

## **I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Formulación del problema**

#### **1.1.1. Realidad problemática**

La lucha contra la pobreza en América Latina y especialmente en el Perú no ha sido una tarea exclusiva del Estado. Diversas organizaciones filantrópicas realizaban labores de asistencia y beneficencia mucho antes del surgimiento de los sistemas de previsión y seguridad social, y un número importante de ellas continuó existiendo con posterioridad a su implementación. Ellas asumieron un papel protagónico durante las dictaduras militares en las décadas de los años 70 y 80. Fueron instituciones denominadas ONG (Organización no Gubernamental), reemplazaron la labor del Estado en materia social y canalizaron los recursos de la cooperación internacional, realizando significativos aportes en diversos planos.

La mayoría de las ONGs señalan que sus acciones buscan generar autonomía en las personas y comunidades, con el objeto de convertirlos en agentes de su propio desarrollo. Sólo unas pocas ONGs son de corte más asistencial, preferentemente vinculadas a la Iglesia Católica. Tales entidades se orientan a satisfacer las necesidades básicas de los grupos más carenciados de la población, preferentemente aquellos en pobreza extrema o indigencia, y por lo general tienen una oferta de programas flexible, que se adecua a sus realidades inmediatas o demanda espontánea.

Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU) una Organización No gubernamental es “cualquier grupo de ciudadanos voluntarios sin ánimo de lucro que surge en el ámbito local, nacional o internacional, de naturaleza altruista y dirigida por personas con un interés común”.

(Wikipedia, 2011)

Es así como las Organizaciones No Gubernamentales llevan a cabo servicios humanitarios, sirven como mecanismo de alerta y apoyan la participación política a nivel de comunidad; pero, es indispensable diferenciar varios tipos de ONG que tienen diversos campos de acción en los que estas se desenvuelven.

El primer tipo, se denomina Organizaciones No Gubernamentales Sociales (ONGS), las cuales trabajan en sectores de inmigración y refugiados, discapacitados, enfermos, infantes y familia, entre otros.

El segundo tipo, se refiere a las Organizaciones No Gubernamentales de Derechos Humanos, estas trabajan en la denuncia de la violación de los derechos humanos en el mundo y en la divulgación, defensa y promoción de estos.

El tercer tipo, describe a las Organizaciones No Gubernamentales Ambientalistas, cuyo trabajo se desarrolla en torno a la protección, promoción y preservación del medio ambiente con desarrollo sostenible.

El último tipo comprende a las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo, cuyo objetivo es la cooperación internacional. La ONG Comunidad Traperos de Emaús – pertenece a esta clasificación.

La ONG Comunidad Traperos de Emaús – conocida solo como EMAÚS es una organización no gubernamental que efectúa acciones de apoyo al desarrollo nacional y/o proyectos de interés social. Desde el inicio de sus operaciones en el año 1996, tiene como finalidad mejorar las condiciones de vida de las personas a través del trabajo social y el cuidado del medio ambiente, para lo cual se realizan actividades y trabajos en los que se incluye la recolección de materiales reciclables así como la obtención de donaciones.

En la actualidad no cuenta con un sistema de control interno en el área de almacén, por lo que existen deficiencias desde la recaudación de materiales hasta el ingreso de los mismos a la empresa.

Existe inadecuada gestión administrativa, la falta de controles de inspección y recuento de los materiales, carencia de tecnología, además la distribución de espacios en el almacén no es la adecuada, falta de valores humanistas; esto trae consigo, la pérdida en sus recursos, procesos poco eficientes, problemas para simplificar el trabajo de recuento y manipulación de los materiales, la apropiación ilícita de los recursos, no tener información oportuna del ingreso y salida de los materiales, falta de motivación con la ONG y una baja eficiencia en el desempeño laboral.

Lo descrito anteriormente nos llevó a deducir que la no existencia de un sistema de control interno en el área de almacén, propicia problemas dentro de la institución y hace que la información dada no sea la real repercutiendo en todas las áreas.

### **1.1.2. Enunciado del problema**

¿De qué manera el diseño de un Sistema de Control Interno mejora la gestión del área de almacén de la ONG Comunidad Traperos de Emaús de la ciudad de Trujillo – Año 2013?

### **1.1.3. Antecedentes del problema**

#### **A nivel local**

Valderrama y Tolentino (2012) en su tesis “Implementación de un sistema de control interno y el resultado de la gestión gerencial en la ONGD Bruce Perú en la ciudad de Trujillo Perú al año 2009”, Universidad Privada Antenor Orrego.

Utilizó el diseño de tipo específico, con una población conformada por todo el personal activo que labora en la ONGD Bruce Perú y una muestra no probabilística constituida por los documentos de tesorería, almacén y personal del año 2008 que están relacionados con el control y gestión de la empresa. Al evaluar y tratar en el desarrollo del sistema de control interno, se arribó a las siguientes conclusiones:

- Que la situación actual del sistema de control interno evaluado, afecta en forma y fondo las actividades operativas y administrativas de la ONGD Bruce Perú.
- El diseño y la aplicación del sistema de control interno propuesto a dicha empresa, está basado en componentes del informe COSO.
- La ONGD Bruce Perú está aplicando el diseño del sistema de control interno propuesto, permitiendo mejorar el resultado de la gestión gerencial, y fortaleciendo operaciones en el área de tesorería, personal y almacén al reducir y controlar las deficiencias.

Medina y Sánchez (2006) en su tesis “Diseño de un sistema de control interno en el área de abastecimiento de la ONG CEDEPAS de la ciudad de Trujillo, año 2005”, Universidad Privada Antenor Orrego. Ha hecho uso del diseño lineal prospectivo, con una población conformada por todos los procesos del área de abastecimiento de la ONG. Al evaluar y tratar sobre el diseño del sistema de control interno, se llegó a las siguientes conclusiones:

- Que la aplicación de un sistema de control interno ha mejorado significativamente los procesos del área de abastecimiento de la ONG CEDEPAS, en el análisis respectivo se ha determinado eficiencia en los procesos y reporte de la información.
- La administración de dicha ONG contaba con un sistema de control deficiente específicamente en el proceso de las compras, no se establecía

controles suficientes y necesarios para llevar un adecuado control de las compras desde los requerimientos hasta la recepción de los bienes.

- En el diagnóstico previo se detectó varios problemas que no han sido resueltos por falta de apoyo de la Administración, entre los que se elaboraron los informes de las devoluciones de bienes y no se practican inventarios físicos de los bienes de la Institución.

Carmen Mariela Castro Cabrera, Sara María Villar Quiroz (2012) en su tesis “Propuesta de implementación del sistema de control interno de la empresa DARYZA SAC Sucursal Trujillo para mejora de la gestión empresarial”, de la Universidad Antenor Orrego, utilizó el diseño de contrastación para la investigación descriptiva transversal, retrospectiva, con una población de 8 personas. Al evaluar y tratar en el desarrollo de la propuesta del sistema de control interno, se determinaron las siguientes conclusiones:

- Contar con un sistema de control interno para DARYZA SAC le permite resultados eficientes, así mismo se ha comprobado que dicho sistema ayuda a disminuir deficiencias administrativas.
- El manejo del control interno en las empresas es una parte prioritaria para evitar errores y fraudes y a su vez influirá para realizar una auditoría posterior con ventajas concurrentes.

### **A nivel nacional**

Claros y León (2012) “El control interno como herramienta de gestión y evaluación” consideran que el control interno es una herramienta fundamental para los gestores (gerentes y funcionarios) en el aseguramiento del logro de sus objetivos con eficiencia, efectividad, economía y legalidad; y para los auditores que partiendo de su evaluación y determinación de su confiabilidad, se pueda emitir una opinión sobre la información generada por las entidades.

Conclusión:

Se estableció que las ONG necesitan de un sistema de organización y control interno que les permita mejorar el rendimiento y su gestión empresarial de los recursos adecuados y observación de una información confiable para tomar decisiones estratégicas y operativas.

### **A nivel internacional**

Mantilla (2009) “Auditoría del Control Interno” enfoca que el control interno no siempre ha sido igual con el transcurso del tiempo ha ido cambiando. Ha cambiado en la medida en que se han transformado los mercados (el entorno) y las estructuras organizacionales (el interior).

Incluso su ubicación se ha ido modificando. Y también las metodologías con las cuales opera.

Con claridad se diferencian tres generaciones del control interno, se señalan cuáles son las mejores prácticas en el presente y que se vislumbra en el próximo futuro.

Se analiza cómo se ha ido ampliando el alcance, ascendiendo en la escala organizacional y las transformaciones en las metodologías que se usan en la aplicación práctica.

Conclusión:

Tener conocimiento de cómo ha ido evolucionando el control interno a través de las distintas generaciones. Además saber cómo han ido transformándose las metodologías que se usan en la aplicación práctica del control interno, y finalmente entender acerca de las distintas perspectivas que existen en relación al control interno y su importancia.

#### **1.1.4. Justificación**

La importancia del estudio que presentamos se enfoca a tener en cuenta el nivel significativo de contar con un buen Sistema de Control Interno de almacén.

El presente trabajo de investigación se enfoca al tema de Control Interno, el cual permitirá desarrollar una herramienta de gestión que ayudará a la ONG alcanzar sus metas de crecimiento y desarrollo, se puede lograr esto a través de información oportuna y confiable.

El resultado de este trabajo ayuda como aporte para la solución del problema de control de las donaciones en el área de almacén, de la ONG Comunidad Traperos de Emaús.

Es de vital importancia porque va a permitir a la empresa desarrollar una estrategia que le permita mejorar sus actividades de manera eficiente, efectiva y económica para disponer de recursos necesarios y útiles para la empresa.

Además servirá de base de estudio a los estudiantes de la carrera profesional de Contabilidad, permitiendo ser un modelo de consulta en casos futuros similares.

### **1.2. Hipótesis**

#### **1.2.1. Enunciado**

El diseño de un Sistema de control interno mejora significativamente la gestión del área de almacén de la ONG Comunidad Traperos de Emaús Trujillo – 2013.

#### **1.2.2. Variables**

**Variable independiente:** Diseño de un sistema de control interno.

**Variable dependiente:** Gestión del área de almacén.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Demostrar que el diseño de un sistema de control interno mejora significativamente la gestión del área de almacén de la ONG Comunidad Traperos de Emaús de la ciudad de Trujillo – Año 2013.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- a) Conocer el estado de gestión del área de almacén de la ONG Comunidad Traperos de Emaús, por medio de la revisión documentaria y la observación.
- b) Diseñar un sistema de control interno adecuado a los procesos de recepción y salida de donaciones en la ONG Comunidad Traperos de Emaús.
- c) Esquematizar los procesos de controles internos para el área de almacén de la ONG Comunidad Traperos de Emaús, a través de la bibliografía especializada.
- d) Proponer e implementar el sistema de control interno diseñado para la ONG Comunidad Traperos de Emaús.
- e) Evaluar los resultados obtenidos por intermedio de la información antes y después de la aplicación del sistema de control interno.



## **1.4. Marco teórico**

### **1.4.1. Control interno**

María, P. (2009) señala que el control interno, en las diferentes empresas, independientemente de la actividad a la que se dediquen; implica el cumplimiento de objetivos y metas; a través del planteamiento de políticas y procedimientos específicos, que colaboren con la dirección de la organización, para la optimización de recursos y promover la eficiencia y productividad en el desarrollo de las funciones asignadas a cada departamento.

La gerencia, es la encargada de desarrollar y mantener los controles necesarios para lograr una adecuada gestión en las diferentes funciones de una organización, procurando de esta manera, encaminar a la empresa en su ámbito y promoviendo su desarrollo; generando confianza en sus procedimientos internos y garantizando la actividad operativa de la misma.

El ámbito, en el que se desenvuelven las diversas entidades, exige cada vez, la implementación de un control interno más amplio, aplicable a la actividad operativa de la organización, de tal forma que se genere confianza en los procesos internos.

### **1.4.2. Componentes importantes del control interno**

Las instituciones no lucrativas, cuando diseñan y administran o realizan auto-auditorías, deben tomar en consideración una amplia variedad de factores en los sistemas de control interno. Solamente siendo abarcadores es que esos sistemas pueden operar efectivamente y lograr los efectos deseados. Los componentes del sistema de control interno fueron presentados en 1992 por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras (COSO) de la Comisión Treadway, e incluyen, entorno del control, evaluación de riesgos, información y comunicación, actividades de control y supervisión. A continuación se presenta la definición de cada componente:

- **Entorno del control**

El entorno del control se refiere al factor compuesto que impacta sobre el conocimiento de la cultura organizacional por parte del empleado. Los factores que impactan el entorno del control incluyen: discreción, valores y habilidad del empleado; filosofía administrativa y estilo operacional de la junta y los gerentes; la contratación y entrenamiento de los empleados; y las preocupaciones y orientación de la junta y los supervisores. El entorno del control es la base de los otros componentes.

- **Evaluación de riesgos**

La evaluación de riesgos se refiere al reconocimiento de los factores internos y externos que previenen el alcance de las metas, y la valoración de los riesgos potenciales y el impacto de una variedad de factores. El resultado de la evaluación puede ayudar a la organización a diseñar, enmendar e implementar las operaciones de control necesarias.

- **Actividades de control**

Las actividades de control se refieren al diseño de un marco de control abarcador y la creación de procedimientos de control en todos los niveles. Esto garantiza que las instrucciones de la junta y los gerentes se ejecuten, incluyendo las aprobaciones, autorizaciones, certificaciones, reajustes, reexaminaciones, inventarios de rutina, verificación de registros, división del trabajo, garantía de la seguridad de bienes, proyectos, o comparaciones con los resultados previos.

- **Información y comunicación**

La información se refiere a los blancos de un sistema informático, tales como reconocimiento, consideración, procesamiento y reportaje. El sistema incluye las informaciones financieras o no financieras pero que estén relacionadas de forma relevante con las operaciones, y el cumplimiento de los reglamentos. La comunicación se refiere a la diseminación de la

información a varias personas, y a las comunicaciones internas y externas. El sistema de control interno requiere información desde la planificación de actividades a la supervisión, y ofrece un mecanismo para que la persona obtenga la información específica que requiera.

- **Vigilancia**

La vigilancia se refiere al proceso de auto-auditoría dentro del sistema de control interno, e incluye evaluar si el entorno de control es satisfactorio, si la evaluación de riesgos es oportuna y precisa, si las operaciones de control son apropiadas y precisas, y si los sistemas de información y control incluyen los rubros apropiados. La vigilancia puede ser continua o realizada sobre una base caso por caso. La anterior incluye la supervisión de rutina de las operaciones, mientras que la última incluye la vigilancia que realizan los auditores internos, supervisores o la junta. Se presentan informes sobre la supervisión continua, evaluaciones de casos y supervisiones. (Anónimo, Establecimiento de un control interno, s/f)

#### **1.4.3. Objetivos del sistema de control interno**

Editorial Cultural S.A y colaboradores (1997) exponen que la fijación de objetivos desarrolla la elaboración de controles necesarios para las actividades de gestión y dirección dentro del sistema informativo de la empresa, los cuales convergen principalmente en la contabilidad como instrumento para la toma de decisiones. Por lo que el objetivo primordial de un sistema de control interno es el alcance de la fiabilidad de la información. De manera general se pueden identificar los siguientes objetivos de control en el proceso de transacciones que serán aplicables a todos los sistemas de organización empresarial:

- **Autorización de las transacciones**

Toda transacción debe de contar con unos sistemas apropiados de autorización conforme a las instrucciones y criterios establecidos por la Dirección de la empresa (por ejemplo, proceso de adquisiciones o ventas de activos). La definición de autoridad ira ligada a una adecuada comunicación de responsabilidades. El nivel de autoridad dependerá normalmente de la naturaleza de la transacción y de su importancia en base al volumen de operaciones de la entidad.

- **Adecuado registro, clasificación e imputación del período contable de las transacciones**

Deben de existir unos procedimientos que aseguren que las transacciones están codificadas y clasificadas en las cuentas contables definidas y en los periodos correctos de manera que facilite la confección de la información de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados y los criterios definidos por la entidad. Para ello, las políticas de registro, clasificación e imputación de período estarán claramente definidas y con una asignación apropiada de responsabilidades.

Todas las transacciones deben estar soportadas mediante documentación y reflejadas en sus correspondientes registros (bien sean contables o extracontables, manuales o informáticos), los cuales sirvan de herramienta para asegurar en definitiva, la consecución de los objetivos establecidos.

- **Verificación de los sistemas**

Este objetivo está enfocado a la verificación periódica del correcto reflejo de las transacciones reales a la información generada por el sistema de procesamiento establecido, de forma que puedan detectarse posibles errores surgidos.

De ahí que se deban de adoptar técnicas de evolución de los resultados, una vez procesadas las transacciones, los cuales se obtienen a partir de los controles definidos. Éstas técnicas suelen centrarse en revisiones periódicas realizadas por personas independientes a las que realizan normalmente el procesamiento de dichas transacciones.

- **Obtención de una información exacta y fiable**

Todos los registros creados bajo los objetivos anteriormente descritos deben de generar un flujo de salida de información el cual se resumirá de una manera exacta y correcta mediante la presentación de unos informes financieros.

Estos informes reflejarán la situación y posición financiera de la entidad, así como sus variaciones, datos presupuestarios y además estudios especiales (inversiones, flujos de tesorería, etc.) en momentos determinados del tiempo, los cuales servirán de base, una vez analizadas e interpretadas para la toma de decisiones por parte de los órganos directivos de la entidad.

- **Adecuada segregación de funciones**

El ciclo completo de una transacción debe de procesarse por personas diferentes con el fin de evitar errores y restringir las posibilidades de fraudes, Es decir la transacción se desarrollará asignando diferentes competencias, lo que dará lugar a una división de funciones hasta el registro final de dicha transacción.

Así por ejemplo, se establecerán divisiones entre las responsabilidades operativas y las de registro, la custodia de activos y funciones contables, autorización de operaciones y custodia de activos relacionadas con dichas operaciones y entre las funciones del ciclo contable hasta su registro.

- **Salvaguardia y custodia física de activos y registros**

Los controles diseñados para la consecución de este objetivo deberán ir enfocados a conseguir que se determine un adecuado acceso restringido sobre los activos propiedad de la entidad por parte de las personas autorizadas para ello. Se considerarán activos todos los bienes físicos ya sean inmobilizaciones, activos financieros, stock, tesorería, los cuales serán custodiados junto con todos los documentos y registros generados en el sistema ya sean informáticos o no (documentos prenumerados, claves de acceso, copias de seguridad, etc.).

La dirección de la empresa será la que asigne las autorizaciones y diseñe las medidas de control oportunas para su cumplimiento.

- **Operando de acuerdo con las políticas establecidas por la entidad**

Todos los procesos implicados en el registro de las transacciones se efectuarán de acuerdo con unas políticas y criterios establecidos y aprobados por los órganos directivos de la entidad que quedarán reflejados por escrito en unos manuales de procedimientos especificados por áreas y ciclos administrativos y contables acordes con la actividad de la empresa. En dichos manuales se establecerán políticas, criterios, tratamientos, metodologías, comprobaciones, etc., las cuales deberán llevarse a cabo por el personal asignado e implicado en cada una de las áreas o ciclos.

A la vez el diseño de estas políticas estará sujeto a actualizaciones constantes y planes de verificación y comprobación periódicas de los controles y procesos definidos, normalmente llevados a cabo por independientes.

Adicionalmente, cabe destacar como objetivo de control interno, desde el punto de vista de gestión operativa en general, la importancia de la integridad de la metodología operativa de toda la organización de una entidad puesto que todo hecho económico debe de ser aceptado y procesado con exactitud con una metodología eficiente, rápida y en el

periodo que le corresponda de acuerdo con las políticas dictadas por la Dirección y cuando los hechos afectan a varios sistemas, las transacciones surgidas en cada ciclo deben de reflejarse en el mismo período económico. Al respecto la finalidad del circuito operativo es siempre la obtención de una información fiable y a tiempo para la toma de decisiones.

#### **1.4.4. Principios del control interno**

Los autores Vergara, M., Vergara, O. y Vergara M. (2002) determinan que los procedimientos de comprobación y control interno varían en cada compañía. Sin embargo, también admitieron que los principios fundamentales del control interno pueden exponerse en la forma siguiente:

- Deben fijarse la responsabilidad. Si no existe una delimitación exacta de ésta, el control será ineficiente.
- La contabilidad y las operaciones deben estar separadas. Un empleado no debe ocupar un puesto en que tenga control de la contabilidad y, al mismo tiempo, control de las operaciones que ocasionan asientos en la contabilidad. Por ejemplo, el asistente de contabilidad que lleva el mayor general no debe tener acceso a la caja o al registro de ventas al contado.
- Deben utilizarse todas las pruebas disponibles para comprobar la exactitud, con objeto de tener la seguridad de que las operaciones y la contabilidad se llevan en forma exacta. Por ejemplo, el asistente de contabilidad que lleva el mayor general no debe tener acceso a la caja o al registro de ventas al contado.
- Ninguna persona individualmente debe tener completamente a su cargo una transacción comercial. Cualquier persona, deliberada o inadvertidamente, cometerá errores, pero es probable que un error se descubra si el manejo de una transacción está dividido entre dos o más personas.
- Debe escogerse y entrenarse cuidadosamente al personal de empleados. Un entrenamiento cuidadoso da por resultado mejor rendimiento, costos reducidos y empleados más eficientes.

- Si es posible, haber rotación entre los empleados asignados a cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar de vacaciones entre las personas que ocupan un puesto de confianza. La rotación reduce las oportunidades de cometer un fraude, indica el grado de adaptación de un empleado y frecuentemente da por resultado nuevas ideas para la organización.
- Las funciones para cada puesto deben estar siempre por escrito. Los manuales de procedimientos fomentan la eficiencia y evitan los errores.
- Los empleados que custodian y/o manejan dinero en efectivo o valores deben tener pólizas de fianza. La fianza protege a la empresa y actúa como disuasivo psicológico en el caso de un empleado en tentación.
- No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble. Este sistema no sustituye al control interno. Errores también se cometen en la contabilidad por partida doble, y el sistema por sí solo no probará una omisión, un asiento equivocado o la falta de honradez.
- Debe hacerse uso de las cuentas de control en la mejor amplitud posible. Estas cuentas prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas y los empleados segregados en diferentes ocupaciones.

#### **1.4.5. Auditoría interna**

La meta de la auditoría interna es asistir a la junta y a los gerentes en la investigación y reexaminación de cualquier problema en los controles internos, así como juzgar los resultados operacionales. Las auditorías también ofrecen sugerencias constructivas para asegurar una continua y efectiva implementación de los sistemas de control interno, además se usan para examinar y hacer enmiendas al sistema. Para asegurar la objetividad del trabajo de auditoría interna, los departamentos de auditoría son generalmente dirigidos por la junta o el presidente, y operan independientemente.



#### **1.4.6. Auto-auditoría bajo un sistema de control interno**

La meta de la auto-auditoría en el sistema de control interno es implementar un mecanismo bajo el cual los departamentos o áreas se vigilen a sí mismos, además realicen las modificaciones necesarias para compensar los cambios en el entorno, y reajusten el sistema de control interno cuando sea necesario para mejorar la calidad y eficiencia de las auditorías. La meta general es que la organización se vuelva más dinámica. El alcance de la examinación cubre todas las áreas del sistema de control interno, así como los procedimientos y métodos diseñados bajo el sistema de auto-auditoría.

La examinación cubre a todos los empleados y departamentos o áreas sobre una base regular. La oficina de auditoría revisa posteriormente los informes de auditoría y los recopila junto con otros informes sobre aspectos que han sido pasados por alto o irregularidades identificadas. Los informes son entonces entregados a la junta y al secretario general, y son usados como referencias al diseñar las estrategias administrativas.

#### **1.4.7. Un mecanismo de administración**

La administración corporativa se refiere a un tipo de orientación y gerenciamiento que realizan varios mecanismos y procedimientos entre la gerencia y otras personas con el interés de fortalecer los resultados de la compañía. Un efectivo sistema de control interno ofrece la base para la administración corporativa. Esto se lleva a cabo bajo los principios de la transparencia de información y las prácticas de ética profesional.

#### **1.4.8. Administración de riesgos**

La administración de riesgos usa las técnicas administrativas para identificar sistemáticamente, evaluar y minimizar efectivamente el riesgo. También busca transformar el riesgo en una oportunidad para crear una ventaja competitiva aún mayor. La creación de un mecanismo de administración ideal proviene de la preparación e implementación de procedimientos de control

interno. Se considera también el uso del riesgo como un componente de las operaciones y utiliza la administración de riesgos para reajustar las estrategias organizacionales según sean apropiadas. La evaluación de riesgos considera los sistemas, estrategias, procedimientos, operaciones y autorizaciones para determinar los riesgos potenciales que surgen de procedimientos específicos o durante las rutinas diarias. El sistema también procura encontrar un equilibrio entre el riesgo y la ventaja para reducir lo más que se pueda el nivel de riesgo a la organización. Las descripciones anteriores de los controles internos, auditoría interna y auto-auditoría indican que los controles internos y la auditoría interna son necesarios en el marco de las operaciones organizacionales. La auto-auditoría, sin embargo, está relacionada con la administración interna y puede ser usada para aumentar la eficiencia operacional y reducir los riesgos operacionales. Las organizaciones deben establecer y administrar un abarcador sistema de control interno; así como realizar auto-auditorías deben hacer hincapié en la función de la auditoría interna y dar amplia autoridad a los auditores para que lleven a cabo las auditorías e investigaciones, evalúen los aspectos que se han pasado por alto en el sistema de control interno y cuantificar la eficiencia operacional. Esto asegura la efectiva implementación del sistema de control interno y ayuda a la junta y los gerentes a ejercer la responsabilidad e instituir un mecanismo de administración. Los controles internos y la auditoría interna deben ser realizados para asegurar que las operaciones internas sean ejecutadas eficientemente.

Después de diseñar e implementar apropiadamente la administración de riesgos y los controles internos, se puede establecer un mecanismo para control de riesgos. Esto asegura el uso adecuado de los recursos, aumenta la transparencia, fortalece la calidad de la toma de decisión y ofrecer mejores resultados con el proceso de evaluación.

#### **1.4.9. Implementación del sistema de control interno**

Una amplia variedad de reglamentos rigen sobre el quehacer de una organización, desde reglas que controlan la asistencia de los trabajadores hasta las que rigen sobre las operaciones. Cada área de operaciones requiere diferentes procedimientos operacionales. A la luz de las operaciones cada vez más amplias y complejas las empresas deben tener sistemas aún más transparentes, y presentar su administración interna y mecanismo de control por escrito para que sean vistos por todos.

El proceso usado para poner en práctica un sistema se detalla a continuación:

- **Creación de un grupo de trabajo del sistema de control interno**

Los controles internos son un instrumento administrativo. La implementación y administración de esos controles son los puntos de enfoque del trabajo de los gerentes del nivel superior. El sistema también requiere la participación de todos los departamentos o áreas.

En una entidad pública, el secretario general actúa como convocador del grupo de trabajo del sistema de control interno, y los jefes de departamento constituyen el grupo de trabajo. La oficina de auditoría funge de secretaría, con el jefe de la misma sirviendo como secretario. El trabajo primordial del grupo de trabajo es fijar metas y horarios, realizar discusiones regulares y evaluar las propuestas de control interno formuladas por cada departamento. El grupo de trabajo también asigna calificaciones conjuntas basadas en las auto-auditorías.

- **Diseminación de conceptos**

En la etapa inicial de la implementación, cada departamento podría no estar al tanto de la función y contenido de los controles internos. Antes de establecer formalmente un marco para los controles internos, una entidad

debe realizar disertaciones sobre temas relacionados para permitir que todos los empleados tengan un mejor entendimiento del sistema.

A continuación se ofrece una breve descripción del contenido de cada disertación:

- **Establecimiento de un sistema de controles internos y auditoría interna**

Los escándalos financieros de Enron, en Texas y de Barings, en Singapur, resaltan la necesidad de establecer controles internos. Un análisis de la relación entre los controles internos y la administración corporativa indica que los controles internos, la auto-auditoría y las auditorías internas proporcionan la base de la administración corporativa (mecanismo de administración = sistema de control interno x auto-auditoría x auditorías internas). Una compañía puede lograr operaciones sostenibles sólo a través de la transparencia de la información y operando en forma ética.

Para introducir los sistemas y reforzar la confianza entre los empleados, la disertación hace hincapié en las ventajas de tener a los trabajadores diseñando el sistema. Así mismo se deben usar diferentes métodos de control para las diferentes estructuras organizacionales. En cualquier evento, los controles internos deben ser diseñados teniendo en mente su uso práctico. La disertación ayuda a explicar varios procedimientos usados para crear un sistema de control interno dentro de una organización.

- **El uso de la administración corporativa en las instituciones**

Esta disertación hace hincapié en los conceptos de la administración corporativa como medios para proteger los intereses de una entidad, el anuncio y la transparencia de las principales noticias corporativas, así

como los deberes de la junta. El uso de la administración corporativa en las instituciones es necesario para asegurar el cumplimiento de los reglamentos en la utilización de fondos donados y los procedimientos presupuestarios, la comunicación de información, las funciones reforzadas de la junta y los supervisores, así como la implementación de las teorías administrativas.

- **Operaciones organizacionales y administración de riesgos**

El contenido de esta disertación incluye entender el actual entorno de operaciones; entender el actual riesgo operacional; reconocer las operaciones y riesgos potenciales de una organización; delinear la responsabilidad de los especialistas en administración de riesgos en el día de hoy.

#### **1.4.10. Etapas en el establecimiento del sistema**

Para asegurar que el establecimiento de un sistema de control interno sea llevado a cabo cuidadosamente, la institución debe invitar a un experto para que actúe como asesor. La oficina de auditoría también planifica varios horarios para la implementación. A medida que se ha logrado un entendimiento general del sistema, el grupo de trabajo diseñará un sistema compatible con el entorno y la cultura de la empresa, y fijará metas específicas.

Para permitir que el plan de control interno sea implementado sin problemas y a través de toda la organización en sus operaciones diarias, el grupo de trabajo decidirá que la organización estudie conjuntamente el sistema y lo implemente por etapas para ir acumulando experiencias. Se fijarán tres metas: Eliminar el escepticismo -aumentar la fuerza administrativa; Compartir el conocimiento -aumentar el estudio organizacional; Alcanzar un consenso -implantar el sistema dentro de la cultura de la organización.

Las operaciones relacionadas con el establecimiento de un sistema de control interno y auto-auditoría se detallan a continuación:

- **Plan borrador para establecer e implementar un sistema de control interno**

En el primer periodo, la oficina de auditoría preparará un plan borrador para establecer e implementar un sistema de control interno. El departamento analizará las ventajas y desventajas de los controles internos de la organización, seguidamente se evaluará las condiciones para la implementación de controles internos, y se sugerirán métodos para instituir el sistema y su correspondiente horario. La propuesta declarará que en la presente etapa de los controles internos de la institución, la administración en el nivel superior y todos los departamentos se comprometen a cooperar. Además, la institución exhibirá una racional planificación organizacional y una buena estructura administrativa. El informe concluirá que dicho periodo, era el tiempo perfecto para fortalecer más la auditoría interna.

- **Divulgación de los conceptos y métodos del sistema de control interno**

Además de ser oportuno al implementar el programa y gozar del apoyo total de la administración, para que el plan sea exitoso se requiere del apoyo de los jefes de departamento, así como la participación de todos los empleados. Por lo tanto, el gerente decidirá iniciar la divulgación del sistema en los informes operacionales, anunciando su determinación para alcanzar ciertas metas y los esfuerzos hechos por el grupo de trabajo para diseñar el sistema. El grupo de trabajo también usará una variedad de métodos para informar a los empleados acerca del significado, función y alcance del sistema en un esfuerzo para lograr un consenso y promover la determinación para alcanzar las metas.

- **Organización de los actuales reglamentos administrativos**

El grupo de trabajo también examinará las costumbres y reglamentos de la institución. Esto incluirá todas las leyes, así como costumbres y prácticas que aún no se han formalizado en el papel. Además, el grupo de trabajo revisará todos los reglamentos, los organizará y clasificará dentro del Manual de Control Interno.

- **Finalización de los procedimientos de cada operación de control**

Esta etapa consiste en delinear claramente los procedimientos en cada control operacional es importante para clarificar cada paso del trabajo y las responsabilidades. La clara documentación de cada procedimiento de control facilitará la comparación con organigramas o reglamentos de procedimiento.

- **Diseño de la estructura, estilo de formularios y uso de documentos**

El sistema de control interno una entidad diseñará formularios que resaltarán los controles de operación y administración, así como un organigrama de flujo de las operaciones administrativas. El estilo de los formularios satisfará las necesidades prácticas de la entidad y permitirá la flexibilidad. Los formularios son usados conjuntamente con las auditorías internas y auto-auditorías.

- **Producción de un organigrama de procedimiento en las operaciones administrativas**

Después de finalizar los procedimientos, se diseñará y producirá un organigrama para mostrar el procedimiento de los diversos mecanismos, que se convertirá en la base para los procedimientos administrativos.

- **Producción de procedimientos de control operacional y administrativo**

El enfoque de esto es señalar los riesgos de procedimiento y los puntos de control. Se diferencia de los procedimientos operacionales estándares en

que los últimos se centran en la explicación de los diversos procedimientos. Cada departamento no sólo deberá proceder a identificar los riesgos específicos y las correspondientes medidas preventivas en la columna “Riesgos y Controles” Si no que se instituirán controles, los riesgos se convertirán en obstáculos en el camino al logro de las metas. Este es el punto de los controles internos.

Después que cada oficina y departamento finaliza los controles requeridos en sus operaciones, deberán implementarlos. Asimismo ellos deberán referirse al contenido de su mecanismo del sistema de control y también tomarán en consideración la flexibilidad operacional y los costos para asegurar que los controles y procedimientos operacionales se complementen entre sí.

- **Finalización de los procedimientos sobre administración, salvaguardia y emisión de documentos**

Cada supervisor en los diversos departamentos revisará sus respectivos organigramas operacionales y de procedimiento. Después de esta revisión, se remiten los organigramas al grupo de trabajo para su revisión y aprobación.

- **Revisión del grupo de trabajo del sistema de control interno**

El esfuerzo del grupo de trabajo en el diseño del sistema es la clave para el éxito o fracaso del sistema. Los objetivos, ciclos operacionales, procedimientos operacionales, el diseño, producción e implementación de los formularios, y los informes presentados a la junta son aspectos que el grupo de trabajo debe discutir y revisar. (Anónimo, establecimiento de un sistema de control interno, s/f)



#### 1.4.11. Gestión en las ONG

- **Definición**

Roberto, Claros y Oscar, León (2012) exponen que, la gestión dentro de una ONG implica optimizar debidamente los recursos disponibles para garantizar el logro del fin social que nos hayamos propuesto, así como también los administradores son responsables ante fundadores o socios y ante los organismos que han depositado su confianza en la ONG.

- **Modelo de gestión de las ONG**

Modelo de gestión se llama a las diferentes formas de toma de decisiones dentro de una ONG. Es decir la secuencia ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones.

Siempre hemos de encontrar un modelo de gestión. “Toda ONG posee un modo de gestión”.

Este modelo puede ser más o menos explícito, más o menos racional, sus prioridades acaso pueden ser “transparentes” o visibles y manifiestas, pero siempre existen, siempre están aunque no las veamos a simple vista, aunque no se las explique directamente.

El concepto de modelo de gestión adquiere relevancia en los años 80 y adopta una nueva definición como unidad mínima que contienen los elementos de la identidad de la organización que expresa un estilo de gerencia, jerarquías e inclusive razón e intuición.

- **Las ONG y el control interno**

- ✓ Reseña histórica de las ONG

Las organizaciones no gubernamentales han estado presentes en los asuntos internacionales desde la segunda mitad del siglo XIX. En 1840 se reunió la Convención Mundial contra la esclavitud que provocó la movilización internacional para acabar con el comercio de esclavos.

Una de las más antiguas es la Cruz Roja, aunque propiamente no es una ONG por tener características particulares en base a sus estatutos y al ser consecuencia de convenios internacionales. El reconocimiento formal de las ONG es a partir del artículo 71 de la Carta de las Naciones Unidas (1945): Encarga al Consejo Económico y Social de la ONU “adopte las medidas necesarias para la consulta con las organizaciones no gubernamentales”.

Las ONG se han desarrollado explosivamente desde que hicieron su aparición durante la segunda guerra. Actualmente, estas entidades tienen presencia mundial en su lucha por un mundo más justo. Los fondos de la cooperación internacional provienen principalmente de los organismos multilaterales, fondos públicos de las economías más desarrolladas o de las donaciones de miles de personas solidarias quienes esperan que sus aportes alivien necesidades de personas, por lo que confían en organizaciones eficientes y capaces de canalizar los fondos hacia los más necesitados.

En términos generales y sencillos, la Cooperación o Ayuda Oficial al Desarrollo o Cooperación Internacional se entiende como un conjunto de actuaciones y herramientas de carácter internacional orientadas a movilizar recursos e intercambiar experiencias ante los países desarrollados y los países en vías de desarrollo para alcanzar metas comunes.

- ✓ La cooperación técnica internacional en el marco del sistema nacional del control

El artículo 4 de la ley N° 27785 – Ley Orgánica del Sistema Nacional de Control y de la Contraloría General de la República, indica que las entidades que, en uso de sus facultades, destinen recursos y bienes del estado, incluyendo donaciones, provenientes de fuentes extranjeras

cooperantes, a entidades no gubernamentales nacionales o internacionales no sujetas a control, se encuentran obligadas a las contraloría general, sobre la inversión y sus resultados, derivados de la evaluación permanente que debe practicarse sobre tales recursos. Dichos recursos y bienes serán administrados por los beneficiarios de acuerdo a la finalidad o condición de su asignación, para cuyo efecto se utilizarán registros y/o cuentas especiales que permitan su análisis específico, asimismo, en sus convenios o contratos se establecerá la obligación de exhibir dichos registros ante la Contraloría General, cuando esta lo requiera. Los órganos del sistema deberán prever los mecanismos necesarios que permitan un control detallado, pudiendo disponer las acciones de verificación que correspondan.

✓ Constitución y requisitos para la inscripción de una ONG

- Constitución de una ONG

Para constituir una ONG previamente hay que ser una persona jurídica y ser conocidos como ONG, solamente existen elegir con constituir una Asociación Civil o una fundación, de conformidad con el Código Civil vigente.

Los pasos a seguir para constituir una ONG como asociación civil son básicamente los siguientes:

**Primer paso:** Elaboración del acta de constitución social y estatuto

**Segundo paso:** Legalización de libros

**Tercer paso:** Elaboración de la minuta y elevación a escritura pública

**Cuarto paso:** Inscripción en Registros Públicos

**Quinto paso:** Administración Tributaria (SUNAT)

✓ Normatividad

- Marco Legal

- Constitución política del estado 1993: Art 82°
- Código civil: Sección segunda: Personas jurídicas, Título II: Asociación: Art. 80° y 124 al 129; y Título III: Fundación: Art. 99° al 110°
- Código penal
- Código procesal penal
- Ley general de sociedades ley n° 26887
- Ley n°26112 Ley orgánica del ministerio de relaciones exteriores.
- Decreto legislativo n° 719 ley de cooperación del decreto legislativo n° ley de cooperación técnica internacional publicado el 31.ene.1992.
- Ley n° 27692, crea la agencia peruana de cooperación internacional – APCI, publicada el 12.abri.2002.
- Resolución ministerial n°0661-2002-RE con fecha 23.jun.2002, aprueba el reglamento de organización y funciones de la agencia peruana de cooperación internacional.
- Ley n° 27785: Ley orgánica del sistema nacional de control y de la contraloría general de la república, publicada el 23.jul.2002.

✓ Marco Tributario

- Decreto supremo n° 041-2004-EF, referido a la inafectación del impuesto general a las ventas e impuesto selectivo al consumo, en su parte introductoria establece cuales son las entidades donantes y donatarias.

- Ley n° 27804: Ley que modifica la ley del impuesto a la renta según texto único ordenado aprobado por decreto supremo n° 054-99-EF y modificatorias publicada 02.ago.2003: Esta norma establece la relación

de gastos por donaciones a favor del sector público nacional y entidades sin fines de lucro.

- Decreto supremo n° 036-94-EF: Reglamento del beneficio tributario de devolución del impuesto general a las ventas en las compras de bienes efectuados con financiación de donaciones y cooperación técnica internacional no reembolsable, establecidos por el art. 15° del decreto legislativo n°783.

- Decreto supremo n°150-2003-EF, publicado 11.oct.2003: Modifican, el reglamento del beneficio tributario de devolución de impuestos abonados por misiones diplomáticas, oficinas consulares, organizaciones y organismos internacionales acreditados en el país.

✓ Características

- Organización estable que dispone de un grado mínimo de estructura.
- No poseen ánimo de lucro y sus ingresos y/o beneficios se revierten en el desarrollo de sus programas y proyectos.
- Trabajan activamente en el campo de la cooperación al desarrollo y la solidaridad internacional.
- Tienen amplio respaldo y presencia social.
- Son independientes, eligen sus contrapartes y fijan libremente sus objetivos y estrategias de acción.
- Disponen de recursos humanos y económicos que provienen de la solidaridad y donaciones privadas.

✓ La auditoría interna en las ONG

Es raro encontrarnos con una organización no gubernamental contando con un departamento de auditoría interna, sin embargo en la investigación y evaluación del sistema de control interno de las ONG, tanto de los controles contables como los administrativos se ha

observado este tipo de sistemas de manera parcial y con muchos resultados positivos. Es por ello que se ha determinado en la investigación que la función interna es un elemento esencial de un sistema efectivo de control interno de las ONG.

#### **1.4.12. Gestión del área de almacén**

##### **La logística en la empresa**

En estos últimos años se está introduciendo en las empresas una nueva disciplina llamada logística, se trata de una técnica empleada originalmente por los ejércitos y que consistía en el traslado, transporte y abastecimiento de las tropas. La actividad empresarial es cada vez más dinámica y, por ello, requiere incorporar nuevas técnicas y disciplinas, como la logística.

Podemos definir logística como la planificación, organización y control de una serie de actividades de transporte y almacenamiento, que facilitan el movimiento de los materiales de los mismos, con el fin de satisfacer la demanda al menor costo, incluidos los flujos de información y control, ofreciendo el mayor servicio posible al cliente.

Por tanto, el recorrido que realiza un producto comienza en el centro de producción, desde ahí es trasladado por diferentes medios de transporte a otros centros intermediarios, donde se almacenará durante el tiempo requerido hasta suministrarlo al punto de venta, para finalmente ser vendido al consumidor.

La logística comprende una serie de actividades entre las que diferenciamos:

- Una primera fase, que podemos denominar dirección de materiales, en la que se incluye la preparación de las materias primas y el transporte de las mismas hasta el centro de producción.

- Otra segunda fase, denominada de distribución o comercialización, que se inicia cuando el producto terminado sale de la fábrica y finaliza con la entrega al consumidor.

El conjunto de intermediarios y actividades constituye lo que se denomina la red logística, ésta puede ser más o menos extensa según sea el tipo de producto, la localización de los mercados, etc. En la red logística pueden intervenir suministradores, fabricantes, almacenes varios y puntos de venta, hasta que el producto llega al cliente.

Todos los agentes que intervienen en el proceso suponen un incremento del costo del producto, es cierto, pero si se analiza un poco más la situación veremos que también aportan una serie de ventajas para la empresa como distribución del riesgo entre los intermediarios, disminución de los costos de transporte y almacenaje, acercamiento del producto al consumidor, reducción del número de contactos entre productor y consumidor.

#### **1.4.13. El almacén**

Como hemos visto anteriormente, el almacén es un elemento que interviene en la red logística y tiene gran importancia tanto para la empresa en particular, como para la red logística en general, ya que sirve de elemento regulador en el flujo del almacenamiento.

Un almacén bien gestionado requiere un buen control y gestión de las existencias que en él se depositan. Es necesario fijar un volumen máximo y un volumen mínimo de existencias, conocer la cantidad de productos que se deben recolectar, así como los costos que se generan por la realización del pedido y del almacenamiento, con el fin de equilibrarlos y minimizarlos.

#### **1.4.14. Funciones del almacén**

Todo almacén dependiendo de la clase, del tipo de productos, entre otras características, desempeña estas funciones:

- **Recepción de productos**

La recepción de productos abarca el conjunto de tareas que se realizan antes de la llegada de los productos al almacén, desde la entrada hasta después de su llegada. La recepción se divide en estas fases:

- ✓ Antes de la llegada: Antes de la recepción de los productos, se deberá disponer de la documentación necesaria tanto la originada por el departamento de aprovisionamiento, en la que consten los pedidos confirmados con el detalle de los productos solicitados a los suministradores, como los documentos correspondientes al departamento de ventas, con los datos referentes a las devoluciones de los clientes.
- ✓ Llegada de los productos: Este momento es importante, ya que se traspasa la custodia y la propiedad de las materiales del proveedor al cliente. Es en este instante cuando se verifica el pedido, es decir, se comprueba si los artículos recibidos coinciden con los que constan en los documentos que corroboran el traspaso de propiedades de los mismos. Al mismo tiempo deberá procederse a la devolución de aquellos productos que no reúnan las condiciones estipuladas.
- ✓ Después de la llegada: Una vez que se han recibido los productos, se procede al control e inspección de los mismos, en lo que se refiere a la cantidad y se ajusta a las condiciones estipuladas en el contrato de compraventa. Finalizada la inspección y control, se repaleta la mercancía si procede y se le asignan los códigos internos del almacén, emplazándola en su ubicación definitiva.



- **Almacenaje y manutención**

Entre las actividades realizadas en el propio almacén podemos distinguir las correspondientes al almacenaje propiamente dicho y a la manutención de los productos; vamos a estudiar en qué consisten cada una de ellas:

- ✓ Almacenaje: Es la actividad principal que se realiza en el almacén y consiste en mantener con un tratamiento especializado los productos, sistemáticamente y con un control a largo plazo. Esta función no añade valor al producto.
- ✓ Manutención: La manutención o manejo de productos se refiere a la función que desempeñan los operarios del almacén, empleando los equipos e instalaciones para manipular y almacenar los productos con el fin de alcanzar una serie de objetivos estipulados, teniendo en cuenta un tiempo y un espacio determinados.

- **Preparación de pedidos**

Este proceso también es conocido por el término inglés picking y se refiere principalmente a la separación de una unidad de carga de un conjunto de productos, con el fin de constituir otra unidad correspondiente a la solicitud de un cliente. Una vez preparada la nueva unidad, se acondicionará y embalará adecuadamente.

- **Expedición**

La expedición consiste en el acondicionamiento de los productos con el fin de que éstos lleguen en perfecto estado y en las condiciones de entrega y transporte pactadas con el cliente. Las actividades que de forma genérica se realizan en esta fase son:

- ✓ El embalaje del material, que consiste en proteger los productos de posibles daños ocasionados por su manipulación y transporte.

- ✓ El precintado, que pretende asegurar la protección de la mercadería y aumentar la consistencia de la carga. Para ello se suele emplear el fleje y las películas retráctiles.
- ✓ El etiquetado, es decir, las indicaciones que identifican la mercadería embalada, así como otro tipo de información de interés para su manipulación y conservación, o información logística.
- ✓ La emisión de la documentación, ya que toda expedición de mercaderías debe ir acompañada de una serie de documentos habituales que deben cumplimentarse en toda operación de compra-venta; lo más utilizados son el albarán o nota de entrega y la carta de porte.

- **Organización de las existencias**

La organización y el control de las existencias dependerá del número de referencias al almacenar, de su rotación, del grado de automatización e informatización de los almacenes, etc. Independientemente de esto, para una buena organización y control deberemos tener en cuenta dónde ubicar la mercadería y cómo localizarla, para:

- ✓ Minimizar los costos correspondientes al manejo de las mercaderías en lo que se refiere a la extracción y preparación de pedidos.
- ✓ Maximizar la utilización del espacio.
- ✓ Tener en cuenta algunas condiciones exigidas por los propios productos a almacenar, como seguridad e incompatibilidad entre los mismos.

- **Principales zonas del almacén**

El recinto del almacén se divide en distintas áreas, en las que se desarrollan unas actividades específicas. Según el tamaño y el tipo de almacén habrá unas zonas u otras. Veamos qué zonas son las más habituales:

- ✓ Zona de descarga: Lugar donde se realizan las tareas de descarga de los vehículos que traen la mercadería procedente de los proveedores, principalmente, y de las devoluciones que realizan los clientes.

En este recinto se encuentran los muelles, que ocupan tanto la parte interna como la parte externa del almacén. Las zonas externas comprenden los accesos para los medios de transporte a su llegada, espacio suficiente para que los vehículos realicen las maniobras para su salida.

- ✓ Zona de control de entrada: Una vez descargada la mercadería, ésta se traslada a un recinto donde se contrasta lo que ha llegado con los documentos correspondientes a lo solicitado. En primer lugar se realiza un control cuantitativo, en el que se comprueba el número de unidades que se han recibido, bien sean paletas, bultos, cajas, etc. Posteriormente se hace un control cualitativo, para conocer el estado en que se encuentra la mercadería, el nivel de calidad, etc. Algunos productos exigen que se preparen salas especializadas y personal técnico para realizar este tipo de control como, por ejemplo, productos alimenticios y los elaborados por industrias químicas y farmacéuticas.

- ✓ Zona de cuarentena: Sólo algunos almacenes tienen esta zona. En ella se depositan los productos que, por sus características especiales, la normativa exige que pasen unos análisis previos al almacenamiento para conocer si están en buen estado o no. Hasta que no se realicen esas pruebas el producto no se puede tocar ni almacenar. Una vez que se

haya superado los controles necesarios, se procederá a su almacenamiento definitivo. Los almacenes que suelen disponer de esta zona son los que almacenan productos farmacéuticos y agroalimentarios.

- ✓ Zona de almacenamiento: Es el espacio donde se almacenan los productos hasta el momento en que se extraen para proceder a su expedición.

En esta zona se diferencian dos áreas:

- Un área que se destina al stock de reserva o en masa, desde donde se trasladan los productos a otras áreas donde se preparan para la expedición. Para ello se requieren equipos de almacenamiento específicos como, por ejemplo, la habilitación de pasillos para la correcta manipulación de la mercadería.
  - El área denominada de picking, que es donde se extraen los productos para su expedición. Se caracteriza por que los recorridos de la mercadería y el tiempo de preparación del pedido son más cortos. En esta zona se emplean equipos de manipulación específicos, que facilitan al operario la realización de tareas de picking.
- ✓ Zona de embalaje para la expedición: En esta zona se procede al embalaje del conjunto de mercaderías dispuestas para servir al cliente. Este embalaje puede ser manual o bien se puede realizar a través de equipos automatizados. En algunos almacenes en que no existe esta área, el embalaje se realiza en la zona de consolidación. Es importante que la zona de almacenamiento esté próxima a los utensilios de envasado y disponer de medios informáticos para la edición de etiquetas y confección de listados.

- ✓ Zona de control de salida: En este recinto se verifica que las mercaderías relacionadas en el pedido se corresponden con las referencias que se han preparado para servir al cliente y si la cantidad de productos coincide con la solicitada. La tarea de control se puede agilizar mediante la incorporación a los productos de etiquetas provistas de código de barras, así el operario recogerá la información de las mismas mediante un lector óptico con el fin de comprobar que la unidad de expedición es correcta. (Anónimo, El almacén en la cadena logística, s/f)

#### **1.4.15. Tipos de almacén**

Mendoza, E. (2009) describe los siguientes tipos de almacén:

- Almacén de productos terminados: El almacén de productos terminados presta servicio al departamento de ventas guardando y controlando las existencias hasta el momento de despachar los productos a los clientes.
- Almacén de materia prima y partes componentes: Este almacén tiene como función principal el abastecimiento oportuno de materias primas o partes componentes a los departamentos de producción.
- Almacén de materias auxiliares: Los materiales auxiliares son todos aquellos que no son componentes de un producto pero que se requieren para envasarlo o empacarlo. Podemos mencionar los lubricantes, grasa, combustible, etiquetas, envases, etc.
- Almacén de productos en proceso: Si los materiales en proceso o artículos semi-terminados son guardados bajo custodia y control, intencionalmente previstos por la programación, se puede decir que están en un almacén de materiales en proceso.

- Almacén de herramientas: Un almacén de herramientas y equipo, bajo la custodia de un encargado especializado para el control de esas herramientas, equipo y útiles que se prestan a los distintos departamentos y operarios de producción o de mantenimiento. Cabe mencionar: brocas, machuelos, piezas de esmeril, etc.
- Almacén de materiales de desperdicio: Los productos partes o materiales rechazados por el departamento de control y calidad y que no tienen salvamento o reparación, deben tener un control separado; este queda por lo general, bajo el cuidado del departamento mismo.
- Almacén de materiales obsoletos: Los materiales obsoletos son los que han sido discontinuados en la programación de la producción por falta de ventas, por deterioro, por descomposición o por haberse vencido el plazo de caducidad. La razón de tener un almacén especial para este tipo de casos, es que los materiales obsoletos no deben ocupar los espacios disponibles para aquellos que son de consumo actual.
- Almacén de devoluciones: Aquí llegan las devoluciones de los clientes, en él se separan y clasifican los productos para reproceso, desperdicio y/o entrada a almacén.

### 1.3. Marco conceptual

**Control.-** Es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

**Control Interno.-** Comprende el plan de organización y el conjunto coordinado de métodos y medidas adoptadas dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable.

**Sistema.-** Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí.

**Eficiencia.-** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**Efectividad.-** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Realidad, validez.

**Sistema de control interno.-** Es el plan de organización y el conjunto de medidas y métodos coordinados, adaptados dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y el grado de confiabilidad de sus datos contables, promover eficiencia en las operaciones y estimular la observancia de la política.

**ONG.-** Organización de iniciativa social, independiente de la administración pública, que se dedica a actividades humanitarias, sin fines lucrativos.

**Auditoría.-** Etimológicamente, el concepto de auditoría deriva del latín *audire* que significa oír y escuchar.

- Empleo de auditor

- Revisión de la contabilidad de una empresa u organización para garantizar la veracidad y regularidad de las cuentas y elaborar un dictamen sobre la calidad y el rigor de la gestión.
- Revisión, inspección, verificación para llevar a cabo un examen de las operaciones financieras, administrativas y de otro tipo de una entidad pública o de una empresa privada, por especialistas ajenos a ellas y con el objeto de evaluar la situación de las mismas.

**Fundación.-** Persona jurídica de carácter privado que se constituye mediante el aporte fundamental de una o más persona, cuyo objeto fundamental es el bien común, el interés público y que no tiene propósito de lucro.

**Almacén.-** Edificio o local donde se depositan géneros de cualquier especie, generalmente mercancías.

**Gestión.-** Hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

**Administración.-** Es una ciencia social de principios, normas, procesos técnicos y procedimientos que orientada al ámbito empresarial, posibilitan una racionalización de los recursos humanos de los elementos básicos de la administración (planeamiento, organización, dirección, coordinación y control), para lograr eficacia en la gestión empresarial.

**Donación.-** La donación consiste en la transmisión voluntaria de bienes que una persona realiza a favor de otra sin recibir nada en compensación.

**Normas.-** Reglas que se deben seguir o que se deben ajustar las conductas, tareas, actividades.



**Sistema.-** Conjunto de cosas relacionadas entre sí que de manera ordenada contribuyen a determinado objeto.

**Verificación de control.-** Procedimientos de auditoría para verificar la eficacia de las políticas o procedimientos de control establecidos.

**Resultado.-** Efecto y consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

## **II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

### **2.1. Material**

#### **2.1.1. Población**

La población estuvo constituida por 08 trabajadores tal como se demuestra en el siguiente cuadro:

<b>Área</b>	<b>Sexo</b>		<b>Sub Total</b>
	<b>H</b>	<b>M</b>	
<b>Almacén</b>	6	2	8
<b>Total</b>	6	2	8

#### **2.1.2. Marco de muestreo**

Estuvo constituido por los procesos que se generan en la ONG Comunidad Traperos de Emaús.

#### **2.1.3. Unidad de análisis**

La unidad de análisis presenta las siguientes características:

- Tienen una edad promedio de 30 a 50 años.
- La mayoría es de sexo masculino.
- Son de clase baja.
- La gran mayoría viven en la zona de influencia de la institución.

#### **2.1.4. Muestra**

##### **Tipo de muestra**

La muestra es no probabilística, intencional o no aleatoria, puesto que el trabajo se enfoca solo en el personal del área de almacén.

### **Tamaño de la muestra.**

Por ser la población pequeña, la muestra es la misma que la población. Son los 08 trabajadores de la ONG Comunidad Traperos de Emaús.

### **2.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

<b>TÉCNICA</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>Observación</b>	Guía de observación directa
<b>Encuestas</b>	Cuestionario
<b>Análisis de contenido</b>	Fichas textuales, bibliográficas.

## **2.2. Procedimientos**

### **2.2.1. Diseño de contrastación**

#### **Diseño de un grupo post – prueba**

Este diseño se aplicó en el tratamiento de un solo grupo, se procedió con la observación (medición) y luego se evaluaron los resultados de la variable independiente, sobre la dependiente.

$$\boxed{\text{Vi} \text{-----} \text{O}}$$

Dónde:

- Vi es la variable independiente y
- O es la observación - medición realizada.

### 2.2.2. Análisis de variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ESCALA DE MEDICIÓN
El diseño de un Sistema de Control Interno mejora significativamente la gestión del área de almacén de la ONG Comunidad Traperos de Emaús Trujillo – 2013	<b>V.I SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b> Medidas y métodos coordinados para efecto de promover eficiencia, eficacia y economía.	Eficiencia Eficacia Economía	Revisión documentaria Cuestionarios Entrevistas Indagaciones Validación de campo	Cualitativa
	<b>V.D GESTIÓN DEL ÁREA DE ALMACÉN</b> Administración de recursos de una empresa para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.	Recursos Objetivos propuestos	Revisión documentaria Cuestionarios Entrevistas Indagaciones Validación de campo	

### **2.2.3. Procesamiento y análisis de datos**

La presente investigación se inicia por la necesidad de contar con un sistema de control interno para el área de almacén de la ONG Comunidad Traperos de Emaús – Trujillo, en la cual se observó irregularidades en la visita inicial.

Para conocer el estado de gestión se realizó la revisión documentaria, así mismo se aplicó un cuestionario y una entrevista a los trabajadores y gerente general; con el fin de obtener información básica inicial del control interno. Las encuestas fueron tabuladas y analizadas utilizando la hoja de cálculo Microsoft Excel, corroborando las deficiencias inicialmente observadas.

Seguidamente, se plasmaron las evidencias que nos ayudaron a diseñar el sistema de control interno para el área de almacén, este diseño está conformado de acuerdo a los componentes del COSO, entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información, comunicación, y supervisión.

Se aplicó el diseño del sistema de control interno para el área en estudio, que ayudó a mejorar la gestión, se agilizaron los procesos, apropiada organización de las actividades, reducción de riesgos y mejor control del área. Luego se realizó la discusión de los resultados, habiéndose evidenciado el grado de eficiencia de este sistema propuesto. Se volvió a realizar otro cuestionario y entrevista para constatar que la aplicación del diseño vaya eliminando irregularidades, la mayoría del total de propuestas indicadas en el cuestionario fueron aplicadas, mientras que la minoría de propuestas están en proceso de aplicación, asimismo se graficó la situación actual de la aplicación del sistema de control interno diseñado.

Finalmente se elaboraron las conclusiones las cuales fundamentan la importancia de la implementación de los controles internos, finalizando con

las recomendaciones que la aplicación del sistema diseñado ayuda a mejorar la gestión del área de almacén.

### **III. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA**

#### **3.1. Información general de la institución**

##### **3.1.1. Reseña histórica**

Comunidad Traperos de Emaús es una asociación benéfica sin fines de lucro, fundada el 17 de junio de 1996, por iniciativa de dos compañeros de Emaús en Piura apoyados por la Federación Emaús Perú, Emaús San Agustín, Emmaus Haarzuilens y Emaús Pamplona.

Comenzaron su labor en un local alquilado, con ambientes rústicos acondicionados para la vida y el trabajo. Actualmente se atiende a una gran cantidad de beneficiarios en su sede institucional, construida gracias al esfuerzo mancomunado de Emaús Internacional Trujillo. En el año 2006 se ha concluido con la construcción de nuevos talleres y se ha hecho adquisición de un nuevo camión gracias al apoyo de Emaús Internacional (Francia) y Emmaus Haarzuilens (Holanda), respectivamente.

Hasta el año 2005 la comunidad ha albergado a 150 personas y ha contado con el apoyo de 60 voluntarios temporales. Actualmente cuenta con 11 residentes, personas que buscan mejorar sus expectativas laborales y de vida. Todos han recibido capacitación y atención integral: alimentación, educación, participación en talleres, salud, recreación, eventos culturales y deportivos. Dos de ellos estudian una carrera universitaria. En la comunidad también participan 7 mujeres, muchas de ellas madres solteras.

##### **3.1.2. Razón social y domicilio fiscal**

La razón social es Comunidad Traperos de Emaús – Trujillo, con RUC 20396816921.

El domicilio fiscal en la actualidad está ubicado en Mz. B Lote 6 Urb. Progresiva Metropolitana – Trujillo.

### **3.1.3. Visión**

La Asociación civil Emaús Trujillo es una institución con capacidad humana y reconocida por su eficiencia e impacto social. Institución de apoyo familiar y que se orienta a programas sociales de calificación técnica, orientación familiar y conciencia medio ambiental sostenida con autofinanciamiento.

### **3.1.4. Misión**

- Servir a los sectores más necesitados en base a las orientaciones del manifiesto de Emaús.
- Influir en conciencia medio ambiental concertando con otras instituciones.
- Concertar con otras instituciones por los derechos democráticos e interés social.
- Desarrollar capacidades técnicas de los jóvenes para insertarse en el mercado laboral.
- Orientación familiar en aspectos de vida.
- Consolidar una comunidad de vida centrada en la unión, solidaridad, responsabilidad y promoviendo la justicia social y la comprensión de los seres humanos.

### **3.1.5. Análisis FODA**

Al realizar el diagnóstico de control interno a la empresa Comunidad Traperos de Emaús, hemos establecido las siguientes observaciones que son de gran importancia, constituyéndose deficiencias en el sistema de control interno. Se detallan dichas fortalezas y debilidades:



## **Fortalezas**

- El talento humano con el que cuenta Emaús, los cuales tienen habilidades y destrezas para cumplir adecuadamente sus funciones.
- Las infraestructuras tienen adecuados ambientes para el trabajo como oficinas para personal administrativo, una casa vivienda construida de material noble y adecuadamente distribuida, un ambiente amplio utilizado para el bazar y un Cetpro de material noble con dos pisos.
- Los equipos tecnológicos y mobiliarios modernos y en buenas condiciones permitiendo así realizar un trabajo eficiente y brindar un servicio adecuado.
- Cuentan con profesionales capacitados que brindan asesoramiento contable y legal.
- Poseen con tres unidades de transporte para hacer el recojo respectivo de las diversas donaciones recibidas.
- Emaús cuenta con las autorizaciones respectivas de DIGESA como empresa comercializadora de residuos sólidos (ECLA) y empresa prestadora de servicios (EPLA).
- Los medios publicitarios adecuados de Emaús para llegar a la población (folletos, calendarios, notas de prensa en periódicos, avisos publicitarios en radios locales, etc).

## **Debilidades**

- Aun algunos de los trabajadores de Emaús no se sienten muy identificados y comprometidos con la esencia de Emaús y los objetivos que tiene.
- No cuentan con todos los equipos tecnológicos modernos en los talleres de carpintería, soldadura y electrónica.
- Débil integración en el trabajo en equipo por parte de algunos trabajadores.
- No está bien definido el manual de organización y funciones, y parte del personal desconoce sobre este.

- En el organigrama de la empresa no está definido el área de almacén.
- No cuentan con esquema de procesos que permitan hacer el seguimiento de las entradas y salidas de los bienes almacenados.
- Existe con un reglamento interno desactualizado.
- El personal no es capacitado constantemente.
- No existen archivos ordenados de los inventarios y salidas de almacén realizados.
- Existen enmendaduras y adiciones de materiales en las copias de ingresos como de salidas de almacén, situación que debilita la información contenida en ella, desconociéndose las cantidades reales.
- Existen ingresos y salidas sin las respectivas firmas y autorizaciones del jefe del área de almacén.
- Los bienes captados no son registrados con una codificación.
- No realizan informes de productos deteriorados.

### **Oportunidades**

- Pertenecen a la Asociación Regional de ONG's de La Libertad (AROLIB) lo que les posibilita hacer convenios interinstitucionales.
- El compromiso de diversas municipalidades, instituciones educativas empresas públicas y privadas, etc.; quienes apoyan el trabajo realizado por Emaús y con quienes se ha establecido convenios institucionales.
- El compromiso de los voluntarios y personas externas que apoyan el trabajo de Emaús.
- El apoyo de la población trujillana que residen en urbanizaciones a través de sus diversas donaciones.
- El reconocimiento de la labor social que realiza Emaús.
- Empresas que compran nuestros materiales inorgánicos como el cartón, el plástico, el papel, etc.

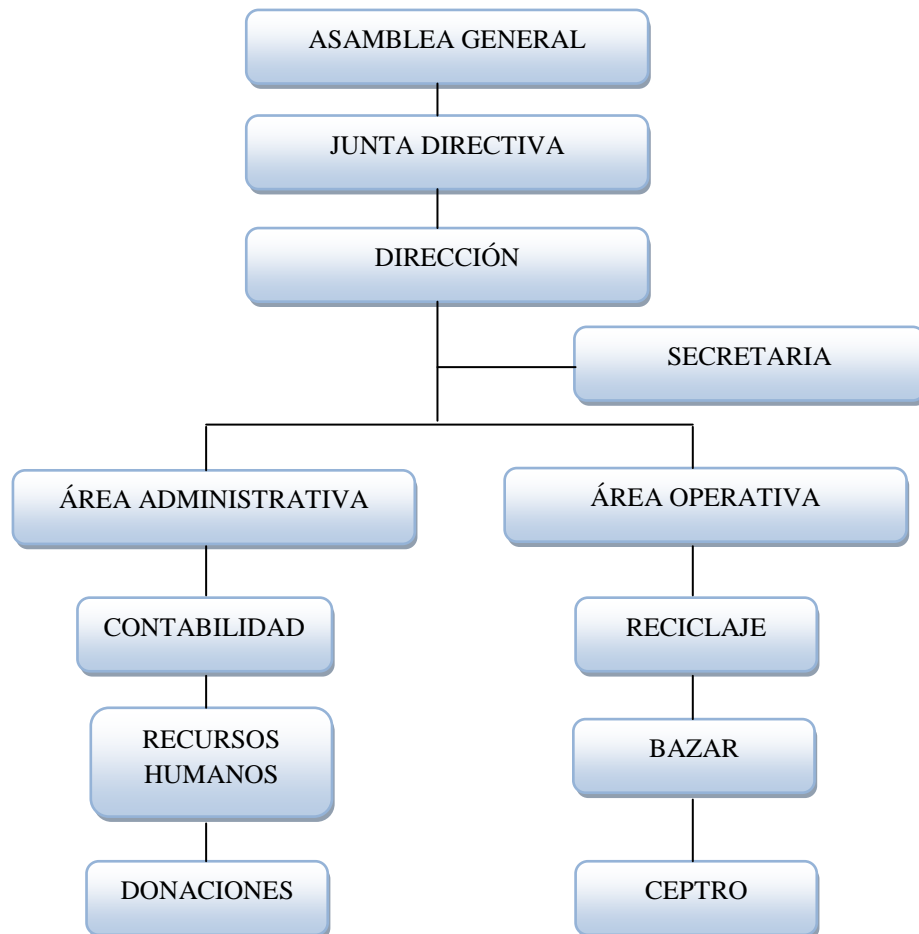
## Amenazas

- El incremento de instituciones que se han implantado en Trujillo que se dedican al reciclaje.
- La implementación del programa de reciclaje que algunas municipalidades están realizando para obtener más recursos económicos.

## 3.2. Aspectos organizacionales

### 3.2.1. Estructura organizacional

El siguiente organigrama de la ONG Comunidad Traperos de Emaús se encuentra en vigencia, el cual nos permite visualizar sus niveles jerárquicos y los canales de comunicación que existe entre el personal que labora dentro de la institución.



**Fuente:** Información de la empresa

### **3.3. Conocimiento del estado de gestión del área de almacén de la ONG Comunidad Traperos de Emaús**

- **Descripción de la situación actual del sistema de control interno de la ONG Comunidad Traperos de Emaús**

Para comprender el estado de gestión del control interno actual del área de almacén e identificar las posibles deficiencias en la institución, se elaboró un cuestionario y una entrevista aplicadas al gerente, al jefe de almacén y a los trabajadores del área, así como también se empleó la técnica de la observación, con la finalidad de obtener la información básica del control interno actual.

El cuestionario y entrevista consistieron en una serie de preguntas referidos a los procedimientos, políticas, expectativas laborales y actividades que se realizan dentro del área de almacén. Dicho cuestionario para la revisión y evaluación del sistema de control interno se encuentra en el Anexo N° 1 y la entrevista en el Anexo N° 2.

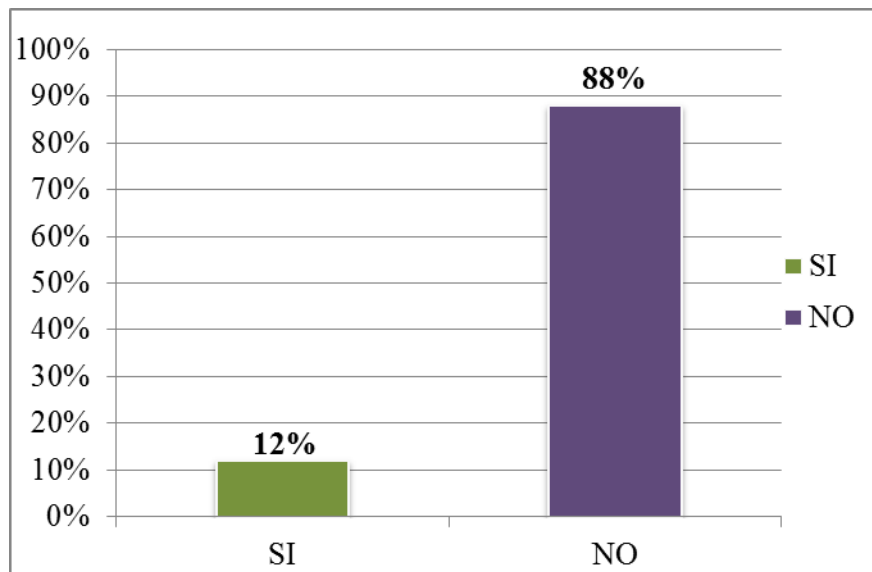
- **Descripción del cuestionarios**

A través del cuestionario realizado a los trabajadores del área de almacén obtuvimos los siguientes resultados.

**Cuadro 1**

**¿EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES (MOF)?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	12%
NO	7	88%
TOTAL	8	100%



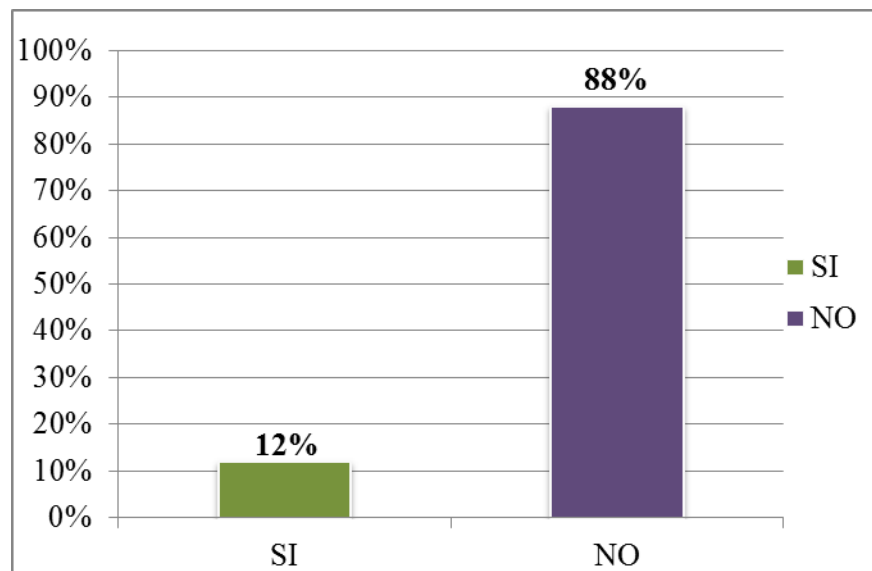
**Gráfico 1**

El 88% del personal manifiesta desconocer la existencia de un manual de organización y funciones, el cual al no existir, les impide desempeñar sus labores en forma adecuada, mientras que el 12% si conoce la existencia de este documento.

**Cuadro 2**

**¿CUENTA LA EMPRESA CON UN ORGANIGRAMA FUNCIONAL?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	12%
NO	7	88%
TOTAL	8	100%



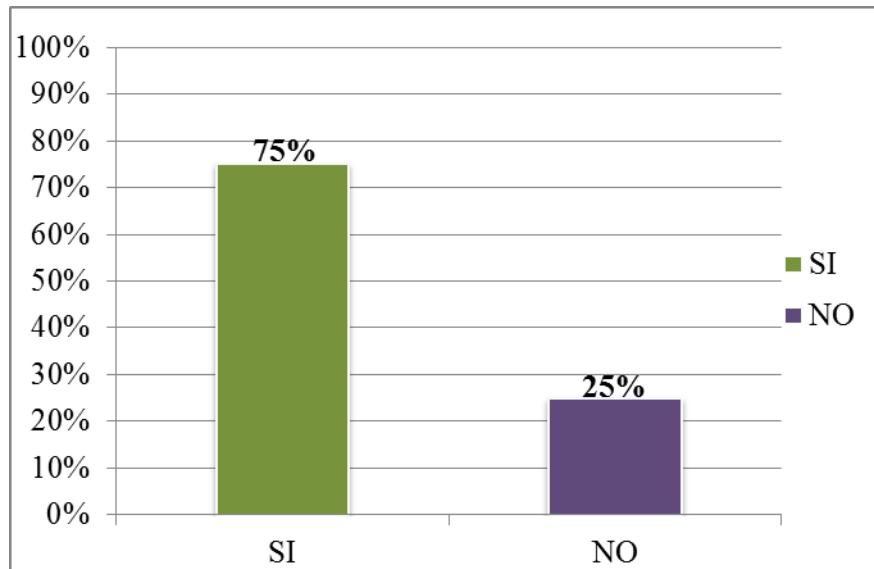
**Gráfico 2**

El 88% del personal no conoce que la empresa cuente con un organigrama funcional, mientras que el 12% dice que la empresa si cuenta con este documento.

**Cuadro 3**

**¿ESTÁ DEFINIDO EN LA EMPRESA UN ESQUEMA DE PROCESOS QUE PERMITAN HACER EL SEGUIMIENTO DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE LOS BIENES ALMACENADOS?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTAL	8	100%



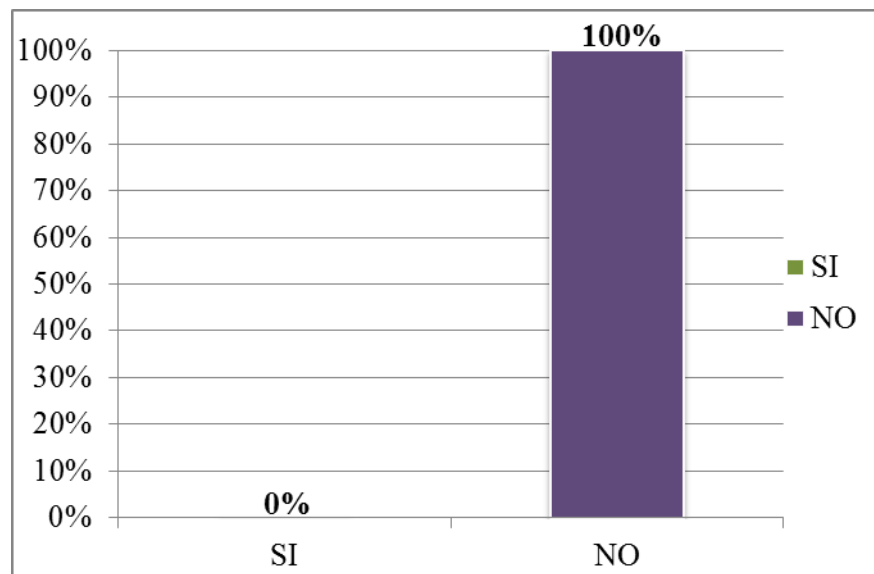
**Gráfico 3**

El 75% del personal manifiesta que las actividades que realizan no están plasmadas en un esquema, solo se realizan de forma empírica y sin la orientación de un gráfico que pueda agilizar las labores, mientras que el otro 25% de los encuestados con respuesta a favor manifiestan de que si está definido un esquema de procesos que permita hacer un seguimiento de las entradas y salidas de los bienes almacenados.

**Cuadro 4**

**¿EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA ADECUADA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS QUE SON ALMACENADOS?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%



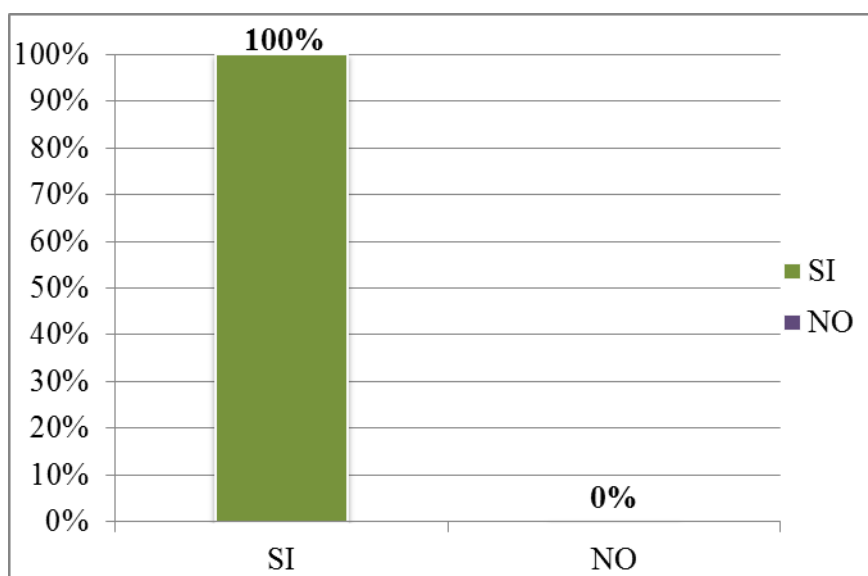
**Gráfico 4**

El 100% de la población encuestada responde que no existe un manual de procedimientos, estatuto o regla interna que controle la adecuada administración de los recursos de la institución Comunidad Traperos de Emaús.



**Cuadro 5**  
**¿EL PUESTO QUE OCUPA SATISFACE SUS EXPECTATIVAS DE TRABAJO?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

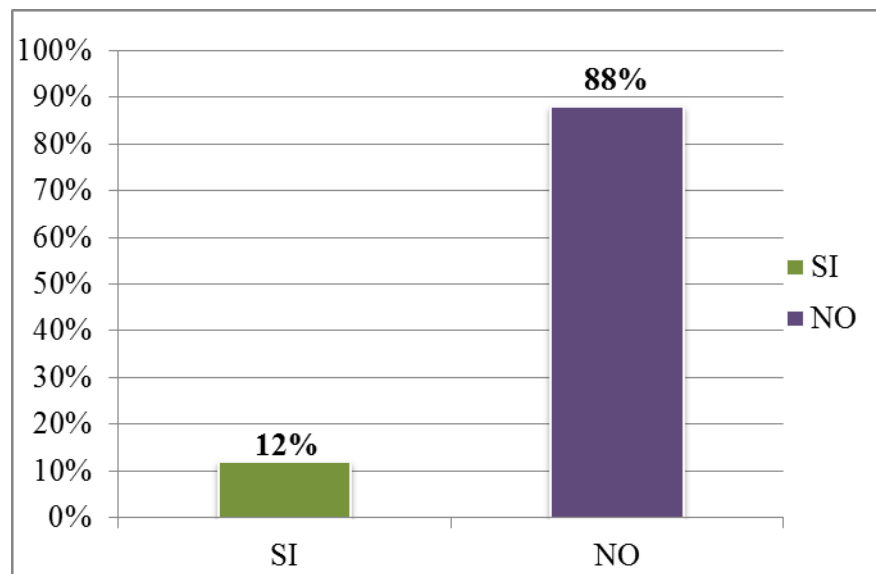


**Gráfico 5**

El 100% de los encuestados manifiesta que el cargo que ocupa satisface sus expectativas laborales, por cuanto enriquece su experiencia laboral y expectativas económicas.

**Cuadro 6**  
**¿RECIBE CAPACITACIÓN PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	12%
NO	7	88%
TOTAL	8	100%

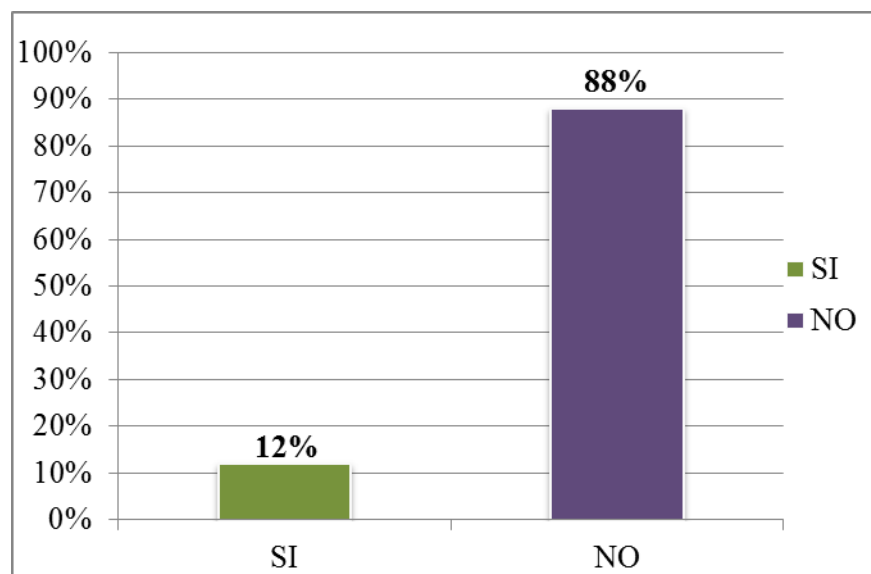


**Gráfico 6**

El 12% del personal respondió que sí recibe capacitación, mientras que el 88% considera que no, debido a la no existencia de una política integral de capacitación adecuada para el personal.

**Cuadro 7**  
**¿SU DESEMPEÑO ES EVALUADO CONSTANTEMENTE POR SU SUPERIOR?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	1	12%
NO	7	88%
TOTAL	8	100%



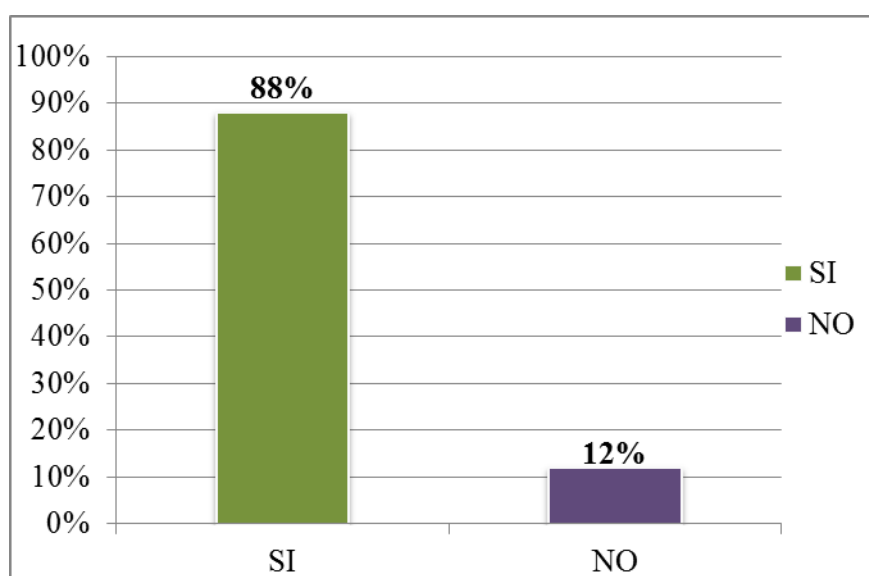
**Gráfico 7**

El 88% del personal encuestado informa que la institución así como no capacita tampoco evalúa a sus trabajadores entonces al no existir esta medida de control se observa que la gestión es deficiente en el área, mientras que el 12% del personal respondió que su desempeño sí es evaluado constantemente.

**Cuadro 8**

**¿SE PREPARAN INFORMES DIARIOS DE RECEPCIÓN DE LOS MATERIALES O ARTÍCULOS RECIBIDOS?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	7	88%
NO	1	12%
TOTAL	8	100%



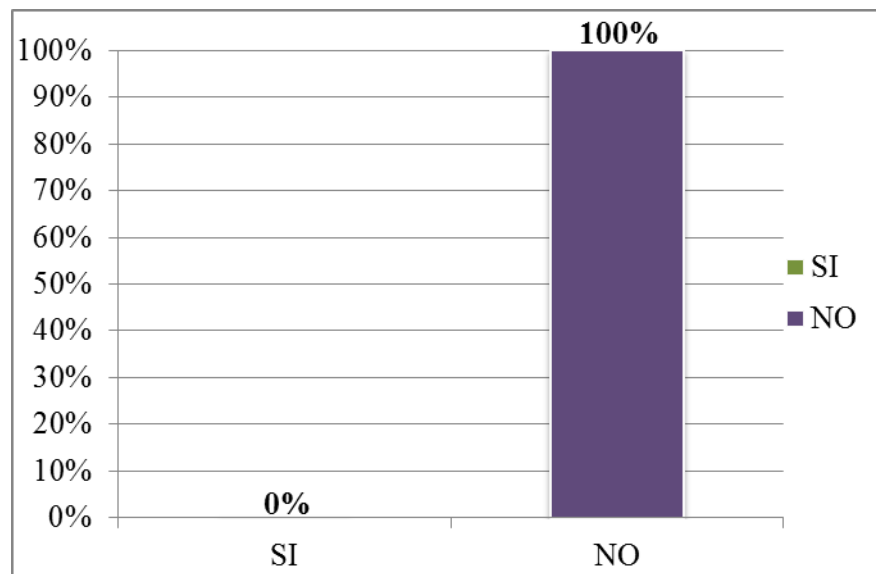
**Gráfico 8**

El 88% del personal respondió que sí se preparan informes diarios de recepción de los materiales o artículos recibidos, al respecto el 12% respondió que no, dado que desconoce sobre el tema.

**Cuadro 9**

**¿RECIBE LA GERENCIA COPIA DEL INFORME DIARIO DE RECEPCIÓN  
CON EL VISTO BUENO RESPECTIVO?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%



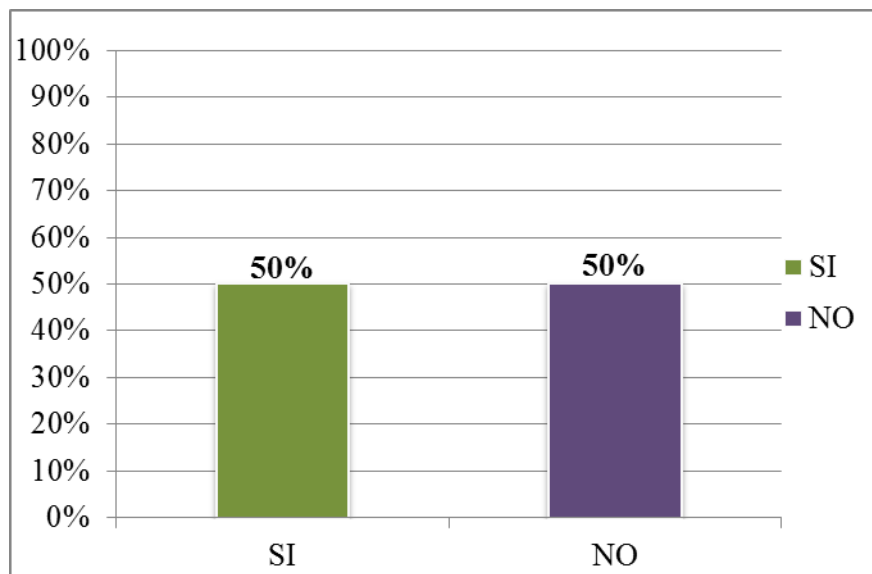
**Gráfico 9**

El 100% respondió que la gerencia no recibe copia del informe diario con el visto bueno del jefe de almacén, ocasionando posibles fraudes.

**Cuadro 10**

**¿SON CONTROLADAS LAS EXISTENCIAS DE ALMACÉN MEDIANTE INVENTARIOS FÍSICOS?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	4	50%
NO	4	50%
TOTAL	8	100%

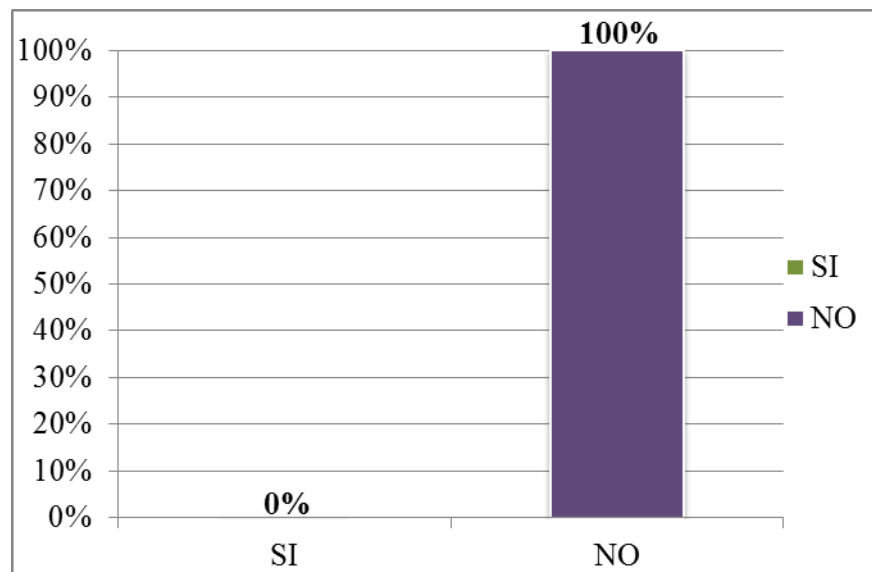


**Gráfico 10**

El 50% de los encuestados respondieron que si son controladas las existencias de almacén mediante inventarios físicos, mientras que el otro 50% respondió que no, debido a que la mercadería es controlada de manera esporádica, es decir de manera eventual, ocasionando una deficiente gestión y desorden en la organización.

**Cuadro 11**  
**¿LOS ARTÍCULOS RECIBIDOS SON CODIFICADOS PARA SU**  
**RESPECTIVO CONTROL?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%

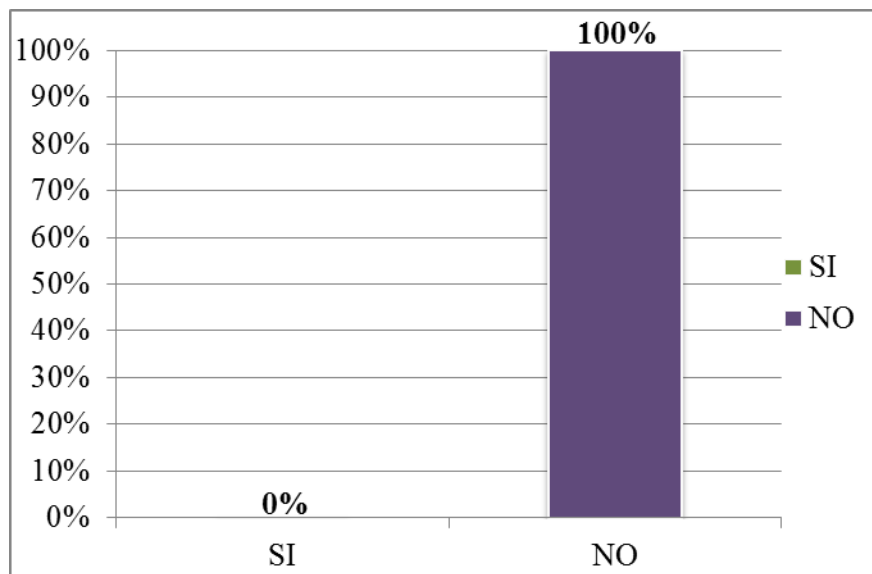


**Gráfico 11**

Los artículos recepcionados no son codificados, es por ello que se tiene un excesivo desorden en el almacén.

**Cuadro 12**  
**¿ESTA CODIFICACIÓN ES LA ADECUADA PARA LOS CONTROLES**  
**ESTABLECIDOS?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	8	100%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>



**Gráfico 12**

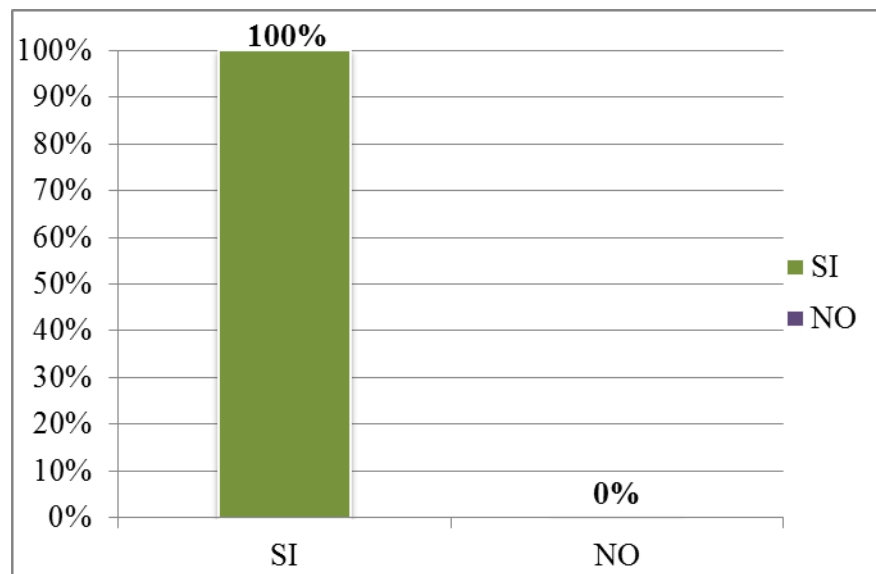
Basado en la pregunta anterior el 100% del personal respondió que no, ya que desconocen que exista una codificación para los artículos que se encuentran en almacén.



**Cuadro 13**

**¿CUENTAN CON EL PERSONAL RESPONSABLE Y QUE TENGAN EL CONTROL DE LAS CANTIDADES DE MERCADERÍA DEL ALMACÉN?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%

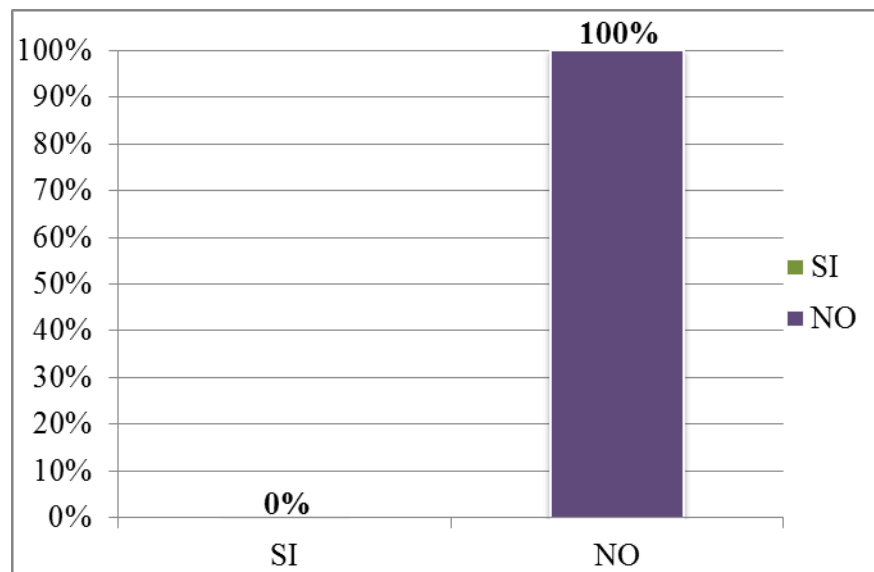


**Gráfico 13**

El 100% del personal respondió que sí cuentan con un responsable encargado de controlar las cantidades de mercadería almacenada; puesto que es ocupado por el jefe de almacén.

**Cuadro 14**  
**¿SE REALIZAN INFORMES MENSUALES DE PRODUCTOS**  
**DETERIORADOS?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%



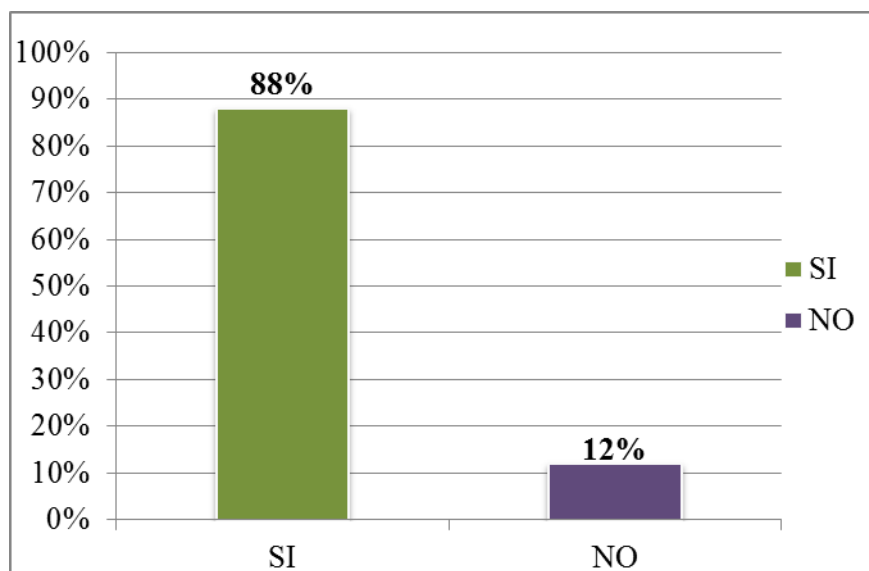
**Gráfico 14**

El 100% de los encuestados respondieron que no se realizan informes mensuales de los productos deteriorados, puesto que los materiales deteriorados van al relleno sanitario o trapería sin ninguna medida de control.

**Cuadro 15**

**¿SE LLEVA UN CONTROL EN LAS NOTAS DE SALIDA?**

OPINIÓN	FRECUENCIA	%
SI	7	88%
NO	1	12%
TOTAL	8	100%



**Gráfico 15**

El 88% del personal respondió que sí se lleva un control de las notas de salida, mientras que el otro 12% manifestó que no, concluyendo así que esta minoría desconoce del tema.

- **Evaluación del control del área de almacén**

Al término de la comprensión del estado de gestión del área de almacén se determinó que la ONG Comunidad Traperos de Emaús, cuenta con deficiencias que afectan en fondo y forma sus actividades cuyo resultado se muestra a continuación:

## **I. EVALUACIÓN DE CONTROL DEL ÁREA DE ALMACÉN**

### **1.1. Inapropiado organigrama interno.**

La entidad tiene diseñado un organigrama original que no está conformado de acuerdo a la distribución de los puestos de trabajo, ni de las áreas que funcionan dentro de la ONG.

### **1.2. Inadecuada asignación y delegación de actividades por causa de no contar con un manual de organización y funciones para el área de almacén.**

La ONG Comunidad Traperos de Emaús no cuenta con un MOF especial para el área en mención debido a que las funciones no están sustentadas en un documento es decir que éstas se realizan de forma empírica y sin ningún seguimiento, además se asignan y se delegan trabajos que no corresponden al personal quienes así lo demostraron mientras se empleaba la observación directa.

Esto constituye una gran deficiencia organizacional, cuya consecuencia es que se repitan funciones o se asuman tales por personas que fueran encargadas sin corresponderles, obstruyendo organizacionalmente el flujo laboral.

### **1.3. Carencia de esquematización de los procesos específicos que se realizan dentro del almacén, puesto que la gestión es ineficiente, observando lo que se detalla:**

a) No existe una codificación para las donaciones, todos los artículos donados existentes en el almacén carecen de un código para la identificación de la donación, sus cantidades y detalles, así como también que ayude en la optimización de carga de datos y en la seguridad de la información cargada para evitar errores.

**DETALLE:**

- ✓ Zapatos niña sin código: 30 pares
  
- ✓ Zapatos niño sin código: 27 pares
  
- ✓ Blusa mujer sin código: 45 unidades
  
- ✓ Camisa hombre sin código: 50 unidades

#### **IV. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL ÁREA DE ALMACÉN DE LA ONG COMUNIDAD TRAPEROS DE EMAÚS**

El diseño de un sistema de control interno para la buena gestión del área de almacén, mejora la cadena logística, por lo tanto es de vital importancia para el apropiado y preciso accionar de la ONG Comunidad Traperos de Emaús, ya que le permite contar con un mecanismo de gestión sólido para el desarrollo de sus objetivos.

Este diseño de un sistema de control interno para el almacén es un plan de organización aplicable en la ONG, está integrado por organigramas, un manual especial para el área en mención, normas de control y esquematización de procesos debidamente coordinados y ciertos elementos que a su vez se convierten en medidas a adoptar con la finalidad de que la gestión dentro del área de almacén se lleve a cabo en base a normas, reglas, procedimientos establecidos; de manera que las actividades tengan el espacio adecuado, el momento oportuno, y los recursos necesarios, evitando la improvisación y por ende el desperdicio de recursos.

El control interno se relaciona con la auditoría interna, eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones establecidas, por lo tanto este diseño de un sistema de control interno tiene la finalidad de guiar a la ONG Comunidad Traperos de Emaús a mejorar la forma de llevar a cabo las actividades mediante una adecuada estructura organizacional, para que cada trabajador conozca de forma clara y precisa que obligaciones y responsabilidades le han sido asignadas.

Como lo hemos señalado y en base a la investigación es necesaria la elaboración y aplicación del sistema de control interno el cual se ha diseñado en base a los componentes del informe Coso:

#### **4.1. Entorno de control**

1. En calidad de miembro la gerencia debe elaborar el acta de compromiso donde conste no solo dicho compromiso sino también las acciones tomadas para la implementación del sistema de control interno en el área de almacén. Este documento será difundido para el conocimiento de todo el personal de la institución.

**ACTA DE COMPROMISO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL  
INTERNO**

ACTA N° \_\_\_\_\_

**LUGAR Y FECHA** :  
**MIEMBROS** :  
**ASUNTO** : ACTA DE COMPROMISO DE LA GERENCIA PARA LA  
IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL INTERNO

En calidad de Gerente General de la ONG Comunidad Traperos de Emaús manifiesto mi compromiso de implementar, mantener y perfeccionar el diseño del sistema de control interno en el área de almacén. Para dicho fin, comprometo al Jefe del área para que proceda a poner en marcha y a supervisar los procedimientos que sean necesarios para un adecuado establecimiento del control interno en la gestión de la cadena logística del almacén.

Firma en señal de conformidad en la ciudad de Trujillo, a las 12 del mes de setiembre 2013

---

GERENTE GENERAL

---

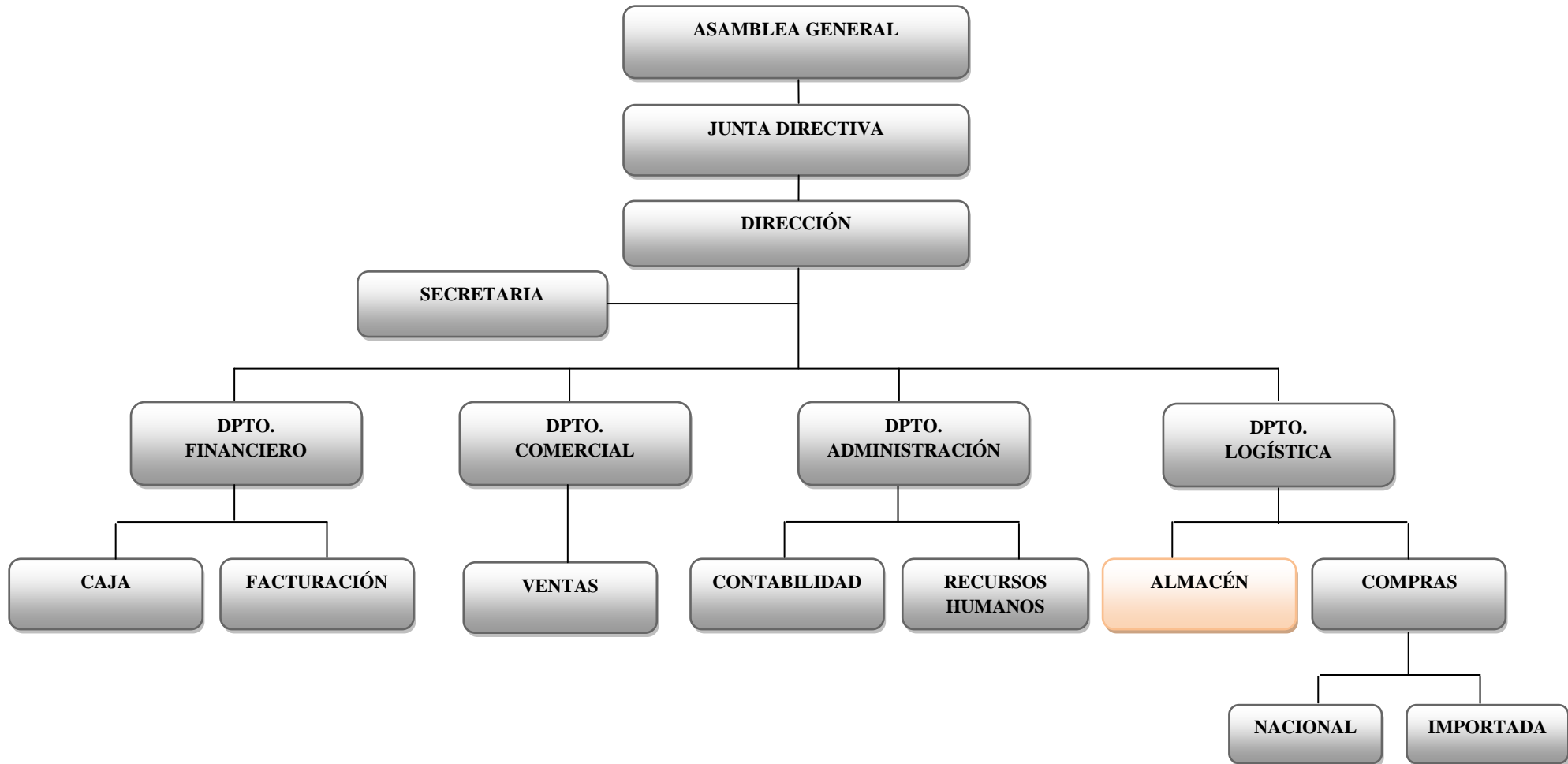
JEFE DEL ÁREA DE ALMACÉN



## 2. Elaboración de un apropiado organigrama interno

- 2.1. Se debe realizar charlas de sensibilización a los trabajadores, para que comprendan la importancia del sistema de control interno para la ONG.
- 2.2. Cada jefe, responsable y demás trabajadores deben conocer sus deberes y responsabilidades, lo que contribuirá a desarrollar sus actividades con calidad y a la vez les permitirá solucionar los problemas actuando siempre con responsabilidad.
- 2.3. Los responsables deben rendir cuentas de forma mensual a sus jefes, por las responsabilidades asignadas.
- 2.4. Se debe implementar un lector de huella digital para los trabajadores, de tal manera que el ingreso y salida deban pasar por este control.
- 2.5. El ingreso y la salida de donaciones debe estar autorizada por el gerente y el V° B° del jefe de almacén.

2.6. Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia

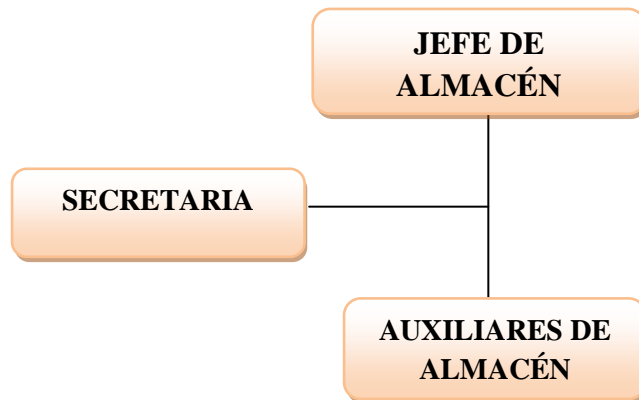
#### **4.2. Evaluación de riesgos**

1. Si no hay una adecuada asignación del personal y delegación de funciones en concordancia con el MOF, originará que el desarrollo de las actividades no alcancen las metas y objetivos trazados y la calidad de resultado sea deficiente.
2. Si no existe un control de asistencia, cada trabajador ingresa y sale a cualquier hora, entonces las actividades no se desarrollan a cabalidad en los horarios establecidos, disminuyendo la productividad y eficacia de dichas actividades.
3. Si la salida de donaciones del almacén no está autorizada por los responsables, corre el riesgo que algunos artículos donados no sean utilizados para los fines correspondientes y terceras personas se lucren con estos.

#### 4.3. Actividades de control

Para mejorar con el control interno en la ONG Comunidad Traperos de Emaús y cumplir con este componente proponemos:

#### **ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PARA EL ALMACÉN DE LA ONG COMUNIDAD TRAPEROS DE EMAÚS**



**Fuente:** Elaboración propia

La gerencia de Emaús debe tener la responsabilidad de contar con un organigrama propio acerca de la estructura administrativa para el almacén, el cual se debe trabajar a la par con su respectivo manual de organización y funciones especialmente para el área de almacén. Gracias a la investigación se puede revelar que la falta de estos documentos pone a la entidad en una situación alarmante que ocasiona desorden en las labores así como también la duplicidad de funciones.

Por lo tanto la elaboración del gráfico y del documento normativo, permitió que las operaciones se desarrollen con orden, eficiencia y eficacia evitando que los mismos empleados de la institución evadan responsabilidades, o ante algún caso de conflicto se puede detectar con exactitud quién se rehusó a cumplir con lo normado.

# MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA EL ÁREA DE ALMACÉN

## **INTRODUCCIÓN**

La elaboración del presente manual de políticas, tiene como propósito fundamental el contar con un documento de apoyo que en forma clara defina los lineamientos que orienten y guíen la ejecución de funciones del área de almacén de la ONG Comunidad Traperos de Emaús.

## **OBJETIVO**

Recepcionar los productos que llegan de las empresas donantes para su almacenamiento, conservación y despacho.

## **RESPONSABLES**

El cumplimiento de las políticas establecidas en el área, son responsabilidad del jefe, secretaria y los auxiliares que conforman el almacén, los mismos que estarán bajo supervisión del gerente general.

## **FUNCIONES GENERALES**

- Recepcionar los productos por las empresas donantes y verificar que las cantidades y especificaciones concuerden con las tarjetas de donación.
- Atender solicitudes emitidas por las distintas áreas de la institución.
- Disponer adecuadamente los bienes del almacén para efectos de la toma de inventarios físicos y apoyar en la ejecución del inventario de acuerdo con las instrucciones que reciba.
- Mantener correctamente ordenados los artículos en el almacén.
- Controlar en el momento de la recepción de los bienes, la cantidad, calidad e informar al jefe de almacén o gerente general en caso de disconformidad de los bienes adquiridos.

- Actualizar permanentemente el kardex, revisar los listados y asegurarse que los saldos del stock coincidan con los artículos.
- Depurar los materiales obsoletos, deteriorados y otros que deban darse de baja del almacén e informar por escrito al jefe de almacén o gerente para su decisión o trámite según corresponda.

## **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

### **Funciones del jefe de almacén:**

- Supervisar y evaluar el personal a su cargo.
- Supervisar que se realice de forma oportuna y confiable todo lo concerniente a entrada y salida del almacén.
- Verifica la codificación y registro de materiales que ingresa al almacén.
- Supervisa la organización y clasificación de la mercadería en el almacén.
- Generar reportes semanales para llevar a cabo un control de inventarios.
- Recibir materiales de los diferentes entes caritativos y constatar con las respectivas tarjetas de donación tomando en cuenta la cantidad, calidad y especificaciones técnicas.
- Verificar los niveles de inventarios.
- Mantener los sistemas de registros actualizados.
- Supervisar todo lo concerniente a procesos, equipos y almacenaje.
- Establece los métodos de trabajos y registro en el almacén.
- Reportar diariamente todo lo relacionado con cada proceso a su jefe inmediato.
- Apoyar a la entidad en fomentar el aseguramiento de las políticas de la calidad en la gestión del área.

**Funciones de los auxiliares del almacén:**

- Recibir y revisar los materiales que ingresan en el almacén
- Clasificar y organizar los materiales en los contenedores de acuerdo al catálogo de materiales con el fin de garantizar su rápida ubicación.
- Separa los materiales obsoletos e informa al jefe de almacén para su respectiva disolución.
- Se encarga de codificar y registrar en el sistema los materiales que están almacenados en los contenedores para un mejor funcionamiento.
- Control de los materiales almacenados y elabora informe para el superior inmediato.
- Cuida y resguarda los materiales existentes.

**Funciones de la secretaria:**

- Revisa y archiva todos los documentos que se gestionan en el área.
- Elabora cartas, circulares, memorándum y formatos.
- Atiende y realiza llamadas.
- Realiza las tarjetas de donación.
- Atiende al público

## **PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PARA EL ÁREA DE ALMACÉN DE LA ONG COMUNIDAD TRAPEROS DE EMAÚS**

### **BASE LEGAL**

Normas técnicas de control interno para el área de almacén.

### **TIPOS DE DONACIONES**

Útiles de estudio, vestimenta, madera, cartón, plástico, vidrio, muebles, equipos de cómputo, otros.

### **DESIGNACIÓN DEL RESPONSABLE**

- Debe ser una persona confiable respecto a la custodia, control y supervisión de los bienes adquiridos, recibidos y su distribución adecuada.
- El responsable que interviene en la toma de donaciones físicas, debe ser independiente de aquellos que tienen a su cargo el registro y manejo de los archivos, salvo para efectos de identificación.

### **PROCEDIMIENTOS DE CONTROL**

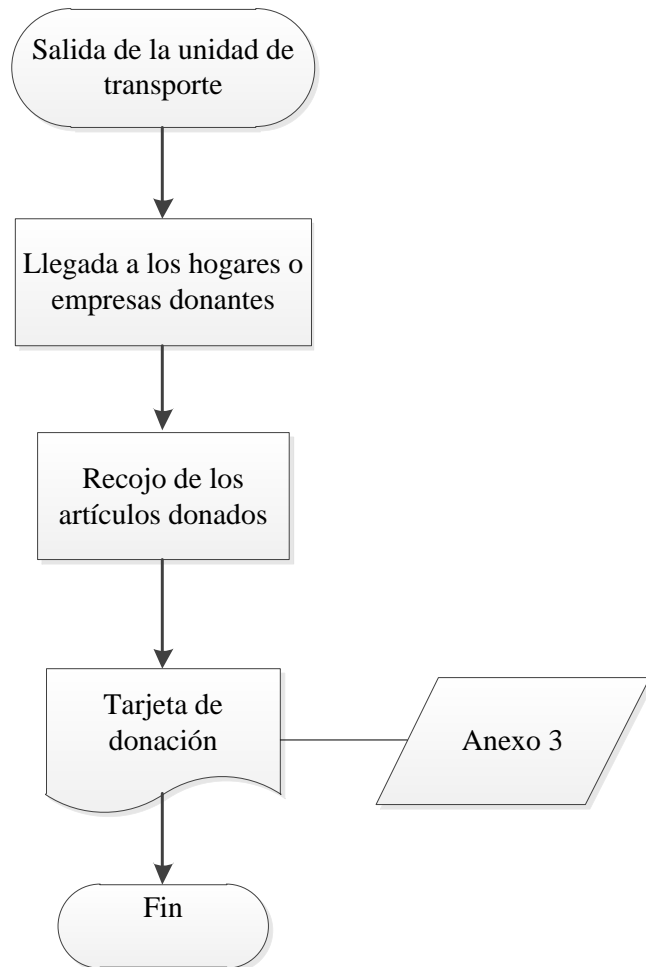
#### **1. Esquematización de procesos para el área de almacén**

Fue necesario graficar y describir los procesos que existen dentro del área mediante fases, los cuales se podrán llevar con claridad, eficiencia y eficacia asimismo facilitará la labor que realiza el personal encargado para evitar que la gestión siga amparada en un sistema de control interno poco confiable que no aporta a la entidad si no todo lo contrario. A partir de la investigación se detectaron deficiencias en las funciones, aumento de riesgos y diversas complicaciones operativas que hacen que no se puedan lograr los objetivos o metas trazadas por la institución.



## PRIMERA FASE

### PROCESO DE RECOJO DE LAS DONACIONES



**Fuente:** Elaboración propia

- **Salida de la unidad de transporte:** Como primer proceso se tiene la salida de la unidad de transporte de Emaús, dirigiéndose al hogar o empresa donante para el recojo de los artículos ofrecidos.

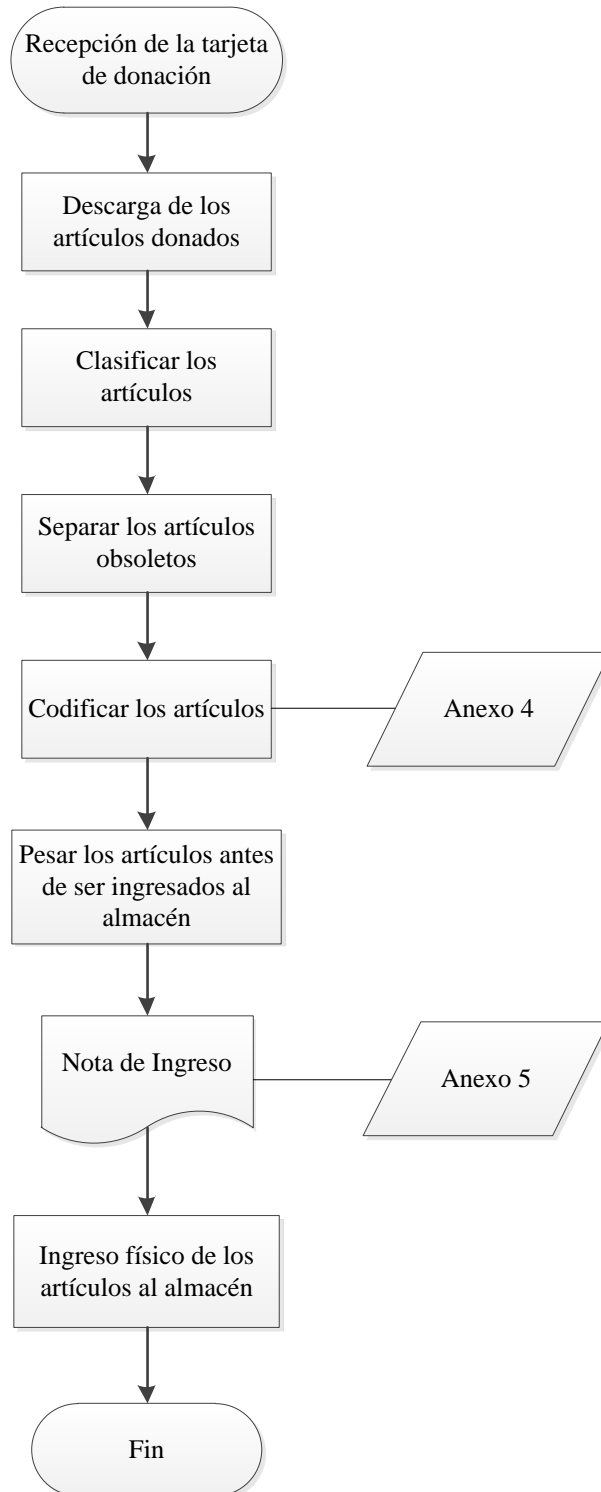
Esta unidad la conduce el chofer de la empresa, en el caso que se requiera irá acompañado con un auxiliar.

El chofer deberá llevar la tarjeta de donación que se encuentra con los nombres, dirección u otros datos referentes al donante. (Anexo 3)

- **Llegada a los hogares o empresas donantes:** En este proceso el chofer confirma que la dirección anotada sea la exacta, realiza su presentación como empresa Emaús y procede al recojo respectivo.
- **Recojo de los artículos donados junto a la tarjeta de donación:** El chofer será cuidadoso al recepcionar los bienes, se encargará de terminar de detallar la tarjeta de donación, hace firmar al donante y procederá con el regreso a la institución.

## SEGUNDA FASE

### PROCESO DE INGRESO DE LAS DONACIONES A LA ONG



**Fuente:** Elaboración propia

- **Recepción de la tarjeta de donación:** En esta función el chofer se encargará de alcanzar la tarjeta de donación (Anexo 3) al jefe de almacén para la revisión de la mercadería, según el procedimiento siguiente:
  - ✓ Revisar físicamente para cerciorarse de que los materiales que se reciben corresponden a lo especificado en la tarjeta de donación.
  - ✓ De encontrarse conforme se firmará la tarjeta y se procederá a autorizar la descargar respectiva.
  
- **Descarga de los artículos donados:** Los auxiliares procederán a descargar los artículos donados con sumo cuidado y con la autorización respectiva del jefe de almacén.
  
- **Clasificación los artículos donados:** Una vez descargada la mercadería, el auxiliar deberá proceder a agruparla de acuerdo a su dimensión, forma, peso, tipo, características, utilización, etc. La clasificación deberá hacerse de tal modo que cada género de material ocupe un lugar específico, que facilite su fácil manejo, recuento, identificación, localización y codificación, asimismo separar los artículos obsoletos que deberán ser trasladados al relleno sanitario o trapería.

Dicha clasificación deberá hacerse de tal modo que cada género de material ocupe un lugar específico, que facilite su fácil manejo, recuento, identificación, localización y codificación.

N° DE GRUPO	LETRA	NOMBRE DEL GRUPO
1	V	VESTIMENTA
2	C	CALZADO
3	P	PAPEL
4	M	MUEBLES
5	E	ELECTRODOMÉSTICOS
6	P	PLÁSTICOS
7	A	ANTIGUEDADES
8	F	FIERROS
9	Q	EQUIPO DE COMPUTO

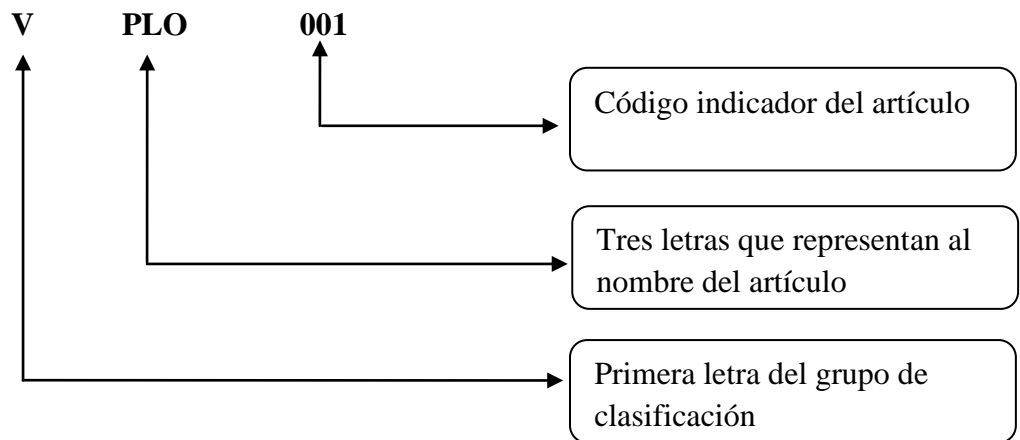
Fuente: Elaboración propia

- **Separar los artículos obsoletos:** Luego de clasificar los artículos por grupos, se deberán extraer aquellos artículos que se encuentran obsoletos, los mismos que deberán ser trasladados al relleno sanitario o trapería.
- **Codificación de los artículos donados:** Una vez seleccionados los materiales, el almacenero deberá codificarlos, es decir representar a cada artículo por medio de un código que contiene las informaciones necesarias y suficientes, por medio de números y letras. Los sistemas de codificación más usados son: código alfabético, numérico y alfanumérico.

En el área de almacén de la ONG Comunicad Traperos de Emaús, se empleará el sistema alfanumérico de codificación de materiales para una mayor facilidad de ubicación y accesibilidad de los artículos. (Anexo 4)

Pasos a seguir para codificar los productos:

1. La primera letra presenta uno de los tres grupos de clasificación.
2. Las tres siguientes representan el nombre del artículo.
3. Da a conocer el código indicado representado por los números que ayudan a la ubicación del artículo dentro del almacén enumerados respectivamente.



- **Pesar los artículos antes de ser ingresados al almacén:** Antes de guardar los artículos en el almacén se procederá con el pesado, y el llenado de la nota de ingreso. La nota de ingreso será alcanzada al jefe de almacén, para que este contraste con la realidad y así pueda llevar un control de sus stocks. (Anexo5)
- **Ingreso o almacenamiento de los artículos:** Después de haber pesado los materiales deberán ya ser ingresados por los auxiliares al almacén, habiendo también llenado la nota de ingreso (Anexo 05), la misma que será alcanzada al jefe de almacén para el control de sus existencias.

Los artículos que ya pasaron los controles necesarios deberán ser depositados en los determinados espacios que están conformados por casilleros o estantería medianos, los que a su vez tendrán adheridas en la parte frontal las etiquetas que deberán detallar N° del grupo, letra, y nombre del grupo cada artículo.

En esta zona se diferencian dos áreas:

- ✓ Un área que se destina al stock de reserva, desde donde se trasladan los artículos a otra área en la que se prepararan para su venta. En este almacén el stock estará ubicado en la parte superior de las estanterías, luego los artículos serán trasladados al área de ventas (bazar) en donde se dispondrán para ser enajenados.
  
- ✓ El área denominada de picking, que es donde se extraen los productos para su envío. Se caracteriza por que los recorridos de la mercadería y el tiempo de preparación del pedido son más cortos. Debido a su importancia, esta área se adecuará al almacén ya que dentro de los artículos donados existen muchos que son muy pesados o que se pueden vender por kilos entonces implica a que se extraigan de almacén y se preparen para transportarlos hasta el punto consumidor.

## ÁREAS DE ALMACENAMIENTO

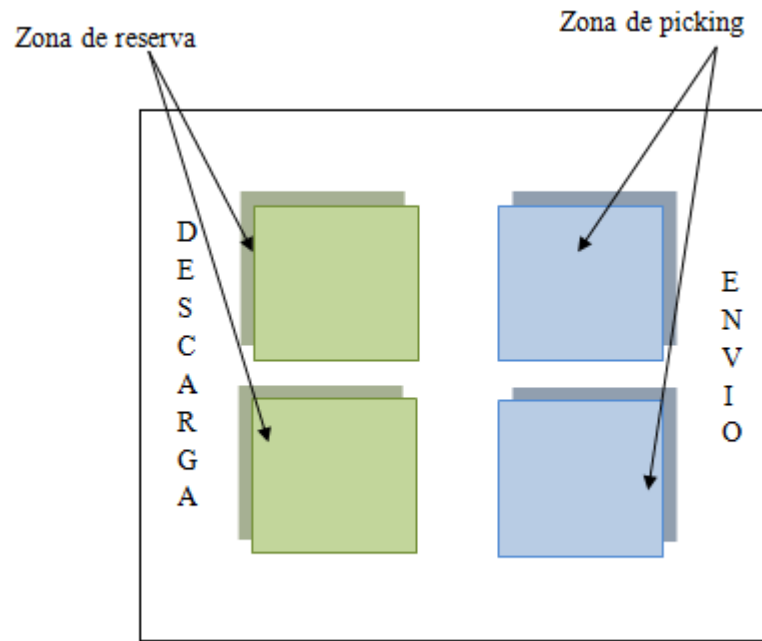


Gráfico de ubicación por zonas en almacén

Fuente: Elaboración propia

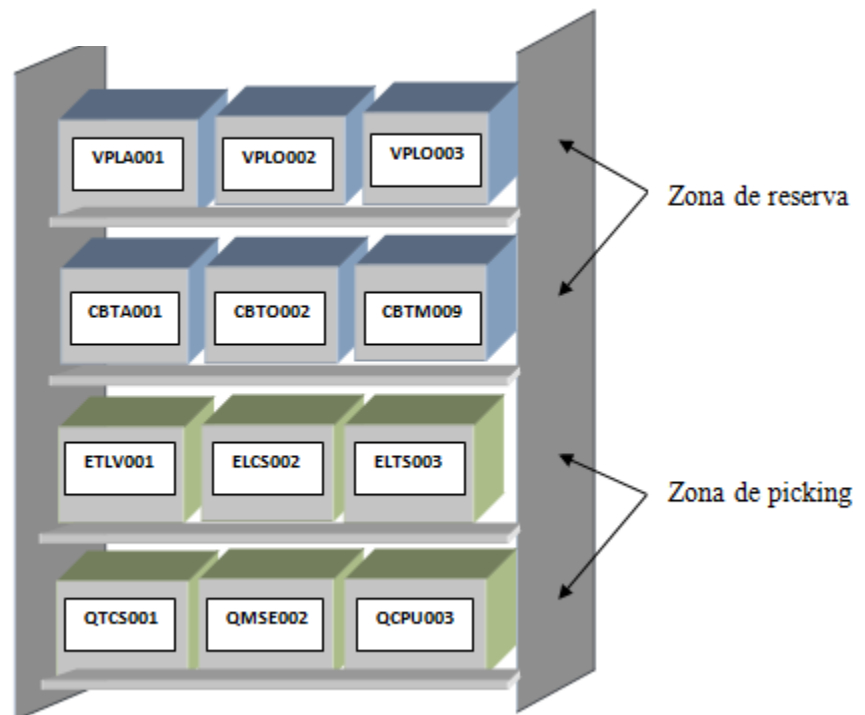


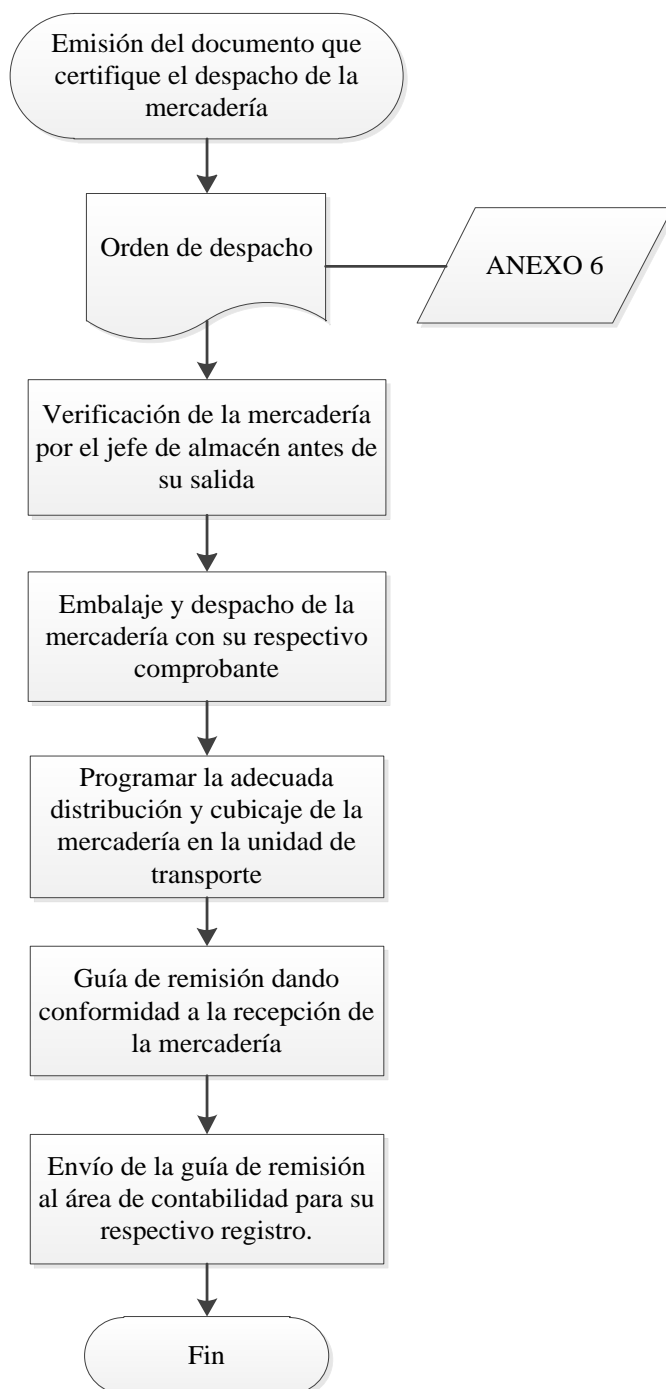
Gráfico de ubicación por zonas en estantería

Fuente: Elaboración propia



## TERCERA FASE

### PROCESO DE SALIDA DE LA MERCADERÍA



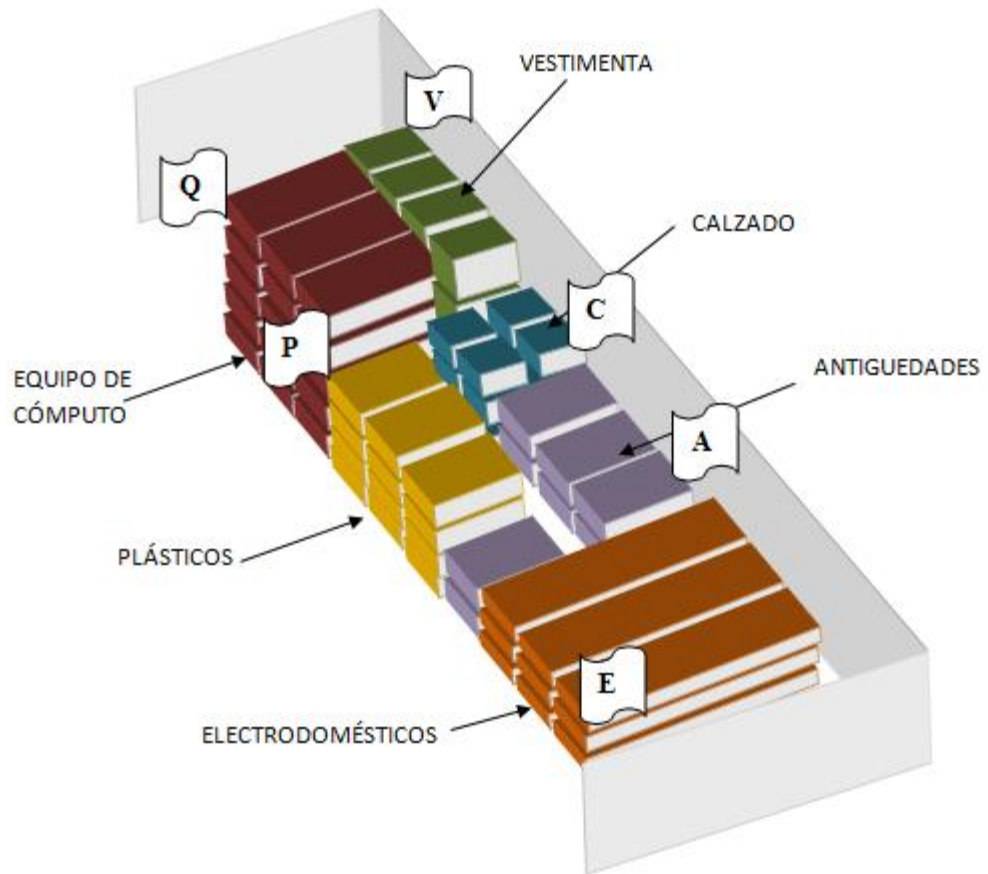
**Fuente:** Elaboración propia

- **Emisión del documento que certifique el despacho de la mercadería:** Para proceder con la salida de las existencias, es decir la venta, la gerencia tendrá que emitir la orden de despacho (Anexo 6) y el jefe de almacén tendrá también que dar su visto bueno. La orden de despacho será entregada a los auxiliares para el respectivo negociado.
- **Verificación de la mercadería por jefe de almacén antes de su salida:** Antes de proceder con el embalaje y despacho, el jefe de almacén debe verificar que lo que se va a despachar, se encuentre integro.
- **Embalaje y despacho de la mercadería con su respectivo comprobante:** Si la calidad del artículo donado es de cuidado se colocará en la caja una etiqueta indicando la palabra FRAGIL.

Si la distribución es para provincia se deben embalar las donaciones en cajas resistentes para evitar que se maltraten y deben ir acompañadas con los siguientes documentos: tarjeta de donación, orden de despacho y la caja debe estar con el nombre del destinatario.

- **Programar la adecuada distribución y cubicaje de la mercadería en la unidad de transporte:** En este proceso los auxiliares de almacén deberán cubicar las cajas de manera ordenada y con sumo cuidado para que estas no se puedan dañar. Posteriormente se procederá con la salida de la unidad de transporte con destino al cliente.

## SISTEMA DE CUBICAJE

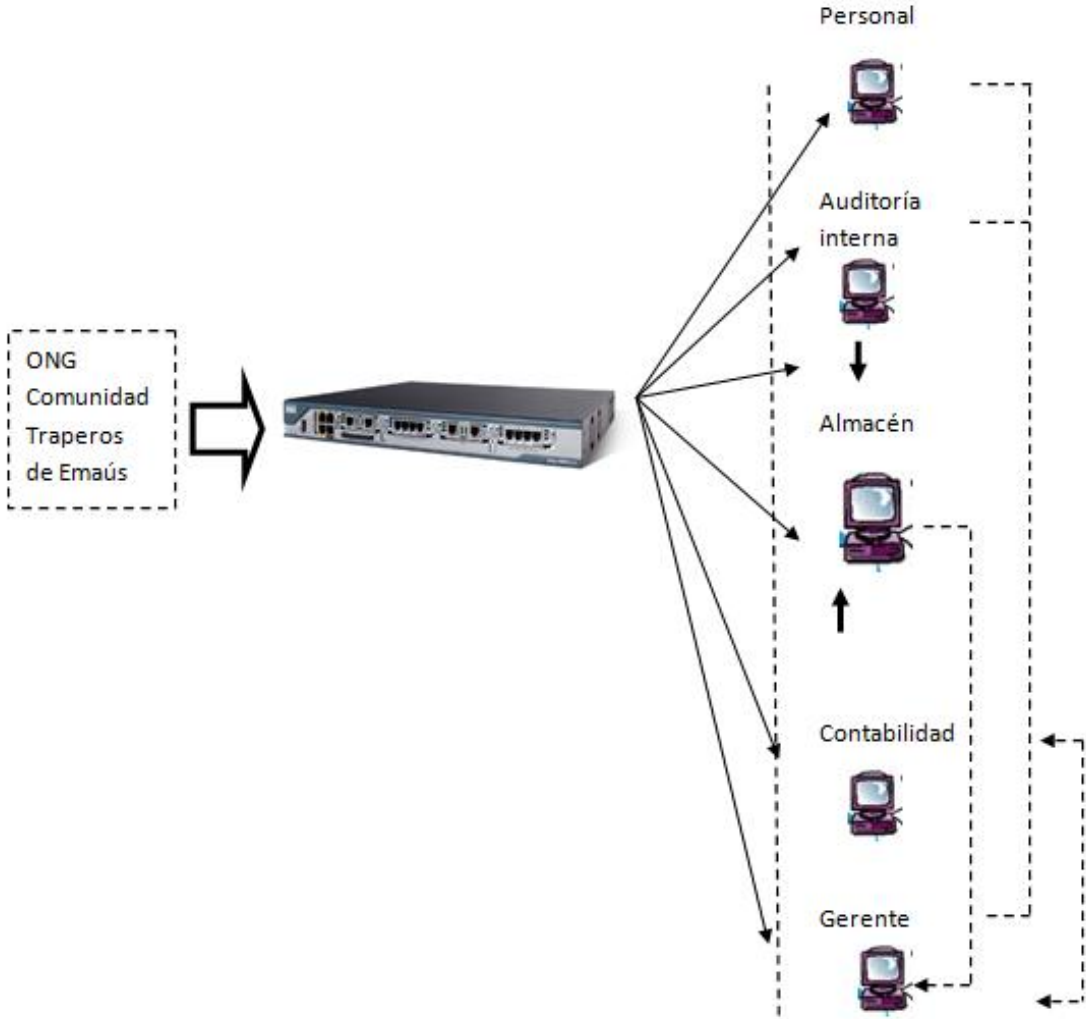


**Fuente:** Elaboración propia

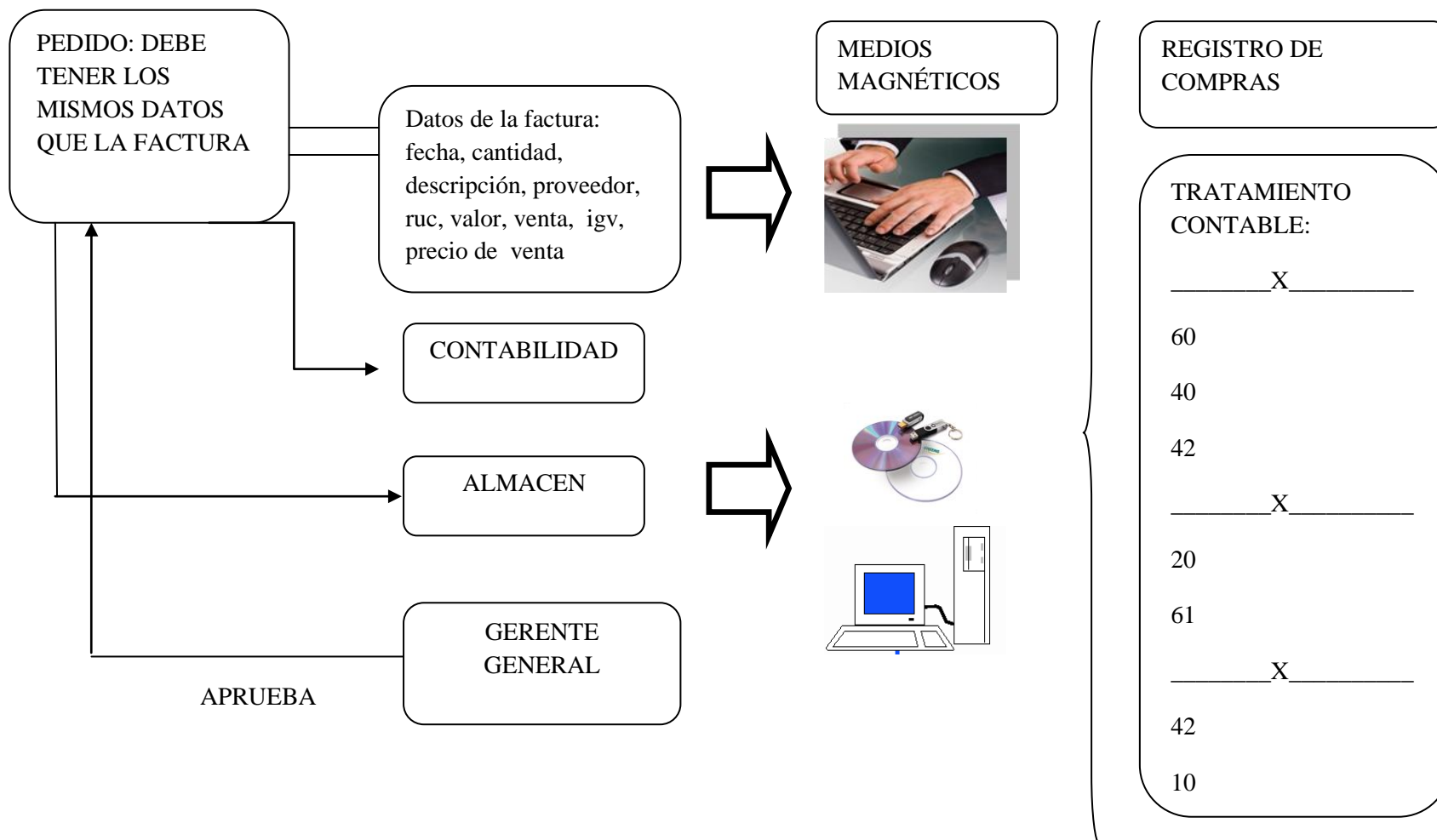
- **Guía de remisión dando conformidad a la recepción de la mercadería:** El chofer deberá trasladar la mercadería hasta su destino, junto con la guía de remisión, guía que hará firmar al cliente por la recepción de su pedido.
- **Envío de la guía de remisión al área de contabilidad para su respectivo registro:** El chofer después de haber cumplido con el proceso antes mencionado, deberá ir de regreso a la institución y la guía de remisión debidamente firmada la entregará a contabilidad para el respectivo control y registro.

**4.4. Información y comunicación**

- La información y la comunicación del sistema de control deben contener:



- El tratamiento de la información como también de la comunicación de las actividades que se realizan dentro del área de almacén de la ONG Comunidad Traperos de Emaús debe consistir de la siguiente manera:



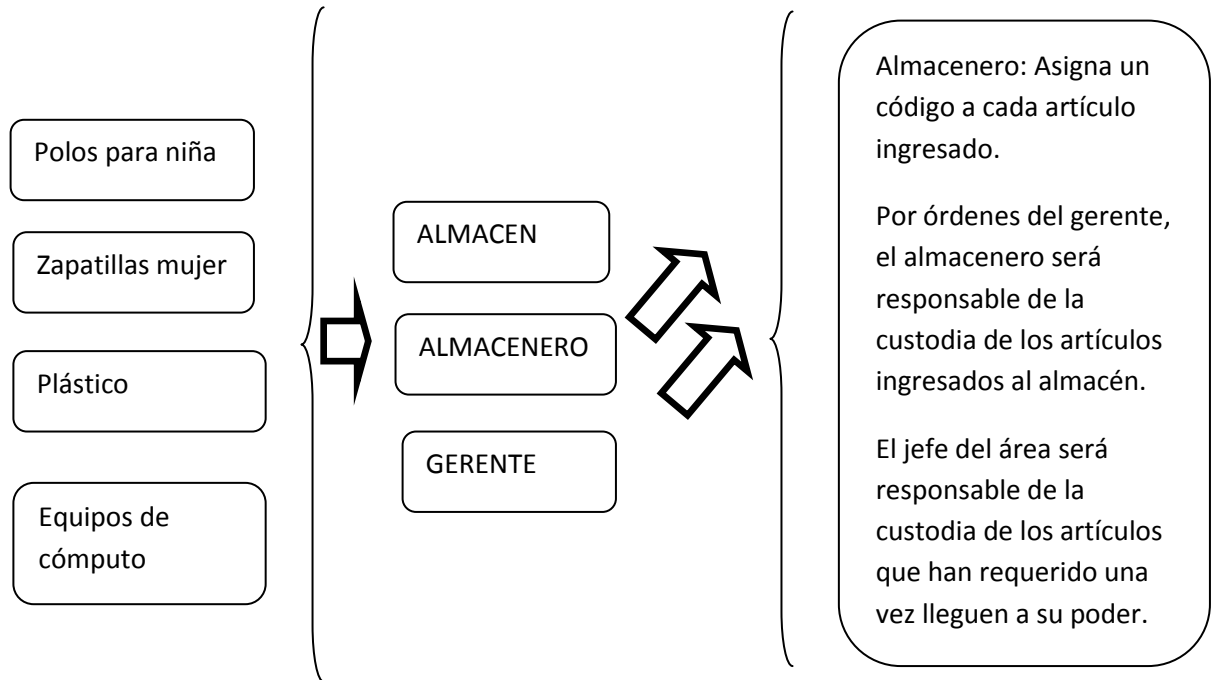
✓ Detalle del registro de compras:

Comunidad Traperos de Emaús realiza una compra de mercaderías, donde les emitieron por esta operación la factura N° 001-4678 por S/. 595.00:

TRATAMIENTO CONTABLE:

	X	
<b>60 Compras</b>		500.00
60.1. Mercaderías		
60.1.1. Mercaderías manufacturadas		
<b>40 Tributos, contraprestaciones y aportes al sistema de pensiones, salud por pagar</b>		90.00
40.1. Gobierno central		
40.1.1. Impuesto general a las ventas		
<b>42 Cuentas por pagar comerciales - terceros</b>		590.00
42.1. Facturas, boletas y otros comprobantes por pagar		
42.1.2. Emitidas		
	X	
<b>20 Mercaderías</b>		500.00
20.1. Mercaderías manufacturadas		
20.1.1 Mercaderías manufacturadas		
<b>61 Variación de existencias</b>		500.00
61.1. Mercaderías		
61.1.1. Mercaderías manufacturadas		
	X	
<b>42 Cuentas por pagar comerciales - terceros</b>		590.00
42.1. Facturas, boletas y otros comprobantes por pagar		
42.1.2. Emitidas		
<b>10 Efectivos y equivalentes de efectivo</b>		590.00
10.1. Caja		
	X	

- Ingreso de artículos al almacén ya sea por donación o por orden de compra



#### 4.5. Supervisión

La supervisión estará a cargo del jefe del área de almacén, y éste informará y pondrá al tanto al gerente general de la ONG; acerca de cómo se está llevando a cabo la aplicación del sistema de control interno que hemos diseñado.

**V. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR INTERMEDIO DE LA INFORMACIÓN DESPUÉS DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**5.1. Cuestionario realizado a todos los trabajadores**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>
<b>1</b>	¿La asamblea general de asociados elaboró el acta de compromiso?	<b>X</b>		
<b>2</b>	¿Cómo trabajador del área de almacén, tiene conocimiento del acta de compromiso que consta no solo el compromiso sino también las acciones tomadas para la implementación del SCI en la ONG?	<b>X</b>		
<b>3</b>	¿Conoce de que se trata el sistema de control interno?	<b>X</b>		Mediante capacitaciones nos brindan información detallada del SCI.
<b>4</b>	¿Asistieron a las charlas de sensibilización para que comprendan la importancia del SCI?	<b>X</b>		
<b>5</b>	¿Está de acuerdo que las charlas de inducción para dar a conocerse y comprender los procedimientos que respalden el correcto desarrollo de las actividades dentro de la ONG por cada trabajador, deben realizarse con periodicidad bimestral?		<b>X</b>	Deberían ser todos los meses.
<b>6</b>	¿Está de acuerdo que se deben crear políticas, que sirvan de guías para el desarrollo y las actividades de cada trabajador; permitiendo sancionar por algún acto ilegal, de acuerdo a la política definida por la gerencia?	<b>X</b>		
<b>7</b>	¿La gerencia ha llevado periódicamente, que los		<b>X</b>	Nos han informado que



	procedimientos y políticas se estén cumpliendo a cabalidad?			lo están implementando.
<b>8</b>	¿La gerencia ha nombrado al responsable del área de forma pública, y logra hacer comprender a cada trabajador el papel que debe cumplir dentro de un sistema de control interno y para tal fin cada responsable ha desarrollado sus estrategias?	<b>X</b>		Se ha tomado en cuenta el organigrama interno propuesto.
<b>9</b>	¿Los responsables rinden cuentas periódicamente en forma mensual por las responsabilidades asignadas?	<b>X</b>		
<b>10</b>	¿Las funciones que realizan están en concordancia con el manual de organización y funciones existente?  ¿Esto ha permitido que el desarrollo de las actividades alcance las metas y objetivos trazados y que la calidad del resultado sea eficiente?		<b>X</b>	Se está implementando y aún no se puede evaluar.
<b>11</b>	¿Está siendo controlada la asistencia del personal de la ONG?	<b>X</b>		Mediante un lector de huellas.
<b>12</b>	¿El ingreso y la salida de las donaciones están autorizadas por el gerente general y el V° B° del Jefe de almacén?	<b>X</b>		
<b>13</b>	¿El diseño del SCI les parece importante para la mejora de la gestión dentro del área de almacén de la ONG?	<b>X</b>		

## **5.2. Entrevista al gerente general**

### **1. ¿Considera usted importante un sistema de control interno para el área de almacén de la ONG?**

Sí, porque es un proceso de implementación que lo efectúa la gerencia y por el cual todo el personal del área de almacén deberá regirse de acuerdo a los controles para proporcionar seguridad razonable en cuanto al logro de los objetivos en confiabilidad de la presentación de la información, eficacia y eficiencia de las operaciones y procedimientos en cumplimiento de las regulaciones correspondientes.

### **2. ¿Tiene conocimiento del diseño del sistema de control interno propuesto para el almacén?**

Sí, mediante charlas se ha informado de la creación de del sistema de control interno, de los beneficios y la importancia para mejorar los controles y la gestión del almacén.

### **3. ¿Le resulta complicado concientizar a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar de acuerdo a los procedimientos, manual, y políticas propuestos?**

Sí, todo cambio al principio es difícil de adaptarse pero nuestras charlas han hecho que los trabajadores tengan una actitud positiva y de disposición para el cambio.

### **4. ¿Usted supervisa al jefe de almacén en cuanto al desarrollo de sus estrategias en el cumplimiento de sus funciones?**

Bueno, como es una actividad nueva, se ha acordado en reunión que a partir de ahora la supervisión será continua; actualmente se ha realizado una supervisión.

**5. ¿Se está tomando las medidas correspondientes para controlar todo ingreso y salida de donaciones?**

Sí, se ha dispuesto que la salida de donaciones desde almacén debe estar autorizada por mi persona (gerente general) y con el visto bueno del jefe de almacén; antes solo se necesitaba la tarjeta de donación y la firma del almacenero.

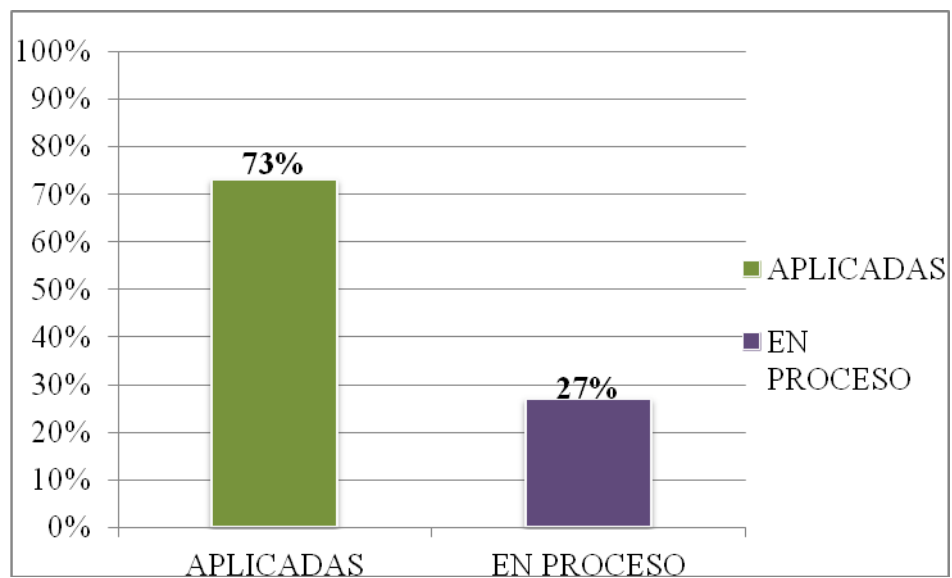
**5.3. Cuantificación y gráfico de mejoras en el sistema de control interno diseñado**

N°	DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	SITUACIÓN ACTUAL DEL DISEÑO DEL SCI	
		APLICADAS	EN PROCESO
1	La gerencia debe elaborar el Acta de compromiso donde conste no solo el compromiso sino también las acciones tomadas para implementación del SCI. Este documento será difundido para el conocimiento de todo el personal de almacén.	X	
2	Se deben realizar charlas de sensibilización a los trabajadores del área de almacén para la comprensión de la importancia del SCI.	X	
3	Debe elaborarse procedimientos, que respalden el correcto desarrollo de las actividades, así mismo que estos procedimientos hayan sido dados a conocer en su totalidad al personal de almacén, cuidando que sean comprendidos por cada trabajador y lo más importante es tener la evidencia de que se aplican.		X
4	Deben crearse políticas que sirvan de guías para el desarrollo y las actividades de cada trabajador del área de almacén, esto permitirá sancionar por algún acto ilegal.	X	

<b>5</b>	La gerencia debe evaluar periódicamente, que los procedimientos y políticas se estén cumpliendo a cabalidad.		<b>X</b>
<b>6</b>	La estructura organizacional debe estar adecuada para cumplir con la misión, visión, y objetivos de la ONG, por tal motivo hemos propuesto una nueva estructura organizacional plasmado en un organigrama.	<b>X</b>	
<b>7</b>	El jefe y trabajadores del almacén deben conocer sus deberes y responsabilidades, lo que contribuirá a desarrollar sus actividades con calidad y a la vez les permitirá solucionar los problemas actuando siempre con responsabilidad.	<b>X</b>	
<b>8</b>	Los responsables del área deben rendir cuentas en forma mensual a su jefe por las responsabilidades asignadas.		<b>X</b>
<b>9</b>	Se debe implementar un lector de huella digital para controlar la asistencia de trabajadores.	<b>X</b>	
<b>10</b>	EL ingreso y la salida de bienes donados están autorizados por la gerencia y V° B° del jefe de almacén	<b>X</b>	
<b>11</b>	Los ingresos y salidas de donaciones deben ser controlados mediante documentos adecuados que la ONG debe implementar.	<b>X</b>	
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>3</b>

Así mismo, se grafica la situación actual de la aplicación del sistema de control interno diseñado de la siguiente manera:

FASES	TOTAL DE	
	PROPUESTAS	%
APLICADAS	8	73%
EN PROCESO	3	27%
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>



Como resultado de la aplicación del diseño de un sistema de control interno para mejorar la gestión del área de almacén propuesto se interpreta lo siguiente:

- ✓ De las 11 situaciones propuestas se han aplicado 8 equivalentes al 73% y se encuentran en proceso de aplicación 3 equivalentes al 27%.
- ✓ Se concluye que la ONG Comunidad Traperos de Emaús, está aplicando el diseño del sistema de control interno propuesto teniendo en cuenta que existen situaciones en proceso de aplicar dentro de las actividades que desarrolla la ONG con la finalidad de mejorar la gestión del área de almacén.

## **VI. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

En la elaboración del diseño de un sistema de control interno para el área de almacén de la empresa en estudio, se ha demostrado que mejora la gestión de los procesos, por cuanto con los resultados obtenidos la gestión es más eficiente.

El objetivo de la presente investigación es contribuir a mejorar la gestión del área de almacén para efectos de evidenciar los movimientos tanto de recepción como de salida de las donaciones procesadas por la institución.

Según María, P (2009), el control interno en las diferentes empresas implica el cumplimiento de objetivos a través del planteamiento de políticas y procedimientos específicos que colaboren con la institución. A diferencia de esta teoría en los resultados previos obtenidos a través de la aplicación de cuestionarios y entrevistas se aprecia que el 88% manifiesta la no existencia de organigrama, manual de organización y funciones, afirmando además que no recibe capacitación, no es evaluado, no se preparan informes diarios de recepción de las donaciones y que se lleva un control de los despachos, definiendo el 75% que la empresa no cuenta con un esquema de procesos de los bienes almacenados, confirmando el 100% la no existencia de un manual de procedimientos y que el cargo que ocupa satisface sus expectativas laborales, afirmando además que la gerencia no recibe copia del informe diario, no existiendo codificación de artículos, sin embargo el 50% manifiesta que se realizan inventarios físicos.

Realizado el análisis técnico de los procesos del área de almacén se identificaron deficiencias como: asignación y designación de funciones inadecuadas, control de asistencia sin evidencia, carencia de una cultura organizacional por parte de los trabajadores, documentos sin V° B° del responsable, no existiendo autorización de la gerencia y la carencia de esquematización de los procesos, afectando la buena gestión del área de almacén.

Como respuesta a las deficiencias encontradas se ha creado el diseño propuesto que se inicia con la elaboración de políticas y normas que rigen con claridad la responsabilidad de cada trabajador, así como también se diseñó un organigrama interno de acuerdo a la razón de ser de la empresa, se evaluaron y plasmaron en un documento los riesgos que podrían ocasionar irregularidades, de acuerdo a las actividades de control, se realizó un organigrama propio de la estructura administrativa para el almacén el cual debe trabajar a la par con el manual de organización y funciones respectivo y el manual de procedimientos de control, en la sección de información y comunicación se estableció que el sistema de control interno debe contener blancos de un sistema informático tales como reconocimiento, procesamiento y reportaje de datos que ayude a la diseminación de la información a los trabajadores, en cuanto a la supervisión, la divulgación de los resultados estarán a cargo del jefe de almacén, quien informará al gerente de la ONG sobre cómo se estará llevando a cabo la aplicación del sistema de control interno diseñado. Estos resultados coinciden con los de la teoría de los componentes del COSO, respecto al entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión.

Como efecto de la aplicación se interpreta que de las 11 situaciones propuestas se han aplicado 8 y se encuentran en proceso 3, comprendiendo que dentro del área de almacén, se está aplicando el diseño del sistema de control interno propuesto pero que existen situaciones en proceso de aplicar dentro de las actividades que desarrolla la institución. Datos semejantes han señalado Editorial Cultural S.A. y colaboradores (1997), sobre los objetivos de un sistema de control interno que exponen que la fijación de controles necesarios para las actividades de gestión son instrumentos esenciales para la adecuada toma de decisiones.

La investigación se basó en una hipótesis, que al ser contrastada con la realidad tiene incidencia en la mejora significativa de la gestión en el área de almacén de la empresa, por lo tanto se ha demostrado que la hipótesis es válida. Si la teoría es válida de acuerdo a los resultados obtenidos entonces la presente investigación es de aplicación en empresas de proyección a la comunidad.

Esta afirmación al ser respaldada con los resultados obtenidos, será de aplicación en las empresas con la misma finalidad.



## **CONCLUSIONES:**

- Observado los procesos y revisado la documentación del área de almacén de la ONG Comunidad Traperos de Emaús, ésta no cuenta con un sistema de control interno, específicamente en el proceso de almacenaje; no se establecen controles suficientes y necesarios, ocasionando una mala gestión, mala organización y tardanza de los pedidos.
- La esquematización de los procesos desde el inicio de la unidad de transporte hasta la salida de los artículos donados, con sus respectivos formatos permiten un mayor control y transparencia en las operaciones obteniendo información real y oportuna.
- El sistema de control interno diseñado permite realizar mejoras en los procesos de trabajo en el área de almacén contribuyendo al desarrollo organizacional.
- Se comprobó que a través implementación del sistema se disminuiría deficiencias administrativas, y reducirían los riesgos de corrupción, así mismo se podrá lograr objetivos y metas propuestas, mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones.

## **RECOMENDACIONES:**

- Implementar el manual de organización y funciones para el área de almacén de la ONG Comunidad Traperos de Emaús, que servirá de base para el desarrollo de las actividades y mejor control de sus donaciones.
- Implementar del sistema de control interno y utilización de los formatos establecidos, y que se ejecuten los procedimientos adecuadamente llevando los controles necesarios.
- Capacitar al personal no solo del área de almacén, sino a todo el personal de la empresa, haciéndole conocer la esquematización de procesos con el fin de mejorar la gestión, lograr objetivos y metas propuestas.
- La institución debe implementar una oficina o ambiente que permita efectuar el control de los bienes que se reciben, así como los que son atendidos.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **Libros**

1. Alberto, Mantilla Samuel (2009). *Auditoría del Control Interno*. Colombia: 2da edición, pág. 29.
2. Alvin, A. Arens y James, K. Loebbecke (1996). *Auditoría un enfoque integral*. México: Editorial Prentice Hall Inc. 6ta edición.
3. Cultural S.A. y Colaboradores (1997). *Auditoría III, Control Interno, Áreas específicas de Implantación, Procedimientos y Control*. España: Editorial Cultural S.A., edición especial, págs. 7, 8, 26,27.
4. David, H. Li (1992). *Auditoría en centros de cómputo, objetivos, lineamientos y procedimientos*. México: Ediciones culturales S.A., 1era edición.
5. Enrique, Benjamín Franklin (2007). *Auditoría administrativa*. México: Editorial Mexicana, 2da edición.
6. Estela, Díaz Reveco (2009). *Manual del contador: Aplicaciones del plan contable general empresarial*. Perú: 1era edición, Lima.
7. Larry P. Bailey y Oscar J. Holzman (1998). *Guía de Auditoría*. España: Editorial Murray Editorial & Translation Service.
8. *Ley general de sociedades n° 26887*, publicado con fecha 09.12.1997 en el diario oficial El Peruano.
9. *Ley del sistema nacional de control interno y de la contraloría general de la república n° 27785*, publicado con fecha 09.12.1997 en el diario oficial El Peruano.
10. Mario, Vergara Barreto, Olga, Vergara Silva y Mario, Vergara Silva (2002). *200 Temas de Auditoría Moderna*. Perú: Editorial Santa Rosa S.A., 1era edición, págs. 277, 274, 281, 282.
11. Miguel, Bravo Cervantes (2000). *Control interno*. Perú: Editorial San Marcos, 1era edición.
12. Roberto, Claros Cohaila y Oscar, León Llerena (2012). *El control interno como herramienta de gestión y evaluación*. Perú: Editorial Pacífico, 1ra edición, pág. 97.

## Libros en línea

1. Coopers & Librand e Instituto de Auditores Internos (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe Coso)*. Editorial Díaz de Santos S.A. (Cap. 1) [En línea]. Consultado [24, agosto, 2013] Disponible en:  
<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=335uGf3nusoC&oi=fnd&pg=PR9&dq=control+interno+coopers+%26+librand&ots=ZqHFkAcOC8&sig=c-2ZCBbPns-VZvckRPYi3Xkn5Lo#v=onepage&q&f=false>
2. Gómez, G. E. (2001). *Auditoría y control interno: manuales de procedimientos y su aplicación dentro del control interno*. Consultado [26, agosto, 2013] Disponible en:  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>
3. Villalba, J. (2012). *EL almacén en la cadena logística*. Consultado [08, noviembre, 2013] Disponible en:  
<http://www.monografias.com/trabajos12/alma/alma.shtml>
4. *Consultoría y sistemas de logística integral* (2006) [08, noviembre, 2013] Disponible en:  
[http://www.navactiva.com/es/asesoría/gestión-de-almacen-y-diseño-de-sistema-de-almacenaje\\_26886](http://www.navactiva.com/es/asesoría/gestión-de-almacen-y-diseño-de-sistema-de-almacenaje_26886)

## Tesis

1. Carmen, Castro Cabrera y Sara, Villar Quiroz (2012). *Propuesta de implementación del sistema de control interno de la empresa DARYZA SAC Sucursal Trujillo para mejora de la gestión empresarial*. Trujillo, Perú.
2. Medina, R. S. y Sánchez, S., M. (2005). *Diseño de un sistema de control interno en el área de abastecimiento de la ONG CEDEPAS de la ciudad de Trujillo, año 2005*. Trujillo, Perú.
3. Valderrama, R. L., y Tolentino, D. L. (2012). *Implementación de un sistema de control interno y el resultado de la gestión gerencial en la ONGD Bruce Perú en la ciudad de Trujillo Perú al año 2009*. Trujillo, Perú.
4. María de los ángeles P. E. (2009). *Propuesta de un diseño de un sistema de control interno administrativo – financiero para la organización no gubernamental (ong's) Aldeas infantiles sos ecuador, ubicada en la Ciudad de quito, provincia de pichincha*. Pichincha, Ecuador.

## **Páginas web**

1. <http://www.grantthornton.com.pe/inventory-gestion-almacenes.html>
2. <http://almacentr.blogspot.com/2012/06/caracteristicas-del-almacen.html>
3. [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lii/sanchez\\_r\\_fx/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lii/sanchez_r_fx/capitulo3.pdf)
4. [http://gestionempresariala.blogspot.com/2012/02/definicion-de-gestion-empresarial\\_08.html](http://gestionempresariala.blogspot.com/2012/02/definicion-de-gestion-empresarial_08.html)
5. <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>
6. <http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/gesti%C3%B3n-de-almacenes/>
7. <http://www.monografias.com/trabajos12/alma/alma.shtml#ixzz2dIhVfVft>
8. <http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-almacenes/gestion-almacenes.shtml#ixzz2dMZIGsgI>
9. <http://portafolioelianamendozarecibo.blogspot.com/2009/01/almacenes-y-su-definicion.html>