políticas y prácticas de recursos humanos: Forma en que se aplican las políticas y procedimientos para entrenamiento, promoción, vinculación, y compensación de empleos.

TITULO: GRAFICO DE FACTORES DEL AMBIENTE DE CONTROL

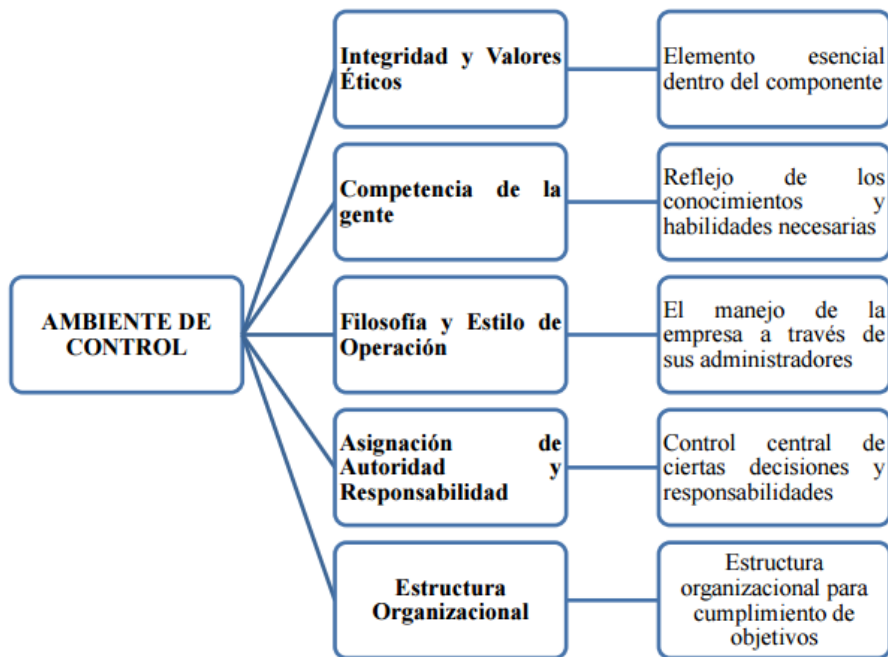


Ilustración 16: Factores del ambiente de control. Fuente: (The institute of internal auditors, 2004)

2.1.4.2 Evaluación del Riesgo

Cada institución se enfrenta a una amplia posibilidad de riesgos provenientes de fuentes externas o internas. Se define como riesgo a la posibilidad de que ocurra un acontecimiento y éste afecte de manera negativa la consecución de los objetivos institucionales.

La finalidad de la evaluación de riesgos implica un proceso dinámico y renovado que sirve para analizar, identificar y valorar los riesgos que no permiten alcanzar los objetivos esperados por la institución, es una herramienta que permite conocer las desviaciones de los objetivos. La evaluación de riesgos establece la base para determinar cómo se gestionarán los riesgos evaluados en relación a niveles preestablecidos de tolerancia.

La condición que antecede a la evaluación es el establecimiento de objetivos relacionados a los diferentes niveles de la institución. Se deben definir los objetivos de información, operacionales y de cumplimiento con la claridad necesaria que permita la identificación

y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos (The institute of internal auditors, 2004).

2.1.4.3 Actividades de Control Gerencial

Son acciones establecidas como políticas y procedimientos que garantizan que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección con el fin de atenuar los riesgos existentes con impacto potencial que perjudiquen el desarrollo regular de las actividades de la institución. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la empresa, en las distintas etapas de los procesos de negocio y en los entornos tecnológicos. La segregación de funciones es parte de las actividades de control. En las partes en donde no sea posible una segregación de funciones se deberá realizar actividades de control alternativas y compensatorias.

Los controles refieren a posibles riesgos que pueden poner en riesgo el alcance de los objetivos de la empresa.

Estas actividades pueden ser de cuatro tipos:

- **Preventivos:** Son controles que evitan errores e irregularidades.
- **De detección:** Son controles que sirven para identificar los errores o las irregularidades posterior a que hayan ocurrido y permiten tomar medidas correctivas.
- **De compensación:** Son controles que brindan un grado de seguridad cuando no se pueden costear la aplicación de otros controles directos.
- **De dirección:** Son controles para orientar al personal en dirección de los objetivos deseados.

2.1.4.4 Sistemas de Información contable

La información es necesaria para que la institución pueda realizar sus labores de control interno, por lo tanto, debe ser identificada, capturada y comunicada para facilitar a la

gente cumplir con sus responsabilidades. Además, debe ser confiable y oportuna para la consecución de los objetivos propuestos. Todas las actividades realizadas se generan mediante sistemas de información y comunicación permitiendo que el personal interactúe entre sí y lograr una consecución ordenada, controlada y gestionada de sus actividades.

Mediante los sistemas de información la empresa evalúa y comunica cuales son las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de aplicar las medidas correctivas.

2.1.4.5 Monitoreo de Actividades

No es más que la retroalimentación que se desarrolla sobre los procesos de control para identificar posibles errores existentes dentro del sistema de control y estructurar medidas correctivas sobre dichos errores.

Este es un proceso que mide la eficiencia y el desempeño del sistema, el alcance de la supervisión y plantea la periodicidad de las evaluaciones. Los problemas que surjan en el sistema de control deberán ser reportados, comunicando a los directivos las falencias existentes para poder realizar las correcciones necesarias. (Morales, 2009)

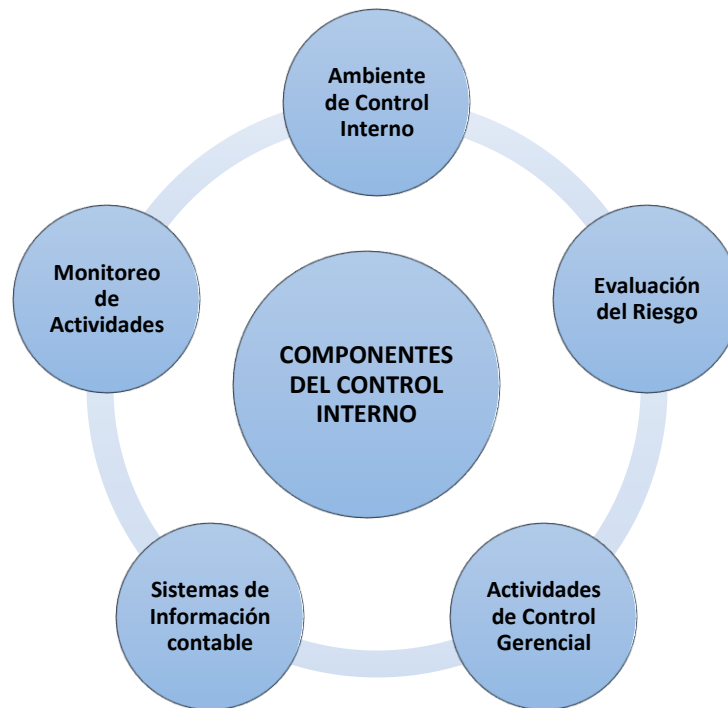


Ilustración 17: Componentes del control interno. Fuente: (Morales, 2009)

2.1.5 Principios del Control Interno

La institución debe efectuar un sistema de control interno que permita afrontar los cambios.

A través del control interno se provee de herramientas que faciliten una implementación efectiva que reduzca el riesgo de no alcanzar los objetivos de la institución.

Según (Evelyn, 2011), existen 17 principios según los componentes de control interno que la administración de la empresa deberá implementar.

Ambiente de control

- Primer principio: Demostrar compromiso y valores éticos
- Segundo principio: Ejercer responsabilidad en la supervisión
- Tercer principio: Establecer una estructura, responsabilidad y autoridad.

- Cuarto principio: Demostrar compromiso para la competencia
- Quinto principio: Hacer cumplir con responsabilidad al personal

Evaluación de riesgos

- Sexto principio: Especificar los objetivos importantes
- Séptimo principio: Reconocer y analizar riesgos
- Octavo principio: Evaluar riesgos de fraude
- Noveno principio: Reconocer y analizar cambios relevantes

Actividades de control gerencial

- Décimo principio: Elegir y desarrollar actividades de control
- Décimo primer principio: Elegir y desarrollar controles sobre tecnología
- Décimo segundo principio: Ejecutar mediante políticas públicas
- Décimo tercer principio: Usar información relevante

Sistemas de Información contable

- Décimo cuarto principio: Comunicar de manera interna
- Décimo quinto principio: Comunicar de manera externa

Monitoreo de Actividades

- Décimo sexto principio: Llevar evaluaciones continuas e independientes
- Décimo séptimo principio: Evaluar y comunicar deficiencias

2.1.6 Características del Control Interno

Para (Cajas, 2011), el control interno es un proceso, por lo tanto, puede y debe ser evaluado. Como se conoce, es un proceso que llevan a cabo todos los niveles de la organización; es decir, directivos, funcionarios y trabajadores que buscan alcanzar el objetivo planteado por la empresa. Por consiguiente, todas las personas que componen la institución deben ser conscientes de la necesidad de medir los riesgos y aplicar controles para responder de manera adecuada.

Entonces, de acuerdo con (Cajas, 2011), se puede mencionar como las principales características del control interno a:

- **Responsabilidad:** Todos los integrantes de la empresa, cualquiera sea su jerarquía deben interesarse en que el sistema sea lo más eficaz posible. El personal será el responsable de diseñar, implementar, monitorear y mantener el control del sistema.
- **Instrumentalidad:** Es el medio que se emplea para conseguir un fin y apoya directamente el logro de los objetivos. Es un proceso multidireccional e interactivo que es parte de los procesos básicos de gestión, planificación, organización y dirección.
- **Alcance:** Cada sistema debe prever posibilidades de practicar control que identifique los desvíos y así establecer medidas correctivas.

2.1.7 Revisión y Evaluación

La revisión y evaluación incluye dos fases:

- **La revisión preliminar: Que tiene como objeto conocer y comprender los procedimientos establecidos por la empresa.**

En el control interno el grado de fiabilidad se puede obtener por cuestionario o diagrama de flujo. En el primer caso se utilizan preguntas cerradas que permiten tener una idea del trabajo de auditoría, en el caso de la representación gráfica permite elaborar un análisis adecuado de los puntos de control que posee el sistema al igual que los puntos débiles

que tiene y que se pueden mejorar. Esta herramienta es útil en el caso de operaciones repetitivas.

- **Pruebas de cumplimiento:** No es más que la evidencia de que las técnicas de control interno operan durante una auditoría.

Se pueden realizar pruebas en periodo preliminar, así como de la evidencia del cumplimiento en el periodo restante. La determinación de la extensión se realizará sobre bases subjetivas o estadísticas. Cuando se empleen bases subjetivas se debe hacer constar los motivos que han conducido a esa elección, justificando las bases y criterios de la selección.

Para la evaluación del control interno se pueden emplear los cuestionarios y la representación gráfica, conjugando los dos a fin de determinar un análisis que permita identificar los puntos fuertes y los débiles del sistema.

2.1.8 Elementos de Control Interno

Los elementos que ayudan al control interno son los siguientes:

- ✓ Desarrollo y mantenimiento de una línea de autoridad que complementen los controles de la organización.
- ✓ Definir claramente las funciones y responsabilidades de cada departamento.
- ✓ Un sistema contable que brinde una información oportuna, completa y exacta de los resultados de las operaciones, como también de las responsabilidades de cada uno.
- ✓ Un sistema de informes para la administración superior que esté basado en los datos de los registros contables.
- ✓ El mecanismo orientado en la estructura de operación, con el objetivo de proveer un funcionamiento efectivo y una máxima protección contra fraudes.
- ✓ La planificación de los diferentes elementos funcionales de la empresa.

El mantenimiento de la organización en el proceso de evaluación como un proceso constructivo que protege a la administración (Rios, Trabas, & Fonteboa, 2005).

(<http://www.economicas.unsa.edu.ar/web/archivo/otros/control-unsasistema-de-control-interno.pdf>, 2010)

2.2 COSO III

2.2.1 Definición

En septiembre de 1992, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission) - COSO emite un informe orientado a instaurar una definición de control interno y establecer una guía para el mejoramiento de su estructura en las instituciones, el mismo que fue implementado a nivel mundial con el fin de permitir a las empresas procesos de mejoramiento y control de los sistemas de control interno. En mayo de 2013 el Comité lanza una versión actualizada que permite a las empresas desarrollar y mantener sistemas de control interno efectivos y eficientes que ayuden en el proceso de adaptación a cambios, cumplimiento de objetivos institucionales, atenuación de riesgos en un nivel aceptable, aporta mayor claridad a la comunicación, proporciona mayor cobertura de riesgo y colabora en la toma de decisiones. COSO III responde a las exigencias del ambiente de negocios y operativo actuales. Aumenta la confianza en cuanto a la eliminación de riesgos y consecución de objetivos, mejora la agilidad de los sistemas de gestión de riesgo en la adaptación con el entorno, aporta mayor claridad a la comunicación y a la información, proporciona mayor cobertura de riesgo.

El control interno es un proceso integrado y dinámico que lleva a cabo la administración, la dirección y el personal de una empresa que ha sido diseñado para proporcionar seguridad con respecto a la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento, debe orientarse a promover todas las condiciones necesarias para que el equipo de trabajo de su mayor esfuerzo con el fin de conseguir los mejores resultados ya que promueve el buen funcionamiento de la empresa. Su principal propósito es detectar desviaciones en el cumplimiento de las metas establecidas.

Gráfico: Implementación del Marco Integrado de Control Interno

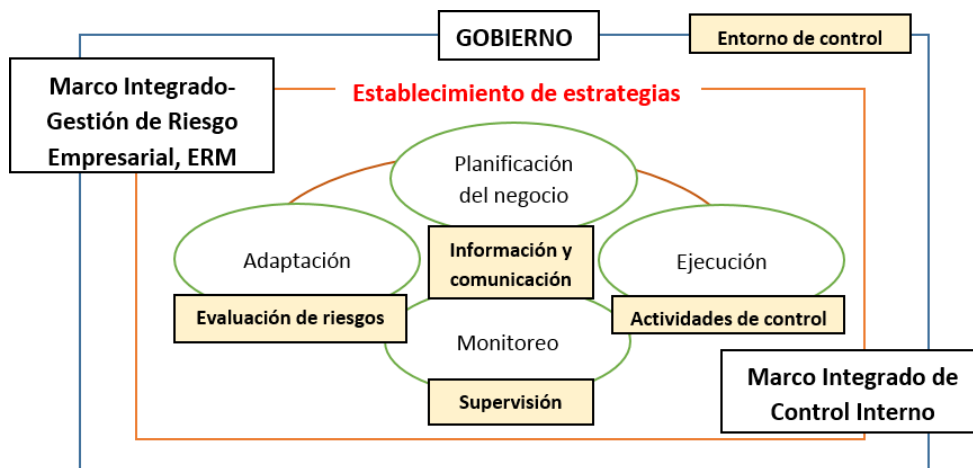


Ilustración 18: Implementación del Marco Integrado de Control Interno. Fuente (Auditool.org, 2013)

Este modelo de negocio se da inicio con el gobierno corporativo, el mismo que incluye la misión y visión de la empresa, la supervisión de la planificación y las operaciones de la empresa sea pública o privada para un mejor manejo de recursos.

Cambios significativos en el Marco Integrado de Control Interno 2013.

A nivel general:

COSO 1992	COSO 2013
Se mantiene:	Cambia:
Definición del concepto de Control Interno	Ampliación y aclaración de conceptos con el objetivo de abarcar las actuales condiciones del mercado y la economía global
Cinco componentes del control interno	Codificación de principios y puntos de enfoque con aplicación internacional para el desarrollo y evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno Aclaración de la necesidad de establecer objetivos de negocio como condición previa a los objetivos de control interno
Criterios a utilizar en el proceso de evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Extensión de los objetivos de Reporte más allá de los informes financieros externos, a los de carácter interno y a los no financieros, tanto externos como internos
Uso del Juicio profesional para la evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno	Inclusión de una guía orientadora para facilitar la supervisión del Control Interno sobre las operaciones, el cumplimiento y los objetivos de reporte

Ilustración 19: Marco Integrado de Control Interno (COSO). Fuente (Auditool.org, 2013)

Gráfico: A nivel de componentes:

Componentes	Cambios Representativos
Entorno de Control	Se recogen en cinco principios la relevancia de la integridad y los valores éticos, la importancia de la filosofía de la administración y su manera de operar, la necesidad de una estructura organizativa, la adecuada asignación de responsabilidades y la importancia de las políticas de recursos humanos
	Se explican las relaciones entre los componentes del Control Interno para destacar la importancia del Entorno de Control
	Se amplía la información sobre el Gobierno Corporativo de la organización, reconociendo diferencias en las estructuras, requisitos, y retos a lo largo de diferentes jurisdicciones, sectores y tipos de entidades
	Se enfatiza la supervisión del riesgo y la relación entre el riesgo y la respuesta al mismo
Evaluación de Riesgos	Se amplía la categoría de objetivos de Reporte, considerando todas las tipologías de reporte internos y externos

Ilustración 20: Grafico a Nivel de Componentes. Fuente (Martinez, 2013), (Marco Integrado del Control Interno, s.f.)

	Se aclara que la evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y respuesta a los riesgos
	Se incluyen los conceptos de velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos
	Se considera la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo
	Se considera el riesgo asociado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones
	Se amplía la consideración del riesgo al fraude
Actividades de Control	Se indica que las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos
	Se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología
	Se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y Controles Generales de Tecnología
Información y Comunicación	Se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno
	Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes
	Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información
	Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información
Actividades de Monitoreo – Supervisión	Se clarifica la terminología definiendo dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones continuas y evaluaciones independientes
	Se profundiza en la relevancia del uso de la tecnología y los proveedores de servicios externos

Ilustración 21: Gráfico a Nivel de Componentes. Fuente (Martínez, 2013), (Marco Integrado del Control Interno, s.f.)

2.2.2 Importancia

El control interno es muy importante para obtener los resultados deseados de eficiencia, eficacia y economía de una empresa junto con la planeación y ejecución de sistemas de control interno con los requerimientos necesarios para alcanzar los objetivos.

Recordemos que el control interno es un proceso y una herramienta para alcanzar los objetivos institucionales. Su identificación e incorporación en el funcionamiento de la entidad es de gran relevancia, el marco integrado de control interno está relacionado con los programas de calidad y es indispensable para el éxito de estos.

2.2.3 Objetivos de la aplicación del modelo Coso III

Las empresas en la actualidad deben implementar un sistema de control interno que sea eficiente y efectivo que les favorezca hacer frente a cambios rápidos del mundo moderno.

La administración y los directivos son los responsables de desarrollar este sistema que garantice la consecución de los objetivos.

El marco integrado propuesto por COSO proporciona un enfoque integral en pro de una mejora continua.

Los objetivos del marco integrado de control interno son:

- ✓ Aclarar los requerimientos del control interno.
- ✓ Actualizar el contexto de la aplicación del control interno a los cambios en las empresas.
- ✓ Ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes.

2.2.4 Responsabilidades en el Sistema

El control interno es realizado por la Dirección, el Consejo Administrativo y demás personal de la empresa.

Son varios los roles y las responsabilidades que adquieren los participantes externos o internos en un sistema de control, los externos aportan para su eficaz funcionamiento y su actualización y los participantes internos asumen responsabilidades.

El Consejo de Administración: Los miembros de la alta dirección deben analizar, efectuar supervisión y rendir cuentas al Consejo de Administración que es quienes deben plantear las políticas y expectativas sobre cómo se debe supervisar. El Consejo debe conocer los posibles riesgos para la consecución de los objetivos planteados por la

empresa, las evaluaciones de las deficiencias y las medidas que se adoptarán. Generalmente, actúa a través de comisiones o delegados.

Alta dirección: Evalúa el sistema de control interno con el marco integrado de control interno. Se centra en la manera en que la empresa emplea los diecisiete principios. Realiza una gestión exigente y constructiva, aprueba o repruebas políticas y vigila las actividades de la administración.

Entre los miembros de la alta dirección están: Director administrativo, Director ejecutivo de auditoría, Director de cumplimiento, Director financiero, Director de información, Director legal, Director de operaciones, Director de riesgos.

Otros miembros de la dirección y del personal

Todos los miembros de la entidad deben revisar los cambios y evaluar las discrepancias en el actual sistema de control interno de la empresa.

Audidores Internos: Revisan los planes de auditoría y evalúan los cambios tomando en cuenta las consecuencias en los planes de auditoría, en la información y en las evaluaciones.

Audidores externos: Es contratado para evaluar el sistema de control interno de la empresa, puede centrarse en la manera en cómo la empresa ha desarrollado, seleccionado y ejecutado los controles.

Partes interesadas: Desempeñan un papel muy importante en el diseño y la implementación del marco integrado de control interno (Martinez R. , s.f.).

2.2.5 Implementación y herramientas de Evaluación.

La implementación debe fundamentarse según el modelo de negocios de la empresa, para garantizar efectividad de la entidad. Un gobierno que es efectivo garantiza responsabilidad, rendición de cuentas, equidad y transparencia en las relaciones de la organización con los grupos de interés.

Para garantizar la efectividad del cumplimiento la estrategia de la empresa debe ser articular un plan.

Hay cuatro elementos en los que se basan para lograr el objetivo empresarial.

Planificación del negocio: Explica que los objetivos son alcanzables y el por qué, brinda un proceso que ayuda a la implementación y ejecución de estrategias corporativas.

Ejecución: Son las principales operaciones de la organización, están relacionadas con el diseño, la construcción y la operación de cada proceso del planeamiento de funciones para que cumpla con el rendimiento esperado según los valores y estrategias de la empresa.

Monitoreo: Tiene que ver con las actividades que la administración estableció para la revisión y supervisión de las operaciones de la organización, incluye un nivel de riesgo aceptable. Estas actividades consideran las medidas de rendimiento que van mostrando del avance en el progreso hacia el alcance del logro de los objetivos.

Adaptación: Comprende la descripción de los procesos organizativos, a través de los cuales los problemas identificados se convierten en cambios en la estrategia corporativa. Es esencial cuando se toma en cuenta la capacidad de recuperación y la agilidad de la entidad.

Herramientas de evaluación

Facilitan la presentación de resultados de la evaluación por principios.

El marco presenta una serie de formularios que guían en la realización del trabajo.

Estos formularios pueden ser adaptados según las características y necesidades de la empresa. Son un resumen de los resultados de las evaluaciones por principios, componentes y sistemas de control interno.

Formulario de evaluación de los principios: Es un resumen de la administración para determinar si cada principio está funcionando.

Formulario por cada componente: Es un resumen de las decisiones de la administración acerca de si cada componente y sus principios está presente y funcionando.

Formulario de evaluación general: Es un resumen de la decisión de administración acerca de los cinco componentes si están presentes, funcionando y operando integrados. Incluye la gravedad de las deficiencias del control interno.

Formulario de resumen de deficiencias de control interno: Es un registro de las deficiencias que se han encontrado en control interno y que se pueden aprovechar en la evaluación de los componentes y principios.

2.3 Modelo de las 7S de McKinsey

2.3.1 Definición

Esta teoría fue desarrollada en el año de 1980 por Tom Peters y Robert Waterman, quienes fueron dos consultores de la firma McKinsey, y está basada en que el éxito de una organización no depende de un solo elemento sino de siete elementos denominados con palabras en inglés que comienzan con la letra S (Strategy – Structure – Systems – Style – Staff – Skills – Shared values) que deben ser alineados, equilibrados y optimizados para lograr los objetivos y juntos logran la eficacia.

Esta teoría mezcla aspectos hard (elementos fuertes – fáciles de identificar y definir) y aspectos soft (elementos blandos – difíciles de describir, menos tangibles y están influenciados por la cultura) de las organizaciones, estos dos elementos son indispensables si la organización quiere tener éxito.

Dentro de los hard skills están: Strategy (Estrategias), Structure (Estructura), Systems (Sistemas). Mientras que dentro de las soft skills tenemos: Style (Estilo), Staff (Personal). Skills (Habilidades) y Shared values (Valores compartidos).

El modelo de las 7S se trata de una combinación entre práctica y teoría que se emplea para evaluar si las prácticas en la organización están alienadas con dichos factores.

La gráfica muestra la interdependencia de los elementos en donde se puede ver como el cambio de una afecta a las demás.

Gráfico: los 7 factores básicos para que funcione una organización.



Ilustración 22: Grafico de los 7 factores básicos para que funcione una organización. Fuente: (adWords, 2015)

Para que una organización funcione estos siete elementos deben estar alineados y reforzados mutuamente, de esta manera el modelo puede ser utilizado para identificar qué es lo que se necesita realinear para mejorar el desempeño y/o qué es lo que debe permanecer alineado para otro tipo de cambios.

2.3.2 Importancia

Al ser una herramienta de planeación estratégica muy popular sirve a la empresa como un diagnóstico organizacional con el fin de identificar los aspectos positivos y negativos para posteriormente compararlos con la competencia y así determinar cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, cuáles son los focos de atención, cuáles con las ventajas competitivas y cuáles son los aspectos que deben ser mejorados o corregidos.

El modelo de las 7S determina que la eficacia de una organización depende en su totalidad de la interacción de estos siete elementos y un cambio en una de ellas requiere de un cambio en las otras seis para que funcione de manera apropiada.

Por esta razón este modelo sustenta tres ideas:

- La presencia de combinaciones de ciertos factores que influyen en la viabilidad y el correcto desarrollo de una empresa.
- No basta con la identificación de la diversidad de factores, lo realmente importante es la combinación entre ellos para mejorar los resultados.
- Cada factor es igual de importante e interactúa con todos los factores restantes.

Este modelo determina la existencia de ciertos valores, ideas y aspiraciones que tiene la empresa y trata de incrementar su visión empresarial con mira hacia el futuro.

2.3.3 Objetivos

Dentro de los objetivos que presenta el modelo de las 7S se tiene:

- Mejorar el desempeño de una empresa al estar alineados los 7 elementos y por consiguiente la empresa se encamina hacia la eficiencia.
- Permitir examinar cuales serían los efectos de aceptación a cambios futuros de una institución.
- Permitir alinear cada departamento y procesos mientras dura una fase de adquisición.
- Facilitar la manera en que se determina la mejor forma de realizar una propuesta.
- Evitar la existencia de desviaciones al ser interiorizados los objetivos y comportamientos de la empresa.
- Motivar a cada persona perteneciente a la institución haciendo que se sienta parte de ella, de sus aspectos y de sus objetivos. El personal siente que está en sus manos el destino de la empresa.
- Este modelo permite mejorar la imagen de la empresa, el estilo está relacionado con los valores intrínsecos de la organización.
- Diagnosticar la situación de la empresa e identificar los nudos de acción.
- Encamina el cambio de la organización combinando elementos racionales (hard skills) con emocionales (soft skills).
- Promueve la gestión del líder organizacional debido a que está obligado a identificar un rango completo de elementos que deben ser modificados.

2.3.4 Análisis de la Variable Estrategia (STRATEGY)

La variable Strategy o en español “estrategia” es considerada como el cerebro de una organización está basada en la forma de organizar y encaminar los recursos para así conseguir los objetivos de la organización.

Este elemento se considera como planes para la asignación de los recursos de la empresa, dentro de un plazo establecido para poder alcanzar las metas planteadas.

Los planes diseñados están relacionados con las estrategias empleadas para conseguir el objetivo de la empresa y pueden ser estratégico y operativos.

Plan Estratégico: Destinados a lograr metas generales de una organización, es cuantitativo, manifiesto y temporal. Define la misión y la visión institucional.

Plan Operativo: Indican como deben ser implantados los planes estratégicos y surge en base a la definición de la misión de la empresa.

Estrategia: Es el camino que elige una empresa para el camino hacia su crecimiento.

Niveles de la estrategia

Nivel corporativo: Formulada con los altos directivos que sirve para supervisar los intereses y las operaciones de organizaciones que tienen más de una línea de negocios.

Nivel de línea de negocio: Diseñada para alcanzar las metas de negocios específicos cuando una empresa tiene varios intereses y le resulta difícil organizar las actividades.

Nivel funcional: Diseñada para un área específica como un esfuerzo para desarrollar la estrategia de la unidad de negocios. (EMPRESAS)

2.3.5 Análisis de la Variable Estructura (STRUCTURE)

Structure o estructura se refiere a la forma en la que la organización se conforma y como se relacionan sus partes entre sí.

Este factor se refiere a la forma en que una organización divide, coordina y organiza sus actividades y las relaciones de responsabilidad y autoridad que se dan en ella.

Generalmente las estructuras organizacionales se trazan en un organigrama, que es un esquema de la estructura de la organización en el que se detallan las funciones, departamentos o posiciones que hay dentro de la institución y como éstas están relacionadas (EMPRESAS).

Para realizar el diseño de la parte estructural de una empresa se tienen tres criterios:

- Prestar atención a qué actividades son necesarias dentro de la institución para lograr los objetivos.
- Realizar un análisis minucioso de las decisiones.
- Analizar detalladamente las relaciones existentes, es decir, con quien debería trabajar la persona que está a cargo para alcanzar los objetivos.

Tipos de estructura organizacional

Organización funcional: Es la más básica forma de las estructuras organizacionales y la más lógica forma de departamentalización, reúne en un departamento a quienes realizan una o varias actividades relacionadas entre sí.

Organización producto-mercado: La alta administración realiza divisiones semiautónomas que individualmente diseña, produce y comercializa sus productos.

Organización matricial: Este tipo de estructura intenta combinar las ventajas del diseño funcional y el de producto-mercado y cuida tener limitaciones.

2.3.6 Análisis de la Variable Sistemas (SYSTEM)

Se trata de los procesos y procedimientos que el personal debe realizar para desarrollar la estrategia. Permite que la organización funcione con procedimientos formales e informales.

Tiene un profundo impacto dentro de la organización y su efectividad debido a que en estos está la atención de los gerentes.

Entonces, se entiende por sistemas a todos los procedimientos y procesos que se requieren para desarrollar la estrategia, incluye sistemas de información, sistemas de producción, sistema presupuestal, sistema de control, sistema de recompensa, sistema de asignación de recursos y sistema de distribución.

2.3.7 Análisis de la Variable Estilo (STYLE)

Se refiere a la manera en que el personal se comporta, sin referirse a la personalidad sino al patrón de acciones que llevan a cabo los administradores quienes son considerados ejemplo a seguir. Generalmente, son los altos directivos quienes establecen cuáles serán las bases de comportamiento y las buenas prácticas para que el personal se muestre ante sí mismo, ante los proveedores y ante los clientes.

El estilo está determinado por la cultura organizacional (conjunto de valores, creencias, actitudes y normas compartidas que comprenden el comportamiento de cada miembro de la organización), la cual se va formando gradualmente y mediante la que las organizaciones se identifican, se integran y se valoran a sí mismas buscando respuestas acertadas y coherentes a su entorno. Cada organización posee su propia cultura la misma que impacta directamente sobre sus empleados, mientras más aceptados sean los valores en los empleados más fuerte será la cultura.

2.3.8 Análisis de la Variable Personas (STAFF)

Se trata de los recursos humanos de una organización. Es el personal que ejecuta la estrategia planteada. Aquí, es de gran importancia el proceso de reclutamiento del personal el cual es el proceso de búsqueda y selección de candidatos capacitados para desempeñar un cargo vacante en la organización en determinado momento. El reclutamiento en las empresas tiene tres principales ventajas. Primero, las personas reclutadas están familiarizadas con la empresa, lo cual orienta hacia el éxito empresarial gracias a sus conocimientos. Segundo, promover lealtad dentro de la institución e inspirar mayor esfuerzo y compromiso por parte del personal. Tercero, baja costos el reclutar o promover que contratar personas ajenas a la empresa.

Ventajas de reclutamiento

Trae nuevas experiencias a la organización. La empresa se mantiene actualizada con respecto a lo que sucede con otras empresas.

Renueva y fortalece los recursos humanos de la empresa.

Se obtienen resultados de desempeño a corto plazo.

Planeación de los recursos humanos

Tiene cuatro aspectos básicos:

- 1.- Planeación por las necesidades futuras (cuánta gente necesita la empresa)
- 2.- Planeación para balances futuros (comparar el número de empleados que requiere la empresa con el número de empleados contratados)
- 3.- Planeación para el reclutamiento o despido de trabajadores
- 4.- Planeación para el desarrollo de trabajadores

Es importante el proceso de inducción en el personal, que no es más que ayudar a los empleados a adaptarse y acomodarse dentro de la organización.

Además, el personal deberá estar en capacitación constante para mantener y mejorar su desempeño para ser más eficaces en su trabajo.

2.3.9 Análisis de la Variable Valores Compartidos (SHARED VALVUES)

Este punto hace referencia a los valores que unen a una empresa entorno a un propósito común. Se encuentran en la parte central de la empresa y es quien une a sus miembros y los alinea en la misma dirección hacia el logro de metas comunes.

Son una equivalencia del concepto de misión de la empresa y convierte la estrategia aplicada en metas alcanzadas.

Los valores son quienes crean un sentido de identidad a una organización y es por esta razón que es importante que todos los miembros de la empresa los conozcan de forma clara, compartida y aceptada.

Clasificación de los valores

- ✓ Valores finales
- ✓ Valores instrumentales u operativos

Valores finales

Son objetivos y se subdividen en dos tipos:

- **Valores personales:** Son las bases que le permiten a una persona sentirse a gusto en su estilo de vida, los construye él mismo para lograr sus metas sin juzgarse por ciertas actitudes o decisiones tomadas en determinado momento.
- **Valores ético- sociales:** Son propósitos que benefician a la sociedad en general tales como el respeto al medio ambiente o el respeto a los derechos humanos.

Valores instrumentales u operativos

Son medios que sirven para alcanzar los valores finales y pueden ser de dos tipos:

- **Valores ético- morales:** Se resumen en no hacer daño a uno mismo ni a los demás. Son necesarios para alcanzar los valores finales de un individuo, dentro de éstos están la lealtad, cooperación, amabilidad, honradez, confianza, etc.
- **Valores de competencia:** Son valores individuales que están socialmente condicionados.

GRÁFICO: CLASIFICACIÓN DE VALORES

VALORES FINALES (objetivos existenciales)	
Valores personales	Vivir, felicidad, <u>salud</u> , "salvación", <u>familia</u> , éxito o realización personal, tener prestigio, demostrar estatus, bienestar material, sabiduría, <u>amistad</u> , trabajo, ser respetado, demostrar valía, <u>amor</u> , etc.
Valores ético-sociales	Paz, supervivencia ecológica del planeta, <u>justicia</u> social.
VALORES INSTRUMENTALES (medios operativos para alcanzar valores finales)	

Valores ético-morales	Honestidad, educación con los demás, sinceridad, confianza mutua, respeto de los <u>derechos</u> humanos, etc.
Valores de competencia	Cultura, <u>dinero</u> , imaginación, lógica, buena forma física, <u>inteligencia</u> , belleza, capacidad de <u>ahorro</u> , iniciativa, <u>pensamiento</u> positivo, constancia, flexibilidad, vitalidad, simpatía, capacidad de <u>trabajo en equipo</u> , coraje, vida sana, etc.

Ilustración 23. GRAFICO " La Dirección por Valores". (Dolan, 2011)

2.3.10 Análisis de la Variable Habilidades (SKILLS)

Hace referencia a lo que la empresa mejor sabe hacer y que la hace diferente de las demás, ya sean prácticas administrativas, tecnología o cualidades del personal. Son capacidades distintivas de la organización por las cuales es reconocida la empresa.

Las habilidades significan oportunidades siempre que se las pueda aplicar a nuevos mercados, pero también pueden actuar como restricciones cuando se necesiten habilidades nuevas y diferentes para entrar en nuevos mercados. De ser este el caso la empresa deberá aprender nuevas habilidades y desaprender las antiguas.

La empresa debe hacerse preguntas clave para continuar en busca de la eficiencia ¿Qué habilidades debe desarrollar la empresa? ¿Qué habilidades se deben dejar en el pasado para ser más competitivos?

2.3.11 Análisis General de la Empresa

El modelo de las 7S encamina y facilita hacia una buena estrategia corporativa debido a que los siete factores deben ejecutarse paralelamente. Es imposible realizar cambios en una de las variables sin realizar algunos ajustes en las demás.

Este modelo impulsa la gestión del líder y lo obliga a reconocer los elementos que deben ser modificados y se centra en aquellos que tienen un efecto más grande.

Permite dar un diagnóstico de la situación de la empresa identificando sus nudos de acción.

Orienta el cambio de la organización combinando elementos racionales (hard) con emocionales (soft).

No basta con identificar la diversidad de factores sino hay que combinarlos entre ellos para mejorar los resultados.

2.3.12 Estrategias de mejoramiento de la eficiencia de la empresa, basado en el modelo de las 7s de McKinsey

Para que la aplicación del modelo de las 7S sea exitosa hay que buscar las relaciones que existen entre cada uno de sus elementos y analizar cuál es la actual situación de la empresa para realizar las modificaciones necesarias.

Al inicio se evalúan los valores con respecto a los otros elementos, después se procede con los elementos duros y al último con los suaves a través de las siguientes preguntas:

Estrategia-Valores

¿Cómo se van a conseguir los objetivos de la empresa?

¿Cuál es la estrategia que se va a utilizar?

¿Qué valores están presentes en la estrategia aplicada?

¿Tenemos los valores que pretendemos aplicar?

Estructura-Estrategia

¿Están identificadas claramente las jerarquías en la empresa?

¿Cómo se divide la empresa?

¿Cómo se planifican las actividades entre departamentos de la empresa?

¿Las decisiones tomadas son centradas o descentralizadas?

¿Hacemos lo correcto para lograr nuestro objetivo?

Sistema-Estilo

¿Qué controles se han establecido dentro de la empresa?

¿El personal sigue los procedimientos?

¿Se respetan los procedimientos en los niveles de alta jerarquía?

Valores compartidos-Personal

¿Tienen el personal la visión de que el cliente es lo principal?

¿Cómo se puede aplicar un programa de capacitación para instaurar esta visión en el personal? (ACDP, s.f.), (TOM, s.f.), (EMPRESAS)

Gráfico: El modelo de las 7 s de MCKINSEY

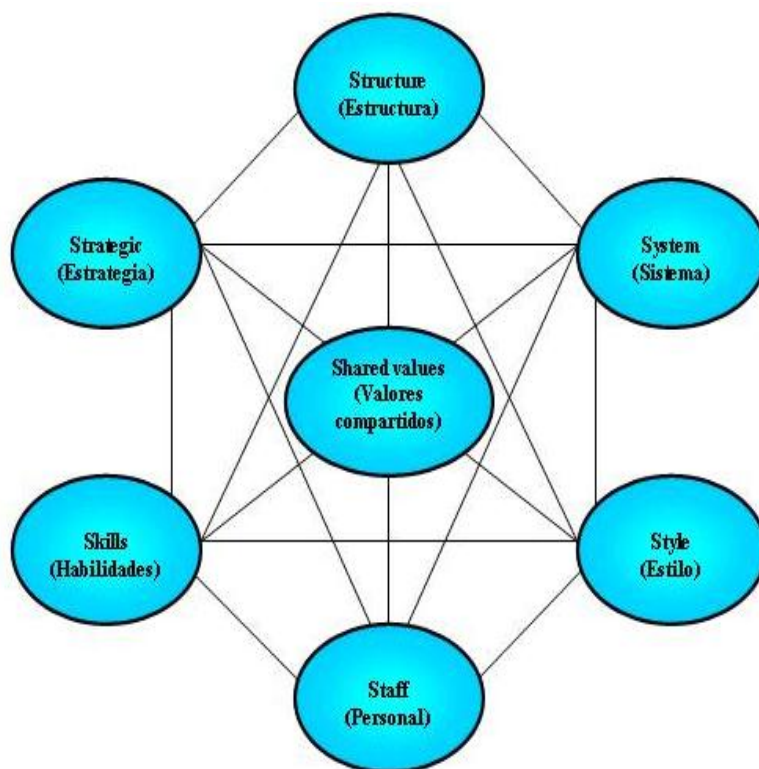


Ilustración 24: Modelo de las 7 s de MCKINSEY. Fuente (7 FACTORES BASICOS PARA UNA ORGANIZACION, s.f.)

2.4 Gobierno Corporativo

2.4.1 Definición

El gobierno corporativo surge por la necesidad de los accionistas de conocer el estado de su inversión, es el marco de normas, prácticas y herramientas por las cuales se rige una empresa y vigila las estructuras y los procesos, mediante éste, un consejo de administración garantiza la rendición de cuentas, equidad y transparencia.

Gobierno corporativo lo podemos definir como un conjunto de elementos que interactúan en la política de la sociedad del mercado mercantil y su funcionamiento con el objetivo

de alcanzar los mejores beneficios en el presente y en el futuro con la participación de trabajadores, auditores externos, tribunales de justicia, Estado, clientes y el propio mercado (Comercio., 2016)

Beneficios:

Según ((Deloitte, s.f.)), los beneficios que otorga el gobierno corporativo son los siguientes:

- Equidad entre los accionistas y protección de sus derechos.
- Visión independiente que permite que haya transparencia, eficiencia y seguridad en la información.
- Permite la realización de proyectos de inversión.
- Al crecimiento operativo lo clasifica, simplifica y optimiza.
- Rendición de cuentas, transparencia y permanencia.
- Estimula a la inversión
- En la toma de decisiones permite la coordinación eficiente entre los involucrados.
- Mejora la imagen de la empresa.
- Promueve el crecimiento institucional (Comercio., 2016)

Gráfico: Un buen Modelo Corporativo

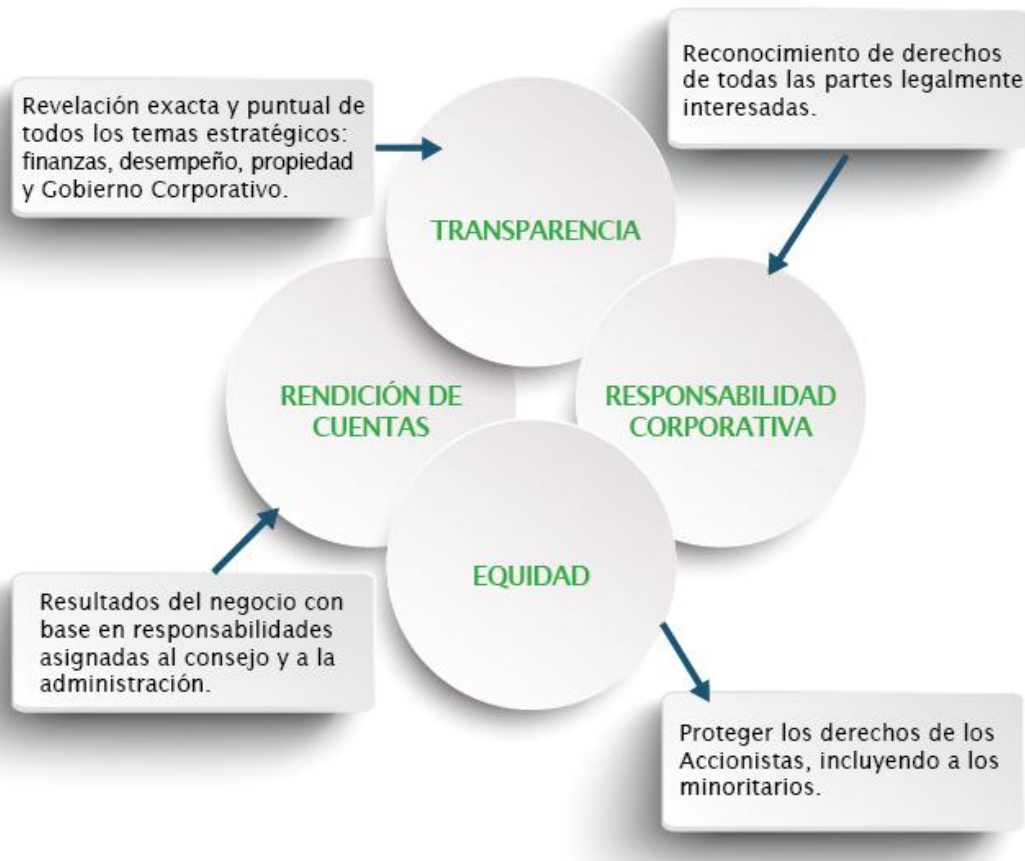


Ilustración 25: Un Buen Modelo Corporativo. Fuente (Deloitte, s.f.)

2.4.2 Importancia

Según la experiencia de empresas que han demostrado liderazgo al implementar buenas prácticas de gobierno corporativo, la importancia de adoptar dichas prácticas se resume en:

- Reducir el costo y acceder al capital.
- Asumir presiones externas del mercado.
- Equilibrar los intereses.
- Solucionar los problemas de gobierno.
- Alcanzar mejores resultados operativos.

2.4.3 Gobierno Corporativo en el Ecuador

No solo en los periodos de baja liquidez en el mercado, sino que además en los de alta, los accionistas no han alcanzado acceder a estos recursos debido a la manera en que dichas empresas son gobernadas y administradas y no se ha permitido generar el ambiente de confianza que buscan los accionistas.

En Ecuador, el denominado “feriado bancario” es considerado la crisis más relevante del país cuando la moneda de “el Sucre” implementada desde 1884 sería sustituido por el dólar estadounidense, con lo que vino la quiebra, liquidación y pasaron a ser parte del estado un gran número de instituciones bancarias(Sperber, s.f.).

De esto surgió una crítica a los supervisores y directores corporativos como fiscalizadores y a partir de esta situación se han implementado reformas legales que tiene como fin impulsar la protección de los accionistas minoritarios.

En un programa de gobierno corporativo se debe comunicar el compromiso de la firma, su administración y el control de los objetivos que desea conseguir el gobierno corporativo.

En el año 2004 en la ciudad de Quito fue constituido el Comité Ejecutivo Nacional de Buen Gobierno Corporativo, el mismo que surge para motivar las prácticas del buen gobierno corporativo, para que las empresas nacionales alcancen estándares de carácter internacionales, con el fin de mejorar los niveles de gestión, la dirección y la administración empresarial para transparentar la administración de las sociedades e incorporar herramientas que aminoren los niveles de riesgo.

Los principios de Buen Gobierno Corporativo deben ser los mismos para todos los países y todas las compañías, y cada uno puede ir innovando en la aplicación de principios dependiendo de las circunstancias específicas de la entidad y según las realidades de cada país. Deberían existir diferentes parámetros en la aplicación de las prácticas de BGC cuando se realiza una comparación de la economía emergente de un país grande y una pequeña economía emergente de un país pequeño.

Conociendo que el Gobierno Corporativo es clave para conseguir eficiencia y crecimiento en los mercados, incrementar la confianza del inversionista y de la competitividad, en el Ecuador urge un cambio de pensamiento que dé como resultado un menor costo del capital, así las empresas tendrán mayor responsabilidad en el uso de recursos eficientemente(Sperber, s.f.).

2.4.4 Problemática de Gobierno Corporativo en la actual legislación ecuatoriana.

Gran parte de los Gobiernos Corporativos han surgido por la ausencia de transparencia en el manejo del patrimonio de las empresas, sus débiles controles (internos y externos).

Por normativa existen tres niveles de protección:

Ley: Es el nivel de cumplimiento más fuerte debido a que la legislación es de carácter general (leyes, decretos, resoluciones, reglamentos). Se aplica de manera obligatoria a todas las sociedades y a sus administradores.

Autorregulación: Comprende la asunción voluntaria de las empresas, generalmente de sociedades cotizadas que adaptan sus conductas a las recomendaciones de las autoridades.

Cumplir o informar: Cumplir con las regulaciones bursátiles e informar los motivos por los que no se ha seguido un determinado lineamiento. Es una normativa que está en medio de la ley y la autorregulación.

2.4.5 Principios para una gobernabilidad efectiva

La gobernabilidad efectiva está basada en seis principios que son:

1.- Garantizar la base de un marco eficaz para el Gobierno Corporativo: Promueve la transparencia y eficacia de los mercados. Articula el reparto de responsabilidades.

2.- Derechos de los accionistas y funciones clave en el ámbito de la propiedad: Debe facilitar y amparar el ejercer los derechos de los accionistas.

3.- Tratamiento equitativo de accionistas: Garantiza un trato equitativo con todos los accionistas. Cada uno de los accionistas tiene las mismas oportunidades en caso de violación de sus derechos.

4.- El papel de las partes interesadas en el ámbito de Gobierno Corporativo: Reconoce los derechos de las partes interesadas que dice la ley o mediante acuerdos mutuos. Motiva a la cooperación entre sociedades con miras de creación de riqueza y empleo.

5.- Divulgación de datos y transparencia: Garantiza la divulgación de las cuestiones de la sociedad de manera oportuna y precisa.

6.- Las responsabilidades del consejo: Garantiza un control efectivo de la orientación de las estrategias, del control efectivo y de la responsabilidad frente a la empresa y los accionistas.

2.5 La Cadena de Valor de Porter

Se trata de una herramienta de análisis de cómo es la estrategia de una empresa. Es un modelo teórico que a través de gráficos describe las actividades que hay en una organización con el fin de generarle valor al cliente final y a la propia empresa.

Según Michael Porter, el valor es la suma de todos los beneficios que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o un servicio.

Entonces, la cadena de valor es principalmente una forma de análisis de la actividad de la empresa a través de la cual se puede descomponer una empresa en sus partes que la constituyen, en busca de ventajas competitivas en las actividades generadoras de valor.

Se alcanza la ventaja competitiva cuando la institución desarrolla e integra las actividades a su cadena de valor de manera menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. }la cadena de valor está formada por las actividades generadoras de valor agregado y los spargenes que éstas aportan.

2.5.1 Importancia

Es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis interno de una empresa mediante la desagregación de sus principales actividades generadoras de valor, toma este nombre ya que considera a las principales actividades de una empresa como eslabones de una cadena de actividades que van añadiendo valor a un producto a medida que pasa por cada una de ellas. Se dice que una empresa tiene ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen ya sea bajando costos o aumentando sus ventas.

Esta herramienta clasifica en dos las actividades generadoras de valor de una empresa en dos:

- a) Actividades primarias o de línea
- b) Actividades de apoyo o de soporte

a) Actividades primarias o de línea: Son las que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto. Se dividen a la vez en cinco categorías.

1. Logística interna: Son las relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para elaborar el producto.

2. Operaciones: Están relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.

3. Logística Externa: Están relacionadas el almacenamiento del producto terminado y la distribución hacia los consumidores.

4. Marketing y Ventas: Relacionado con dar a conocer, promocionar y vender el producto.

5.- Servicios: Relacionado con la provisión de servicios complementarios al producto.

b) Actividades de apoyo o de soporte: Son las que agregan valor al producto, pero no están relacionadas directamente con la producción ni comercialización del producto, sino que sirven de apoyo a las actividades primarias.

1. Infraestructura de la empresa: Actividades que prestan apoyo a toda la empresa como la planeación, finanzas y contabilidad.

2. Gestión de recursos humanos: Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.

3. Desarrollo de la tecnología: Actividades relacionadas con la investigación y el desarrollo de la tecnología para apoyar a las demás actividades.

4. Aprovechamiento: Actividades relacionadas con el proceso de compra.

La cadena de valor significa aplicar un valor a cada actividad y un costo asociado en términos de dinero y tiempo y aquí buscar valores, fortalezas y debilidades para obtener ventajas o desventajas para la institución para poder cambiarlas, mejorarlas o mantenerlas. La cadena de valor facilita el identificar las fortalezas y debilidades de la entidad para detectar fuentes competitivas. Además, se pueden aprovechar las fortalezas y convertirlas en ventajas competitivas. También busca generar el mayor margen posible, entendiendo como margen a la diferencia entre el valor y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor (Gabriel Sanavria, 2013).

Título del Grafico. Actividades de Apoyo en la cadena de valor.



Ilustración 26: Actividades de Apoyo en la Cadena de Valor. Fuente (estrategico, s.f.)

2.5.2 Aplicación del modelo y estrategias

Los pasos para la aplicación de la cadena de valor según (Flores, s.f.), se resumen en la siguiente sección:

Paso 1: Reconocer cuales son las subactividades específicas de cada actividad principal.

Existen tres tipos de subactividades.

Actividades directas: Son aquellas que crean valor por sí mismas.

Actividades indirectas: Son las que permiten que las actividades directas se ejecuten sin inconvenientes.

Actividades de aseguramiento de calidad: Son aquellas que aseguran que tantas actividades directas e indirectas cumplan con los estándares requeridos.

Paso 2: Reconocer las subactividades para cada una de las actividades de apoyo. En el caso de las actividades de apoyo como la gestión de recursos humanos, el

desarrollo tecnológico y adquisiciones, se debe determinar cuáles son las subactividades que crean valor dentro de la actividad principal.

Paso 3: Determinar cuáles son los vínculos. Cada vínculo es clave para incrementar la ventaja competitiva en el marco de la cadena de valor.

Paso 4: Buscar oportunidades que permitan aumentar el valor. Diseñar una estrategia que permita mejorar para maximizar el valor que se ofrece a los clientes (estrategico, s.f.).

Conclusiones del capítulo

En este capítulo hablamos de la importancia del Control Interno como una herramienta eficaz que ayudará en el manejo de la bodega de Etapa EP, como también a las empresas del sector público que mantienen una problemática similar a la que presenta la empresa, objeto de este estudio, así también las 7 “s” de McKINSEY como complemento indispensable para el control de los procesos, el conocimiento de implementar un buen gobierno corporativo que fije los cimientos de los objetivos dentro del área , y la cadena de valor de Porter que identifica y permite resaltar de entre los procesos, los más adecuados y motores de una estructura sustentada para mitigar los riesgos las cuales se han definido en base a los conocimientos adquiridos a lo largo de la práctica, la experiencia , el trabajo y el estudio , a más de ello se ha profundizado las bases teóricas de cada una de ellas mediante el uso de referencias bibliográficas, y autores que resaltan su aplicación.

Finalmente, es relevante mencionar que la información que se ha obtenido de las herramientas permite una comprensión adecuada del uso que se le debe dar a cada una de ellas, asintiendo conocer las áreas de aplicación, así como las ventajas que ofrecerán a la empresa Etapa EP, la aplicación de las mismas, y llegar a plantear una “Propuesta metodológica para la gestión de gobierno corporativo, enfocado al sector público, caso aplicado a la bodega de la empresa ETAPA EP “

Entre estas herramientas tenemos las siete “s” de McKINSEY, la cadena de Valor de Michael Porter, el marco de gobierno corporativo COSO III, sus componentes y principios, el Gobierno Corporativo, y con la aplicación de todas ellas se elaboró la “Propuesta metodológica para la gestión de gobierno corporativo, enfocado al sector público, caso aplicado a la bodega general de la empresa Etapa EP”

CAPITULO III – Metodología De Gobierno Corporativo Para El Departamento De Bodega General.

3.1 Introducción al capítulo

La metodología que se propone está compuesta de la siguiente manera:

- Procesos
- Subprocesos
- Actividades

Todos estos componentes están alineados al marco de referencia COSO III, adoptando los principios de la administración empresarial en base a herramientas de modelos administrativos como son las 7S de McKinsey y la cadena de valor de Porter.

Los procesos que contiene la metodología se basan en los siguientes:

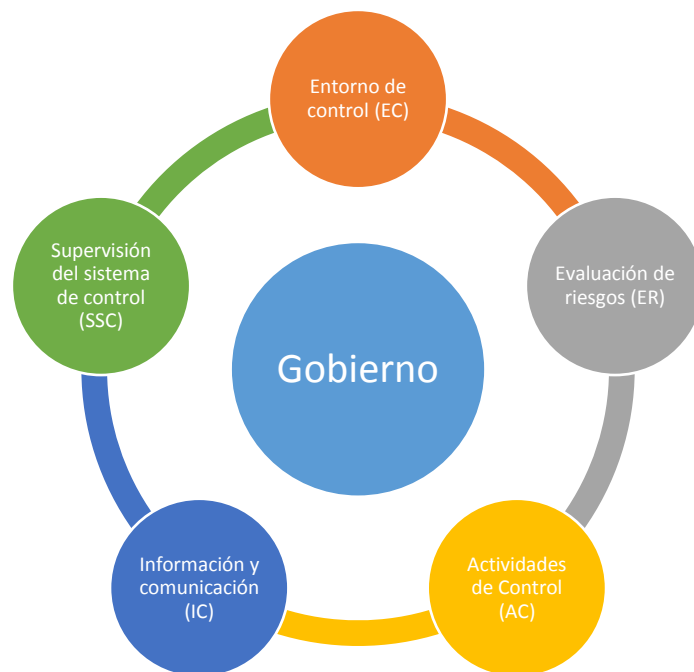


Ilustración 27: Procesos generales de la metodología de Gobierno

Los mismos serán detallados en la siguiente sección.

3.2 Diccionario de procesos

PROCESO	SUBPROCESO	Descripción	Cód. Actividad	Actividad
EC	VC	Compromiso de la organización con los valores compartidos	VC-01	Establecer políticas para el cargo
			VC-02	Definir y aprobar el estatuto
			VC-03	Socializar los valores compartidos
			VC-04	Socializar la estrategia
			VC-05	Planificación adecuada de las estrategias
			VC-06	Incluir personal capacitado en la definición de estrategias
EC	CA	Supervisión del desempeño de control interno	CA-01	Evaluar los procedimientos semestralmente.
			CA-02	Implementar un plan de comunicación interna
EC	DS	Definición de estilo y estructura organizacional	DS-01	Evaluar las políticas que deben ser aplicadas para cada caso
			DS-02	Definir procedimientos para medir, evaluar al personal de dirección, y supervisión

			DS-03	Proponer e implementar sistemas que permitan integrar entre los niveles jerárquicos
EC	GTH	Gestión del talento Humano	GTH-01	Capacitar al personal inherente al cargo
			GTH-02	Concienciar a la alta dirección sobre los riesgos que genera la influencia con respecto a las responsabilidades del cargo
			GTH-03	Mantener un sistema integrado entre áreas para determinar y controlar las falencias del control interno
EC	DR	Definición de responsabilidades de las personas a nivel de control interno	DR-01	Dar parámetros de estilo de dirección departamental que coadyuven en un óptimo registro.
			DR-02	Dar a conocer los lineamientos que permite la ley de control, que regula los bienes del sector público
			DR-03	Registrar diariamente los movimientos generados en la bodega general.
			DR-04	Mantener un adecuado control de stocks considerando el monitoreo de bienes de consumo interno

				de mayor rotación, además de realizar tomas físicas periódicas.
ER	DO	Definición de los objetivos por parte de la organización	DO-01	Los procedimientos a aplicarse deben estar bien enmarcados y dados a conocer generalmente para evitar el riesgo de estar a la luz y opinión pública
			DO-02	Integración con el resto de departamentos
			DO-03	Realizar lluvia de ideas
	IR	Identificación de riesgos de la organización	IR-01	Priorizar Presupuesto
			IR-02	Provisionar recursos
			IR-03	Aplicar de una manera más técnica las estrategias para garantizar efectividad en los procesos a nivel de todas las áreas de la empresa
AC	DDC-R	Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos	DDC-R-01	Capacitar y sociabilizar las políticas y procesos de ingresos, egresos, reingresos y almacenamiento, al personal que labora en la bodega.
			DDC-R-02	Legalizar los documentos bajo los parámetros de

				leyes y normas de la empresa, basándose en las leyes de la Contraloría General del Estado
			DDC-R-03	Realizar actividades de monitoreo y control sobre los bienes de manera constante.
			DDC-R-04	Crear y poner en práctica herramientas de evaluación y control interno de bodega.
			DDC-R-05	Codificar los bienes de conformidad al sistema de control implantado en la institución
	DDC-TI	Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos de TI	DDC-TI - 01	Utilizar programas actualizados
			DDC-TI - 02	Definición y ejecución de procesos para el ingreso de información en la bodega
			DDC-TI - 03	Seguir los pasos y controlar los cambios establecidos
			DDC-TI-04	Contar con una estadística de la información actualizada
	DCI	Despliegue de actividades de control interno	DCI-01	Realizar la liquidación de ítems siguiendo las políticas establecidas

IC			DCI-02	Clasificar adecuadamente los ítems
			DCI-03	Realizar ingresos parciales si existe diferencia en cantidades
			DCI-04	Diseñar un plan anual de adquisiciones de activos fijos
	OGI	Obtención y generación de información	OGI-01	Entregar un manual de procedimientos
			OGI-02	Dar a conocer al equipo de trabajo del área de bodega la información relevante sobre los ingresos y egresos
			OGI-03	Mantener actualizado el inventario físico de bienes muebles e inmuebles, suministros y materiales
			OGI-04	Informar oportunamente a contabilidad, sobre el valor real de los activos fijos
			OGI-05	Instruir a los usuarios de cada unidad, de la responsabilidad del uso, control y cuidado de los bienes
			OGI-06	Realizar constataciones físicas de los bienes en forma periódica o rotativa

	CI	Comunicación Interna	CI-01	Colocar los equipos de trabajo de acuerdo a los requerimientos internos
			CI-02	Ordenar y clasificar
			CI-03	Gestionar la reposición de los bienes muebles
			CI-04	Instruir a los usuarios de cada unidad, de la responsabilidad del uso, control y cuidado de los bienes
IC	CE	Comunicación Externa	CE-01	Especificar para reingreso la cantidad de material sobrante y el estado en el que se encuentra.
			CE-02	Realizar la entrega de los bienes con oportunidad y diligencia mediante actas de entrega-recepción debidamente legalizadas con las firmas del jefe de la unidad y del custodio
SSC	MO	Actividades de monitoreo mediante evaluaciones.	MO-01	Contratar personal capacitado para el manejo de maquinaria
			MO-02	Verificar el estado de la maquinaria
			MO-03	Instruir sobre las normas de control interno en el manejo, uso y cuidado de los bienes y equipos de la institución.

			MO-04	Comunicar por escrito al titular de la entidad, cuando se encuentre activos fijos inservibles o que hubiesen dejado de usarse
	CO	Comunicación sobre deficiencias de control interno	CO-01	Llevar un registro ordenado y actualizado de ingresos y egresos de material de trabajo
			CO-02	Realizar Informes de bodega
			CO-03	Informar al titular de la entidad las observaciones que se presentasen en la administración, control y custodia de los bienes
			CO-04	Cumplir con las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes

Tabla 1: Diccionario de procesos, subprocesos y actividades

3.3 EC - Proceso Entorno de Control

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Debemos tener en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC - VC: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que permita transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-VC-01: Actividades para establecer políticas para el cargo

Formular y aplicar parámetros y políticas administrativas propias de la empresa que son planteadas y estudiadas a través del departamento de planificación acogiéndose a lo que la ley de contraloría general del estado expresa y permite, además de un consenso o socialización entre áreas inherentes.

Administrador de bodega, su perfil debe ser:

Nivel: Superior

Título: Graduado de carreras universitarias en: Administración de Empresas, Ingeniería Comercial, Economía o carreras afines.

Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ETAPA EP.

Realiza tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior

APLICABLE: En todas las áreas de actividad primaria.

3.4 EC - Proceso Entorno de Control

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Se debe tener en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC - VC: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que reconozca transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-VC-02: Actividades: Definir y aprobar el estatuto

- Delimitar los lineamientos de cada uno de los departamentos (Bodega)
- Definir los planes de trabajo.
- Fijar claramente los objetivos
- Definir las actividades que conlleva y de acuerdo al cargo.

- Socializar los lineamientos que reza el estatuto para posterior difusión en todos los niveles empresariales.
- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas de ETAPA EP.
- Los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior están relacionadas para su aprobación.
- **APLICABLE: En todas las áreas de actividad primaria.**

3.5 Proceso Entorno de Control - EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Debemos tener en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC-VC: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que apruebe transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-VC-03 Actividades para Socializar los valores compartidos

- Coordinar la socialización con el departamento de Talento Humano.
- Enviar un comunicado solicitando la asistencia del personal
- Socializar los valores compartidos
- Realizar seguimiento posterior a la socialización, en un plazo no mayor a los 3 meses. El seguimiento deberá ser aleatorio, mediante una evaluación digital o escrita.

3.6 Proceso Entorno de Control – EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento: EC-VC: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que apruebe transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-VC-04: Actividades para Socializar la estrategia

- Identificar un espacio de tiempo y físico donde se pueda llevar a cabo una reunión de socialización
- Establezca el contexto actual y explique claramente la visión
- Socialice los objetivos estratégicos
- Explique las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos
- No olvide comentar los roles y responsabilidades
- Mantenga su estilo de liderazgo en todo momento. Esto motivará a su personal a alcanzar las metas.

3.7 Proceso Entorno de Control – EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento: EC-VC: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que apruebe transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-VC-05: Actividades relacionadas a la Planificación adecuada de las estrategias

- La planificación de estrategias requiere dedicación y concentración. Por ello es importante que la misma se lleve a cabo fuera de las instalaciones de la

organización, en un entorno donde se promueva la capacidad creativa de quienes lo integran.

- Defina un moderador. En caso de que la organización no cuente con un especialista en planificación estratégica, puede recurrir a un consultor externo. Además, el punto de vista imparcial de alguien externo puede resultar en ocasiones mejor que las de un especialista interno.
- Identifique los valores compartidos organizacionales y los recursos con los que cuenta la institución.
- Promueva la lluvia de ideas. Es importante conocer la perspectiva de cada uno de quienes participan.
- Identifique los KPI o indicadores de gestión que permitirán medir las estrategias.
- No olvide registrar la asistencia del personal en una hoja de registro. Es importante que cada asistente firme la misma.

3.8 Proceso Entorno de Control - EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento: EC-VC: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que admita transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-VC-06: Actividades relacionadas a Incluir personal capacitado en la definición de estrategias.

- Establecer un cronograma de reuniones periódicas en las cuales todos compartan y socialicen sus ideas inherentes a la estrategia.
- Establecer mecanismos de aportación directa para obtener un desarrollo más eficaz de la estrategia a sugerir.
- Relacionar con su trabajo, contenidos para los cuales están capacitados.
- Permitir que los empleados y trabajadores sean motivados para obtener mejor compromiso y acciones recomendables.
- Manejo apropiado de los objetivos propuestos, diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de estrategias.

3.9 Proceso Entorno de Control - EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC-CA: Supervisión del desempeño de control interno

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que admita transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-CA-01: Actividades: Evaluar los procedimientos semestralmente

- Realizar constantes reuniones de trabajo para mantener el grado de control de efectividad de la planificación efectuada.
- Analizar los resultados y relacionarlos con los objetivos propuestos.
- Manejar los indicadores de desarrollo coherentes con el entorno del hecho que se pretende evaluar
- Estimular los resultados positivos alcanzados por el equipo de trabajo.
- Mejorar el sentido de pertenencia al dejar que la parte trabajadora participe directamente en la toma de decisiones apoyado por la dirección respectiva.

3.10 Proceso Entorno de Control – EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC-CA: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que admita transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-CA-02: Actividades: Implementar un plan de comunicación interna

- Incentivar a que el personal sepa porque debe hacer y cumplir sus actividades y lo que este le aporta personalmente como valor agregado.
- Capacitar al personal de la empresa ETAPA EP, sobre las ventajas de saber trabajar en armonía, ética profesional, valores, y el compromiso integro en mis asignaciones.
- Se debe socializar con el personal el plan de comunicación interna, además de como operar el mismo.
- Utilizar los medios personales para mejorar las habilidades.
- Recomendar a la dirección a que se comparta con el personal, la realidad de la empresa, como también del área en la que se desenvuelven sus actividades, escuchar sus opiniones y soluciones a problemas identificados.

3.11 Proceso Entorno de Control – EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC-DS: Definición de estilo y estructura organizacional

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que admita transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-DS-01: Actividades: Evaluar las políticas que deben ser aplicadas para cada caso

- Socializar las políticas que rigen internamente en la Empresa ETAPA EP, al personal competente para su aprobación.
- Analizar y realizar un foro sobre las políticas aplicadas y establecidas en la Empresa ETAPA EP. Para un respetivo correctivo si fuese necesario.
- Elaborar encuestas que ayuden a verificar y evaluar las políticas establecidas dentro de la empresa.
- Luego de ser analizadas y revisadas las políticas estas deben ser socializas con todo el personal que labora en la bodega.
- Realizar una capacitación sobre las políticas establecidas y aprobadas al personal de la bodega.

3.12 Proceso Entorno de Control – EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC-DS: Definición de estilo y estructura organizacional

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que admita transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-DS-02: Actividades: Implementar un plan de comunicación interna

- Fijar objetivos medibles y que me permitan definir que deseo alcanzar como por ejemplo establecer un mayor contacto con el personal del área de (BODEGA)
- Lograr que el personal directo del Área de bodega sepa que tiene que cumplir con sus responsabilidades.
- Socializar la visión y misión empresarial de Etapa EP.
- Alcanzar las metas fijadas en la planificación, con finalidad de alcanzar el mayor rendimiento posible.
- Se tiene que fijar el área de autoridad de cada persona para poder alcanzar sus metas asignadas

3.13 Proceso Entorno de Control – EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC-DS: Definición de estilo y estructura organizacional

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que admita transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-DS-03: Actividades: Definir procedimientos o normas para medir, evaluar al personal de dirección, y supervisión

- Todos los funcionarios del staff de dirección son responsables de la gestión continua del desempeño del personal, subordinado, orientado al acatamiento de las actividades a fines y la consecución de objetivos del área de Bodega General de la empresa ETAPA EP.
- La prosperidad del desempeño se realizará en base al plan individual de trabajo, que se deriva del plan operativo anual, así como también de los comportamientos dependiendo el perfil del cargo, los que serán consensuados ante el administrador o representante del área.
- El proceso de evaluación se debe realizar a todos los niveles que de acuerdo a la estructura están identificados, como también a su personal, ante todo son parte de la determinación de los objetivos institucionales.
- Se debe razonar sobre los criterios a utilizarse relacionados con la productividad como son: eficiencia, efectividad, y eficacia.
- Se deberá introducir un ambiente de calidez laboral atrayente de confianza para la elaboración de la evaluación.

3.14 Proceso Entorno de Control – EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC-GTH: Gestión del Talento Humano.

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que admita transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-GTH-01: Actividades: Capacitar al personal inherente al cargo,

- Realizar previamente cuestionarios a los empleados sobre sus intereses y evaluar su desarrollo, para direccionar de una manera más asertiva las necesidades acerca de los conocimientos, habilidades que requiere para cumplir su función, como también sus limitaciones en el entorno de sus tareas.
- Conocer de los principios y características de almacenamientos de productos en general.
- Clasificar los entrenamientos más relevantes para mejorar el desempeño y destrezas en el conocimiento y manejo del área de bodega e inventarios.
- Dentro de las estrategias debemos avistar aspectos muy importantes como los costos, el tiempo de ejecución, y como medir los resultados y hacia donde están enfocados los programas de capacitación, caso enfocado a la bodega ETAPA EP.
- Destrezas en manejo de inventarios, bodegas de insumos, materiales, procesos de tomas físicas en general, stock, y mecanismos de control del área.
- Aplicar normas de Higiene y Seguridad en áreas de almacenamiento y bodegaje.
- Conocimiento de los procedimientos establecidos por la empresa.
- Conocimiento del Reglamento Interno de la empresa.

3.15 Proceso Entorno de Control – EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC-GTH: Gestión del Talento Humano

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que admita transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-GTH-02: Actividades: Concienciar a la alta dirección sobre los riesgos que genera la influencia con respecto a las responsabilidades del cargo.

- Considerar la carencia de compromiso e identidad con el cargo público y sus deberes.
- Falta de controles adecuados por desconocimiento de procesos de control y la normativa de bienes del sector público.
- Ausencia de patrones de conducta, que ponen en peligro la estrategia de un área de trabajo.
- La susceptibilidad generalizada por el sistema político de turno, que desconoce la aplicación correcta de los recursos del estado.
- Concienciar sobre la partidocracia, que es determinante en el colapso institucional y el falseo en la autoestima de las personas que provocan discordias personales que repercuten en el desarrollo personal y profesional.

3.16 Proceso Entorno de Control – EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC-GTH: Gestión del Talento Humano

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que admita transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-GTH-03: Actividades: Mantener un sistema integrado entre áreas para determinar y controlar las falencias del control interno

- Mantener una filosofía que sea apta, un estilo de dirección, y el apoyo por parte de la gerencia.
- Intuir la importancia que significan los objetivos y procedimientos del control interno.
- Evaluar el grado de efectividad, eficiencia, de los procesos de decisión para mitigar los riesgos.
- Verificar el cumplimiento de las políticas de gobierno y las metas programadas.
- Definir y desarrollar los procedimientos de las distintas etapas del control ya sea dentro de la operación o de la información a producir.
- A través del departamento de auditoría interna se realiza la práctica de diferentes exámenes que permiten la detección oportuna de errores que deben ser corregidos,

3.17 Proceso Entorno de Control – EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC-DR: Definición de responsabilidades de las personas, a nivel de control interno.

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que admita transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-DR-01: Actividades: Dar parámetros de estilo de dirección departamental que coadyuven en un óptimo registro

Los estilos de dirección son la manera en que un directivo, administrador, jefe departamental lidera y trata a su equipo de trabajo y establecerá el conocimiento de liderazgo por parte de su grupo.

- Comunicar al equipo de trabajo las decisiones acogidas, con absoluta claridad y firmeza.
- Informar, advertir por qué se acordó esa decisión y encauzar al dialogo para que la misma, tenga una aplicación y sea asumida con determinación.
- La administración, el jefe departamental implantarán límites para que permitan a los colaboradores un campo de acción y decisiones dentro de lo establecido.

- El jefe departamental deberá ante todo identificar y conocer a cada uno de los miembros de su equipo de colaboradores para saber cómo actuar con cada uno de ellos.
- Aplicar la dirección correcta ya que la puesta en marcha siempre generara expectativas en las primeras adaptaciones y la incertidumbre sobre los resultados de acuerdo al control aplicado.

3.18 Proceso Entorno de Control – EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC-DR: Definición de responsabilidades de las personas, a nivel de control interno.

El procedimiento de compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos permite identificar y formular actividades que admita transmitir adecuadamente los valores compartidos y comprometer al personal para alcanzar y respetar los mismos.

EC-DR-02: Actividades: Dar a conocer los lineamientos que permite la ley de control, que regula los bienes del sector público

Se referencia: A la Ley de Bienes del Sector Publico.

- <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/.../07/LINEAMIENTOS-DE-USO.pdf>

(Ecuatoriano, s.f.)

- www.contraloria.gob.ec/documentos/.../Acuerdo017-CG-2016Reglamentodebienes.p...

(Estado, s.f.)

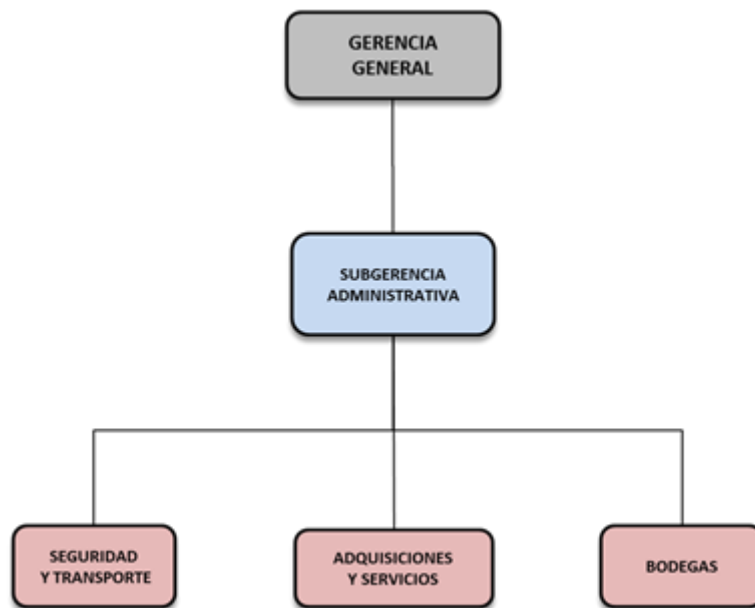
3.19 Proceso Entorno de Control – EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC-DR: Definición de responsabilidades de las personas, a nivel de control interno.

EC-DR-03: Actividades: Registrar diariamente los movimientos generados en la bodega general.



Descripción de funciones del Departamento de bodega.

- a. Controlar y registrar diariamente la existencia de los materiales, implementos, equipos y repuestos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades.
- b. Administrar que la provisión de los recursos materiales se mantenga en niveles de existencia adecuados, garantizando la continuidad en el suministro.
- c. Controlar el ingreso, egreso y transferencias de bienes y materiales cumpliendo con las normas y disposiciones de seguridad física de la bodega (riesgos de incendios, robo, destrucción) y otras normas y disposiciones legales vigentes.
- d. Elaborar reportes mensuales de movimientos: ingresos, egresos, saldos, stock, para conciliación con Contabilidad.
- e. Coordinar y participar en el control físico de los bienes a cargo de la bodega
- f. Coordinar con las demás dependencias de la Empresa el impacto de las compras y adquisiciones para la previsión del espacio físico de almacenamiento requerido.
- g. Las demás funciones que le asigne la Subgerencia Administrativa.

3.20 Proceso Entorno de Control - EC

Ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.

Deben considerarse aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.

Procedimiento EC-DR: Compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos.

EC-DR-04: Actividades: Mantener un adecuado control de stocks considerando el monitoreo de bienes de consumo interno de mayor rotación, además de realizar tomas físicas periódicas.

- Implementar un sistema que sea amigable para el control de Inventarios.
- Integrar el sistema a través de una plataforma que permita que todas las áreas tengan un acceso a la base de datos de la bodega General de ETAPA EP,
- Poder visualizar los stocks de bodega en vista del volumen de requerimientos diarios existentes.
- Organizar y complementar la información de los inventarios.
- Actualizar y depurar la base de datos de los inventarios, para tener respuestas reales.
- Clasificar los productos de acuerdo a la alta rotación, temporalidad, y especiales
- Establecer tiempos entre compra y entregas de del proveedor y hacia el cliente.
- Calcular máximos y mínimos con referencia a las fechas de adquisición y uso.

- Realizar muestreos o tomas físicas periódicas de productos de mayor rotación. que sean significativos por el costo.
- Monitorear los inventarios en tiempo real, con el propósito de estar siempre con un determinado stock.
- Actualización de la información, con la finalidad de mantener inventarios óptimos, oportunos, proveyendo de un monitoreo y seguimiento de los mismos.

3.21 Proceso Evaluación de Riesgos – ER

Se identifica los posibles riesgos para el logro de los objetivos de la empresa. Afectando a la entidad en diferentes sentidos como, en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por lo tanto, la entidad debe prever, conocer y abordar los riesgos a los que se enfrenta, estableciendo mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan.

Procedimiento ER-DO: Definición de responsabilidades de las personas a nivel de control interno

ER-DO-01: Actividades: Los procedimientos a aplicarse deben estar bien enmarcados y dados a conocer generalmente para evitar el riesgo de estar a la luz y opinión pública

Los procedimientos deben estar fuertemente ligados con los lineamientos que emite la ley de la Contraloría General, además de estar bien socializados por el personal consignado y especificados según las áreas a las que corresponda, sin embargo debido al propio sistema que impera en el sector público nos vemos demasiado preocupados por la administración de los recursos a todo nivel y matizados en cierta manera en nuestra sensibilidad como profesionales de una simple audacia de manipular los procesos a los intereses de un partido, vulnerando los derechos y siendo señalados por la opinión pública en sus dilatados cuestionamientos por el abuso del poder, que apuntan a las siguientes:

- Medición de las competencias del puesto.

- Ofrecimiento Remunerativo de Beneficios Económicos y Sociales
- Estructuras de puestos.
- Ejecutar un programa de mejoramiento en los Servicios Públicos
- Garantizar el ingreso de servidores competentes mediante concursos de Méritos y Oposición transparentando el debido proceso y asentando las respectivas actas de acreditación

3.22 Proceso Evaluación de Riesgos – ER

Se identifica los posibles riesgos para el logro de los objetivos de la empresa. Afectando a la entidad en diferentes sentidos como, en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por lo tanto, la entidad debe prever, conocer y abordar los riesgos a los que se enfrenta, estableciendo mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan.

Procedimiento: ER-DO: Definición de los objetivos por parte de la organización.

ER-DO-02: Actividades: Integración con el resto de departamentos.

- Coordinar entre los departamentos con directivos, auxiliares, jefes encargados, empleados y trabajadores los objetivos a cumplir.
- Evitar los aislamientos y ser más abiertos al dialogo.
- Dar a conocer los proyectos que se pretenden ejecutar y realizar un análisis del recurso humano con el fin de conseguir el más óptimo y capacitado.
- Diseñar un plan de comunicación.
- Mantener una comunicación abierta con los departamentos y personas.
- Mantener una comunicación conjunta con el propósito de mantener la participación.
- Determinar si disponemos de los recursos necesarios, los medios asertivos, el sistema apropiado para integrarlo y posteriormente ejecutarlo y si las personas están debidamente calificadas.

3.23 Proceso Evaluación de Riesgos – ER

Se identifica los posibles riesgos para el logro de los objetivos de la empresa. Afectando a la entidad en diferentes sentidos como, en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por lo tanto, la entidad debe prever, conocer y abordar los riesgos a los que se enfrenta, estableciendo mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan.

Procedimiento: ER-DO: Definición de los objetivos por parte de la organización

Este procedimiento hace referencia la identificación de los principales riesgos críticos a los cuales se encuentran expuestos los procesos de la organización. Los encargados de riesgos identificarán, para los procesos de su responsabilidad, los riesgos críticos que pudieran afectar los objetivos y/o estrategias definidas para el área.

ER-DO-03: Actividades: Realizar lluvia de ideas

- Proponer la automatización de los procesos de bodega y permitir que la productividad sea más eficiente y reduzca las pérdidas financieras.
- Optimizar la productividad del trabajo que es el rubro más alto de la institución a través de la automatización e incentivos.
- Mejorar el almacenamiento de los bienes, materiales e insumos por medio de estanterías apiladas verticalmente ayuda en espacio y conlleva además a la seguridad física y a una eficiente respuesta de despachos.
- Reducir el riesgo de lesiones es un requerimiento primordial por lo tanto resulta conveniente diseñar áreas de trabajo especializadas en función del trabajo y del empleado.
- Determinar si la metodología aplicada es la más adecuada por lo que impacta directamente en la productividad.
- Aprovechar las innovaciones tecnológicas.

- Desarrollar sistemas que permitan un control óptimo interno.
- Actualizar y mejorar los procesos para conseguir mejores objetivos y no solo a corto plazo sino con anhelos de un mejor futuro para la institución.

3.24 Proceso Evaluación de Riesgos – ER

Se identifica los posibles riesgos para el logro de los objetivos de la empresa. Afectando a la entidad en diferentes sentidos como, en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por lo tanto, la entidad debe prever, conocer y abordar los riesgos a los que se enfrenta, estableciendo mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan.

Procedimiento ER-IR: Identificación de riesgos de la organización

Este procedimiento hace referencia la identificación de los principales riesgos críticos a los cuales se encuentran expuestos los procesos de la organización. Los encargados de riesgos identificarán, para los procesos de su responsabilidad, los riesgos críticos que pudieran afectar los objetivos y/o estrategias definidas para el área.

ER-IR-01: Actividades: Priorizar el Presupuesto.

- Los criterios de priorización deberán ser discutidos en la Dirección de planificación y administración.
- Mejoramiento de las infraestructuras y espacios asignados para almacenamiento de bienes, suministros, insumos etc.
- Fortalecimiento de la gestión empresarial interna de bodegas en la ejecución de procesos automatizados.
- Programas para la reducción de riesgos laborales.
- Capacitación y actualización de destrezas para el manejo de inventarios.
- Fortalecimiento de espacios de concertación.
- Construcción de sitios de embarque y despachos de materiales nocivos.
- Dotación y aprovisionamiento de equipos de seguridad.

- Manejo eficaz de los recursos en la compra de bienes y materiales de calidad.
- Aseguramiento de los bienes activos fijos y bienes de control administrativo.

3.25 Proceso Evaluación de Riesgos – ER

Se identifica los posibles riesgos para el logro de los objetivos de la empresa. Afectando a la entidad en diferentes sentidos como, en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por lo tanto, la entidad debe prever, conocer y abordar los riesgos a los que se enfrenta, estableciendo mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan.

Procedimiento ER-IR: Identificación de riesgos de la organización

Este procedimiento hace referencia la identificación de los principales riesgos críticos a los cuales se encuentran expuestos los procesos de la organización. Los encargados de riesgos identificarán, para los procesos de su responsabilidad, los riesgos críticos que pudieran afectar los objetivos y/o estrategias definidas para el área.

ER-IR-02: Actividades: Provisionar recursos

- Identificar plenamente los pedidos, para no generar distorsión a la hora de disponerlos
- Mejorar la capacidad de procesamiento de pedidos
- Determinar la ubicación de los materiales, suministros ya que a través de estos se puede determinar los costos por manejo de materiales.
- Mantener stock disponible para las áreas, en existencias permitidas.
- Disponer de los recursos suficientes para hacer frente a los requerimientos.
- Diseñar una estrategia logística que mantenga siempre baja en inventarios y una rotación eficiente de este.
- Considerar el diseño de las infraestructuras para reducir costos y tiempos.
- Mantener informado al departamento de adquisiciones sobre las existencias reales.

3.26 Proceso Evaluación de Riesgos – ER

Se identifica los posibles riesgos para el logro de los objetivos de la empresa. Afectando a la entidad en diferentes sentidos como, en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por lo tanto, la entidad debe prever, conocer y abordar los riesgos a los que se enfrenta, estableciendo mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan.

Procedimiento: ER-IR: Identificación de riesgos de la organización

Este procedimiento hace referencia la identificación de los principales riesgos críticos a los cuales se encuentran expuestos los procesos de la organización. Los encargados de riesgos identificarán, para los procesos de su responsabilidad, los riesgos críticos que pudieran afectar los objetivos y/o estrategias definidas para el área.

ER-IR-03: Actividades: Aplicar de una manera más técnica las estrategias para garantizar efectividad en los procesos a nivel de todas las áreas de la empresa.

- Coordinar entre los departamentos con directivos, auxiliares, jefes encargados, empleados y trabajadores los objetivos a cumplir.
- Evitar los aislamientos y ser más abiertos al dialogo.
- Dar a conocer los proyectos que se pretenden ejecutar y realizar un análisis del recurso humano con el fin de conseguir el más óptimo y capacitado.
- Diseñar un plan de comunicación.
- Mantener una comunicación abierta con los departamentos y personas.
- Mantener una comunicación conjunta con el propósito de mantener la participación.

- Determinar si se dispone de los recursos necesarios, los medios asertivos, el sistema apropiado para integrarlo y posteriormente ejecutarlo y si las personas están debidamente calificadas.

3.27 Proceso Actividades de Control – AC

Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento AC-DDC-R: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos.

El procedimiento para definición y desarrollo de actividades de control para la gestión de riesgos hace referencia la identificación de los principales riesgos críticos a los cuales se encuentran expuestos los procesos de la organización. Los encargados de riesgos identificarán, para los procesos de su responsabilidad, los riesgos críticos que pudieran afectar los objetivos y/o estrategias definidas para el área.

AC-DDC-R-01: Actividades: Capacitar y sociabilizar las políticas y procesos de ingresos, egresos, reingresos y almacenamiento, al personal que labora en la bodega.

Se referencia a los procedimientos de los anexos:

- GAP03-01-01: Procedimientos de gestión de recepción de bienes materiales y suministros.
- GAP03-01-02: Procedimientos de Ingreso de Insumos químicos
- GAP03-02-01: Procedimientos de almacenamiento.

GAP03-02-02	Procedimientos de controles físicos periódicos del inventario.
GAP03-03-01	Procedimientos de egreso de bienes materiales y suministros
GAP03-03-02	Procedimientos de egreso de ítems por daños en la manipulación.
GAP03-03-04	Procedimientos de egresos de materiales en casos de emergencia.
GAP03-04-01	Procedimientos de reingreso por consumo, producción e inversión y repuestos (Reversión del Egreso)
GAP-03-04-02	Procedimiento de reingreso por conteo.
GAP-03-04-03	Procedimiento de reingreso por sobrante de obra.

3.28 Proceso Actividades de Control – AC

Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento: AC- DDC-R-02: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos.

El procedimiento para definición y desarrollo de actividades de control para la gestión de riesgos hace referencia la identificación de los controles que permitirán monitorear y controlar los riesgos a los cuales se encuentran expuestos los procesos de la organización. Los encargados de riesgos controlarán mediante actividades específicas para los procesos de su responsabilidad, los riesgos críticos que pudieran afectar los objetivos y/o estrategias definidas para el área.

AC-DDC-R-02: Actividades: Legalizar los documentos bajo los parámetros de leyes y normas de la empresa, basándose en las leyes de la Contraloría General del Estado

Para la correcta aplicación de este artículo, cada entidad u organismo emitirá las disposiciones administrativas internas correspondientes, que, sin alterar las normas del presente reglamento, permitan:

- A) Dejar constancia obligatoria en un acta de recepción del momento en que se efectuó la entrega de bienes por parte del Proveedor al Guardalmacén de aquellos, con el fin de controlar, registrar y custodiar los bienes entregados.

- B) El Guardalmacén entregara los bienes al Usuario Final para las labores inherentes a su cargo o función, en la cual, constaran las condiciones y características de aquellos, de lo cual dejaran constancia en un acta de entrega – recepción;

- C) El Usuario Final velara por la buena conservación, cuidado, administración o utilización de los bienes que le han sido entregados, conforme las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes.

- D) El Guardalmacén entregara los inventarios al titular de cada unidad administrativa o a quien este delegue, para su administración, control o custodia.

3.29 Proceso Actividades de Control – AC

Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento AC-DDC-R: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos.

El procedimiento para definición y desarrollo de actividades de control para la gestión de riesgos hace referencia a la identificación de los controles que permitirán monitorear y controlar los riesgos a los cuales se encuentran expuestos los procesos de la organización. Los encargados de riesgos controlarán mediante actividades específicas para los procesos de su responsabilidad, los riesgos críticos que pudieran afectar los objetivos y/o estrategias definidas para el área.

AC-DDR-R-03: Actividades: Realizar actividades de monitoreo y control sobre los bienes de manera constante.

- Mantenimiento de la base de datos de la Bodega General.
- Monitoreo aleatorio de bienes de mayor rotación y costo.
- Seguimiento de las ordenes de requerimiento y asignación de custodios temporales o definitivos.
- Revisión periódica de bienes susceptibles de daño, robo y caducidad.
- Mantener una comunicación integral con todos los departamentos a través de los sistemas y redes para un control y empleo adecuado de bienes asignados.
- Mejoramiento del sistema de Control y Manejo de Bienes a través del intranet.
- Emitir notificaciones por el mal uso de los bienes de la institución.
- Mejorar el cuidado y la custodia de los bienes, socializando La Ley Regulatoria, La Normativa y sus sanciones por incumplimiento.

3.30 Proceso Actividades de Control – AC

Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento AC-DDC-R: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos.

El procedimiento para definición y desarrollo de actividades de control para la gestión de riesgos hace referencia la identificación de los controles que permitirán monitorear y controlar los riesgos a los cuales se encuentran expuestos los procesos de la organización. Los encargados de riesgos controlarán mediante actividades específicas para los procesos de su responsabilidad, los riesgos críticos que pudieran afectar los objetivos y/o estrategias definidas para el área.

AC-DDC-R-04: Actividades: Crear y poner en práctica herramientas de evaluación y control interno de bodega.

Al realizar el examen de evaluación y control interno de los procesos, subprocesos y actividades relacionadas al manejo y control de la bodega general de Etapa EP, el Auditor considerara oportuna la información sobre el manejo de los sistemas administrativos, contables etc.

- Método Descriptivo: Consiste en la descripción de las actividades y procedimientos que desarrollan las personas de la unidad de bodegas, para apoyar este método se puede utilizar formatos que controlen la operatividad de los procesos y se verifiquen secuencialmente el grado de cumplimiento por parte del personal.
- Método Grafico: se puede determinar el grado de efectividad de los procesos, el flujo de las operaciones a través de los puestos de trabajo, identificar los riesgos relevantes para su mitigación. Además del uso de flujogramas.
- Método de Cuestionarios: Preparar una serie de pregunta que vayan ligadas de cómo se manejan las operaciones, actividades y funciones inherentes, las mismas están contempladas de manera positivas o afirmativas en donde se indica la efectividad con que se están manejando las operaciones, y mientras tanto las negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

- Detección de funciones incompatibles: hablamos de la segregación de funciones cuya finalidad es asignar actividades individuales que no influyan o sean incompatibles y que estas induzcan un debilitamiento de los controles, con los riesgos que esto involucra.
- Pruebas de cumplimiento: Se efectuarán pruebas de control y de cumplimiento con fines de determinar la realidad de que los procesos estuvieron generando el control debido con efectividad y que el personal relacionado a más de cumplir, está siendo veraz con la aplicación de los métodos y que sus respuestas no sean sesgadas procurando ocultar el escenario reinante.
- Documentación del resultado del examen y evaluación del control interno.

Independiente del método adquirido, los resultados de la evaluación del control, interno deberán estar plenamente documentados y respaldados con papeles de trabajo instaurados en la unidad administrativa y el análisis de las observaciones.

3.31 Proceso Actividades de Control – AC

Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento AC-DDC-R: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos.

El procedimiento para definición y desarrollo de actividades de control para la gestión de riesgos hace referencia la identificación de los controles que permitirán monitorear y controlar los riesgos a los cuales se encuentran expuestos los procesos de la organización. Los encargados de riesgos controlarán mediante actividades específicas para los procesos

de su responsabilidad, los riesgos críticos que pudieran afectar los objetivos y/o estrategias definidas para el área.

AC-DDC-R-05: Actividades: Codificar e ingresar los bienes de conformidad al sistema de control implantado en la institución.

- Referirse al Manual General de Administración y Control de Bienes del Sector Público
- Recibir, almacenar, custodiar y controlar los bienes destinados para la venta y el consumo interno, según las disposiciones vigentes sobre la materia;
- Mantener actualizado los registros auxiliares para el control de los bienes para la venta y consumo interno, en cantidades;
- Realizar la entrega-recepción de los suministros y materiales que sean requeridos por las unidades administrativas; previa realización del trámite interno respectivo;
- Mantener existencias suficientes de suministros y materiales, útiles de oficina, así como piezas para el mantenimiento de equipos, maquinaria, vehículos, etc.
- Elaborar detalles de las necesidades de materiales, según los niveles de stocks determinados;
- Elaborar comprobantes de egreso de bodega cuando se efectúen entregas de suministros y materiales;
- Determinar conjuntamente con Contabilidad los niveles máximos y mínimos de existencias;
- Controlar que los responsables del manejo y control de los inventarios para consumo interno en las distintas áreas administrativas mantengan información adecuada, confiable y oportuna para fines de conciliación con los registros de la unidad;
- Suministrar al Departamento de Contabilidad, dentro de los diez primeros días del mes siguiente un informe sobre el movimiento del mes, producido en los inventarios para consumo interno y para la venta;
- Mantener salvaguardas físicas que permitan precautelar la seguridad y conservación de los inventarios bajo su responsabilidad;
- Realizar constataciones físicas en forma periódica o rotativa por lo menos una vez al año en forma normal o cuando sea requerida por la Dirección Administrativa, autoridad competente, o por excepción cuando cambie el custodio a fin de determinar

oportunamente las desviaciones respecto a la utilización, control y ventas, especificando sus causas y presentando las recomendaciones necesarias;

- Colaborar en la formulación del plan anual de adquisiciones;
- Efectuar la recepción de los bienes y equipos que deban estar bajo su responsabilidad y formular el correspondiente informe;
- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes, establecidas para el sistema de administración de bienes. (Estado, Manual General de Administración y Control de Bienes del Sector Público., s.f.)

3.32 Proceso Actividades de Control – AC

Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento AC-DDC-TI: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos de TI

El procedimiento de AC DDC-TI de la organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

AC-DDC-TI-01: Actividades: Utilizar programas actualizados

- Modificar y estructurar programas actualizados que permitan llevar un control eficiente y eficaz de los ítems existentes en bodega
- Diseñar programas con el departamento de informática que ayuden a actualizar los stocks de bodega.
- Formular y utilizar programas que, al ingresar la información, automáticamente se actualicen las estadísticas.
- Proveer un programa que permita controlar el movimiento de entrada y salida de los materiales.

- Contar con sistemas integrados entre sí para una óptima comunicación entre las distintas áreas de la Empresa ETAPA EP.

3.33 Proceso Actividades de Control – AC

Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento AC-DDC-TI: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos de TI

El procedimiento de AC DDC-TI de la organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

AC-DDC-TI-02: Actividades: Definición y ejecución de procesos para el ingreso de información en la bodega

Hacer referencia al Procedimiento – GAP03-01-01 de ingreso de bienes, materiales y suministros.

3.34 Proceso Actividades de Control – AC

Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento AC-DDC-TI: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos de TI

El procedimiento de AC DDC-TI de la organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

AC-DDC-TI-03: Actividades: Seguir los pasos y controlar los cambios establecidos

- Verificar los procedimientos, políticas y normas establecidas para el control de los bienes.
- Llevar un registro actualizado de los cambios que pueden presentarse, con los documentos legalizados que los respalden.
- Socializar y notificar dichos cambios al personal administrativo que se encuentre a cargo.
- Trabajar y crear programas que actualicen la información de cambios que pueden presentarse de una manera oportuna.
- Elaborar informes actualizados y debidamente respaldados de dichos cambios y poner a conocimiento del personal responsable.

3.35 Proceso Actividades de Control – AC

Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento AC-DDC-TI: Definición y desarrollo de actividades de control para gestión de Riesgos de TI

El procedimiento de AC DDC-TI de la organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

AC-DDC-TI-04: Actividades: Contar con una estadística de la información actualizada

- Llevar un registro permanente y actualizado de los ingresos, egresos, reingresos ya sea por sobra o daño del material.
- Mantener un stock abastecido y actualizado de los materiales e insumos y registrarlos mediante los documentos establecidos para el control de los mismos de esta manera contar con estadísticas actualizadas.
- Mantenerse en contacto directo con los proveedores para evitar falta de materiales o insumos.
- Legaliza los documentos que respalden los movimientos de los materiales.
- Realizar periódicamente la respectiva toma física para analizar el estado de los materiales.
- Registrar el estado actual de los materiales.
- Realiza el reporte del movimiento institucional respecto a ingresos, reingresos y egresos.
- Diseñar programas que ayuden a mantener una estadística actualizada.

3.36 Proceso Actividades de Control – AC

Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento AC-DCI: Despliegue de actividades de control interno

El procedimiento de AC DDC-TI de la organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos

AC-DCI-01: Actividades: Realizar la liquidación de ítems siguiendo las políticas establecidas

- Verificar y socializar las políticas establecidas según los reglamentos internos de la Empresa ETAPA EP para la liquidación de ítems.
- Comprobar y elaborar un informe técnico que respalde el estado del ítem para su respectiva liquidación.
- Realizar la clasificación de los ítems a ser liquidados, para su respectivo fin.
- Ingresar la información de los ítems que serán liquidados, en los programas establecidos para mantener una estadística actualizada.
- Remitir el reporte a la Subgerencia Financiera para el registro contable sobre el movimiento institucional.

3.37 Proceso Actividades de Control – AC

Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento AC-DCI: Despliegue de actividades de control interno.

El procedimiento de AC DDC-TI de la organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

AC-DCI-02: Actividades: Clasificar adecuadamente los ítems

- Clasificar los ítems de acuerdo a los lugares asignados por el personal administrativo.
- Clasificar los ítems de acuerdo al uso que le den al mismo ya sea de manejo continuo o esporádico y colocarlos en un lugar de fácil acceso.
- Verificar el estado de cada ítem, para su ubicación física.

- Separar los ítems ya sea en activos fijos, bienes de control administrativo, o bienes de stock.
- Registrar adecuadamente y según formularios la ubicación de cada ítem, y socializar los mismos con el personal encargado.
- Indicar y
- capacitar sobre la ubicación física de los diferentes ítems a las personas encargadas.

3.38 Proceso Actividades de Control – AC

Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento AC-DCI: Despliegue de actividades de control interno.

El procedimiento de AC DDC-TI de la organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos

AC-DCI-03: Actividades: Realizar ingresos parciales, si existe diferencia en cantidades

- Elabora una lista de verificación de materiales y designar una persona que se encargará de realizar el conteo físico.
- Realizar el conteo físico de los bienes que van a ingresar.
- Elaborar un informe y notificar las diferencias en cantidades.
- Si hay diferencias éstas deben estar justificadas por los responsables de la administración de dichos bienes.

3.39 Proceso Actividades de Control – AC

Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar

los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento AC-DCI: Despliegue de actividades de control interno.

El procedimiento de AC DDC-TI de la organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos

AC-DCI-04: Actividades: Diseñar un plan anual de adquisiciones de activos fijos

- Organizar una toma física integral al menos una vez al año. La toma física integral se realiza en los ítems de mayor rotación.
- Nombra un Delegado Financiero distinto al personal de Bodega para que lidere el proceso de toma física.
- Realizar el conteo físico de los activos fijos y realizar un informe de la situación y número de los mismos.
- Enviar el informe a Subgerencia Financiera con copia a Bodeguero General y Auditoría.
- Elaborar un plan estratégico que permita visualizar de mejor manera la adquisición de activos fijos.

3.40 Proceso Información y Comunicación – IC

Se refiere al intercambio de información sobre áreas operativas, administrativas y financieras. La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen al cumplimiento de los objetivos. En la información debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?

- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad tanto interna como externamente. Esta puede ser difundida en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento IC-OGI: Obtención y generación de información

Procedimiento IC-OGI: La organización obtiene o genera y utiliza la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno y la obtención de metas.

IC-OGI-01: Actividades: Entregar un manual de procedimientos

- Socializar y analizar el manual de procedimientos que existe en la bodega de ETAPA EP.
- Poner a consideración y si es necesario incrementar o cambiar ciertos procedimientos, con el objetivo de cumplir las metas propuestas.
- Organizar al personal que labora en la bodega para una capacitación sobre los procedimientos tanto de ingresos, egresos y reintegros.
- Buscar la persona que va a capacitar sobre estos procesos.
- Definir hora fecha y lugar para dicha capacitación.
- De ser necesario realizar la capacitación del manual de procedimientos en grupos pequeños de personas para una mejor normalización de los reglamentos y normas.

3.41 Proceso Información y Comunicación – IC

Se refiere al intercambio de información sobre áreas operativas, administrativas y financieras. La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen al cumplimiento de los objetivos. En la información debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad tanto interna como externamente. Esta puede ser difundida en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento IC-OGI: Obtención y generación de información.

La organización obtiene o genera y utiliza la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno y la obtención de metas

IC-OGI-02 Actividades: Dar a conocer al equipo de trabajo del área de bodega la información relevante sobre los ingresos y egresos

- Realiza la Solicitud de Requerimiento de ítems que se encuentran en la bodega.
- Entregar los materiales en las plantas designadas junto con las guías de remisión.
- Las entregas de materiales se realizan de acuerdo a un plan de entregas previamente estipulado en el contrato.
- Confrontar los documentos de soporte y remitir a Asistente de Bodega para que realice el ingreso respectivo en el sistema.
- Ingresar en el sistema los ítems recibidos y los clasificarlos de acuerdo a la partida presupuestaria y centros de costo (clasificador de tipos de cuentas).

- Emitir el Documento de Egreso de la recepción de los insumos recibidos en las distintas plantas y remite para la respectiva legalización
- Anexo **GAP03-01-01**

3.42 Proceso Información y Comunicación – IC

Se refiere al intercambio de información sobre áreas operativas, administrativas y financieras. La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen al cumplimiento de los objetivos. En la información debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad tanto interna como externamente. Esta puede ser difundida en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento IC: Obtención y generación de información

Procedimiento IC-OGI: La organización obtiene o genera y utiliza la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno y la obtención de metas

IC-OGI-03 Actividades: Mantener actualizado el inventario físico de bienes muebles e inmuebles, suministros y materiales

- Comunique el procedimiento del anexo 1 (*Procedimiento de Entrega de informes sobre la variación del inventario – GAP03-03-03*) y socialice el flujograma del anexo 2 (*Flujograma del proceso de Entrega de informes sobre la variación del inventario – GAP03-03-03*).
- Establezca indicadores de gestión de reposición de inventario en relación con el número de solicitudes de egreso.

3.43 Proceso Información y Comunicación - IC

Se refiere al intercambio de información sobre áreas operativas, administrativas y financieras. La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen al cumplimiento de los objetivos. En la información debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad tanto interna como externamente. Esta puede ser difundida en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar

los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento IC: Obtención y generación de información

Procedimiento IC-OGI La organización obtiene o genera y utiliza la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno y la obtención de metas

IC-OGI-04: Actividades: Informar oportunamente a contabilidad, sobre el valor real de los activos fijos

- Verificar el valor real de los activos fijos cotejando con las debidas facturas actualizadas.
- Comprobar el estado de los activos fijos y verificar su valor.
- Realizar un informe actualizado de los valores de los activos fijos y enviarlo al departamento de contabilidad.
- Socializar el informe con el área administrativa de la bodega.
- Crear y trabajar con programas que actualicen el valor real de los activos fijos.
- Mantener una comunicación adecuada con el departamento de contabilidad para saber los valores de los activos fijos.

3.44 Proceso Información y Comunicación - IC

Se refiere al intercambio de información sobre áreas operativas, administrativas y financieras. La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen al cumplimiento de los objetivos. En la información debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?

- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad tanto interna como externamente. Esta puede ser difundida en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento IC: Obtención y generación de información

Procedimiento IC OGI La organización obtiene o genera y utiliza la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno y la obtención de metas

IC-OGI-05: Actividades: Instruir a los usuarios de cada unidad, de la responsabilidad del uso, control y cuidado de los bienes

- Coordinar y capacitar al personal que labora en la bodega acerca del uso y control de los bienes existentes.
- Conocer y participar en el control físico de los bienes a cargo de la bodega.
- Elaborar un documento en el cual exista un compromiso de cuidado por parte de la persona que maneje el bien o esté a cargo del mismo.
- Verificar su calidad, cantidad y precio comparando con los documentos de soporte previamente recibidos.
- Realizar capacitaciones constantes al personal sobre el uso de cada uno de los materiales y maquinarias existentes y su buen manejo.

3.45 Proceso Información y Comunicación - IC

Se refiere al intercambio de información sobre áreas operativas, administrativas y financieras. La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo las

responsabilidades de control interno que apoyen al cumplimiento de los objetivos. En la información debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad tanto interna como externamente. Esta puede ser difundida en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento IC: Obtención y generación de información

Procedimiento IC-OGI La organización obtiene o genera y utiliza la información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno y la obtención de metas

IC-OGI-06: Actividades: Realizar constataciones físicas de los bienes en forma periódica o rotativa.

- Debe realizarse periódicamente tomas físicas de los bienes para contar con una información actualizada.
- Si existe un cambio de custodio es necesario realizar una nueva toma física para constatar el uso y mantenimiento de los bienes.
- Ingresar en el sistema los bienes recibidos y los clasifica de acuerdo a la partida presupuestaria (clasificador de tipos de cuentas) en activos fijos, bienes de control administrativo y materiales

- Confrontar los documentos de soporte y legalizar el Acta de Ingreso de los bienes.

3.46 Proceso Información y Comunicación - IC

Se refiere al intercambio de información sobre áreas operativas, administrativas y financieras. La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen al cumplimiento de los objetivos. En la información debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad tanto interna como externamente. Esta puede ser difundida en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento CI: Comunicación Interna

Procedimiento IC CI. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno

IC-CI-01: Actividades: Colocar los equipos de trabajo de acuerdo a los requerimientos internos

- Colocar los materiales, maquinaria e insumos de acuerdo a una ubicación ya establecida, por parte de personal de bodega.
- Buscar el espacio físico apropiado para cada uno de los equipos de trabajo concadenando con el uso del mismo por ejemplo si es de rotación inmediata (una semana) se ubican en el área asignada a Almacenaje Temporal.
- Realiza el ingreso de los ítems de consumo interno mediante codificaciones establecidas.
- Hace referencia al anexo **GAP03-02-01**

3.47 Proceso Información y Comunicación – IC

Se refiere al intercambio de información sobre áreas operativas, administrativas y financieras. La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen al cumplimiento de los objetivos. En la información debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad tanto interna como externamente. Esta puede ser difundida en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que

contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento CI: Comunicación Interna

Procedimiento IC CI. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno

IC-CI-02: Actividades: Ordenar y clasificar

- Hace referencia al Procedimiento de almacenamiento: **Anexo GAP03-02-01**

3.48 Proceso Información y Comunicación – IC

Se refiere al intercambio de información sobre áreas operativas, administrativas y financieras. La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen al cumplimiento de los objetivos. En la información debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad tanto interna como externamente. Esta

puede ser difundida en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento CI: Comunicación Interna

Procedimiento IC CI. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

IC-CI-03: Actividades de gestión de la reposición de los bienes muebles

- Gestionar oportunamente la reposición de los bienes que se han deteriorado por el uso o el mal trato.
- Realizar el informe técnico que demuestra que demuestre porque fue dado de baja el bien.
- Incluir en el inventario los bienes que se dan de baja para contar con un stock actualizado.
- Reportar mediante documentos que legalicen las bajas de materiales, ante el área administrativa para su debida reposición.
- Capacitar al personal responsable de los bienes que son entregados por reposición, para el correcto manejo de los mimos.

3.49 Proceso Información y Comunicación – IC

Se refiere al intercambio de información sobre áreas operativas, administrativas y financieras. La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen al cumplimiento de los objetivos. En la información debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad tanto interna como externamente. Esta puede ser difundida en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento CI: Comunicación Interna

Procedimiento IC CI. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

IC-CI-04: Actividades: Instruir a los usuarios de cada unidad, de la responsabilidad del uso, control y cuidado de los bienes

- Capacitar al personal encargado de la bodega sobre la ubicación y el espacio físico de los diferentes bienes.
- Notificar al personal responsable del uso y control de los bienes a la capacitación.
- Buscar a persona que pueda realizar la capacitación, y que tenga un alto conocimientos sobre el tema.

- Adquirir por parte del personal que labora en la bodega, los conocimientos previos sobre el uso de los diferentes bienes.
- Asignar responsables del cuidado y mantenimiento de los bienes.
- Nombrar una persona competente para el control y cuidado de los bienes.

3.50 Proceso Información y Comunicación – IC

Se refiere al intercambio de información sobre áreas operativas, administrativas y financieras. La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen al cumplimiento de los objetivos. En la información debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad tanto interna como externamente. Esta puede ser difundida en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento CE: Comunicación Externa

Procedimiento IC CE La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control Interno.

IC-CE-01: Actividades: Especificar para reingreso la cantidad de material sobrante y el estado en el que se encuentra.

- Procedimiento hace referencia al anexo **GAP03-04-01** de reingreso por consumo, producción e inversión y repuestos (reversión del egreso)

3.51 Proceso Información y Comunicación - IC

Se refiere al intercambio de información sobre áreas operativas, administrativas y financieras. La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen al cumplimiento de los objetivos. En la información debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?
- Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad tanto interna como externamente. Esta puede ser difundida en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video. Se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

Procedimiento CE: Comunicación Externa

Procedimiento IC CE La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control Interno.

IC-CE-02: Actividades: Realizar la entrega de los bienes con oportunidad y diligencia mediante actas de entrega-recepción debidamente legalizadas con las firmas del jefe de la unidad y del custodio.

- Tener conocimiento sobre el manejo de las actas de entrega- recepción de los bienes.
- Legalizar las actas de entrega-recepción con las firmas del jefe de unidad y el custodio.
- Organizar, despachar, y archivar los documentos generados hacia los respectivos departamentos administrativos.
- Recibir la documentación de soporte y los bienes físicamente, cotejar y verificar cantidad y calidad.
- Elaborar informes técnicos que respalden la entrega-recepción de los bienes.
- Dar seguimiento al proceso de recepción – entrega de los bienes para cumplir los objetivos propuestos.

3.52 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC

Sirven para evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la empresa.

Procedimiento (MO): Actividades de monitoreo mediante evaluaciones.

Procedimiento SSC MO La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento

SSS-MO-01: Actividades: Contratar personal capacitado para el manejo de maquinaria

- Realizar pruebas al personal que va a ser contratado sobre el manejo de la maquinaria.
- Dictar capacitaciones periódicas al personal sobre el manejo de las distintas maquinarias.
- Realizar la contratación del personal bajo las políticas de ETAPA EP.
- El personal debe realizar tareas normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- El personal que se contrate debe estar dispuesto a realizar trabajo en equipo, para el beneficio de la Empresa y del público en general.

3.53 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC

Sirven para evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la empresa.

Procedimiento (MO): Actividades de monitoreo mediante evaluaciones.

Procedimiento SSC MO La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

SSC-MO-02: Actividades: Verificar el estado de la maquinaria

- Si los ítems no cumplen las especificaciones descritas en los documentos de soporte no es posible el ingreso de los mismos.

- Realizar una toma física de la maquinaria y en caso de encontrarse en un estado deplorable, darlo de baja del inventario.
- Actualizar la información sobre los materiales de trabajo que se encuentran a disposición, así como también, los materiales que son dados de baja para contar con un stock actualizado.
- Notificar y respaldar mediante documentos legalizados el estado de los equipos y maquinaria.

3.54 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC

Sirven para evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la empresa.

Procedimiento (MO): Actividades de monitoreo mediante evaluaciones.

El procedimiento SSC MO hace referencia a que la organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

SSS-MO-03: Actividades: Instruir sobre las normas de control interno en el manejo, uso y cuidado de los bienes y equipos de la institución.

- Instruirse sobre las normas y políticas internas para dar de baja un material o maquinaria.
- Realizar capacitaciones sobre el manejo, uso y cuidado de los bienes de la institución.
- Conocer sobre manejo y uso de los ítems de acuerdo a los requerimientos internos.
- Elaborar una lista de verificación de materiales y designa una persona que se encargará de realizar el conteo físico

3.55 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC

Sirven para evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la empresa

Procedimiento (MO): Actividades de monitoreo mediante evaluaciones.

Procedimiento SSC MO La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento

SSC-MO-04: Actividades: Comunicar por escrito al titular de la entidad, cuando se encuentre activos fijos inservibles o que hubiesen dejado de usarse.

- Identificar los materiales que se encuentran inservibles, para ser dados de baja.
- Realizar un informe técnico en el cual se describa el estado del mismo, y enviarlo al personal competente.
- Verificar y controlar el egreso debidamente legalizado, por medio de documentos correspondientes sobre los materiales inservibles.
- Notificar por medio de documentos legalizados las bajas de materiales, al departamento encargado.
- Actualizar y registrar en el inventario la baja de los materiales.

3.56 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC

Sirven para evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la empresa

Procedimiento (CO) Comunicación sobre deficiencias de control interno.

Procedimiento SSC CO: La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

SSC-CO-01: Actividades: Llevar un registro ordenado y actualizado de ingresos y egresos de material de trabajo.

- Capacitar al personal encargado de la bodega sobre los documentos que deben ser utilizados cuando hay un ingreso, egreso o reingresos.
- Respalidar todo ingreso, egreso y reingreso de material de trabajo con los debidos documentos legalizados.
- Conocer el lugar y espacio físico en el cual están situados los materiales de trabajo.
- Establecer y mantener los medios de comunicación necesarios para llevar un correcto registro.
- Manejo y conocimiento de las normas y políticas para el ingreso, egreso y reingreso de los materiales.

3.57 Supervisión del Sistema de Control - SSC

Sirven para evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la empresa

Procedimiento (CO) Comunicación sobre deficiencias de control interno.

Procedimiento SSC CO La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

SSC-CO-02: Actividades: Realizar Informes de bodega.

- Socializar el manejo de los diferentes formularios utilizados en la bodega, con todo el personal que labora en la bodega.
- Para todo movimiento que se presente en la bodega debe existir un documento que respalde al mismo.
- Trabajar con programas que se encuentren concadenados con el resto de las áreas involucradas en el manejo de bodega, para una información completa y actualizada.
- Elaborar informes coherentes y que sean analizados para la toma de decisiones.

3.58 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC

Sirven para evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la empresa

Procedimiento (CO) Comunicación sobre deficiencias de control interno.

Procedimiento SSC CO La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

SSC-CO-03: Actividades: Informar al titular de la entidad las observaciones que se presentasen en la administración, control y custodia de los bienes

- Elaborar un informe técnico sobre las falencias que existe en la bodega, a las áreas correspondientes para que tomen las medidas correspondientes.
- Dirigir, controlar y planificar el almacenamiento de las adquisiciones, entrega de materiales y equipos requeridos a las autoridades correspondientes.
- Emitir reportes mensuales sobre el movimiento del stock de Bodega, así como reportes de bienes de Control Administrativo, por custodio, ubicación y otros.

3.59 Proceso Supervisión del Sistema de Control - SSC

Sirven para evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la empresa

Procedimiento (CO) Comunicación sobre deficiencias de control interno.

Procedimiento SSC CO La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

SSC-CO-04: Actividades: Cumplir con las disposiciones legales reglamentarias y demás normas pertinentes

- Cumplir y hacer cumplir las disposiciones internas, Leyes y Reglamentos para el manejo y Control de Bienes del Sector Público
- Socializar y capacitar al personal que labora en la bodega sobre las leyes y reglamento interno de la Empresa ETAPA EP.
- Distribuir responsabilidades al personal sobre el custodio de los materiales.
- Verificar la legalidad de los documentos que soportan las transacciones realizadas en Bodega General y su adecuado archivo y control.

Propuesta de valores compartidos

La integración de herramientas propias de la administración de empresas, han permitido generar los siguientes valores compartidos para el área de bodegas de Etapa EP:

MISIÓN DE LA BODEGA GENERAL (PROPUESTA)

“Al considerar metas trazadas, cumplirlas a corto, mediano y largo plazo, además dependiendo de la complejidad de la misma; alcanzar estándares que permitan estar a igual nivel de bodegas de empresas del sector público con una amplia y mejor estructura, recurso humano óptimo, además de optimizar mejor los sistemas de control, a través de programas sistematizados.”

VISIÓN DE LA BODEGA GENERAL (PROPUESTA).

Nuestra visión es alcanzar la excelencia administrativa, ser una opción abierta al cambio, proponiendo sugerencias que puedan hacer de este departamento un referente de entrega y buen servicio y lograr minimizar y aprovechar nuestro desempeño para beneficio propio, de la institución y de la colectividad.

OBJETIVOS.

Control detallado y minucioso de los procesos que se realizan en bodega, identificando y observando los parámetros de control interno establecidos, los mismos que nos llevan a este control desde la adquisición, ingreso, almacenamiento, custodia y despacho de bienes al usuario final.

Despacho eficiente de los materiales que llegan a bodega, cumpliendo con todos los requerimientos exigidos para bodegas del Sector público.

Controles a través de un sistema operativo de manejo de bienes de bodega que me permita cumplir con las actividades inherentes de entrega recepción de bienes.

METAS (PROPUESTAS):

CORTO PLAZO

Mantener controles sobre movimientos diarios de materiales, suministros bienes de control y de larga duración considerados activos fijos.

MEDIANO PLAZO.

Codificar los suministros de inventario de manera manual para su fácil identificación.

Mantener registros de los kardex, realizando impresiones anuales de los mismos.

LARGO PLAZO:

Entablar comunicación con otras Bodegas del sector Público que permita acceder a técnicas de manejo de bodegas del sector público.

COSO III		McKinsey
Componentes	Principios	7 S
<p>Entorno de Control: ambiente en el cual se desarrollan todas las gestiones administrativas. Este tiene influencias tanto internas como externas, (historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio). Está formado de normas, procesos y estructuras que contribuyen la base para desarrollar el control interno de la empresa. Es el que crea la disciplina para el resto de componentes.</p> <p>Debemos tener en cuenta aspectos como la estructura organizacional, la división de trabajo y asignación de responsabilidades, para lograr un entorno de control eficaz, ya que, al no tener un buen control, puede generar pérdida financiera, pérdida de imagen o un fracaso empresarial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 1.- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos. ➤ 2.- El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno. ➤ 3.- La dirección establece, con la supervisión del consejo las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos. ➤ 4.- La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y 	<p>Style (estilo): establece las bases de los comportamientos, buenas prácticas que marcarán el estilo y la forma de ser de la empresa.</p> <p>Strategy (estrategias): organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos.</p> <p>Structure (estructura): manera de cómo está organizado y se relacionan las distintas variables y unidades de la empresa.</p> <p>Skills (habilidades): Habilidades de los miembros de la empresa.</p> <p>Shared values (valores compartidos): valores que imparte la empresa.</p> <p>Staff (personal): los empleados son el</p>

	<p>retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.</p> <p>➤ 5.- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de objetivos.</p>	<p>principal elemento de una empresa.</p> <p>Systems (sistema): sistemas internos y funcionamiento de la empresa.</p>
<p>Evaluación de Riesgos: se identifica los posibles riesgos para el logro de los objetivos de la empresa. Afectando a la entidad en diferentes sentidos como, en su habilidad para competir con éxito, mantener una posición financiera fuerte y una imagen pública positiva. Por lo tanto la entidad debe prever, conocer y abordar los riesgos a los que se enfrenta,</p>	<p>➤ 6.- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.</p> <p>➤ 7.- La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la</p>	<p>Systems (sistema): sistemas y funcionamiento de la empresa.</p> <p>Strategy (estrategia): los mecanismos de organización para evitar los riesgos.</p> <p>Skills (habilidades): y capacidades para prevenir los riesgos.</p>

<p>estableciendo mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan.</p>	<p>cual determina como se deben gestionar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 8.- La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos. ➤ 9.- La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno. 	
<p>Actividades de Control: se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar el cumplimiento de las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos. Ejecutándose en todos los niveles de la empresa, pueden ser preventivas o de detección, abarcando una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 10.- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos. ➤ 11.- La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos. 	<p>Strategy: (estrategia): Organizar y enfocar los recursos para conseguir los objetivos.</p> <p>Style (estilo): normas que establecen para el funcionamiento de la empresa.</p> <p>Systems (sistema): procesos internos para el funcionamiento de la empresa.</p> <p>Strategy (estrategias): organización de recursos.</p>

	<p>➤ 12.- La organización despliega las actividades de control interno y procesamientos que llevan dichas políticas de práctica.</p>	<p>Skills (habilidades): capacidades de los miembros de la organización.</p>
<p>Información y Comunicación: se refiere al intercambio de información sobre áreas operativas, administrativas y financieras. La información es necesaria para que la empresa lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyen al cumplimiento de los objetivos. En la información debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contenido: ¿presenta toda la información necesaria? • Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado? • Actualidad: ¿está disponible la 	<p>➤ 13.- La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</p> <p>➤ 14.- La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.</p> <p>➤ 15.- La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.</p>	<p>Shared: (valores compartidos) los cuales unen a los miembros y alinea todos en una misma dirección.</p> <p>Style (estilo): comunicar normas y reglas de la empresa.</p> <p>Staff (personal): el personal es la columna vertebral de la empresa.</p> <p>Systems (sistema): procesos internos de funcionamiento de la empresa.</p> <p>Strategy (estrategia): como organizar y difundir la información.</p> <p>Structure (estructura): como se difunde la información en los diferentes departamentos de la empresa.</p>

<p>información más reciente?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables? • Accesibilidad: ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas? <p>La comunicación es el proceso continuo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad tanto interna como externamente. Esta puede ser difundida en manuales de políticas, memorias, avisos o mensajes de video.</p>		<p>Skills (habilidades): para llegar al personal de la empresa con la información acertada.</p>
<p>Supervisión del sistema de control: sirven para evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la empresa.</p>	<p>➤ 16.- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están</p>	<p>Skills (habilidades) se refiere a las habilidades y capacidades de los miembros de la organización.</p> <p>Systems (sistemas): procesos que facilitan la evaluación.</p>

	<p>presentes y en funcionamiento.</p> <p>➤ 17.- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.</p>	<p>Strategy (estrategias): la forma como se organiza los recursos para la evaluación.</p> <p>Structure (estructura)</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 2: Relación de los componentes y principios de COSO III con las 7S de McKinsey. Elaborado por: El Autor

Conclusiones

Este capítulo trata sobre la elaboración de la “Propuesta metodológica para la gestión de gobierno corporativo, enfocado al sector público, caso aplicado a la bodega general de la empresa Etapa EP”, basados en las herramientas mencionadas en el capítulo dos, y fundamentados en el estudio y trayectoria de la Empresa, observando, analizando las dificultades que se dan sobre problemas que se generan en el ámbito del sector público específicamente en el área de bodega, y que han sido utilizadas las herramientas seleccionadas para que se puedan mitigar errores que han venido generando pérdidas financieras y un control inadecuado de las operaciones ,creando así un valor agregado y una metodología que se adapte y se integre a los requerimientos de la institución.

Finalmente se ha podido concluir que la “Propuesta metodológica para la gestión de gobierno corporativo, enfocado al sector público, caso aplicado a la bodega general de la empresa Etapa EP”, contiene los métodos que se deben seguir completamente detallados, de tal forma que cualquier persona pueda ejecutarlo.

Recomendaciones

Una vez desarrollada la Propuesta metodológica para la gestión de gobierno corporativo, enfocado al sector público, caso aplicado a la bodega general de la empresa Etapa EP, se ha determinado algunas recomendaciones que se consideran relevantes mencionar, entre ellas están:

1. Es necesario que antes de aplicar dicha propuesta, debe ser presentada y socializada con las autoridades administrativas de la Empresa, para el conocimiento y manejo de la misma, y poder realizar un trabajo conjuntamente entre la dirección y el personal de la Empresa, para de esta manera conseguir los objetivos propuestos.
2. En esta propuesta metodológica es relevante mencionar las características que posee la bodega de Etapa EP, sobre la cual se desarrolla y estudiar minuciosamente el procedimiento para evitar confusiones y errores en el manejo de la bodega.
3. Esta propuesta, debe ser realizada por una persona que conozca bien la Empresa Etapa EP, y los procesos que se desarrollan en la misma, así también que esté dispuesta a cumplir y hacer cumplir la propuesta en un 100% de su ejecución, es decir que una vez que empiece sea la misma persona quien lo ejecute hasta el final.
4. La persona a quien se le asigne el desarrollo de esta propuesta, debe ser una persona confiable puesto que la información que se desprende de la misma es información valiosa para la empresa y no se puede correr con el riesgo de cometer errores que significaran pérdidas económicas para la Empresa.
5. Para un mayor Control interno, es necesario el uso de herramientas que estén constantemente actualizadas, que ayuden a mejorar los procesos de bodega, claro que siempre y cuando estas herramientas vengan de fuentes confiables.

6. La aplicación de esta propuesta se debe dar un seguimiento de manera periódica, para lo que se debe crear un cronograma en el que conste cuando se va a realizar la próxima aplicación de la misma.
7. Es necesario cumplir la ejecución de este plan estratégico porque solo así se mantiene los procesos operacionales de Bodega e Inventario optimizados, a la vez se incita principios y valores de compromiso y responsabilidad en las actividades que beneficia en la productividad y rentabilidad de la Empresa Etapa EP.
8. Debe existir el seguimiento y evaluaciones de las estrategias propuestas para optimizar los procesos, ya que, si se detectan inconvenientes, se tomarán las medidas de control y contingencia para corregirlos y continuar con flujo normal de trabajo.
9. El personal del área de Inventario y Bodega deben estar capacitados para fortalecer los conocimientos de nuevas técnicas y métodos actualizables, además de desarrollar habilidades en los colaboradores de la Empresa Etapa EP.
10. Evaluar el nivel de cumplimiento y de esta manera disminuir el nivel de riesgo, se deben definir las políticas, normas, manuales funciones y procedimientos de manera formal y consensuada en la empresa, fijando como medio una planificación adecuada y una mejor comunicación interna.
11. Realizar capacitaciones permanentes al personal, desde la cabeza del área hasta el auxiliar que cumple con sus funciones plenamente identificadas a fin de que conozcan el direccionamiento de sus actividades y como estas afectan o mejoran los principios contables según las normas correspondientes y la metodología propuesta.

12. Realizar un seguimiento y una vigilancia constante tanto de los aspectos administrativos y logísticos del inventario, mediante reportes mensuales para mitigar riesgos y ayudar a conseguir los objetivos propuestos.
13. Sociabilizar e implementar el manual de políticas y el manual de procedimientos para el área de bodega, para que el personal trabaje en base a los principios de gestión y en base a un procedimiento basado en la técnica administrativa, como una forma de asegurar el rendimiento de una bodega.
14. Evaluar y realizar una selección técnica del personal que ingresa al departamento de bodega, identificar sus fortalezas y debilidades, para de esta manera cubrir los requerimientos necesarios para el cumplimiento de sus responsabilidades.
15. Alimentar a la unidad de auditoría interna con informes periódicos para que realice evaluaciones de la gestión del departamento de manera eficiente.
16. Mantener un stock disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas económicas.
17. Realizar tomas físicas periódicamente de los inventarios, utilizando sistemas adecuados, para mantener un inventario actualizado.
18. El control de inventarios debe ser realizado por medio de sistemas computarizados, especialmente si existe un manejo considerable de ítems y que son susceptibles de pérdida. El sistema debe proveer control permanente de inventarios, de manera de tener actualizados los stocks y existencias.
19. Lleva un registro y un control claro y preciso de las entradas de mercancías a bodega, informes de recepción para las mercancías compradas e informes de producción. Los materiales saldrán de bodega únicamente si están respaldadas

por la documentación legal, las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado y firmas de responsabilidad.

20. La bodega debe contar con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en la misma y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar material y despachos a terceros.
21. Los controles por parte de los guardias deben ser revisados y canalizados diariamente por funcionarios autorizados y realizar cruces con los documentos de despacho.
22. El personal del área de bodega de la empresa ETAPA EP, debe llevar su identificación clara y legible indicando además su cargo.
23. Es necesario adaptar mecanismos de control que sean rápidos y seguros para evitar la aglomeración de personal en los despachos.
24. Priorizar y economizar el uso inadecuado de los recursos que generan pérdida, como es la revisión de la energía eléctrica, el uso del agua, el uso telefónico etc.
25. Se recomienda a la Gerencia de la Empresa Etapa EP, implementar un manual de políticas y procedimientos de control de inventario sistematizado y actualizado que permita optimizar la gestión de bodega para reducir las pérdidas económicas generadas por la falta de controles con respecto a suministros, registro de existencias, conteo físico, valuación, conciliaciones mensuales, logrando de esta manera eficiencia y eficacia en esta actividad.
26. Es recomendable integrar en el área de bodega un sistema que permita aumentar el nivel de eficiencia dentro del control de inventarios, con el fin de optimizar y reducir los riesgos de presentar niveles de insumos y bienes con caducidad y

obsoletos, de esta manera la empresa consiga una ventaja competitiva y con mayor rentabilidad económica.

27. Es importante que el Jefe de Bodega planifique, organice y coordine con tiempo, las tomas de inventario físico en el área de bodega para constatar saldos y diferencias posibles en los bienes y materiales de control ,caducidad, daños o deterioros , además de mantener un registro correcto en las actividades inherentes de una manera tanto manual y sistemática de las existencias para el abasto de las diferentes áreas y generar reportes de respaldo en línea al departamento contable para las conciliaciones mensuales que permitan una información confiable, lo que se verá reflejado en los Estados Financieros, inclusive para la implementación y puesta en marcha de las normas NIFF , que es una obligatoriedad por parte de la contraloría General del Estado y del Ministerio de Finanzas.

Referencias

- (s.f.). Obtenido de http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/archivo_de_contenidos/Documents/lurisDictio_10/El%20Gobierno_Corporativo_en_el_Ecuador.pdf
- (s.f.). Obtenido de http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/archivo_de_contenidos/Documents/lurisDictio_10/El%20Gobierno_Corporativo_en_el_Ecuador.pdf
- 7 FACTORES BASICOS PARA UNA ORGANIZACION. (s.f.). Obtenido de <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>
- ACDP, H. (s.f.). *LAS 7 "S" DE MCKINSEY*. Obtenido de <https://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>
- adWords. (2015). Obtenido de <http://www.pdcahome.com/las-7s-de-mckinsey/>
- Auditool.org. (2013). Obtenido de http://www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia_Marco_Integrado_de_Control_Interno_COSO_III.pdf
- bernal, j. (15 de junio de 2001).
- Berrezueta, K. V. (2015). Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21323/1/tesis.pdf>
- Cajas, E. S. (junio de 2011). *repositorio*. Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1434/1/T-UTC-2072.pdf>
- Comercio., R. d. (2016). Obtenido de <http://www.confecamaras.org.co/gobierno-corporativo/165-que-es-gobierno-corporativo>
- cultural, C. (s.f.). *Manual General de Admistracion y Control de Bienes del Sector Publico*. Obtenido de www.centroculturalq.quito.gob.ec/.../12573.MANUAL_GENERAL_DE_ADMINIST...
- deloitte, a. d. (s.f.). *grupo BMW*. Obtenido de <http://www.bmv.com.mx/es/mi-empresa-en-bolsa/gobierno-corporativo>
- Dolan, S. G. (2011). *DIRECCION POR VALORES* . Obtenido de http://www.cvirtual2.il3.ub.edu/repository/.../file.php/...pdf/.../GCSS_a2m3t4_2011_IL3.pdf
- Ecuadoriano, E. (s.f.). *Lineamientos de Uso de bienes del sector Publico*. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/.../07/LINEAMIENTOS-DE-USO.pdf>
- EMPRESAS, E. D. (s.f.). *MODELO DE ALINEAMIENTO ORGANIZAACIONAL DE HARVARD BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de administracionpersonal3 sociales.uba.ar/wp-content/.../sites/.../McKinsey-modelo-7s.pdf
- EP, E. (2017). *ESTATUTO ORGANICO/ESTATUTO POR PROCESOS*. CUENCA.
- Ep, e. (s.f.). *intranet* . Obtenido de www.etapa.net.ec/

- estado, c. g. (2016). Obtenido de www.contraloria.gob.ec/documentos/.../Acuerdo017-CG-2016Reglamentodebienes.p.
- Estado, C. G. (s.f.). *Manual General de Administracion y Control de Bienes del Sector Publico*. Obtenido de www.centroculturalq.quito.gob.ec/.../12573.MANUAL_GENERAL_DE_ADMINIST...
- Estado, C. G. (s.f.). *Reglamento de Bienes del sector Publico*. Obtenido de www.contraloria.gob.ec/documentos/.../Acuerdo017-CG-2016Reglamentodebienes.p...
- estado, L. d. (2015). Obtenido de www.contraloria.gob.ec/.../REGLAMENTO%20LEY%20ORGANICA%20CGE.pdf
- estado, l. o. (18 de diciembre de 2015). Obtenido de www.contraloria.gob.ec/.../REGLAMENTO%20LEY%20ORGANICA%20CGE.pdf
- estrategico, L. c. (s.f.). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- ETAPA EP. (2017). Obtenido de www.etapa.net.ec/La-empresa/Quienes-somos/Pensamiento-Estrategico
- ETAPA EP. (2017). Obtenido de www.etapa.net.ec/La-empresa/Quienes-somos/Pensamiento-Estrategico
- ETAPA EP. (2017). *etapa ep*. Obtenido de www.etapa.net.ec/La-empresa/Quienes-somos/Pensamiento-Estrategico
- Evelyn, S. C. (junio de 2011). Obtenido de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1434/1/T-UTC-2072.pdf>
- externos, i. d. (2013). Obtenido de http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf
- Flores, C. G. (s.f.). Obtenido de tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/10634/Capitulo1.pdf
- GabrielSanavria, W. (26 de 01 de 2013). Obtenido de <https://es.slideshare.net/wsanavria/la-cadena-de-valor-de-michael-porter>
- GONZALES, M. E. (s.f.). *EL CONTROL INTERNO*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-control-interno/>
- <http://www.economicas.unsa.edu.ar/web/archivo/otros/control-unsasistema-de-control-interno.pdf>. (octubre de 2010). Obtenido de <http://www.economicas.unsa.edu.ar/web/archivo/otros/control-unsasistema-de-control-interno.pdf>
- Marco Integrado del Control Interno*. (s.f.). Obtenido de www.cicinacional.com/images/Articulos/Guia_Marco_Integrado_de_Control_Interno..
- Martinez, R. G. (2013). *Marco Integrado de Control Interno*. Obtenido de : <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Martinez, R. (s.f.). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo Coso III*. Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>

- Morales, G. (Abril de 2009). *Perfeccionamiento del sistema de control Interno*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/gmgs.htm>
- QUEZADA, A. F. (2015). Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/22323/1/TESIS.pdf>
- Rios, d. C., Trabas, D. E., & Fonteboa, M. A. (2005). Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/material__consulta_ci.pdf
- ROJAS. (2017). Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3046.pdf
- Sperber, D. A. (s.f.). *gobierno corporativo en el Ecuador*. Obtenido de http://www.usfq.edu.ec/publicaciones/iurisDictio/archivo_de_contenidos/Documents/IurisDictio_10/El%20Gobierno_Corporativo_en_el_Ecuador.pdf
- The institute of internal auditors, U. (2004). *el ambiente de control*. Obtenido de <https://360bestpracticesmethodology.wordpress.com/2012/07/29/187/>
- TOM. (s.f.). Obtenido de <https://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf>

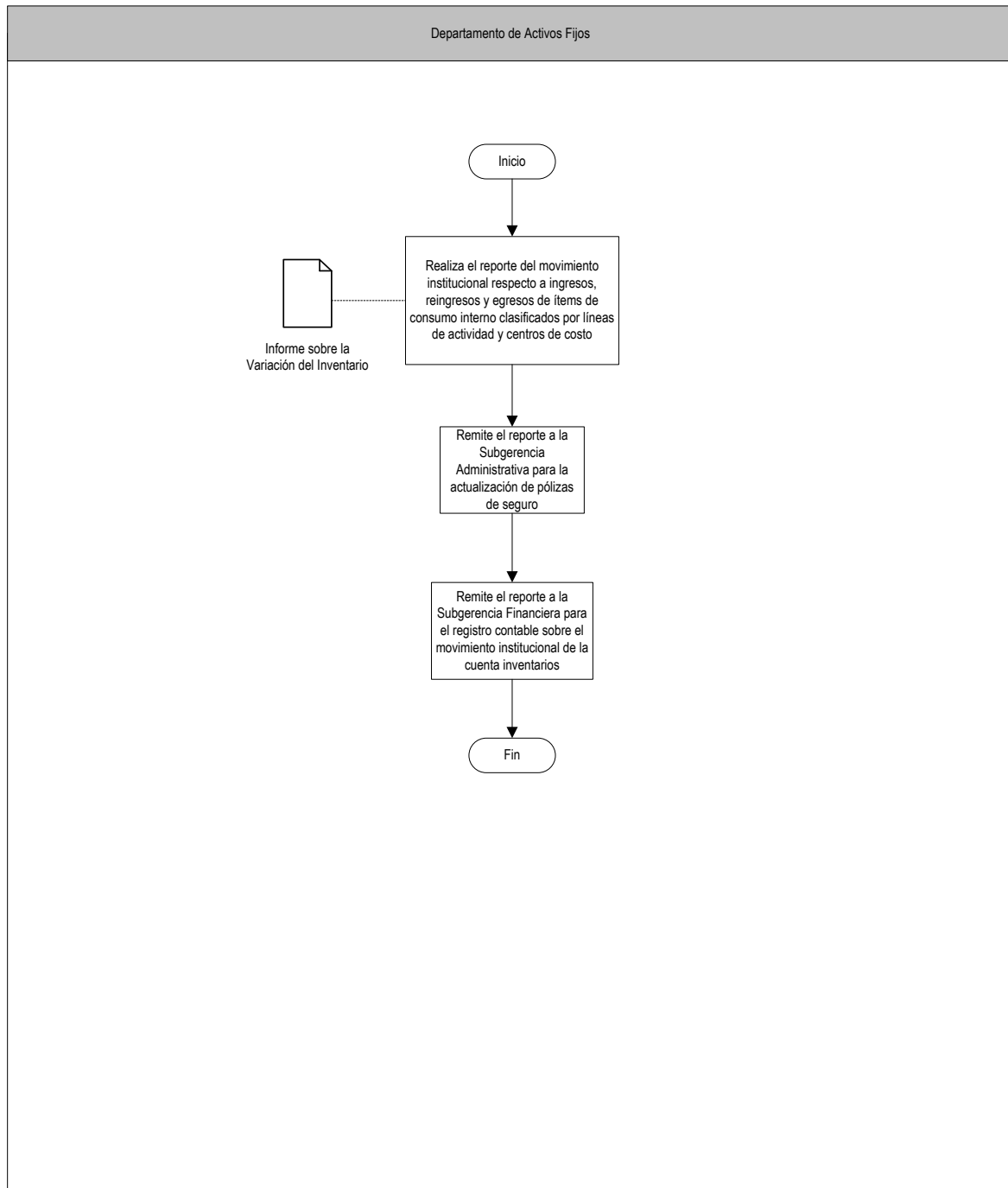
Anexos

ANEXO 1: Procedimiento de Entrega de informes sobre la variación del inventario – GAP03-03-03

Departamento de Activos Fijos

1. Realiza el reporte del movimiento institucional respecto a ingresos, reingresos y egresos de ítems de consumo interno clasificados por líneas de actividad y centros de costo. Esta información es el reflejo de todas las transacciones realizadas por Bodega General en determinado período de tiempo. Sirve para actualizar el registro contable y los valores de las pólizas de seguro.
2. Remite el reporte a la Subgerencia Administrativa para la actualización de pólizas de seguro.
3. Remite el reporte a la Subgerencia Financiera para el registro contable sobre el movimiento institucional de la cuenta inventarios. **FIN**

ANEXO 2: Flujograma del proceso de Entrega de informes sobre la variación del inventario – GAP03-03-03



ANEXO 3: Procedimientos de gestión de recepción de bienes materiales y suministros GAP03-01-01

1.1.1. PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE BIENES, MATERIALES Y SUMINISTROS – GAP03-01-01

Bodeguero General

1. Recibe los documentos de soporte necesarios para el ingreso de los ítems a Bodega General con anterioridad a la recepción de los mismos (copias de Contrato, Órdenes de Adquisición, Escrituras, etc.).
2. Si se trata de liquidación de contratos direcciona el trámite al Asistente Administrativo 3.

Asistente Administrativo 3

- 2.1. Realiza la liquidación de los contratos (prorrateo en gastos de desaduanización, importación, fletes, etc.).
- 2.2. Clasifica los ítems y los direcciona al tipo de cuenta ya sea Activos fijos, bienes de control administrativo o bienes que constituyen stock de Bodega General.
Continúa con actividad 6.

Bodeguero General

3. Si no se trata de una liquidación de contratos *continúa con la actividad 4.*

Proveedor

4. Entrega los ítems en Bodega General.

Auxiliares de Guarda Almacén

5. Recibe los ítems y verifica su calidad, cantidad y precio comparando con los documentos de soporte previamente recibidos.

Asistente de Bodega/Asistente Administrativo 3

6. Si existe alguna diferencia en cantidad realiza ingresos parciales de los ítems.
Continúa con actividad 8

Auxiliares de Guarda Almacén

7. Si los ítems no cumplen las especificaciones descritas en los documentos de soporte rechaza al proveedor. **FIN**

Asistente de Bodega/Asistente Administrativo 3

8. Si no existe ninguna diferencia recibe los ítems junto con los documentos de soporte (factura, guías de remisión y otros) y pide al Solicitante la firma del Documento de Aceptación.

Solicitante/Administrador del Contrato

9. Revisa los materiales recibidos.
10. Si los materiales no son los correctos comunica a Bodega para que devuelva al Proveedor los materiales y los documentos de soporte. **FIN**
11. Si los materiales si son los correctos firma el Documento de Aceptación.

Asistente de Bodega/Asistente Administrativo 3

12. Ingresar en el sistema los ítems recibidos y los clasifica de acuerdo a la partida presupuestaria (clasificador de tipos de cuentas) en activos fijos, bienes de control administrativo y materiales.
13. Imprime el Acta de Ingreso y la envía a Bodeguero General.

Bodeguero General

14. Confronta los documentos de soporte y legaliza el Acta de Ingreso. Solicita el envío y archivo de los documentos generados.

Asistente Administrativo 1

15. Archiva la copia de los documentos de soporte y el Acta de Ingreso en Bodega General.
16. Envía los documentos originales a la Subgerencia Financiera para procesar el pago. **Continúa con el Subproceso de Pagos a Terceros - GF02-01. FIN**

17. Envía copia de los documentos a Departamento de Activos Fijos.

Departamento de Activos Fijos

18. Recibe y revisa los documentos.

19. Si los bienes ingresados son Activos Fijos continúa *con el subproceso Alta de Activos Fijos GF05. FIN*

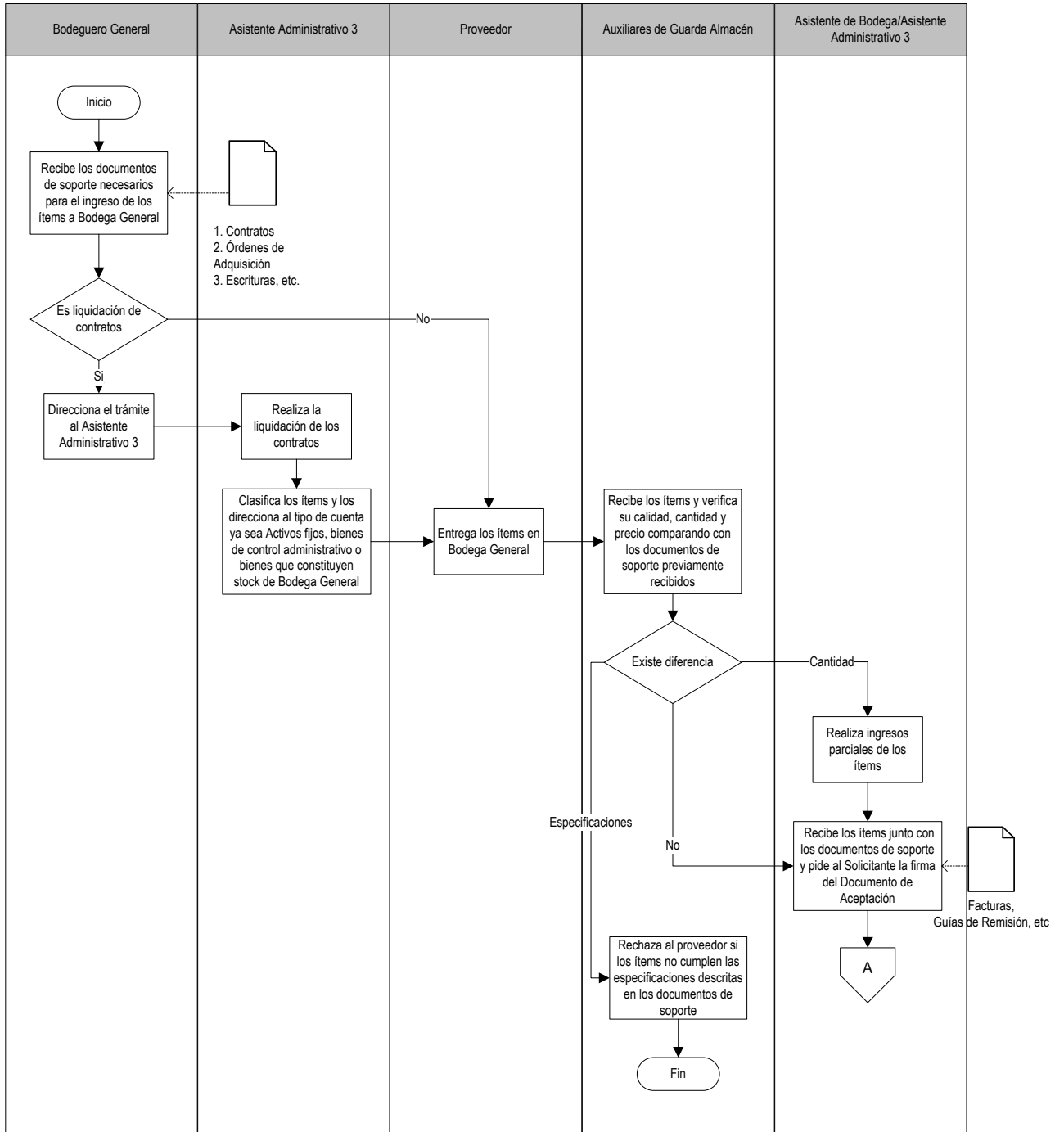
Departamento de Activos Fijos

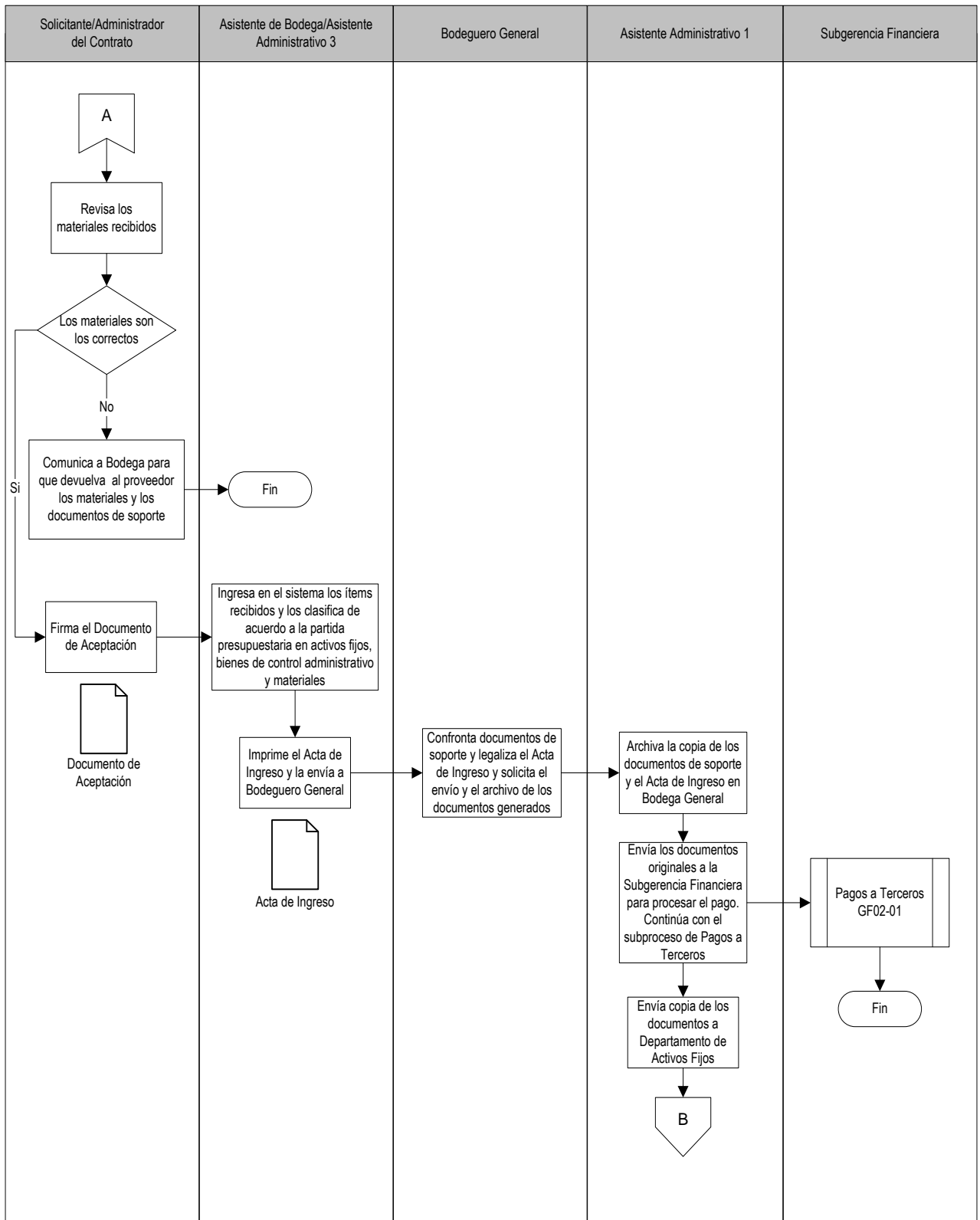
20. Si los bienes ingresados son bienes de control administrativo y materiales revisa que consten todos los datos, exista firmas de responsabilidad tanto en el ingreso como en el egreso y se procede a llevar un archivo secuencial numérico de las transacciones que genera el Área de Bodega.

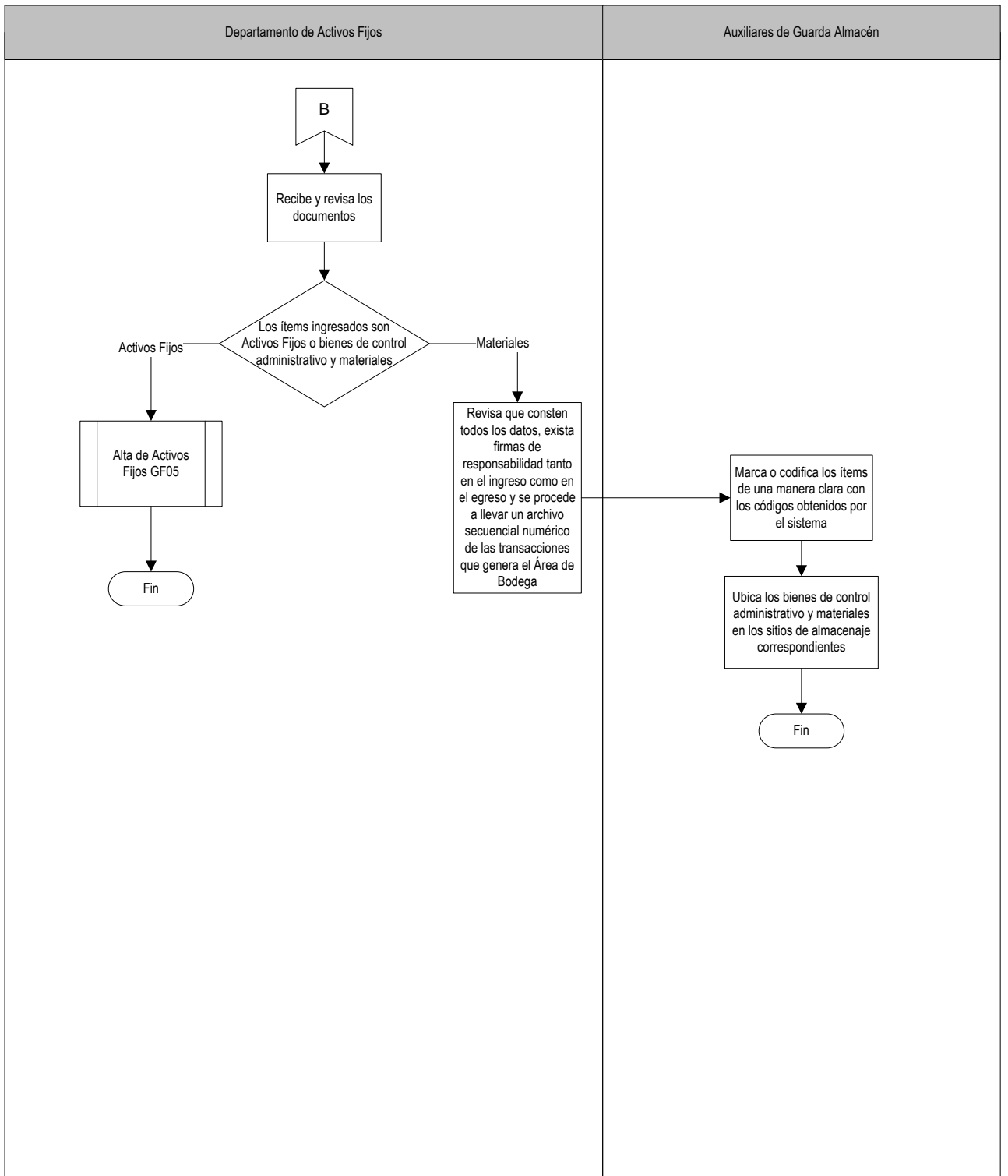
Auxiliares de Guarda Almacén

- 20.1. Marca o codifica los ítems de una manera clara con los códigos obtenidos por el sistema.
- 20.2. Ubica los bienes de control administrativo y materiales en los sitios de almacenaje correspondientes. **FIN**

ANEXO 4: Flujograma del procedimiento de Ingreso de Bienes, Materiales y Suministros – GAP03-01-01







ANEXO 5: PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE INSUMOS QUÍMICOS – GAP03-01-02

Proveedor

1. Entrega los materiales en las plantas designadas junto con las guías de remisión. Las entregas de materiales se realizan de acuerdo a un plan de entregas previamente estipulado en el contrato.

Asistente de Planta

2. Recibe los insumos y coteja cantidad y calidad de acuerdo a los documentos de soporte.
3. Si los insumos no cumplen las especificaciones técnicas requeridas son devueltos al Proveedor. **FIN**
4. Si los insumos si cumplen las especificaciones técnicas legaliza las guías de remisión.
5. Envía la documentación de soporte a Bodega General.

Bodeguero General

6. Confronta los documentos de soporte y remite a Asistente de Bodega para que realice el ingreso respectivo en el sistema.

Asistente de Bodega/Asistente Administrativo 3

7. Ingresa en el sistema los ítems recibidos y los clasifica de acuerdo a la partida presupuestaria y centros de costo (clasificador de tipos de cuentas).
8. Emite el Documento de Egreso de la recepción de los insumos recibidos en las distintas plantas y remite para la respectiva legalización.

Asistente de Planta

9. Recibe el documento de Egreso, lo legaliza y lo remite a Bodega General.

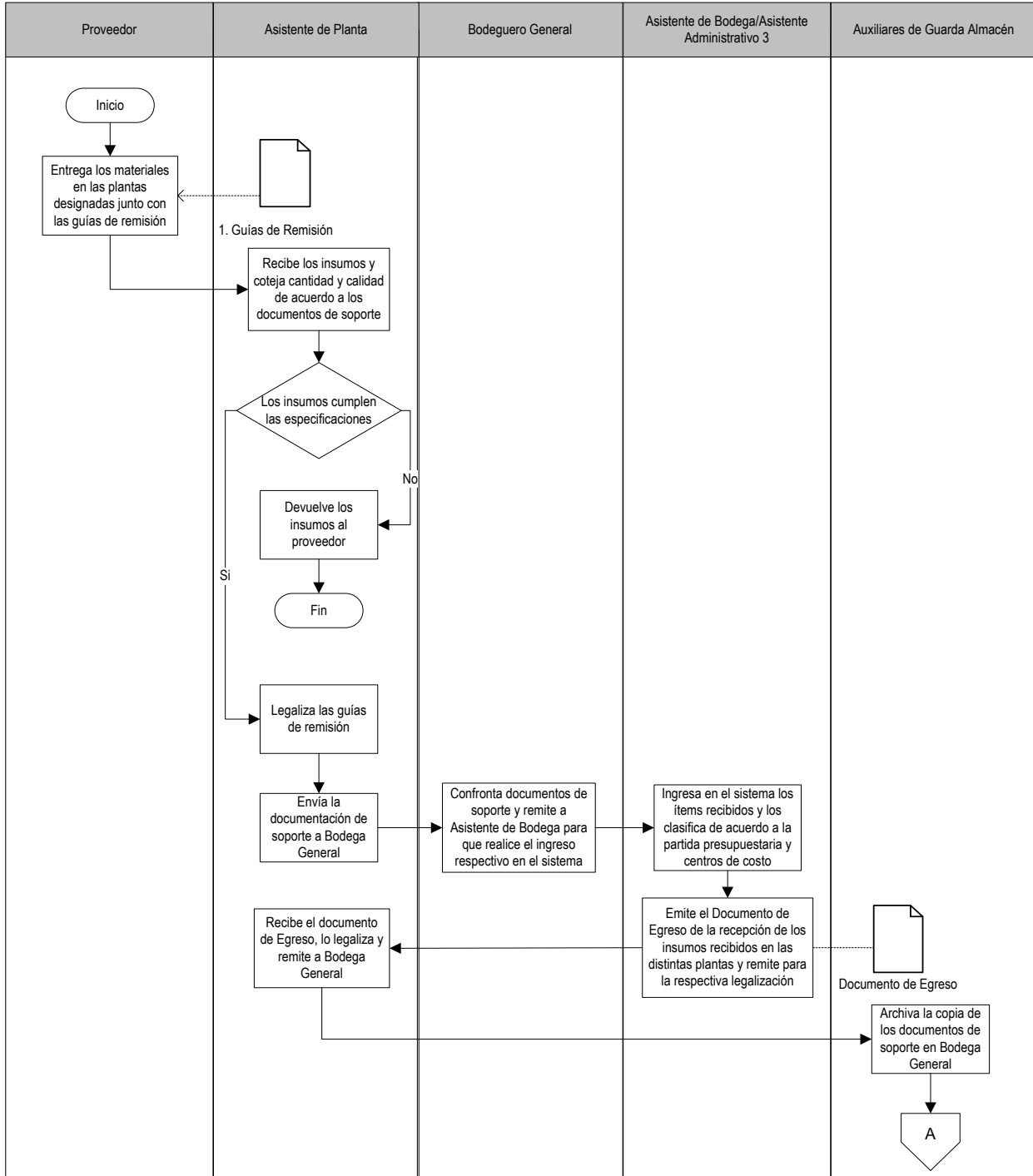
Asistente Administrativo 1

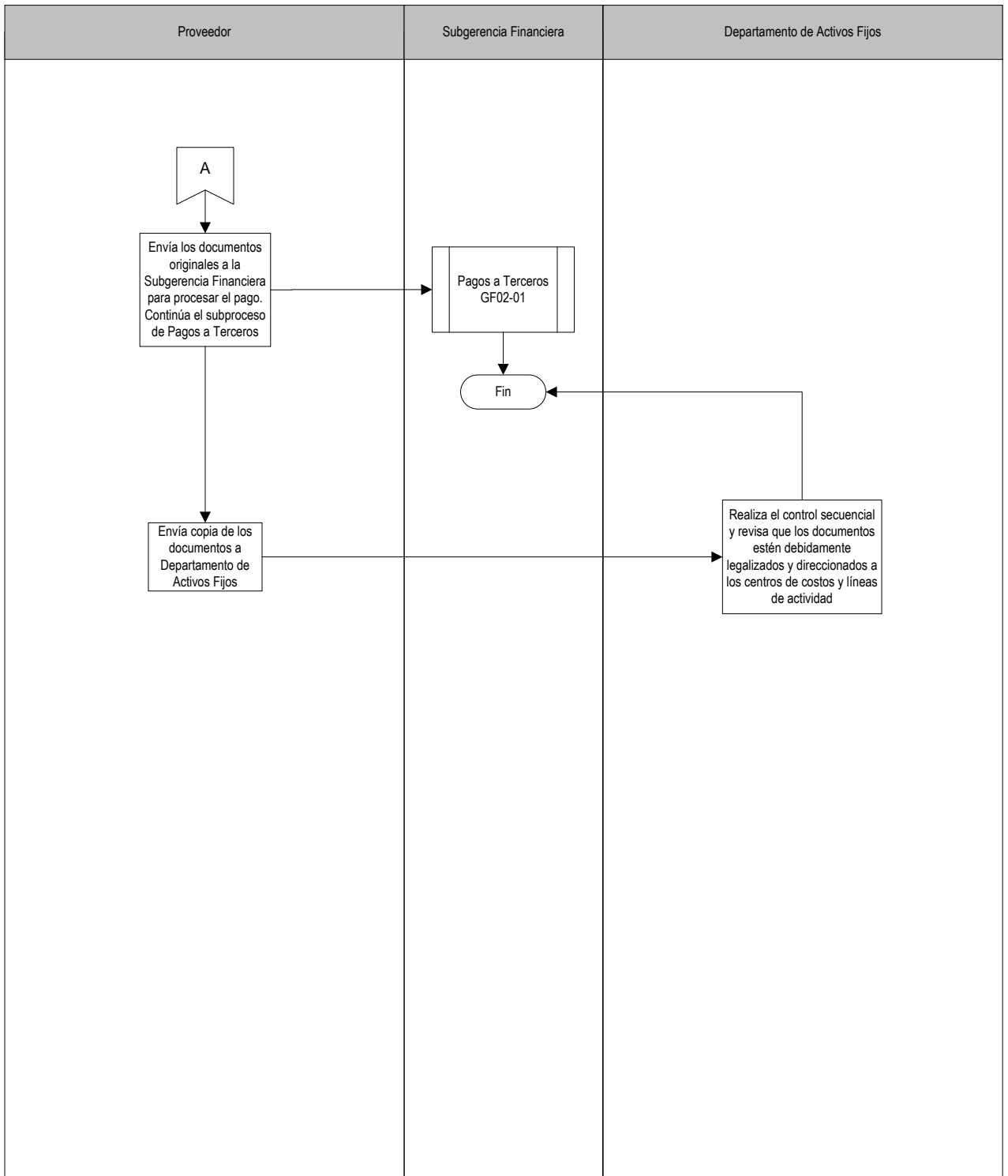
10. Archiva la copia de los documentos de soporte en Bodega General.
11. Envía los documentos originales (factura, guía de remisión, orden de compra, etc.) a la Subgerencia Financiera para procesar el pago. *Continúa con el Subproceso de Pagos a Terceros - GF02-01. FIN*
12. Envía copia de los documentos a Departamento de Activos Fijos.

Departamento de Activos Fijos

13. Realiza el control secuencial y revisa que los documentos estén debidamente legalizados y direccionados a los centros de costos y líneas de actividad. **FIN**

ANEXO 6: Flujograma del procedimiento de ingreso de insumos químicos – GAP03-01-02





ANEXO 7: Procedimiento de almacenamiento – GAP03-02-01

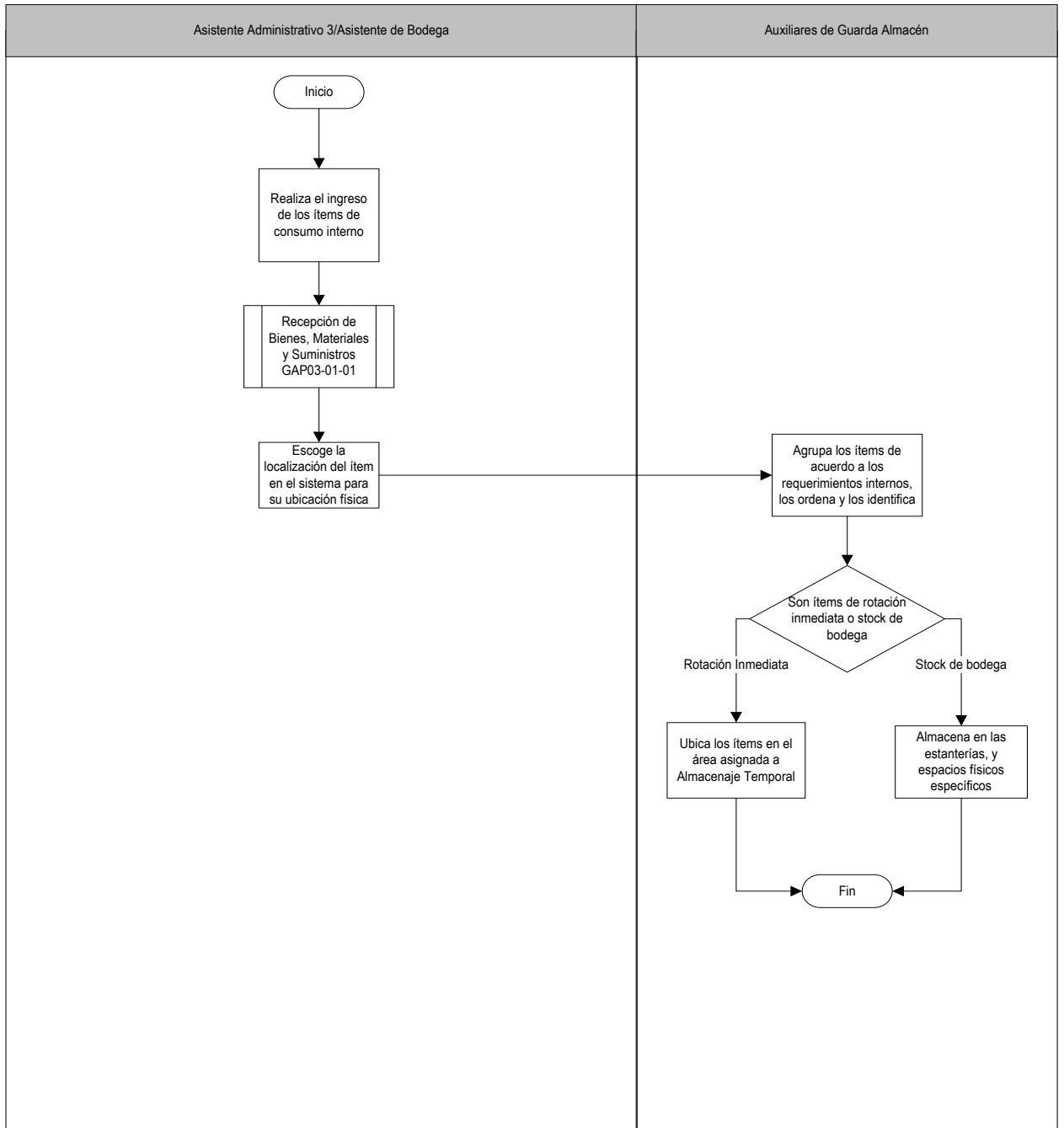
Asistente Administrativo 3/Asistente de Bodega

1. Realiza el ingreso de los ítems de consumo interno.
2. Escoge la localización del ítem en el sistema para su ubicación física.

Auxiliares de guarda almacén

3. Agrupa los ítems de acuerdo a los requerimientos internos, los ordena y los identifica.
4. Si son ítems de rotación inmediata (una semana) se ubican en el área asignada a Almacenaje Temporal. Para el almacenaje de materiales pesados se utilizan equipos apropiados como son: carretillas hidráulicas, manuales, montacargas, cargadoras, etc.
5. Si son materiales de stock de bodega los almacena en las estanterías, y espacios físicos específicos. Para el almacenaje de este tipo de bienes se utilizan pallets, carretillas manuales, etc. **FIN**

ANEXO 8: Flujograma del Procedimiento de Almacenamiento – GAP03-02-01



ANEXO 9: Procedimiento de controles físicos periódicos del inventario – GAP03-02-02

Bodeguero General

1. Gestiona muestreos para la revisión del inventario.
2. Elabora una lista de verificación de materiales y designa una persona que se encargará de realizar el conteo físico.

Delegado del Conteo Físico

3. Realiza el conteo físico de los bienes designados y realiza un informe de la situación y número de los bienes contados. Envía el informe a Bodeguero General.

Bodeguero General

4. Recibe el informe, lo revisa y notifica de diferencias y estados de los bienes.
5. Si hay diferencias solicita éstas sean estas justificadas por los responsables de la administración de dichos bienes.

Responsable de la Administración del Inventario

6. Justifica las diferencias.

Bodeguero General

7. Si persiste la diferencia en menos notifica a la Subgerencia Financiera.

Subgerencia Financiera

- 7.1. Envía el inconveniente a Auditoría Interna para que realice el seguimiento.

Auditoría Interna

- 7.2. Realiza el seguimiento y se establecen responsabilidades. *Continúa con el Subproceso de Plan Anual de Control – GI04-02. FIN*

Bodeguero General

8. Si persiste la diferencia en más gestiona el reingreso de los ítems. *Continúa con el Procedimiento de Reingreso por Conteo GAP03-04-02.*

Bodeguero General

9. Si por conteo físico se identifican bienes por obsolescencia tecnológica y que se han constituido en bienes improductivos para la institución solicita un informe técnico a la Gerencia que corresponda el bien.

Gerencias

- 9.1. Envía un delegado para que abalice la situación del bien.

Delegado de Gerencia

- 9.2. Acude a la Bodega General, inspecciona el bien y emite un informe técnico. Envía informe a Bodeguero General.

Bodeguero General

- 9.3. Recibe el informe, lo revisa y lo gestiona.
 - 9.3.1. Si el informe técnico demuestra que el bien sigue siendo productivo para la institución se acaba el procedimiento. **FIN**
 - 9.3.2. Si el informe técnico demuestra que el bien ya no es productivo para la institución reporta a la Subgerencia Financiera.

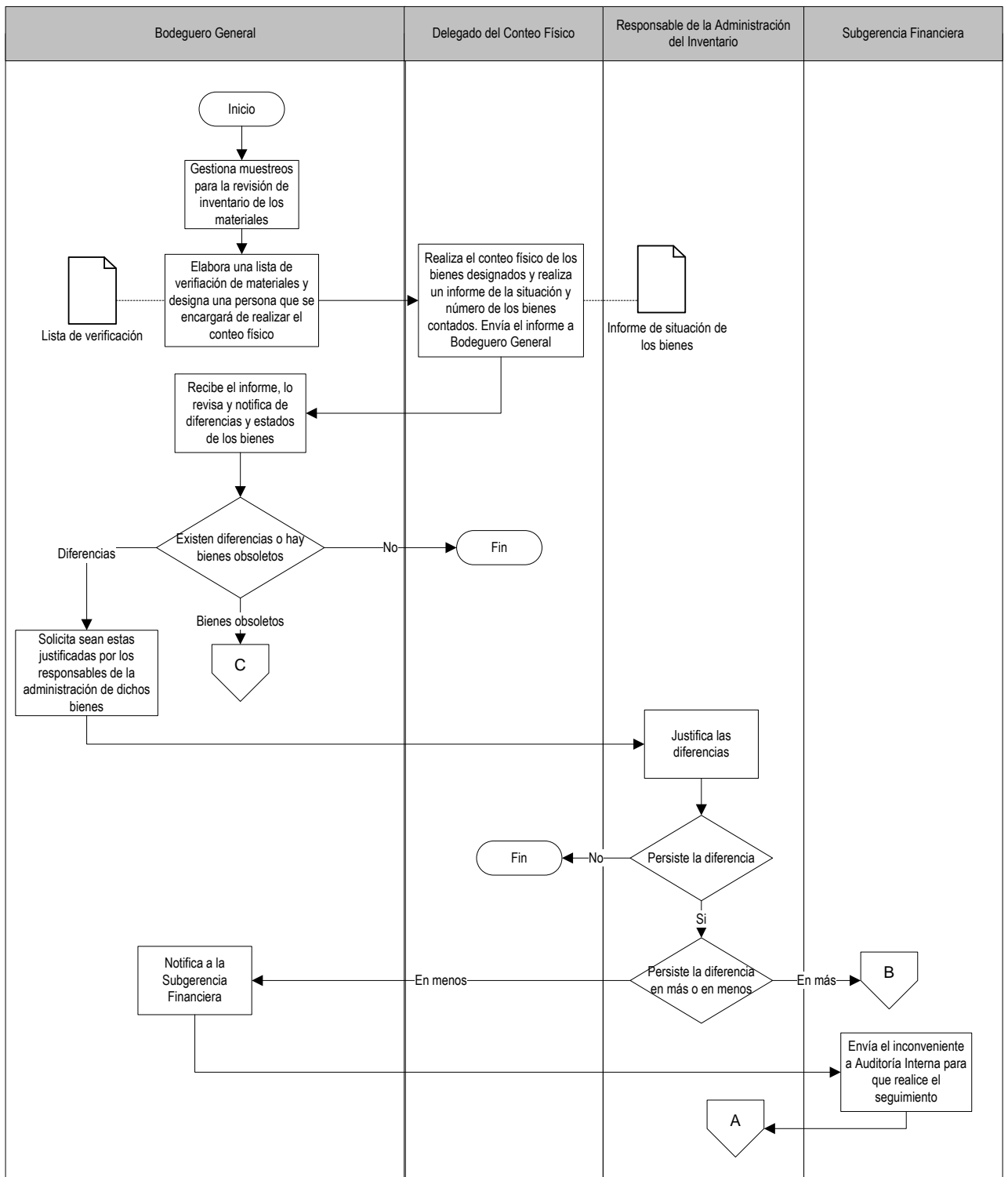
Subgerencia Financiera

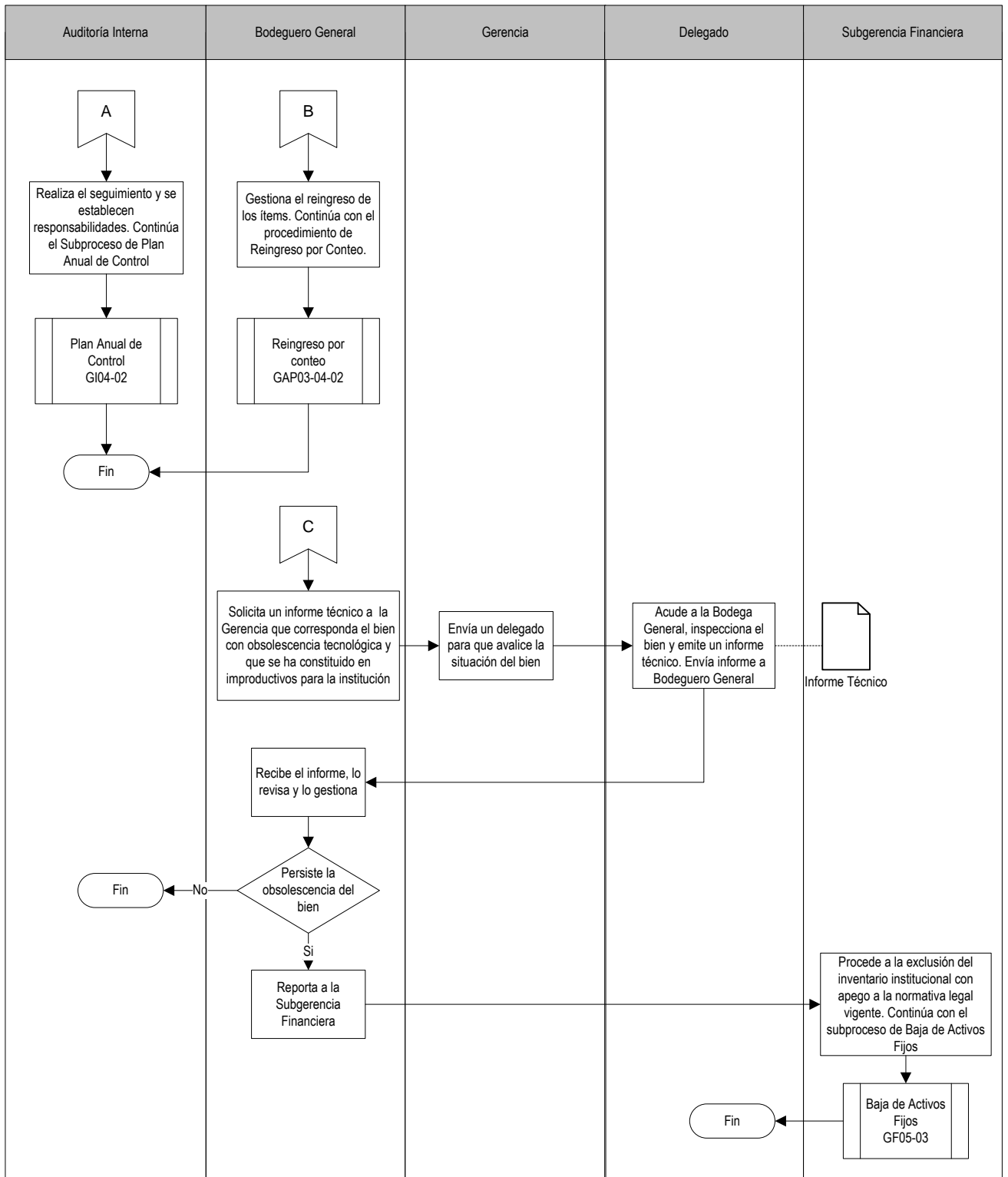
- i. Procede a la exclusión del inventario institucional con apego a la normativa legal vigente. *Continúa con el Subproceso de Baja de Activos Fijos – GF05-03.*

Bodeguero General

10. Si no hay diferencias después del conteo físico termina el procedimiento. **FIN**

ANEXO 10: Flujogramas del procedimiento de controles físicos periódicos del inventario – GAP03-02-02





ANEXO 11: Procedimiento de toma física integral – GAP03-02-03

Subgerencia Financiera

1. Organiza una toma física integral al menos una vez al año. La toma física integral se realiza en los ítems de mayor rotación.
2. Nombra un Delegado Financiero distinto al personal de Bodega para que lidere el proceso de toma física.

Delegado de Subgerencia Financiera

3. Arma un equipo de conteo de los materiales designados.

Asistentes de Bodega General y Auxiliares de Guarda Almacén

4. Facilita el trabajo, identifica los bienes pero no toma parte de la toma física.

Delegado de Subgerencia Financiera

5. Realiza el conteo físico de los bienes designados y realiza un informe de la situación y número de los mismos. Envía el informe a Subgerencia Financiera con copia a Bodeguero General y Auditoría.

Bodeguero General

6. Recibe el informe, lo revisa y notifica de diferencias y estados de los bienes.
7. Si hay diferencias solicita éstas sean justificadas por los responsables de la administración de dichos bienes.

Responsable de la Administración del Inventario

8. Justifica las diferencias.

Bodeguero General

9. Si persiste la diferencia en menos notifica a la Subgerencia Financiera.

Subgerencia Financiera

- 9.1. Envía el inconveniente a Auditoría Interna para que realice el seguimiento.

Auditoría Interna

- 9.2. Realiza el seguimiento y se establecen responsabilidades. *Continúa con el Subproceso de Plan Anual de Control – GI04-02. FIN*

Bodeguero General

10. Si persiste la diferencia en más gestiona el reintegro de los ítems. *Continúa con el Procedimiento de Reingreso por Conteo GAP03-04-02.*

Bodeguero General

11. Si por conteo físico se identifican bienes por obsolescencia tecnológica y que se han constituido en bienes improductivos para la institución solicita un informe técnico a la Gerencia que corresponda el bien.

Gerencias

- 11.1. Envía un delegado para que abalice la situación del bien.

Delegado de Gerencia

- 11.2. Acude a la Bodega General, inspecciona el bien y emite un informe técnico. Envía informe a Bodeguero General.

Bodeguero General

- 11.3. Recibe el informe, lo revisa y lo gestiona.
11.3.1. Si el informe técnico demuestra que el bien sigue siendo productivo para la institución se acaba el procedimiento. **FIN**
11.3.2. Si el informe técnico demuestra que el bien ya no es productivo para la institución reporta a la Subgerencia Financiera.

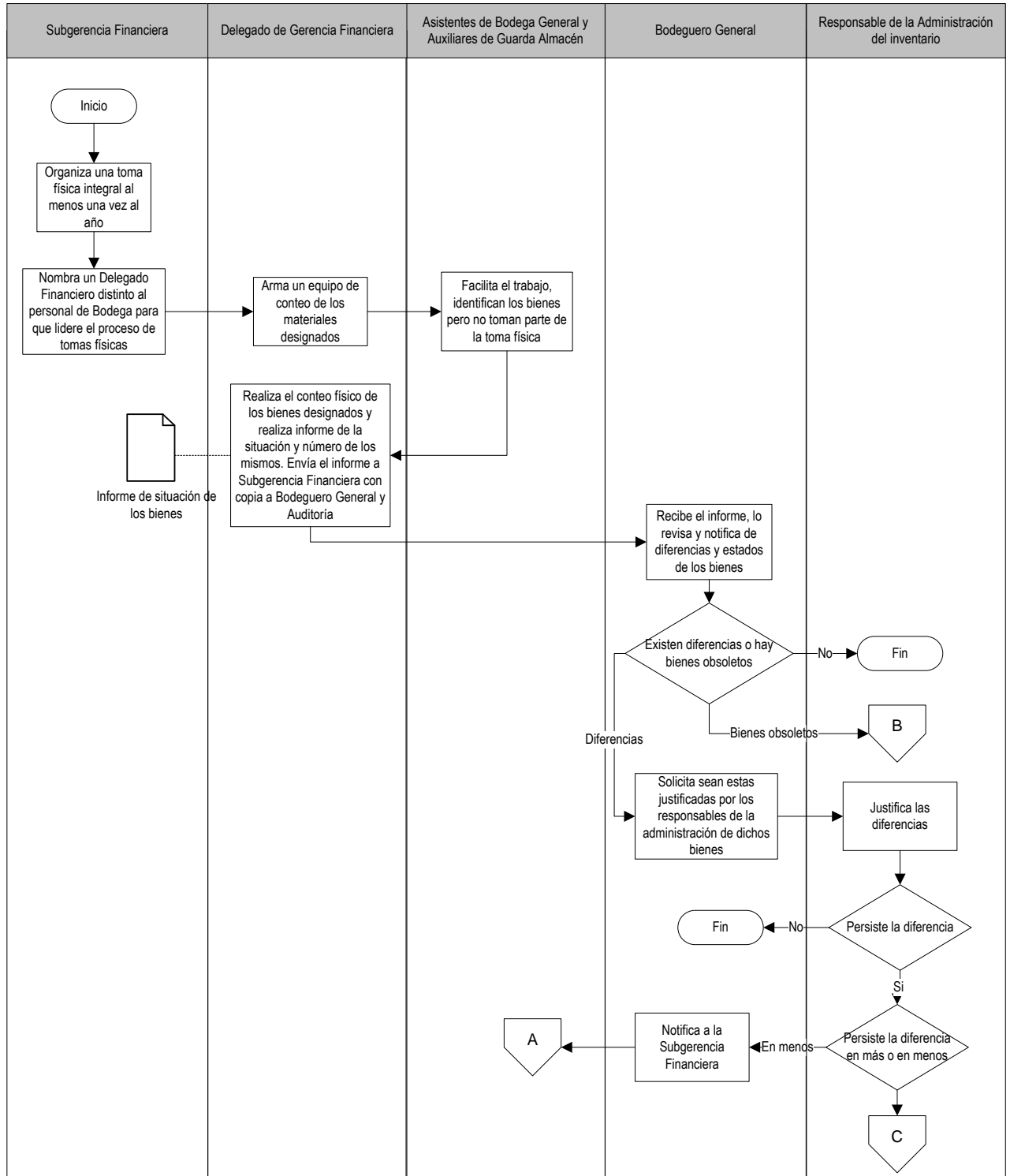
Subgerencia Financiera

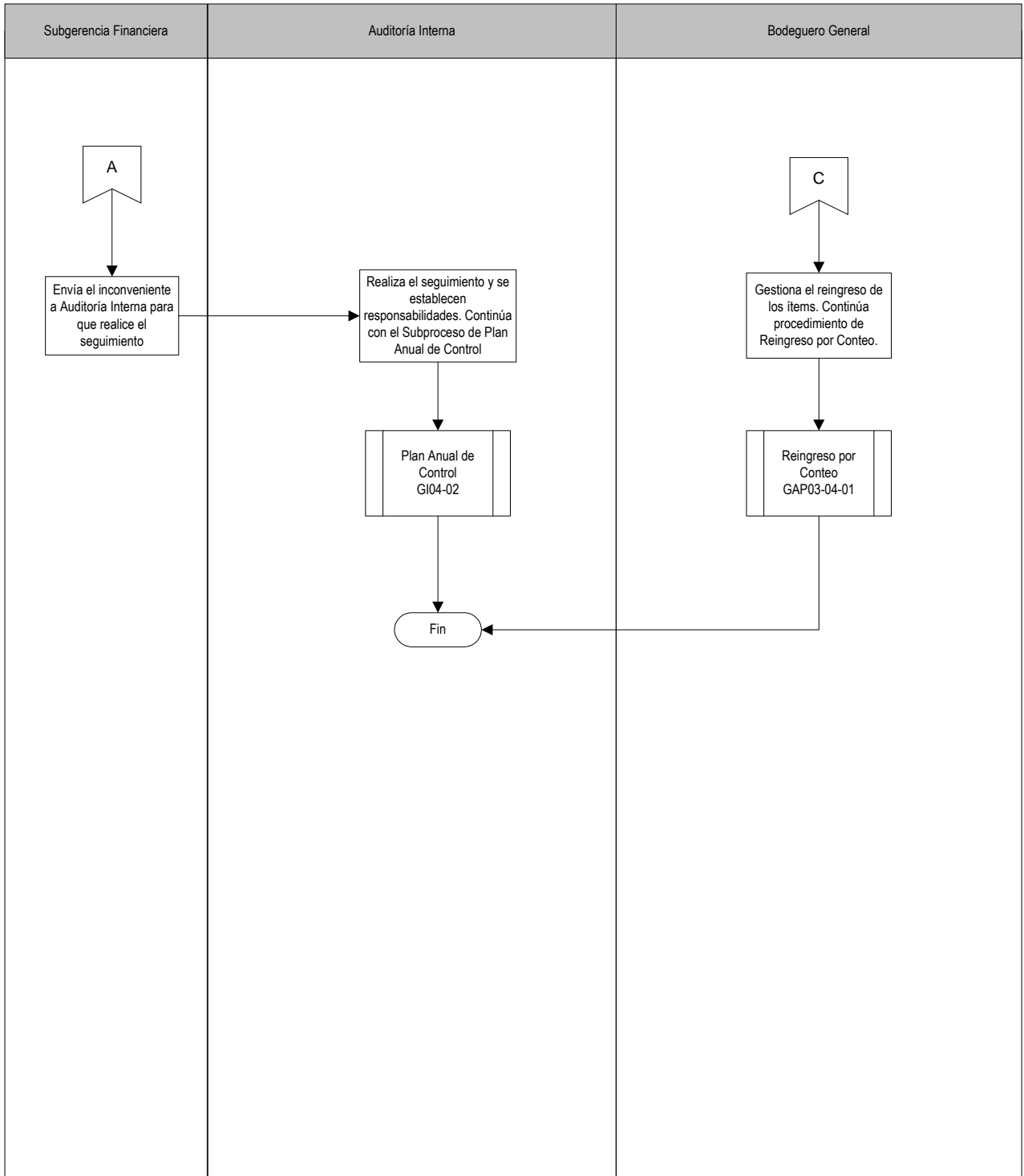
- ii. Procede a la exclusión del inventario institucional con apego a la normativa legal vigente. *Continúa con Subproceso de Baja de Activos Fijos – GF05-03.*

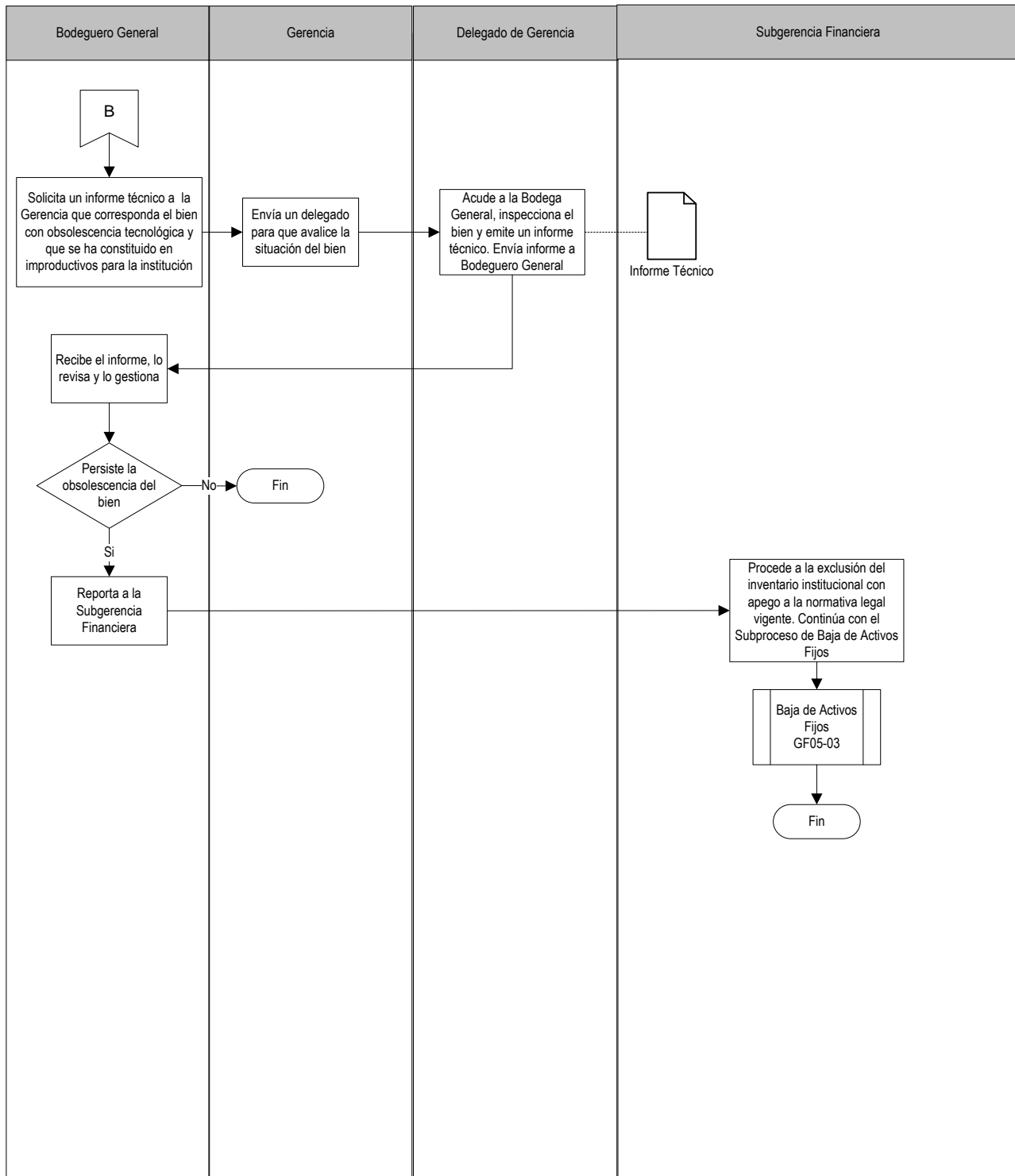
Bodeguero General

12. Si no hay diferencias después del conteo físico termina el procedimiento. **FIN**

ANEXO 12: Flujoograma del Procedimiento de toma física integral – GAP03-02-03







ANEXO 13: Procedimiento de Egreso de bienes, materiales y suministros – GAP03-03-01

Responsable del centro de costo

1. Realiza la Solicitud de Requerimiento de ítems que se encuentran en la bodega (sea del stock institucional general, o de los ítems asignados a la línea de actividad y centro de costo específico).

Gerente/Subgerente de Área

2. Aprueba la Solicitud de Requerimiento de bodega y se genera un secuencial a través del sistema.

Asistente de Bodega/Asistente Administrativo 3

3. Recibe la solicitud vía sistema con los ítems comprometidos y genera el documento de Egreso respetando la línea de actividad y el centro de costo del requerimiento.
4. Imprime el Egreso de bienes y el sistema automáticamente realiza la diferencia en el conteo de los ítems y una copia lo remite al Auxiliar de Guarda Almacén para la entrega física del ítem.

Auxiliar de Guarda Almacén

5. Recibe la copia del Egreso y busca los ítems solicitados para su entrega.

Asistente de Bodega/Asistente Administrativo 3

6. Realiza la entrega en ventanilla de los ítems al beneficiario que puede ser en entregas parciales o totales. Solicita la legalización del egreso respectivo. En entregas parciales tiene que firmar tantos documentos de egresos como sean las entregas hasta completar la entrega total.

Destinatario

7. Recibe los ítems solicitados y firma el Egreso.

Asistente de Bodega/Asistente Administrativo 3

8. Envía el Egreso legalizado por el Destinatario a Bodeguero General.

Bodeguero General

9. Recibe el egreso y lo legaliza una vez entregados los bienes solicitados.

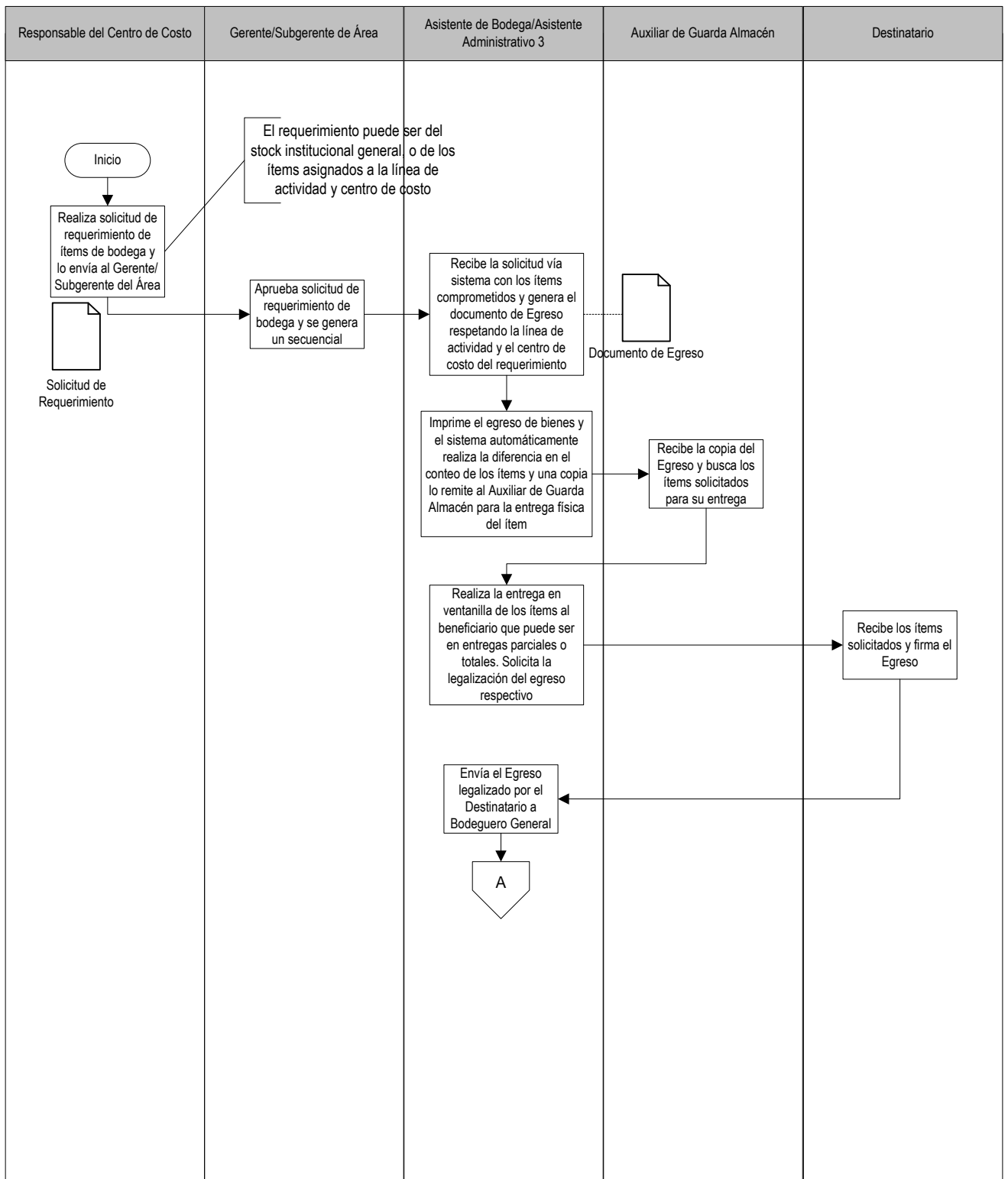
Asistente Administrativo 1

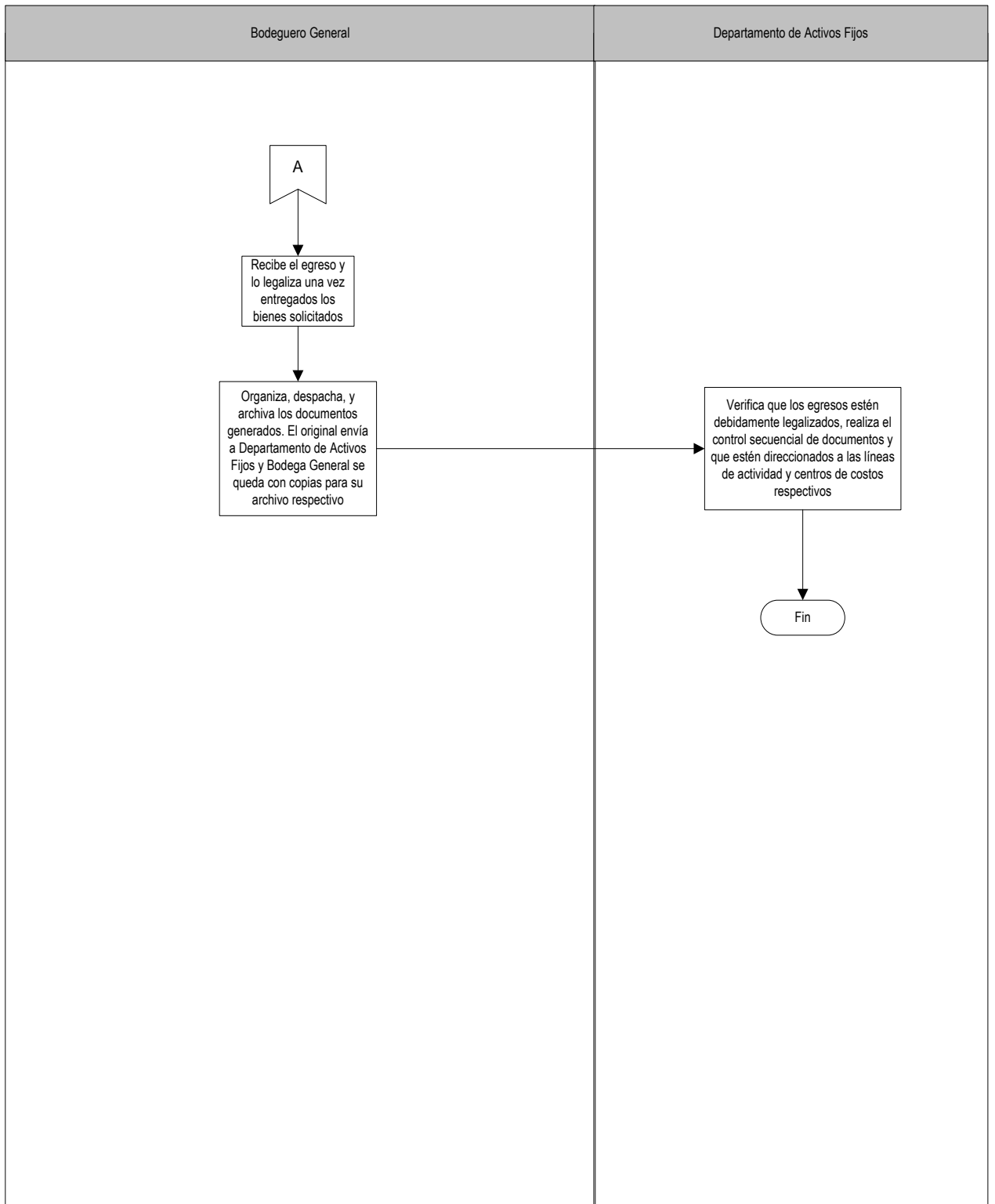
10. Organiza, despacha, y archiva los documentos generados. El original envía a Departamento de Activos Fijos y Bodega General se queda con copias para su archivo respectivo.

Departamento de Activos Fijos

11. Verifica que los egresos estén debidamente legalizados, realiza el control secuencial de documentos y que estén direccionados a las líneas de actividad y centros de costos respectivos. **FIN**

ANEXO 14: Flujogramas del procedimiento de Egreso de bienes, materiales y suministros – GAP03-03-01





ANEXO 15: Procedimientos de Egresos de ítems por daños en Manipulación – GAP03-03-02

Asistente de Bodega/Asistente Administrativo 3

1. Informa a Bodeguero General lo sucedido con el ítem. En caso de roturas, riego, etc., por manipulación de los ítems.

Bodeguero General

2. Analiza el procedimiento a seguir.
3. Si considera necesario solicita la concurrencia de un técnico de la Gerencia a la cual pertenecía el ítem para que abalice el suceso ocurrido.

Gerencia

- 3.1. Envía un Delegado para la inspección del ítem.

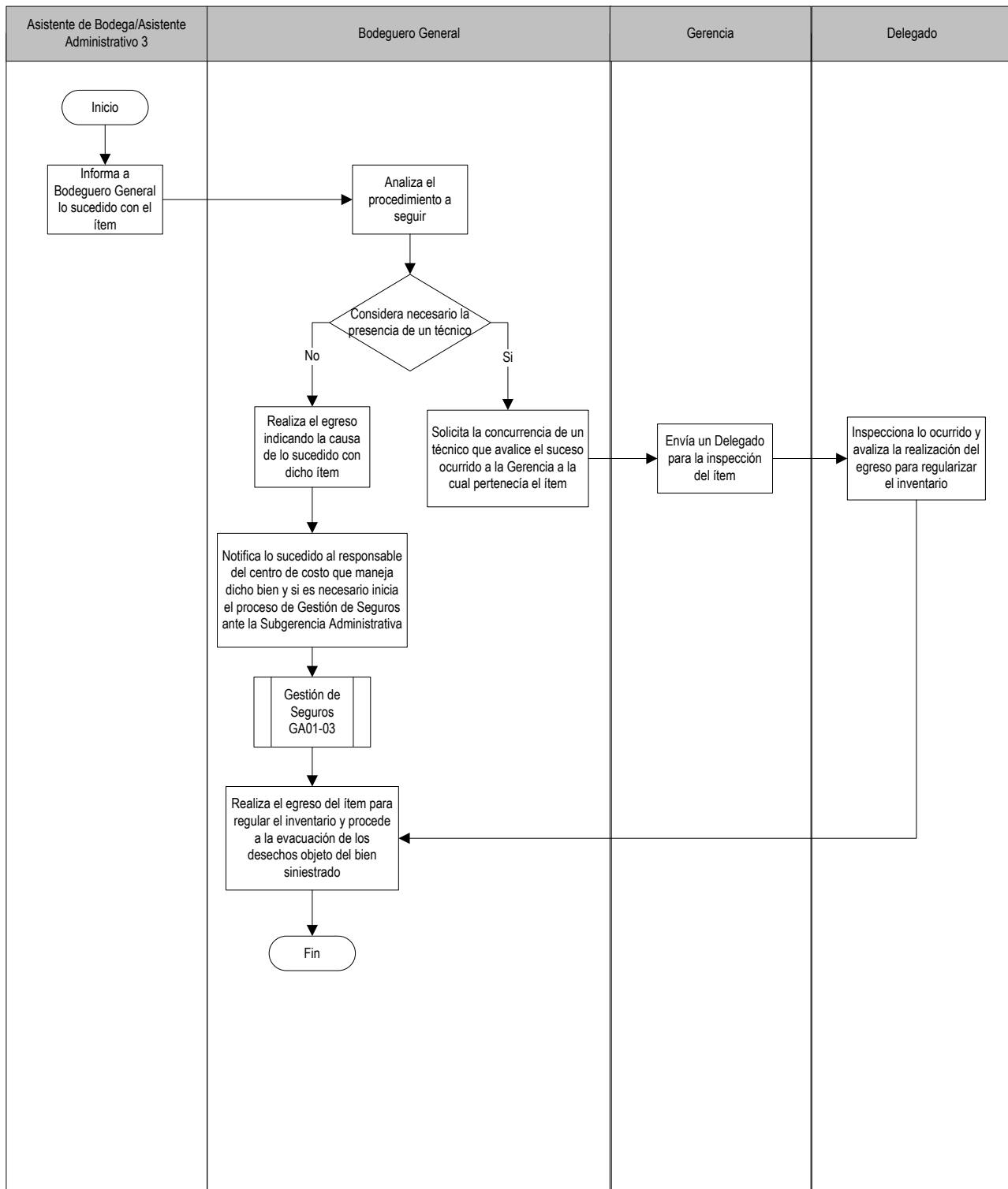
Delegado

- 3.2. Inspecciona lo ocurrido y abaliza la realización del egreso para regularizar el inventario.
Continúa con actividad 5.

Bodeguero General

4. Si no considera necesario la presencia de un técnico realiza el egreso indicando la causa de lo sucedido con dicho ítem.
 - 4.1. Notifica lo sucedido al responsable del centro de costo que maneja dicho bien y en caso de ser necesario *inicia el proceso de Gestión de Seguros ante la Subgerencia Administrativa – GA01-03.*
5. Realiza el egreso del ítem para regular el inventario y procede a la evacuación de los desechos objeto del bien siniestrado. **FIN**

ANEXO 16: Flujoograma del Procedimiento de Egresos de ítems por daños en manipulación – GAP03-03-02



ANEXO 17: Procedimiento de Egreso de materiales en casos de emergencia – GAP03-03-04

Inspector a Cargo

1. Realiza el requerimiento del material que considere van a ser utilizados para solventar la emergencia. Esto sucede cuando no es posible la planificación de la utilización del recurso por roturas de matrices, caídas de red, etc.

Bodeguero General

2. Autoriza a los asistentes de bodega la emisión del Formulario de Control de Materiales (FCM) que es un control manual del movimiento de ciertos ítems.

Asistente de Bodega/Asistente Administrativo 3

3. Entrega los bienes requeridos y realización de la legalización del FCM con el Destinatario.

Responsable del Centro de Costo

4. Regula el FCM en una solicitud de requerimiento del stock de bodega en el término máximo de 5 días laborables a través del sistema.

Gerente/Subgerente de Área

5. Aprueba la solicitud de requerimiento de bodega y se genera un secuencial.

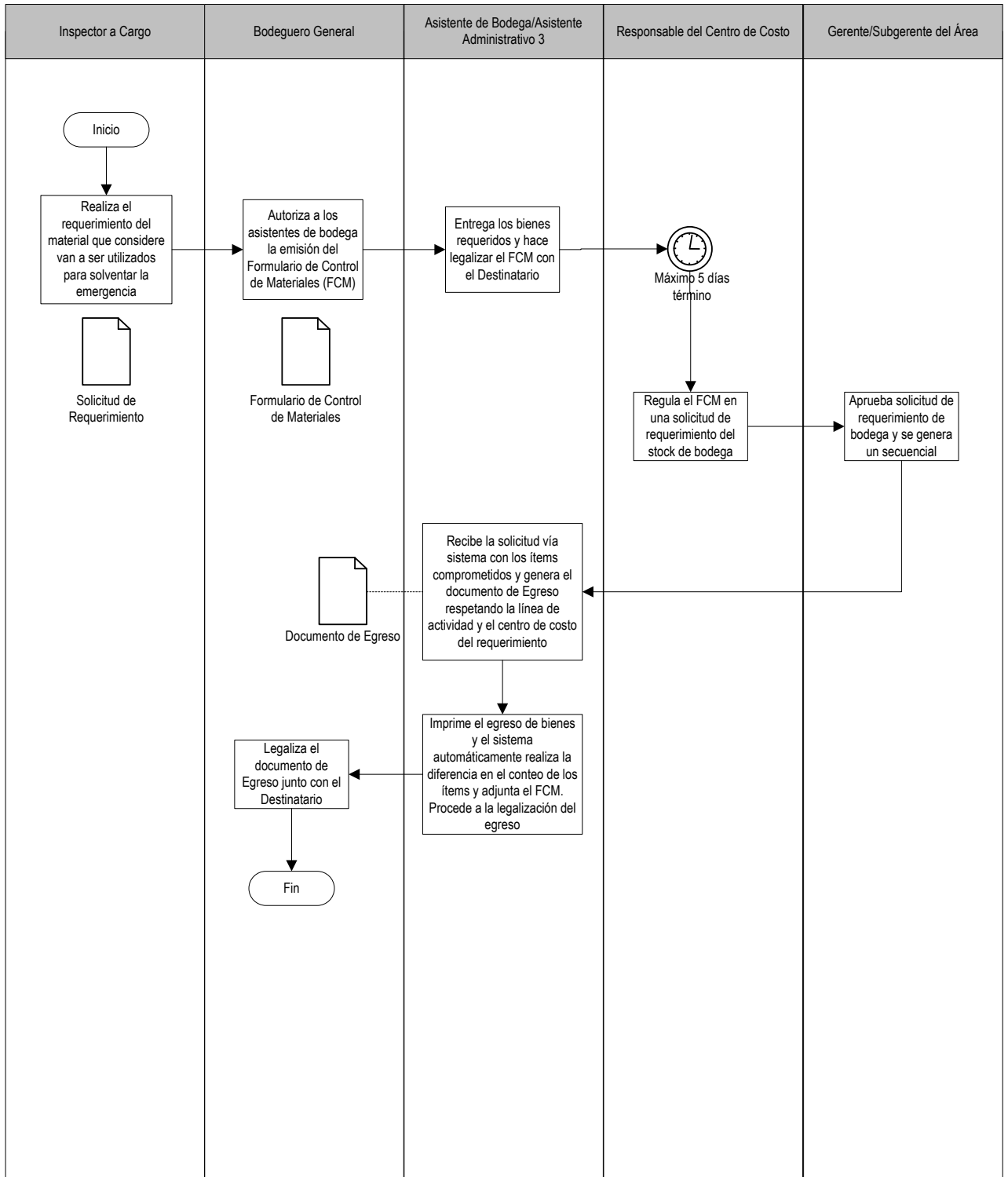
Asistente de Bodega/Asistente Administrativo 3

6. Recibe la solicitud vía sistema con los ítems comprometidos y genera el documento de Egreso respetando la línea de actividad y el centro de costo del requerimiento.
7. Imprime el Egreso de bienes y el sistema automáticamente realiza la diferencia en el conteo de los ítems y adjunta el FCM. Procede a la legalización del Egreso.

Bodeguero General

8. Legaliza el documento de Egreso junto con el Destinatario. **FIN**

ANEXO 18: Flujograma del Procedimiento de Egreso de materiales en casos de emergencia – GAP03-03-04



ANEXO 19: Procedimiento de Reingreso por Consumo, producción e inversión y repuestos (reversión del egreso) – GAP03-04-01

Fiscalizador

1. Realiza un informe explicando el porqué del sobrante.

Destinatario

2. Entrega el ítem o los ítems a Bodega General para que realice el reingreso en función a los datos de cabecera del egreso.

Asistente de Bodega/Asistente Administrativo 3

3. Solicita la documentación de soporte (informe de fiscalizador) y coteja físicamente con los bienes.
4. Realiza el reingreso en el sistema y emite el documento respectivo.

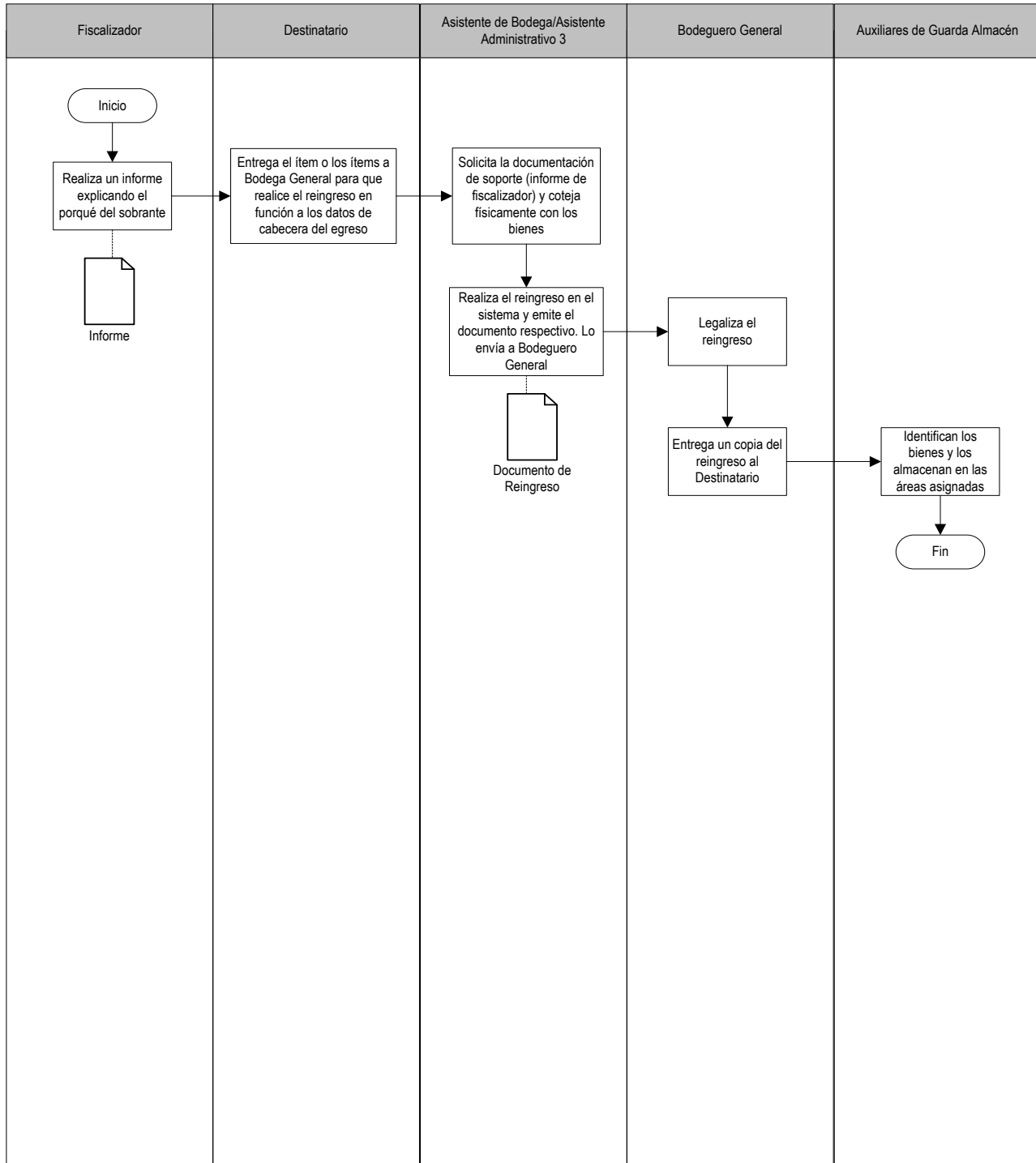
Bodeguero General

5. Legaliza el reingreso.
6. Entrega una copia del reingreso al Destinatario.

Auxiliares de Guarda Almacén

7. Identifican los bienes y los almacenan en las áreas asignadas. **FIN**

ANEXO 20: Flujograma de Reingreso por Consumo, producción e inversión y repuestos (reversión del egreso) – GAP03-04-01



ANEXO 21: Procedimiento de Reingreso por conteo

GAP03-04-02

Delegado del Conteo Físico

1. Emite informe de inventario sobrante.

Bodeguero General/Asistentes

2. Verifica físicamente el sobrante y realizan el reingreso en el sistema.
3. Emite el documento de Reingreso y proceden a la legalización del mismo.

Bodeguero General

4. Legaliza el Reingreso

Asistente Administrativo 1

5. Envía a Subgerencia Financiera el documento de Reingreso con la respectiva observación "Sobrante por conteos físicos".

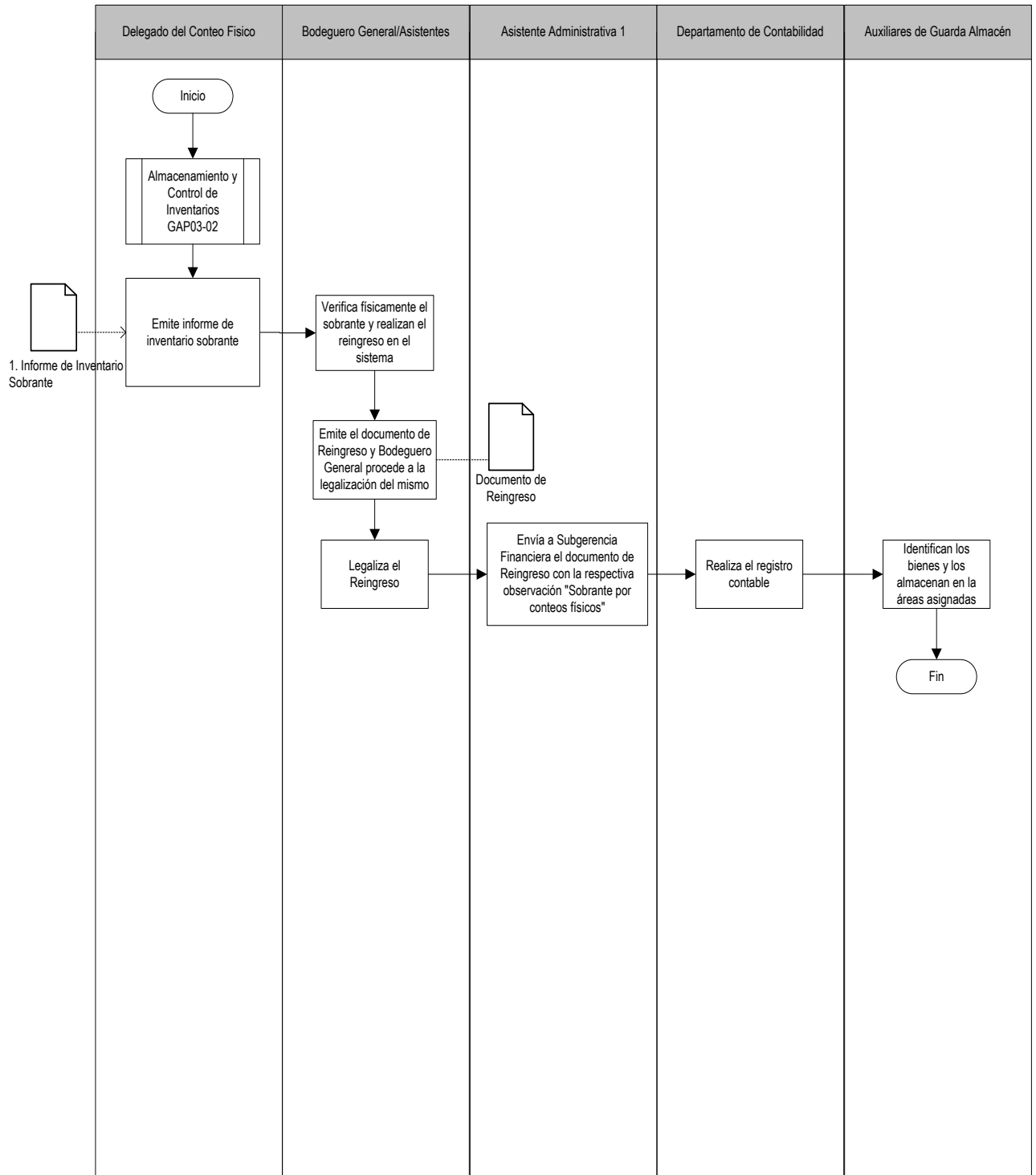
Departamento de Contabilidad

6. Realiza el registro contable.

Auxiliares de Guarda Almacén

7. Identifican los bienes y los almacenan en las áreas asignadas. **FIN**

ANEXO 22: Flujograma del Procedimiento de Reingreso por conteo – GAP03-04-02



ANEXO 23: PROCEDIMIENTO DE reingreso por sobrante de obra

GAP03-04-03

Fiscalizador

1. Emite el informe de inventario sobrante y anexa los bienes a ser reingresados. Este procedimiento se utiliza cuando no se trata de una reversión del egreso.

Asistente de Bodega/Asistente Administrativo 3

2. Recibe la documentación de soporte y los bienes físicamente, coteja y verifica cantidad y calidad y procede a emitir el documento de Reingreso.

Bodeguero General

3. Revisa y firma el Reingreso.

Asistente Administrativo 1

4. Organiza, despacha, y archiva los documentos generados. El original envía a Subgerencia Financiera y las copias se queda Bodega General para su archivo respectivo, otra copia la envía a Departamento de Activos Fijos y una tercera copia entrega al fiscalizador o su delegado.

Auxiliares de Guarda Almacén

5. Identifican los bienes y los almacenan en las áreas asignadas. **FIN**

ANEXO 24: Flujograma del Procedimiento de reingreso por sobrante de obra– GAP03-04-03

