

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



TRABAJO DE GRADO

**PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO
ENFOCADO A BODEGAS DE CENTROS EDUCATIVOS EN RELACION CON LOS
PAQUETES ESCOLARES OTORGADOS POR EL MINED**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO (A) EN CONTADURÍA PÚBLICA**

**PRESENTADO POR
CHRISTIAN EDUARDO FLORES MORALES
DAYSI MARLENE MAGAÑA CAISHPAL
BRYAN RIGOBERTO OLMEDO ALARCÓN**

**DOCENTE ASESOR
LICENCIADO NELSON HUMBERTO GARZA ARRIOLA**

**OCTUBRE, 2019
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA**

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

SECRETARIO GENERAL

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

DEFESONSARA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICEDECANO

M.Ed. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO

M.Sc. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

Mis más sinceros agradecimientos a Dios todopoderoso que a lo largo de mi vida siempre me ha acompañado, apoyado y orientado. Dios es el único que me conoce a la perfección y sabe dónde estoy y donde estaré debido a eso toda mi confianza la pongo en sus manos.

A MI MADRE:

Agradezco todo su apoyo en este ciclo de mi vida que finaliza con el último trabajo de graduación, eternamente agradecido por todo su esfuerzo y comprensión en brindarme incondicionalmente su apoyo en cuestiones de estudio con la finalidad de tener una mejor oportunidad de vida.

A MI ABUELA:

Agradezco a mi abuela Fidelina Montes que, aunque no logro ver el final de mi carrera universitaria, agradezco todo su apoyo y consejos en los primeros años de este ciclo de estudio.

A MIS HERMANOS:

Agradezco a mis hermanos, como parte de mi familia que me apoyo en cada momento de este largo camino.

IRIS PORTILLO:

Especial agradecimiento a Iris Idalia Portillo Yáñez, persona que se involucró ya por concluir mis estudios y represento un elemento esencial que me apoyo incondicionalmente y gracias a su esfuerzo logre alcanzar la meta prevista.

ASESOR DE TESIS:

Agradezco a Lic. Nelson Garza quien por su experiencia y amplio conocimiento en la naturaleza del tema en que basamos nuestra tesis fue nuestra mejor opción como asesor, agradeciendo ampliamente su esfuerzo en asesorarnos correctamente.

A MIS COMPAÑEROS DE TESIS:

Agradezco a mis compañeros de tesis Bryan Olmedo y Daysi Magaña, ya que sin su contribución, apoyo y esfuerzo no sería posible poder entregar este trabajo de grado y poder culminar este camino elegido con entusiasmo y dedicación.

A MIS AMIGOS:

Agradezco aquellos amigos que siempre estuvieron cerca y nunca me negaron su ayuda cuando lo necesite. Amigos se les llama a muchas personas conocidas, pero solo el tiempo y el cariño define quienes se ganan el título de amigos en realidad.

Christian Eduardo Flores Morales.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS TODO PODEROSO:

Agradezco a mi Dios Todopoderoso por haberme acompañado a lo largo de toda mi Carrera profesional, por ser mi fortaleza en los momentos de cansancio y debilidad, mi guardador y mi luz en el camino cuando recorría muchos kilómetros de distancia a través de la carretera panamericana para llegar a recibir mis clases, por ser mi guía y mostrarme que con esfuerzo y dedicación podría lograr lo que tanto anhelaba.

A MIS PADRES:

Doy infinitas gracias a mis Amados Padres Jorge y Rosario por apoyarme en todo momento desde el inicio hasta el final, por los valores que me han inculcado, por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida y por ser el principal motor de Superación que me llevo a la culminación de mi carrera, agradezco por todos sus consejos y su infinito AMOR.

A MIS HERMANOS:

A mis hermanos por ser parte importante de mi vida y representar la unidad familiar que abriga mi ser.

A MI ESPOSO:

A mi Esposo Jairo y mi hijo Daniel por ser fuente de apoyo e inspiración para que me superara como profesional, cerrando una etapa de mi vida Universitaria y abriendo otra como Madre con la llegada de nuestro Bebé al final de mi periodo de estudios.

A MIS CATEDRATICOS:

A mis Catedráticos durante toda mi Carrera y especialmente a mi Asesor de tesis Licenciado Nelson Garza por los conocimientos transmitidos y el apoyo en la elaboración de este trabajo de tesis.

MIS COMPAÑEROS DE TESIS:

A mis compañeros y amigos de tesis Christian y Bryan por su comprensión, apoyo y esfuerzo durante todo este proceso donde compartimos conocimientos, alegrías y tristezas, y nos apoyamos en todo momento para poder obtener el resultado deseado con nuestro trabajo de grado.

Daysi Marlene Magaña Caishpal

AGRADECIMIENTOS

A DIOS:

El presente trabajo investigativo lo dedico primeramente a Dios, por ser el inspirador y darme fuerzas para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados que es culminar una carrera universitaria. Agradezco a Dios por bendecir mi vida, por guiarme a lo largo de mi vida, y por ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

A MIS PADRES:

A mis padres Rigoberto y Raquel por su amor, ayuda, apoyo, trabajo y sacrificio en todos estos años, gracias a ustedes he logrado llegar hasta aquí y por apoyarme en tiempos difíciles que se afrontan en la vida. Por ser los principales promotores de mis sueños, por creer y confiar en mis sueños y metas, agradezco a mi madre por darme ánimos y fortalezas para seguir adelante cuando no tenía inspiración para seguir.

A MI ABUELA:

A mi abuela Concepción por ser una persona que me ha dado su amor, cariño y apoyo incondicional a lo largo de toda mi vida y carrera universitaria, por ser una persona muy importante y que siempre me ha motivado e inspirado.

A MIS COMPAÑEROS:

A mis compañeros de tesis Christian y Daysi por su apoyo, ayuda y esfuerzo a lo largo de la realización de este trabajo de graduación.

AL ASESOR:

Al docente asesor Licdo. Nelson Humberto Garza Arriola, por todo su tiempo, paciencia, conocimientos y amistad; por ser la persona encargada de guiarnos en el desarrollo de este trabajo de graduación muchas gracias.

Bryan Rigoberto Olmedo Alarcón

INDICE

INTRODUCCION	xvi
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	18
OBJETIVO GENERAL.	18
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	19
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.	19
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	20
2.1 ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL PROGRAMA PRESIDENCIAL DE DOTACIÓN DE PAQUETES ESCOLARES INICIADO EN EL 2010 PARA LA POBLACIÓN ESTUDIANTIL DE EDUCACIÓN BÁSICA Y AMPLIADA EN EL 2013 PARA LOS ESTUDIANTES DE BACHILLERATO.....	20
2.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y GENERALIDADES DEL PROGRAMA	20
2.1.2 PROGRAMA PRESIDENCIAL DE DOTACIÓN DE PAQUETES ESCOLARES	21
2.1.3 PRINCIPALES OBJETIVOS DE LOS PAQUETES ESCOLARES.....	24
2.1.4 RESPUESTA SOCIAL Y BENEFICIO ECONÓMICO FAMILIAR EN LA POBLACIÓN ANTES Y DESPUÉS DEL PROGRAMA PRESIDENCIAL DOTACIÓN DE PAQUETES ESCOLARES..	24
2.1.5 DIRECCIÓN GENERAL DE CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL, INFORME DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL ESTADO, SEGUNDO SEMESTRE 2018, PROGRAMAS ESTRATÉGICOS ESTABLECIDOS EN EL PLAN QUINQUENAL	25
2.1.5.1 Programas educativos	25
2.1.5.2 Dotación de paquete escolar.	25
2.1.5.3 Programa de alimentación y salud escolar.	26
2.1.5.4 Descripción de los rubros de inversión.	27
2.1.5.5 Criterios de disponibilidad presupuestaria.	27

2.1.6 FUERZA DE LEY Y COMPROMISO DEL GOBIERNO EN LA EJECUCIÓN RECURRENTE DEL PROGRAMA.	28
2.1.6.1 Cumplimiento de instructivo y otras normativas.....	30
2.2 ASPECTOS TEÓRICOS, CONCEPTUALES Y NORMATIVOS REFERENTES AL CONTROL INTERNO Y AL MANEJO DE INVENTARIOS.....	30
2.2.1 CONTROL INTERNO.....	30
2.2.1.1 Objetivos del control interno.....	31
2.2.2 CONTROL INTERNO ENFOQUE COSO.....	32
2.2.2.1 Objetivos generales del COSO.....	32
2.2.2.2 Objetivos específicos del COSO.....	32
2.2.2.3 Componentes del control interno según COSO II.....	33
2.2.3 IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO.....	39
2.2.3.1 El plan de organización.....	40
2.2.3.2 La estructura contable.....	41
2.2.3.3 La auditoría interna.....	44
2.2.4 LIMITACIONES AL CONTROL INTERNO.....	44
2.2.5 CONTROL INTERNO EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO.....	46
2.2.5.1 La organización internacional de entidades fiscalizadoras superiores (INTOSAI).....	49
2.2.5.2 Aspectos a considerar al diseñar un sistema de control interno para una organización del sector público.....	49
2.2.5.3 Concepto de control interno para el sector público.....	50
2.2.5.4 Componentes del control interno en el sector público.....	51
2.3 GENERALIDADES REFERENTES AL MANEJO DE LOS INVENTARIOS EN LAS BODEGAS.....	53
2.3.1 ASPECTOS GENERALES RELACIONADOS A LOS INVENTARIOS.....	54
2.3.1.1 Inventario físico o real.....	54
2.3.1.2 Inventario permanente.....	54
2.3.1.3 Concepto de inventarios.....	54
2.3.1.4 Consideraciones sobre el manejo de los inventarios.....	55

2.3.2	QUIENES INTERVIENEN EN EL INVENTARIO.	56
2.3.2.1	Jefes o encargados.	57
2.3.2.2	Departamento de Contabilidad.	57
2.3.2.3	Departamento de Auditoria.	57
2.3.3	REALIZAR EL INVENTARIO.	57
2.4	GENERALIDADES, USO Y FUNCIONAMIENTO Y MARCO LEGAL APLICABLE DE BODEGA.	58
2.4.1	DEFINICIÓN DE BODEGA.	58
2.4.2	ASPECTOS RELEVANTES SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LAS BODEGAS.	58
2.4.2.1	Funciones y actividades del almacén.	58
2.4.2.2	Recepción de mercancías.	59
2.4.2.3	Almacenamiento.	59
2.4.2.4	Conservación y mantenimiento.	59
2.4.2.5	Gestión y control de existencia.	59
2.4.2.6	Expedición de mercancías.	59
2.4.2.7	Clasificación de los almacenes.	59
2.4.3	PLANIFICACIÓN Y UBICACIÓN DE LOS ALMACENES.	60
2.4.4	FUNCIONES DE UN ALMACÉN.	60
2.4.5	LAS CARACTERÍSTICAS DE LA RED DE DISTRIBUCIÓN.	61
2.4.5.1	El almacén central.	61
2.4.6	COSTES DERIVADOS DE LA UBICACIÓN DEL ALMACÉN.	62
2.4.6.1	Los costes económicos.	62
2.4.6.2	Los costes comerciales.	62
2.4.7	GESTIÓN DE ALMACENES.	63
2.4.7.1	Importancia y objetivos de la gestión de almacenes.	63
2.4.7.2	Proceso de la gestión de almacenes.	65
2.4.7.3	10 Pasos para crear una gestión de almacenes.	68
2.4.8	PRINCIPIOS QUE REGULAN EL FUNCIONAMIENTO DE BODEGAS.	70
2.4.8.1	Coordinación.	71
2.4.8.2	Equilibrio.	71
2.4.8.3	Minimizar el espacio empleado.	71

2.4.8.4	Minimizar las manipulaciones.....	71
2.4.8.5	Minimizar los riegos.....	71
2.4.8.6	Flexibilidad.....	71
2.4.8.7	Objetivos de la bodega.....	72
2.4.9	FUNCIONES GENERALES DE LA BODEGA.....	72
2.4.10	ORGANIZACIÓN DE LA BODEGA.....	72
2.4.11	INFORMACIÓN SOBRE LOS ESPACIOS.....	72
2.4.12	SISTEMA DE LOCALIZACIÓN DE INVENTARIO.....	73
2.4.13	CONSIDERACIONES QUE DEBEN DE TENER LAS BODEGAS.....	74
2.4.13.1	Principios de la distribución de almacenes.....	75
2.4.13.2	Etapas de la distribución física del almacén.....	75
CAPITULO III: METODOLOGIA DE INVESTIGACION.....		76
3.1	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	76
3.2	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
3.4	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	77
3.5	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	78
3.6	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	80
CAPITULO IV: PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ENFOCADO A BODEGAS DE CENTROS EDUCATIVOS EN RELACION CON LOS PAQUETES ESCOLARES OTORGADOS POR EL MINED.....		87
4.1	INTRODUCCIÓN AL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO.....	87
	Objetivo general.....	87
	Objetivos específicos.....	87
4.1.1	ALCANCE DEL MANUAL.....	88
4.1.2	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	88
4.1.3	PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA LAS ÁREAS DE OPERACIÓN EN LAS BODEGAS DE CENTROS ESCOLARES.....	88

4.1.3.1	Proceso de mantenimiento del manual.	88
4.1.3.2	Creación de procedimientos.	89
4.1.3.3	Modificaciones de procedimientos.	90
4.1.3.4	Actualización semestral.	91
4.1.3.5	Recepción de bienes por donaciones.	93
4.1.3.6	Registro y almacenamiento de bienes.	93
4.1.3.7	Reingreso de bodega de materiales, uniformes, útiles escolares y zapatos que no fueron reclamados por los estudiantes.	95
4.1.3.8	Traslado de bodega a bodega.	96
4.1.3.9	Egreso por descargo de materiales.	97
4.1.3.10	Despacho de materiales, uniformes escolares y zapatos escolares de las bodegas.	98
4.1.3.11	Realización de inventarios de las bodegas de los centros escolares.	99
4.1.3.12	Liquidación de las distribuciones masivas.	100
4.1.4	CREACIÓN DE UNA BODEGA.	101
4.1.4.1	Ubicación de bodega.	101
4.1.4.2	Análisis de la escuela y necesidades.	101
4.1.4.3	Trámites y licencia de funcionamiento.	101
4.1.4.4	Necesidades del estuante y decoración del local.	102
4.1.4.5	Presupuesto de funcionamiento.	102
4.1.4.6	NOMBRAMIENTO DEL JEFE DE BODEGA.	102
4.1.4.7	LOS ELEMENTOS PARA EL CONTROL INTERNO SOBRE LOS INVENTARIOS EN BODEGA.	103
4.1.5	ERRORES MÁS FRECUENTES DE LA ORGANIZACIÓN DE BODEGAS.	104
4.1.5.1	Organización, control y espacio.	104
4.1.5.2	Errores por falta de trazabilidad.	105
4.1.5.3	Gestión de información y problemas de inventario.	105
4.1.6	REPORTE DE ROBO DE ARTÍCULOS DE UNA BODEGA.	105
4.1.7	CUMPLIMIENTO DE INSTRUCTIVO Y OTRAS NORMATIVAS.	107
4.1.8	INSTRUCTIVO DEL SISTEMA DE REGISTRO Y CONTROL DE LOS INVENTARIOS EN BODEGA.	115

4.1.9	RECURSOS.....	115
4.1.10	ESTRUCTURA DE CÓDIGO DE INVENTARIO PARA EL NIVEL LOCAL.....	115
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		117
5.1	CONCLUSIONES.....	117
5.2	RECOMENDACIONES.....	118
BIBLIOGRAFÍA.....		120
ANEXOS.....		121
	ANEXO N° 1.....	122
	ANEXO N° 2.....	122
	ANEXO N° 3.....	123
	ANEXO N° 4.....	123
	ANEXO N° 5.....	124
	ANEXO N° 6.....	124

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo muestra la metodología y el proceso implementado en la creación de una Propuesta de un Manual de Procedimientos de Control Interno el cual se aplicará en las bodegas de los Centros Educativos del Departamento de Santa Ana con el fin de que este pueda dar una solución al mal manejo que se le ha dado al ingreso, organización y distribución de los Paquetes Escolares del Programa Social que se ha implementado por el gobierno. Al poner en marcha este Manual se podrá optimizar los beneficios materiales evitando así el riesgo de obsolescencia por deterioro, hurto o pérdida de material didáctico, alimenticio.

El programa de Dotación de Paquetes Escolares es el programa que le da un énfasis muy satisfactorio al gobierno actual y que tiene a las familias salvadoreñas muy satisfechas, y a los alumnos muy entusiasmados, ya que con este programa el Gobierno ha garantizado el acceso y la permanencia del estudiantado en el sistema educativo, apoyando especialmente a aquellas familias de menores ingresos económicos. El Gobierno ha hecho entrega de uniformes, zapatos y paquete de útiles escolares a los estudiantes de Parvularia a bachillerato de centros escolares públicos e Institutos Nacionales. De igual manera, el Gobierno contribuye al desarrollo económico a nivel local a través de la contratación de proveedores de bienes y servicios, micro y pequeños empresarios de las comunidades en donde se encuentran los centros educativos, activando de esta forma las economías locales.

Se ha dotado de Paquetes Escolares a la población de 1,350 estudiantes de los niveles de parvulario y básica. La inversión ejecutada en el año asciende a US\$55,885.38. Con el Programa de Alimentación y Salud Escolar (PASE) se han beneficiado con alimentos a 1, 300 estudiantes de parvulario y básico. También se conformó el Comité de contraloría social por padres/madres de familia quienes supervisan la ejecución del programa. Dentro de este programa el manual de aplicación será de gran beneficio para llevar a cabo una actualización de nuevos y mejores programas.

CAPITULO I.

PLANTEAMIENTO Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.

1.1 Antecedentes de la investigación.

La propuesta de un manual de procedimientos de control interno, aplicado a las bodegas de las instituciones educativas del departamento de Santa Ana, considerando un manejo y control de los paquetes escolares, contribuirá a una mejor gestión Administrativa y sus sistemas de control ayudaran a tener la organización, coordinación, orientación técnica en cuanto a la distribución de los útiles escolares.

El Programa de dotación de uniformes, zapatos y útiles escolares surge dentro de la iniciativa del Plan Global Anticrisis que comenzó en el año 2009, plan que contemplaba medidas para garantizar la estabilidad económica en medio de la crisis financiera del 2008 y que además permitirían reducir los problemas sociales que aquejaban al país.

En un centro escolar del municipio de Coatepeque, departamento de Santa Ana, el 3 de febrero de 2010, se inauguró oficialmente el programa y las autoridades correspondientes se comprometieron a darle continuidad y fortalecimiento a este programa. En esa entrega oficial del paquete escolar, el ex-presidente de ese momento dijo que los beneficios que el programa tendría en la economía local dinamizaría el sistema productivo de menor escala, representado por artesanos y microempresarios; el aprovechamiento que significaría para los padres de familia la reorientación de los recursos destinados a la compra de uniformes y útiles escolares para sus hijos, y el aumento en la planilla de matrícula escolar.

Actualmente el paquete se ha ido mejorando para ser pertinente para cada nivel educativo, por ejemplo, en educación inicial ahora se incluye la alimentación escolar mediante la entrega de dispensadoras de cereal especialmente elaborado para las parvularias.

- Entrega de libreta “Lluvia de Estrellas” en el paquete de útiles escolares para estudiantes de educación parvularia.
- Entrega de libro del “Proyecto de mejoramiento de los aprendizajes en matemática en Educación básica y educación media” (ESMATE) para 7°,8°y 9°grados.
- Proyecciones 2018-2019

- Actualización de paquete de útiles escolares del nivel de parvularia con la entrega de kits de juguetes educativos
- Actualización de paquete de útiles escolares a nivel de educación básica (1° a 6° grado) y bachillerato con la entrega de libros del “Proyecto de mejoramiento de los aprendizajes en matemática en Educación Básica y Educación Media” (ESMATE)
- En cuanto a bodegas registrar y controlar la recepción almacenamiento y distribución de bienes que el Ministerio de Educación recibe, de manera que permita conocer las existencias en bodegas y dejar registros de los movimientos.

1.2 Formulación del problema.

Los manuales de procedimientos son documentos que nos ayudaran a tener información detallada, integral y sistemática las instrucciones, responsabilidades e información sobre las políticas, funciones, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones que se deben realizar para que las bodegas muestren su funcionamiento en las áreas, secciones y departamentos en cuanto almacenamiento y conservación de los alimentos, ordenamiento de útiles escolares y confección de los uniformes escolares.

¿De qué manera puede un manual de procedimientos ayudar a tener un mejor manejo y control en las bodegas del MINED en cuanto al ingreso, distribución, resguardo y protección de los paquetes escolares en las diferentes Instituciones educativas del departamento de Santa Ana?

1.3 Objetivos de la investigación.

Objetivo general.

- Brindar una descripción detallada de controles internos utilizados en las diferentes bodegas de los Centros Escolares del departamento de Santa Ana, identificando riesgos y deficiencias en la aplicación de los mismos ya que estas carecen por completo de un manual de procedimientos de control interno según, por lo cual se implementara una propuesta de Procedimientos de control interno que cumpla con las condiciones necesarias para mejorar el ingreso, resguardo, protección, distribución y requerimientos de los paquetes escolares.

Objetivos específicos.

- Describir riesgos inherentes a cada artículo contenido en los paquetes escolares dependiendo de las condiciones en bodega y de los procedimientos utilizados en el manejo de los mismos.
- Brindar una amplia, detallada y entendible descripción de los procedimientos de control interno en el manejo de los paquetes escolares utilizados en las diferentes escuelas del departamento de Santa Ana analizando la utilidad de los mismos.
- Identificar la administración de las instituciones educativas con respecto a los paquetes escolares, describiendo funciones de cargos, posibles riesgos de obsolescencia por deterioro, hurto o pérdida y describir la capacidad de la institución para la utilización de procedimientos de control interno.

1.4 Justificación del problema.

La presente investigación tiene como objetivo principal conocer los procesos que permiten tener un mejor manejo y control del Programa de los Paquetes Escolares creado por el gobierno para mejorar el área educativa y promover la presencia de niños y niñas en la escuela, reduciendo así los niveles de ausentismo y deserción escolar, dicho paquete consiste en donar: 2 uniformes, un par de zapatos y un paquete de útiles escolares con nuevos implementos.

El programa Educativo beneficiará a los estudiantes de centros educativos públicos de jornadas matutinas y vespertinas acreditadas y administradas por un organismo de Administración Escolar CDE y CECE y en los casos de centros educativos administrados por él CIE a los estudiantes de parvularia, Básica y Bachillerato de la jornada Diurna que no se encuentran privados de libertad.

El MINED tiene como parte de sus atribuciones y facultades continuar desarrollando las medidas legales de control, seguimiento y vigilancia de los centros educativos a nivel nacional a través de sus oficinas centrales y direcciones departamentales de educación, Y El manual de procesos es una herramienta que le permitirá a la Unidad de Auditoría Interna, integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo que se realiza; fomentando la calidad de las auditorías que se practiquen a través de lineamientos uniformes.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes y generalidades del programa presidencial de dotación de paquetes escolares iniciado en el 2010 para la población estudiantil de educación básica y ampliada en el 2013 para los estudiantes de bachillerato.

2.1.1 Antecedentes históricos y generalidades del programa.

El Sistema de Protección Social Universal se convirtió en una herramienta para desarrollar la política social en El Salvador con un enfoque de derechos. Se expusieron varias alternativas, con el objetivo de cubrir las distintas necesidades de manera integral. Se promovió la igualdad de oportunidades y el mejoramiento de la calidad de vida de los estratos sociales más vulnerables que resultan ser los más golpeados por la exclusión social y la pobreza. De estas intervenciones se planteó la estructura del programa de dotación de uniformes, zapatos y útiles escolares.

Desde su comienzo en el 2010 hasta inicios del año 2014, el programa funcionó y se ejecutó como iniciativa de gobierno, era coordinado por el MINED y apoyado por medio de un convenio de cooperación interinstitucional que buscaba su mejor funcionamiento.

En abril de 2014, mediante decreto legislativo número 647, la Asamblea Legislativa crea la Ley de Desarrollo y Protección Social, que ampara y garantiza la continuidad del programa, ya no como programa de gobierno, sino como ley vigente y aplicable a toda la república.

Esta ley tiene entre sus objetivos contribuir a ampliar las capacidades productivas de la sociedad en todos sus ámbitos, poniendo énfasis en la micro y pequeña empresa y los sectores cooperativos; y garantizar a la población una protección social amplia, segura y suficiente desde una perspectiva de derechos, especialmente a la población en condiciones más vulnerables y mayor condición de pobreza, exclusión social y desigualdad social.

La ley contempla la creación del Sistema Nacional de Desarrollo, Protección e Inclusión Social, que tendrá por objeto coordinar la ejecución y cumplimiento de las políticas sociales que esta ley ampara. Este sistema estará dirigido por la Presidencia de la República y estará conformado por los titulares o sus representantes de los ramos de Hacienda, Salud, Educación,

Economía, Vivienda y Desarrollo Urbano, Trabajo y Previsión Social, de Agricultura y Ganadería, y otros que determine la Presidencia de la República.

El período de ejecución del programa comenzó en el año 2009. Durante esta etapa se desarrollaron seis procesos: la coordinación interinstitucional, la preparación de las condiciones técnicas y administrativas, la construcción de la base de proveedores, las transferencias de fondos y compra de telas, uniformes, zapatos y útiles; el fortalecimiento de los proveedores; seguimiento, monitoreo y evaluación del programa.

Este programa ha contribuido a promover el desarrollo económico local y nacional, ofreciendo oportunidades de desarrollo de los micro, pequeños y medianos empresarios en las áreas relacionadas con los bienes incluidos en el programa, generando así una cantidad importante y considerable de empleos directos e indirectos, en el sector textil y en la producción de zapatos.

Es importante resaltar que el programa es integral y busca atacar por diferentes flancos la crisis económica, la falta de oportunidades, la deserción escolar, el desempleo y la delincuencia en las zonas y familias donde hay un menor porcentaje de acceso a la educación.

A partir del año 2014 el MINED inició las ferias de contratación de paquetes escolares, a través de internet. La modalidad consiste en realizar un evento donde los directores tendrán acceso al listado de proveedores autorizados que operan en el municipio donde se ubica la escuela que representan.

Antes de implementar el nuevo sistema de contratación, según la directora de Administración del MINED, Mérida de Barrera, los proveedores fueron capacitados por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) para que conocieran los lineamientos de la nueva plataforma virtual.

2.1.2 Programa presidencial de dotación de paquetes escolares.

En el proceso de entrega de los paquetes escolares intervienen el Ministerio de Educación, Organismos Administrativos de los centros escolares y los proveedores, se lleva a cabo en primer lugar, la participación en las ferias escolares en coordinación con las Departamentales de Educación, donde cada centro escolar (excepto los unidocentes y bidocentes) selecciona a sus proveedores de calzado, uniformes y útiles escolares, todas ellas de forma presencial en un

lugar seleccionado por el MINED, aclarando que desde 2010 hasta 2014 las ferias consistían en seleccionar proveedor personalmente, observando los bienes ofertados y siguiendo los pasos siguientes:

- Personal del MINED, debidamente identificados, dan lineamientos específicos a proveedores y a los organismos administrativos.
- Ya instalados los proveedores en el lugar estipulado son visitados por los organismos de Administración Escolar, quienes solicitan las cotizaciones debidamente firmadas, con hora y fecha.
- Una vez adjudicado el bien o servicio, el proveedor firma y sella el contrato junto con el Organismo de Administración Escolar.
- El proveedor adjudicado queda comprometido a llevar el bien hasta el Centro Escolar, donde el padre madre o responsable del estudiante firma de recibido el paquete escolar.

El Programa Presidencial de Dotación de Paquetes escolares desde su inicio ha presentado fortalezas que han venido a hacer cambios en la educación, como:

- Existencia de un proceso definido y muy bien estructurado desde la elección de los proveedores, entrega de los bienes y hasta la liquidación de los mismos.
- Los proveedores son los encargados de llevar los bienes hasta los Centros Escolares respectivos y existencia de la opción de cambio o devolución por desperfectos en el mismo.
- Los padres y madres de familia aprueban el beneficio brindado y participan activamente, cuando corresponde, en todo el proceso.
- La oportunidad para que cada niño y niña obtenga un par de zapatos, un paquete de útiles escolares y dos uniformes en el año, permitiendo que se identifique como tal.
- Promueve la igualdad y equidad en la población estudiantil del sector público.
- Contribución a la economía familiar, por el ahorro de ese recurso, motivando a los padres a incrementar su interés y responsabilidad por la educación de sus hijos e hijas.

- Fortalecimiento a la motivación del estudiante a cumplir con la asistencia escolar, ya sea por percibir un ambiente de igualdad y/o la disminución de las limitantes de usar los útiles escolares suficientes y adecuados.

De igual forma existen debilidades que se han presentado en el proceso de entrega de los paquetes escolares, tales como:

- Tardanza, por lo general, de la mayoría de proveedores en la entrega de los paquetes escolares.
- Pago del producto a los proveedores en tiempo extemporáneo, lo que provoca poca eficacia y eficiencia en la elaboración y entrega de los bienes.
- Inconformidad de los padres y madres de familia por la calidad de los bienes.
- Falta de control en el uso adecuado, por los estudiantes, de los paquetes escolares.
- Exclusión de las escuelas unidocentes y bidocentes en la participación de las ferias para la elección de proveedores de los paquetes escolares.

Uno de los pilares básicos que constituyen el Programa Presidencial Sistema de Protección Social Universal (SPSU) es el Programa de Dotación de Uniformes, Zapatos y Útiles Escolares para Estudiantes de Educación Parvularia y Educación Básica del Sector Público (conocido como paquete escolar), con el que, desde 2010 que fue puesto en marcha, se han beneficiado cada año, un promedio de 1.3 millones de estudiantes de parvularia hasta noveno grado.

Actualmente el paquete se ha ido mejorando para ser pertinente para cada nivel educativo, por ejemplo, en educación inicial ahora se incluye la alimentación escolar mediante la entrega de dispensadoras de cereal especialmente elaborado para parvularia, el cual es enriquecido con vitaminas y minerales para el crecimiento de los infantes. Además, se cuenta con el diseño de juguetes lúdicos que serán incorporados al paquete escolar de educación inicial.¹

1. www.mined.com.gob ministerio de educación mined

2.1.3 Principales objetivos de los paquetes escolares.

- Garantizar el acceso y la permanencia del estudiantado en el sistema educativo, apoyando a las familias de menores ingresos económicos, es uno de los objetivos fundamentales del programa del gobierno Paquetes Escolares, que beneficia a 1,4 millones de alumnos de centros educativos públicos de todo el país.
- Promover el desarrollo económico a nivel nacional, ofreciendo oportunidades de desarrollo a los dueños de micro y pequeñas empresas en las áreas relacionadas con los bienes incluidos en el programa.
- Dinamizar y reactivar a los micros y pequeños empresarios de la confección de uniformes y zapatos en el ámbito local.

2.1.4 Respuesta social y beneficio económico familiar en la población antes y después del programa presidencial dotación de paquetes escolares.

El Salvador un país clasificado con un nivel de subdesarrollo económico, debido a la ubicación territorial, fronterizo con las costas marinas y con la ruta estratégica que une a Norte y Sur América, se convierte en un territorio con alta vulnerabilidad, en el cual los fenómenos naturales, como los terremotos del 2001, los huracanes: Mitch, en 1998; Adrián, en 2005; Bárbara, en 2013, y fenómenos sociales, como la guerra civil desde 1980 hasta 1991, los altos niveles de delincuencia y narcotráfico, han aportado grandemente al estancamiento de la economía nacional, con lo cual nacen otras problemáticas como el desempleo, migración e inflación permitiendo que crezcan las brechas de la desigualdad y pobreza.

Ahora bien, la pobreza es otro problema que limita el desarrollo del pueblo salvadoreño, según la DIGESTIC, en su encuesta anual, revela que para el año 2010, fecha en que inició el “Programa Presidencial Dotación de Paquetes escolares”, la pobreza total en El Salvador era de 36.5%, de esta, 11.2% pobreza extrema y 25.3% pobreza relativa; ya para el año 2015 los hogares pobres eran 34.9% de los cuales, 8.1% en pobreza extrema y 26.8% en pobreza relativa.

Aunque en todo este tiempo el porcentaje global ha disminuido apenas 1.6% es notable la disminución de la extrema pobreza en 3.1%. El gobierno genera estos datos con el objetivo de

evaluar la finalidad principal con la que fueron creados los programas sociales, la cual es erradicar la brecha de desigualdad que tanto daño hace a El Salvador.

Los paquetes escolares que entrega el gobierno de manera gratuita constan de útiles escolares, uniforme y calzado, lo que tiene un valor económico entre \$44.97 y \$65.55, dependiendo del año que cursan los beneficiados.

Un logro significativo en la aplicación de este programa social es la aprobación de la Ley de Alimentación Saludable en las Escuelas, lo cual el Ministerio de Educación (MINED) ya venía implementado y promoviendo a través del Programa de Alimentación y Salud Escolar (PASE).

2.1.5 Dirección general de contabilidad gubernamental, informe de ejecución presupuestaria del estado, segundo semestre 2018, programas estratégicos establecidos en el plan quinquenal de desarrollo.

2.1.5.1 Programas educativos.

En el marco del buen vivir y de la visión de largo plazo, una de las prioridades para el quinquenio 2014-2019, fue impulsar la educación con inclusión y equidad social, la cual se convierte en el vector cualitativo para transformar la vida; garantizar la movilidad positiva de las personas en la sociedad y el desarrollo sustentable; asimismo busca generar importantes transformaciones socioeconómicas y posibilitar la democracia integral con base en un ejercicio pleno de ciudadanía efectiva.

Entre los programas y logros más destacados para el periodo en que se informa se encuentran los siguientes:

2.1.5.2 Dotación de paquete escolar.

- El Ministerio de Educación ha beneficiado durante el periodo que se informa a 1, 143,992 estudiantes con la entrega de uniformes, zapatos y útiles escolares, con una inversión de \$65.9 millones.
- De manera específica destacan en el periodo que se informa, los siguientes avances:
- El paquete escolar ha sido mejorado para ser entregado a cada nivel educativo, por ejemplo, en educación inicial ahora se incluye la alimentación escolar mediante la

entrega de dispensadoras de cereal especialmente elaborado para los parvularios, el cual es enriquecido con vitaminas y minerales para el crecimiento de los infantes.

Además, se cuenta con el diseño de juguetes lúdicos que serán incorporados al paquete escolar en educación inicial. El marco del Plan El Salvador Educado- Flexibilización de la Educación, se entregó el segundo uniforme a 5,145 estudiantes de dicho Plan.

- Algunos centros educativos realizaron compras de paquetes de útiles escolares, zapatos y uniformes a través de 14 eventos de contratación en línea.
- A nivel nacional, se contrató 2,881 proveedores locales de bienes y servicios del paquete escolar: 97% microempresas y 3% pequeñas empresas.
- Se entregó libreta “Lluvia de estrellas en el paquete de útiles escolares para estudiantes de educación parvularia” y el libro “Proyecto de mejoramiento de los aprendizajes en matemática en Educación básica y educación media” para 7°, 8° y 9° grados.
- Se otorgó uniformes especializados de bachillerato agropecuario a más de 250 estudiantes para que realizaran prácticas de campo que consiste en un par de botas, jeans y camisa manga larga.

2.1.5.3 Programa de alimentación y salud escolar.

El Programa de Salud y Alimentación escolar ha beneficiado a más de 1 millón de estudiantes desde parvularia a bachillerato con una inversión de US\$12.3 millones, de igual forma el Vaso de Leche ha llegado a más de tres mil centros educativos con una inversión de US\$6.3 millones.

Algunos de los logros específicos que se obtuvieron para el 2018, se encuentran los siguientes: Se ha fortalecido el refrigerio escolar de 72 mil estudiantes de 234 centros escolares a base de frutas, huevo y hortalizas, por medio de asociaciones, y productores locales, beneficiando aproximadamente a 300 productores en 40 municipios. Se ha socializado la Normativa de Cafetines Escolares Saludables a través de capacitaciones a Directores, y Directoras de Centros Educativos, así como a encargados de tiendas escolares para promover la transformación de las tiendas escolares en cafetines saludables a nivel nacional. Además, se ha

capacitado a 1,336 encargados de tiendas escolares de 839 centros educativos sobre la adecuada manipulación de alimentos.

En el Centro de Emprendimiento en Educación Agropecuaria del Instituto Nacional Thomas Jefferson, el departamento de Sonsonate, se han ejecutado obras de infraestructura de rehabilitación, con una inversión de US\$ 150 mil. Se habilitó una manzana de terreno para la siembra de cultivo a cielo abierto y se equipó un tanque de agua de 7,500 litros. Además, se creará una sala de ventas y procesamiento de hortalizas cuyo objetivo es efectuar el acopio de la producción agrícola para proveer los alimentos necesarios para la preparación de refrigerios saludables según el programa de Alimentación y Salud Escolar (PASE) a los estudiantes de ese instituto, del Complejo Educativo Thomas Jefferson y del Instituto

2.1.5.4 Descripción de los rubros de inversión.

1. Servicios de confección de dos uniformes de uso diario por estudiante, de los niveles de parvularia a bachillerato, según términos de referencia por nivel educativo.
2. Compra de un par de zapatos por estudiante, según especificaciones técnicas.
3. Compra de un paquete de útiles escolares por estudiante, según especificaciones técnicas. por nivel educativo. En las especificaciones técnicas para el nivel de parvularia se incluye la libreta de papel bond de 50 hojas, la cual será entregada directamente por el MINED, ya que llevará impreso en cada hoja (parte inferior) una frase de un cuento infantil de autor salvadoreño.

2.1.5.5 Criterios de disponibilidad presupuestaria.

1. El monto de la disponibilidad presupuestaria se calculará tomando como base los datos de los estudiantes según el “Informe de Matricula Mensual de Centros Educativos correspondiente al mes de mayo de 2015”, el cual podrá ajustarse de acuerdo a la disminución de matrícula del año 2016.
2. La cuota de asignación por estudiante, incluirá:
 - a. La confección de dos uniformes, para estudiantes desde parvularia hasta bachillerato, la cual se hará tomando como base un precio de referencia por rubro, pieza, nivel, ciclo educativo y género.
 - b. La adquisición de un par de zapatos, tomando como base un precio de referencia y nivel educativo.

c. Un paquete de útiles escolares tomando como base un precio de referencia por nivel y ciclo educativo.

Para dotar de paquetes de útiles, zapatos y uniformes escolares a estudiantes que los Centros Educativos hayan reportado como sobredemanda, se procederá de conformidad al procedimiento establecido en este Instructivo.

3. Para el caso de los Centros Educativos que el Ministerio de Educación considere como Escuelas de Educación Especial, para el cálculo de la disponibilidad presupuestaria se utilizará como base los datos de los según la información “Informe de Matricula Mensual de Centros Educativos correspondiente al mes de mayo de 2015”, el cual podrá ajustarse de acuerdo a la disminución de matrícula del año 2016.
4. En el caso de Centros Educativos que hayan sido creados en el año 2015 y que no estén incorporados en el “Informe de Matricula Mensual de Centros Educativos correspondiente al mes de mayo de 2015”, la disponibilidad presupuestaria se calculará tomando como base la información de matrícula 2015 proporcionada por la Dirección Departamental de Educación. Se hará lo mismo con los Centros Educativos que en el año, hayan tenido ampliaciones, es decir que hayan creado secciones o grados adicionales.
5. En el caso de los Organismos de Administración Escolar CECE, la disponibilidad presupuestaria se asignará únicamente a los Centros Educativos que deseen incorporarse al proyecto y de acuerdo al rubro de inversión que soliciten, de conformidad a lo reportado por la Dirección Departamental de Educación correspondientes.
6. Para el caso de los estudiantes que se encuentran en los centros educativos ubicados en los territorios delimitados, (denominados ex bolsones), de conformidad a lo que establece el Decreto Legislativo 295 de fecha 15 de febrero de 2013 se dotarán de útiles, zapatos y uniformes, y la disponibilidad presupuestaria se calculará de conformidad a las estadísticas proporcionadas por la Comisión de Seguimiento El Salvador-Honduras.

2.1.6 Fuerza de ley y compromiso del gobierno en la ejecución recurrente del programa.

Que de conformidad con los Artículos 53, inciso primero, y 54 de la Constitución de la República de El Salvador, el derecho a la educación y la cultura es inherente a la persona humana; y que, en consecuencia, es obligación y finalidad primordial del estado su

conservación, fomento y difusión; por tanto, el Estado tiene la obligación de organizar el sistema educativo y crear las instituciones y servicios que sean necesarios.

Que el Gobierno de El Salvador 2009-2014, impulsó y estableció una política social como un factor coadyuvante para el desarrollo económico y social de la persona humana, que procurare una adecuada distribución de los beneficios del desarrollo nacional, encaminada a disminuir la desigualdad; de tal forma que coloque a los seres humanos y sus grupos familiares en primer plano, proponiendo la Ley de Desarrollo y Protección Social aprobada por la Asamblea Legislativa a través del Decreto 647 de fecha tres de abril de dos mil catorce.

Que dentro de la Ley de Desarrollo y Protección Social se encuentra el Programa Dotación de Uniformes, Zapatos y Útiles Escolares, estableciendo la ampliación del mismo desde una perspectiva de progresividad y gradualidad, por lo que se ha proyectado continuar con la cobertura para los estudiantes desde parvularia hasta bachillerato; y en sus objetivos también está, contribuir a ampliar las capacidades productivas de la sociedad en todos sus ámbitos, poniendo énfasis en la micro y pequeña empresa y los sectores cooperativos.

Que además el Programa Dotación de Uniformes, Zapatos y Útiles Escolares es un Programa Insignia del Plan Social Educativo “Vamos a la Escuela” como una de las Políticas Educativas, que buscan aliviar la carga financiera de las familias, así como mantener y mejorar la asistencia regular de los estudiantes a la escuela.

Esto según Acuerdo No. 15-1000 EL MINISTRO DE EDUCACION, en uso de las facultades legales que establece el Reglamento Interno del Órgano Ejecutivo en sus artículos 10, 14, 16 numeral 2 y 38 numerales 4, 5 y 17.

2.1.6.1 Cumplimiento de instructivo y otras normativas.

1. Para la ejecución de los fondos recibidos, los Organismos de Administración Escolar deberán dar estricto cumplimiento a este instructivo y a los procedimientos establecidos en el Documento 4: Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros y otras disposiciones relacionadas según corresponda.
2. Los Organismos de Administración Escolar deberán incorporar los procesos de compra de los rubros: servicios de confección de uniformes, adquisición de par de zapatos y paquetes de útiles escolares, al Plan de Compras del año en que realice el proceso de compra y al Plan Escolar Anual y Presupuesto, del año a que corresponda la transferencia de fondos.
3. Los Organismos de Administración Escolar al finalizar la ejecución de los fondos transferidos, deberán presentar la liquidación respectiva, anexando los listados de los estudiantes beneficiados. En el momento de la liquidación se pondrá el sello de revisado en todos los documentos.
4. En la medida que vayan aumentando los estudiantes por nueva matrícula, se deberá elaborar un listado adicional y reportarse a la Dirección Departamental de Educación correspondiente en los periodos que esta establezca, (validado y firmado por el
5. Asistente Técnico Pedagógico o persona designada por la Dirección Departamental de Educación)

2.2 ASPECTOS TEÓRICOS, CONCEPTUALES Y NORMATIVOS REFERENTES AL CONTROL INTERNO Y AL MANEJO DE INVENTARIOS.

2.2.1 Control interno.

El Control Interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de Control que, ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una institución pública, se constituye en un medio para lograr una función administrativa de Estado integra, eficaz y transparente, apoyando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyendo al logro de la finalidad social del Estado.

El Control Interno no es un evento aislado, es una serie de acciones de control que ocurren de manera constante, a través del funcionamiento y operación de cada institución pública, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y gestión de cada organismo y entidad pública, y asistiendo a la máxima autoridad de manera permanente, en cuanto al manejo de la institución y alcance de sus objetivos se refiere.

2.2.1.1 Objetivos del control interno.

El Control Interno descansa sobre tres objetivos fundamentales. Si se logra identificar perfectamente cada uno de estos objetivos, se puede afirmar que se conoce el significado de Control Interno. En otras palabras, toda acción, medida, plan o sistema que emprenda la empresa y que tienda a cumplir cualquiera de estos objetivos, es una fortaleza de Control Interno.

Asimismo, toda acción, medida, plan o sistema que no tenga en cuenta estos objetivos o los descuide, es una debilidad de Control Interno.

Los objetivos de Control Interno son los siguientes:

2.2.1.2.1 Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.

La contabilidad capta las operaciones, las procesa y produce información financiera necesaria para que los usuarios tomen decisiones.

Esta información tendrá utilidad si su contenido es confiable y si es presentada a los usuarios con la debida oportunidad. Será confiable si la organización cuenta con un sistema que permita su estabilidad, objetividad y verificabilidad.

Si se cuenta con un apropiado sistema de información financiera se ofrecerá mayor protección a los recursos de la empresa a fin de evitar sustracciones y demás peligros que puedan amenazarlos.

2.2.1.2.2 Efectividad y eficiencia de las operaciones.

Se debe tener la seguridad de que las actividades se cumplan cabalmente con un mínimo de esfuerzo y utilización de recursos y un máximo de utilidad de acuerdo con las autorizaciones generales especificadas por la administración.

2.2.1.2.3 Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización, debe estar enmarcada dentro las disposiciones legales del país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. Este objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone.

2.2.2 Control interno enfoque COSO.

Es un proceso, ejecutado por el Consejo Directivo, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos.

2.2.2.1 Objetivos generales del COSO.

- Determinar cómo se están alcanzando los objetivos estratégicos
- Si se están cumpliendo los objetivos de la operación
- Presentación de informe confiable
- Cumplimiento de la normatividad interna y externa

2.2.2.2 Objetivos específicos del COSO.

- Economía, Efectividad y Eficiencia en las operaciones:
 - Objetivos de desempeño y rentabilidad, salvaguarda de recursos
- Confiabilidad de la información financiera:
 - Preparación de E.F., datos financieros derivados de los E.F
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones:
 - Leyes a las que está sujeta la entidad

2.2.2.3 Componentes del control interno según COSO II.²

2.2.2.3.1 Ambiente de control.

Es el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal, tiene como función generar una conciencia individual y grupal de los integrantes, por influencia de las políticas establecidas por la alta dirección en referencia a la integridad y valores éticos.

Constituye el camino para el desarrollo de las acciones, para el fortalecimiento o debilitamiento de las políticas y procedimientos que son efectivas para el progreso económico de la organización.

Además, cuenta con factores que constituyen de forma adecuada un ambiente de control interno:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

Los anteriores factores inciden en el desarrollo del control interno de la organización lo cual afecta, de forma directa las políticas y estructura definiendo así un adecuado tono y cumplimiento de responsabilidades por parte de la administración y sus delegados.

² Sistemas de Control Interno- Comité de organizaciones patrocinadas de la comisión Treadway, Estrategia ganadora Instituto de Auditores Internos.

2.2.2.3.2 Establecimiento de objetivos.

Son los objetivos establecidos por la alta gerencia, forman una estructura que tiene como base los objetivos operativos, de información y de cumplimiento; cada uno se enfrenta a diversos riesgos procedentes de fuentes externa o internas con condiciones de previa identificación de posibles eventos que afecten el adecuado desarrollo en la organización.

El constante crecimiento de la organización y del entorno empresarial, tienen sujeto el cumplimiento de objetivos que van de la mano con el riesgo aceptado por cada una de sus funciones, son de manera tolerable y están orientados al buen manejo de un determinado control interno.

El establecimiento de objetivo cuenta con técnicas de identificación de riesgos tales como:

- Existen técnicas focalizadas en el pasado y otras en el futuro.
- Existen técnicas de diverso grado de sofisticación.
- Análisis PEST (Factores políticos o gubernamentales, económicos, tecnológicos y sociales).
- Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

2.2.2.3.3 Identificación del riesgo.

Debido a que esta publicación considera de gran importancia la Administración del riesgo empresarial para prevenir todo hecho que pueda afectar el normal funcionamiento de la organización, se realizó una ampliación para el manejo de estos acontecimientos de un componente a tres componentes que integran el COSO II.

La identificación de riesgos es el primer componente que le permitirá a las organizaciones utilizar correctamente la administración del riesgo, pues al estar enlazados con la valoración y la respuesta a los riesgos se aportarán mejores resultados, esto les permitirá saber con claridad ante que riesgos se encuentran expuestos, para determinar a través de la utilización de métodos las actividades que le ayudaran a mitigar su impacto.

La clasificación de los riesgos, como se mencionó anteriormente, es de suma importancia saber los tipos de riesgos a los que una organización se enfrenta, ya que conociendo la procedencia se sabrá cómo responder a los mismos.

Los riesgos se clasifican de la siguiente manera:

- a) Riesgos externos: Son los generados alrededor de la organización sobre los cuales no se tiene control, pero deben ser enfrentados y adaptados al desarrollo de la actividad. Entre estos riesgos encontramos:
- b) Riesgos Internos: Son los generados por las operaciones y se encuentran dentro de la organización, sobre estos se puede tener un manejo a través de la administración o los socios según el caso.
- c) Riesgo inherente: Es el riesgo que acompaña a cada actividad ejecutada en la organización sin tener en cuenta la forma en que esta sea realizada.
- d) Riesgo residual: Es el riesgo que, a pesar de los controles implementados sobre él, aún genera impactos sobre la organización.

La valoración de riesgos es el segundo componente en el enfoque de riesgos asignado por el COSO 2, está encargado de analizar los riesgos encontrados para saber qué impacto tienen en la organización. Con esto, la empresa podrá identificar que tan expuestos se encuentran sus activos y bajo qué margen de riesgo puede trabajar, esto también se conoce como tolerancia al riesgo.

Es de gran importancia realizar una valoración adecuada de los riesgos, pues esta aportará a la gerencia la información necesaria para la toma de decisiones con respecto a los mismos. El ignorar el impacto real de cada riesgo podría llevar a una respuesta que afecte la estabilidad de la entidad.

Para realizar este análisis se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Probabilidad de ocurrencia, es esa posibilidad de que ocurra o no ocurra el riesgo.
- Impacto, que tipo de efecto tiene en la entidad. Estos pueden ser positivos, negativos o combinados y/o inmediatos, mediano o largo plazo
- Velocidad, es la rapidez con la que se puede presentar el riesgo.

2.2.2.3.4 Respuesta al riesgo.

Este es el último componente dedicado a la Administración del riesgo, es el encargado de tomar las decisiones pertinentes sobre cada acontecimiento encontrado, pues la gerencia debe decidir cómo los manejará y qué actividades implementará para mitigarlos.

Entre las opciones para dar respuesta a los riesgos están:

- Evitarlo: Se suprimen las actividades necesarias para anular el riesgo.

- Reducirlo: Es cuando la gerencia implementa actividades que permitan reducir la ocurrencia y el impacto de cada riesgo
- Compartirlo: Hace referencia a la decisión de compartir el riesgo
- Aceptarlo: No se toman decisiones para interferir en los riesgos.

2.2.2.3.5 Actividades de control.

Estas actividades se dan dentro de toda la organización, incluidas todas las funciones y niveles, a través de un mapa de riesgos previamente establecido.

Son muchas las actividades que las organizaciones pueden implementar para la evaluación del sistema de control interno adoptado, dentro de los aspectos a tener en cuenta para determinar estas actividades están:

- I. Identificar procedimientos de control; aquí se debe tener en cuenta los factores costo y beneficio, aquellos procedimientos que permitan mitigar todos los riesgos identificados, en especial los más significativos, que se apliquen adecuadamente y que sean comprendidos por todos los involucrados.
- II. Intereses opuestos; asignar a diferentes personas las tareas y responsabilidades de los hechos económicos de la organización, con el fin de evitar que se cometan fraudes o en caso de cometerlos que se puedan identificar oportunamente.
- III. Coordinación de áreas; todas las áreas que componen la organización deben ejecutarse de forma coordinada entre ellas, para asegurar el cumplimiento de los objetivos generales de la organización; esto implica que los empleados conozcan el impacto de sus acciones en la organización.
- IV. Documentar; la estructura general de control interno y todas las transacciones de la organización deben estar documentados y al alcance de todos los funcionarios.
- V. Definir niveles de autorización; los procedimientos de control aseguran que las tareas sean realizadas por los funcionarios de la organización a quienes fueron asignadas y en caso de requerir que se deleguen sea bajo los lineamientos de la dirección.
- VI. Registrar adecuadamente las transacciones (ingresos y egresos); para ello se debe garantizar que se realice de manera oportuna y adecuada.
- VII. Seguridad en los recursos, activos y registros; el acceso a los recursos, activos y registros debe estar protegido bajo un mecanismo de seguridad y asignar esa responsabilidad a un grupo de personas quienes responden por el manejo de los

mismos. Además, se deben hacer periódicamente controles entre saldos de los registros y los recursos existentes, ayudado por formularios pre-numerados para las distintas transacciones.

- VIII. Rotación de personal en tareas claves; se rota a los empleados en las tareas que pueden dar lugar a irregularidades.
- IX. Control para el sistema de información; que el acceso a los sistemas de información sea solo por parte del personal autorizado, recordar que la toma de decisiones en algunos casos está respaldada por los sistemas de información.
- X. Crear indicadores de desempeño; contar con métodos para medir el desempeño en las labores de los empleados y poder crear indicadores para su monitoreo y evaluación. Esto sirve para tomar decisiones respecto a las medidas correctivas más adecuadas.
- XI. Manuales de procedimientos; es fundamental que todos los empleados tengan documentado la forma como deben realizar sus funciones dentro de la organización, con el propósito de obtener los más óptimos rendimientos de los funcionarios.

2.2.2.3.6 Información y comunicación.

Comprende como la información que se genera dentro o fuera de la organización fluye entre los distintos niveles, la adecuada información se hace necesaria para lograr identificar, evaluar y dar respuesta al riesgo; dicha información se identifica, capta, clasifica y comunica; la información importante debe ser comunicada en forma rápida y oportuna para permitir que el personal afronte sus responsabilidades diarias. Se requiere que la información sea de calidad, confiable y oportuna para una correcta toma de decisiones.

También debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa. Los empleados tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto. Asimismo, deben contar con los medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores y a los agentes externos como clientes, proveedores y accionistas.

Los factores que tiene en cuenta este componente son:

- I. Información y responsabilidad; se deben definir los distintos reportes que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones y asegurar que la

información es apropiada de acuerdo a los niveles de autoridad y responsabilidad asignados.

- II. Flujo de la información; La información circula en todos los sentidos dentro de la Organización y está disponible para quienes deben disponer de ella.
- III. Sistemas de Información integrado; los empleados de la organización deben saber cómo se vincula la información elaborada por el área donde se desempeñan, con la información elaborada por el resto de las áreas de la organización. El sistema integrado permite la toma de decisiones a todos los niveles, evaluar el desempeño y rendir cuentas.
- IV. Flexibilidad al cambio; constatar que la información elaborada sigue siendo relevante para los objetivos de la organización, pues en caso que se cambie su estrategia, misión, política u objetivos, se debe analizar el impacto sobre el sistema de información.
- V. Compromiso de la autoridad superior; la dirección debe ser consciente de la importancia del sistema de información organizacional y este compromiso debe hacerse mediante la asignación de recursos suficientes para poder mejorarlo y volverlo más eficaz.
- VI. Comunicación, valores organizacionales y estrategias; proporcionar oportunamente a todos los funcionarios información relevante y confiable, necesaria para poder cumplir con sus responsabilidades.
- VII. Canales de comunicación; definir canales de comunicación adecuados con terceros interesados y partes externas.

2.2.2.3.7 Monitoreo.

Comprende la totalidad de la gestión que se realice a los riesgos corporativos que se hayan detectado, se supervisa y se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluación a los sistemas implementados para minimizar los riesgos que de alguna manera percuten en el desarrollo de sus actividades.

De otro modo el monitoreo de los procesos administrativos implica mantener su efectividad a lo largo del tiempo y que todos los componentes del coso II sean aplicados de la forma adecuada logrando el cumplimiento de los objetivos a través de:

- a) Actividades de monitoreo continuo.

- b) Evaluaciones puntuales, que se realicen por personal ajeno a los procesos y que determinen de forma puntual los riesgos a los cuales son vulnerables.
- c) Combinación de ambas formas (continua-evaluaciones).

También cabe resaltar que los procedimientos de monitoreo se constituyen por las actividades normales, repetitivas por la entidad y son de desempeño puntual basado en el tiempo real.

Existen varias actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno y el buen desarrollo de sus actividades que van de la mano con la administración y supervisión que se les realicen como:

- Comparaciones.
- Conciliaciones.
- Acciones rutinarias.

Los componentes del COSO II deben contar con un monitoreo constante, para evaluar la eficiencia y eficacia del control interno en las actividades se encuentran las siguientes variables que van a reforzar de forma adecuada el buen desempeño de sus operaciones.

Monitoreo de control interno en operación: se observa y evalúa el funcionamiento de los diversos controles para así determinar la vigencia y la calidad que tiene el control interno, logrando modificar procesos que pueden generar grandes inconvenientes en el desarrollo de las actividades rutinarias.

Monitoreo de las actividades: estas deben estar sujetas a un constante proceso de evaluación el cual permite determinar de forma oportuna alguna inconsistencia logrando de forma adecuada el cumplimiento de los objetivos y determinando las acciones correctivas.

Monitoreo constante del ambiente: el ambiente de control debe estar siempre monitoreado ya que este tiene un impacto notable en el desempeño de sus empleados, organización y demás.

2.2.3 Implementación de un sistema de control interno.

Para la implementación de un sistema de control interno, se deberá tomar en cuenta que cada empresa opera en condiciones peculiares de acuerdo con su ramo, magnitud y localización.

De hecho, la NIA 315 menciona que la forma en que el control interno se diseña, implementa y mantiene, varía con el tamaño y complejidad de una entidad.

Por tanto, no es posible prefabricar sistemas estándar de control interno que satisfagan las necesidades de todas ellas; sin embargo, se ha confirmado que existen ciertos factores que

pueden ser considerados como esenciales para lograr un control interno satisfactorio en la mayoría de las organizaciones de gran tamaño algunos de ellos son:

- Un plan lógico de organización que establezca claramente las líneas de autoridad y responsabilidad y separe las funciones de operación, registró y custodia.
- Una adecuada estructura contable, incluyendo técnicas presupuestales y de costos, un catálogo e instructivo de cuentas, manuales de procedimientos y graficas descriptivas del flujo de las transacciones.
- Un departamento de auditoría interno supeditado a un ejecutivo de alto nivel, que sea responsable de una continua revisión, evaluación y mejora de los controles internos.

2.2.3.1 El plan de organización.

Aunque un plan de organización apropiado puede variar de acuerdo a la empresa institución u organización, por lo general un plan satisfactorio debe ser simple y flexible y debe establecer claramente las líneas de autoridad y responsabilidad. Un elemento importante en cualquier plan de organización es la independencia de funciones de operación, custodia, contabilización y auditoría interna. Esta independencia requiere la separación de deberes en tal forma que existan registros fuera de un departamento que sirva de control sobre sus actividades. Aunque estas separaciones son necesarias, el trabajo de todos los departamentos debe integrarse y coordinarse para obtener un flujo regular de trabajo y eficiencia de operación en general.

Además de una apropiada división de deberes y funciones debe establecerse la responsabilidad dentro de cada división para con la adhesión a los requerimientos de la política de la empresa. Junto con esto debe ir la delegación de autoridad para afrontar tales responsabilidades.

Esta responsabilidad y la delegación de autoridad deben estar claramente establecidas y definidas en las gráficas del manual de organización. Debe evitarse la igualdad en responsabilidad, pero esta puede dividirse en fases; cuando el trabajo de las divisiones es complementario.

Tal división de responsabilidad es inherente en un buen sistema de control interno el cual determina que las funciones de iniciación y autorización de una actividad deben estar

separadas de su contabilización. Similarmente la custodia de activos debe estar separada de su contabilización.

Este plan hace referencia a uno de los principios de control interno más relevantes, según el cual, ninguna persona debe manejar todas las fases de una operación desde su inicio hasta su final; incrementándose así la eficiencia en las operaciones, y produciendo, rápida y automáticamente, una señal de advertencia cuando se incurre en un error, ya sea accidental o intencional, en las operaciones o en los procesos contables.

Según se ha constatado, el hecho de que las operaciones de una institución estén organizadas de manera que se requiera que dos o más personas o departamentos participen en una misma operación, permite que el trabajo de un empleado sirva como prueba de la exactitud del trabajo del otro; esto no significa que todos los empleados deben estar inmersos en una misma actividad u operación solo para constatar su exactitud; no obstante resalta la necesidad de que entre las distintas funciones y departamentos exista un vínculo que los entrelace entre sí, es decir que los haga interdependientes uno hacia el otro en sus respectivos labores.

Lo anterior contribuirá a la prevención y al pronto descubrimiento de errores, aspectos tan esenciales para que la administración reciba información periódica digna de crédito que pueda servirle para dirigir inteligentemente la empresa. Sin embargo, un sistema satisfactorio de control interno debe abarcar más que la obtención de seguridad acerca de la confiabilidad de los registros e informes; debe, además, proporcionar los medios para informar a supervisores y empleados acerca de la política y procedimientos de la compañía y para mostrar a los niveles apropiados de la administración el grado de cumplimiento como tales normas; es decir que debe facilitar la comunicación pertinente y recíproca entre los distintos niveles administrativos y los departamentos que constituyen la organización hacia la alta gerencia.

2.2.3.2 La estructura contable.

En lo que concierne a este aspecto, se puede decir que para que un sistema de contabilidad produzca un control interno sólido debe de incluir al menos los componentes siguientes:

- Separación de la custodia de los activos de la contabilización de los mismos.
- Separación de la autorización de operaciones de la custodia de los activos relacionados.
- Separación de deberes o tareas dentro de la función contable.

- Un catálogo de cuentas clasificado de acuerdo con las responsabilidades de supervisores y empleados.
- Un manual de políticas y procedimientos contables.
- Un reporte oportuno y periódico para el análisis de las variaciones entre los resultados actuales y los presupuestados.
- Documentos y formas bien diseñadas y controladas a través de la pre-numeración.

Respecto a los elementos anteriormente citados, es de mucho provecho considerar que estos no han sido listados desde un punto de vista enteramente contable, sino más bien, dado que la evaluación de un sistema de control interno se halla más estrechamente vinculado con la función de la auditoría, estos deberán entenderse a la luz de esta perspectiva.

En lo referente al catálogo de cuentas, dice una fuente muy confiable en el tema de auditoría, que no debe considerarse como una simple clasificación de cuentas o una lista de partidas que deberán de ser enumeradas por separado en los estados financieros.

Según esta misma fuente, deberá considerarse como un instrumento de control interno que separa las cuentas para registrar las responsabilidades individuales de los supervisores o empleados sobre la custodia de los activos, la obtención de utilidades o la realización de desembolsos.

El desarrollo de un plan de contabilidad sobre estas bases, es una tarea que se dificulta cuando existe vaguedad o inconsistencia en el plan de la organización o en las líneas de responsabilidad, es decir que cuando a varios individuos se les asigna responsabilidad sobre una misma cuenta, por ejemplo, la de gastos, no podrá decirse en ese caso que una sola persona en particular sea responsable por un exceso en los gastos.

Por tanto, llevar a cabo un cuidadoso análisis del catálogo de cuentas, aplicando la prueba de la clara separación de las responsabilidades individuales, frecuentemente indicará la necesidad de la revisión de las líneas de responsabilidad orgánica. Aun bajo los mejores planes de organización, probablemente ciertos gastos no quedarán claramente asignados a la responsabilidad de un solo individuo, por ejemplo, el desuso de planta y equipo, el costo de realización de trabajos en relación a productos con garantía, y los gastos relacionados con huelgas y otras disputas industriales, son frecuentemente resultados de decisiones

administrativas más que de operaciones departamentales, por lo que deberán ser claramente señalados.

Adjunto con el catálogo de cuentas debe de hallarse un manual de políticas y procedimientos contables, en el que se enuncien por escrito y con claridad, los procedimientos de contabilidad establecidos para iniciar, registrar y resumir las operaciones de la organización. Esto será de mucha ayuda para que las políticas establecidas por la administración puedan ser puestas en ejecución en una forma eficiente y consistente, y de tal manera todos los empleados tengan conocimiento de los procedimientos establecidos para el manejo uniforme de operaciones similares, que produzcan registros contables e informes dignos de confianza.

La administración debe trazarse metas definidas que le sirvan de guía para la evaluación de sus resultados reales; dicho esto es conveniente que la organización cuente con adecuados controles presupuestarios.

Los presupuestos, puede decirse, que son instrumentos de control que implican el establecimiento de estándares definidos de ejecución para todas las operaciones de la empresa. El fracaso en el logro de esos estándares debe ser oportunamente llevado a la atención de los niveles apropiados de la administración; mas sin embargo cuando en el control interno se combina un comprensivo programa de presupuestos con una clasificación de cuentas que estipulen una cuenta por separado para el registro de los compromisos adquiridos por cada responsable individual de la iniciación o promoción de operaciones, este opera de manera más efectiva.

Cuando la organización lleva a cabo operaciones de producción, fabricación, o manufactura, será apropiado que cuente también con un sistema de contabilidad de costos, que le proporcione información a la alta gerencia para la toma de decisiones con respecto a la fijación de precios de los productos, la expansión de la planta, escala de salarios, y otros problemas similares.

Otro instrumento de control, de amplia aplicación, lo constituye la utilización de documentos pre-numerados. Este pudiera ser el caso de cheques, boletos, facturas, pedidos, acciones, y un sinnúmero de documentos que pueden ser controlados de esta forma. En el caso de ciertos documentos tales como los cheques, es recomendable controlar cada uno de los números de la

serie para la inspección mensual o semanal de los documentos emitidos. En otras situaciones, como en el caso de boletos de administración pre-numerados, se puede lograr el control anotando los últimos números de serie emitidos cada día, y por medio de ello calcular el valor total de los boletos emitidos durante el día.

2.2.3.3 La auditoría interna.

Es un sistema de control interno de la empresa o institución y consiste en el conjunto de medidas, políticas y procedimientos establecidos en una organización concreta para proteger su activo, minimizar riesgos, incrementar la eficacia de los procesos operativos y optimizar y rentabilizar, en definitiva, la organización.

Se trata de otorgar a la auditoría interna un enfoque sistémico y de privilegiar la estrecha relación que tiene con el control interno de una organización, mediante acciones revisión. Promoción de mejoras de las operaciones y su seguimiento. Por otra parte, este enfoque subraya la importante participación que tiene la auditoría interna y el control interno en el aseguramiento sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales, cuya responsabilidad impacta de manera decisiva al director general y al consejo de administración.

Su función es la de visitar y valorizar los problemas y la actuación de cada departamento de la organización. Esta función forma parte del sistema de control interno y es responsable de una continua revisión, evaluación y mejora de los controles internos. Es un control por parte de la dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles.

2.2.4 Limitaciones al control interno.

Estas limitaciones impiden que se tenga la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad, es decir, el control interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones.

Existen determinados hechos o circunstancias que son ajenos al control interno, pues por muy óptimos o efectivos que sean, el hecho es que ninguna estructura de control, puede brindar seguridad absoluta ni garantizar por sí mismo, una gestión eficiente, junto con registros e

información financiera íntegra, exacta y confiable, que se encuentre libre de errores, irregularidades o fraudes.

Las fallas o limitaciones de un sistema de control interno pueden ser el resultado de:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
- Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error.
- La capacidad de la dirección de eliminar o disminuir un control clave.
- La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante connivencia entre ellos.

Estas limitaciones impiden que se tenga la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad –es decir, el control interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones.

La eficiencia de los controles se verá limitada por el riesgo de errores humanos en la toma de decisiones, siendo estas tomadas dentro de límites de tiempo, de acuerdo a la información disponible y usualmente bajo presión. Dentro de la naturaleza de las decisiones que afectan al control, basadas en el juicio humano, se encuentran las siguientes:

- Disfunciones del sistema: Puede suceder que los controles, a pesar de estar bien diseñados fallen, o bien que ocurran errores originados en interpretaciones incorrectas, o por dejadez, despistes, olvidos o fatigas. También es probable que ante un cambio de sistemas el personal aún no se encuentre bien capacitado o informado sobre el mismo, lo que originaría errores de control.
- Elusión de los controles por la dirección: El sistema de control interno no puede ser más eficaz que las personas responsables de su funcionamiento; es por ello que

siempre existe la posibilidad que el personal directivo eluda el sistema de control interno con fines particulares, y que se intente encubrir hechos no legítimos.

- Confabulación: Sucede cuando dos o más personas actúan colectivamente para cometer y encubrir un acto cuyo objetivo es el de eludir el sistema de control interno.
- Relación Costos/Beneficios: El costo del control no debe ser mayor a los beneficios que se pretenden obtener.

Respecto a lo anterior la NIA 315, manifiesta que los riesgos inherentes al control interno incluyen “la realidad de que el juicio humano en la toma de decisiones puede estar equivocado y de que pueden ocurrir fallas en el control interno, debido a errores humanos”. Puede haber un error en el diseño, o en el cambio de un control a otro. De la misma manera, la operación de un control puede no ser efectiva, como cuando la información que se produce para fines del control interno no se utiliza de manera efectiva porque la persona responsable de revisar la información, no entiende su propósito o no toma la medida apropiada.

Dice la misma normativa que “en adición, los controles pueden ser burlados por la colusión de dos o más personas o por la administración inapropiada del control interno”. La administración puede participar en acuerdos laterales con clientes que alteran los términos y condiciones de los contratos de ventas estándar de la entidad, lo que puede producir un reconocimiento inapropiado de ingresos. Asimismo, pueden sobrepasarse o inhabilitarse las especificaciones en un programa de software que están diseñadas para identificar y reportar transacciones que exceden los límites de crédito especificados.

2.2.5 Control interno en las organizaciones del sector público.³

Es importante comprender que en el sector público, el control interno es un mecanismo que enlaza sus componentes, cuyo objetivo es salvaguardar los recursos públicos, asegurar la veracidad de la información financiera y presupuestal a través de la rendición de cuentas, así como fomentar la eficiencia de las operaciones en el marco de las normas aplicables en un contexto de seguridad razonable que aporte confianza de la ciudadanía de que sus impuestos se aplican con transparencia y en beneficio de la sociedad.

³ <https://revistapublicando.org>.

El control interno es un mecanismo cuya función radica en enlazar los componentes del propio control interno, no sólo para lograr los objetivos, sino para medir y comprobar la eficiencia de la gestión en un contexto de seguridad razonable en el marco de la rendición de cuentas y la transparencia. Para ello es importante definir el Control Interno y los elementos que lo integran.

Las organizaciones del sector público, por lo general, administran fondos o recursos públicos, cuya utilización evidentemente requiere un cuidado especial; de ahí que la salvaguarda de sus recursos sea muy importante y necesiten contar con un fuerte sistema de control interno que le brinde seguridad razonable respecto a la consecución de sus fines.

El Control Interno finalmente como mecanismo que hace funcionar a la maquinaria del Estado (instituciones públicas) debe ser un traje a la medida en el que cada componente, cada elemento, cada principio y cada objetivo permitan a las instituciones avanzar hacia una adecuada administración y políticas sanas en un marco de ética e integridad de operaciones que emanen del cumplimiento de las leyes y normas que regulan el buen gobierno, que se refleje en servicios públicos de calidad, alineadas en los principios de transparencia y rendición de cuentas, donde el beneficiario es y será siempre el Ciudadano, con la certeza de que sus impuestos tienen un destino final.

Según las Normas de Control Interno del sector público, el concepto de control abarca lo siguiente: “Proceso integral efectuado por el titular, funcionarios y servidores de una entidad, diseñado para enfrentar los riesgos y para asegurar que se alcancen los siguientes objetivos gerenciales:

- Promover la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como en la calidad de los servicios públicos que presta.
- Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido de los mismos y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación que pudiera afectarlos.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- Particularmente en el sector público el control interno tiene como único interés general satisfacer el beneficio público; es decir, producir bienes (carreteras, puentes escuelas,

hospitales, etc.) y prestar los servicios públicos indispensables para el desarrollo económico nacional, favoreciendo así la procuración del bienestar social. También es una herramienta indispensable para evitar el uso indebido o el despilfarro del recurso público, así como una ayuda para impedir actos de corrupción.

Asimismo, enfatiza y promueve el liderazgo y el compromiso de los responsables de las instituciones en su implantación, así como impulsar la integridad de los servidores públicos y combatirla corrupción.

Para que ello sea posible, existe una herramienta administrativa llamada Modelo del Marco Integrado del Control Interno, que pone a disposición del sector público las mejores prácticas internacionales para estar en posibilidades de autoevaluar las acciones de control interno, administrar los riesgos de las instituciones públicas, y promover los valores relacionados a la ética e integridad.

El control interno cobra especial importancia en el ámbito público ya que permite implementar o reforzar programas de profesionalización en la administración pública, delimita el ámbito y responsabilidad de actuación del servidor público de acuerdo a sus actividades y responsabilidades en beneficio de su mejor desempeño, gracias a que conoce y cumple la norma.

Al conocer y aplicar lo anterior, se apuntala la transparencia y rendición de cuentas, al tener la seguridad de lo que se hace y como se hace, por lo que se legitima el resultado y éste se presenta de manera abierta al ciudadano.

En otras palabras, el control interno promueve una mejor operación de los proyectos gubernamentales y ayuda a mejorar la calidad de los servicios; previene que los riesgos propios a su campo de actuación se materialicen; favorece el adecuado manejo del presupuesto, promoviendo su aplicación con eficiencia y transparencia; fomenta la integridad y el combate a la corrupción en el servicio público, fortaleciendo la transparencia y rendición de cuentas.

2.2.5.1 La organización internacional de entidades fiscalizadoras superiores (INTOSAI).

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) es una organización autónoma, independiente, profesional y sin fines políticos, fundada en La Habana, Cuba, en 1953 es la organización central para la fiscalización pública exterior. Su objetivo es promover el intercambio de ideas y experiencias en lo que se refiere a la auditoría gubernamental entre las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS).

Desde más de 50 años la INTOSAI⁴ ha proporcionado un marco institucional para la transferencia y el aumento de conocimientos para mejorar a nivel mundial la fiscalización pública exterior y por lo tanto fortalecer la posición, la competencia y el prestigio de las distintas EFS en sus respectivos países. De acuerdo al lema de la INTOSAI, "Experiencia mutua omnibus protesta" el intercambio de experiencias entre los miembros de la INTOSAI y los consiguientes descubrimientos y perspectivas constituyen una garantía para que la fiscalización pública avance continuamente hacia nuevas metas.

En nuestro país, la institución que es miembro de la Organización es la Corte de Cuentas de la República, le corresponde colaborar en las investigaciones que realizan los diferentes comités de la INTOSAI, compartiendo su experiencia en materia de fiscalización para el desarrollo de estudios que estos realicen.

2.2.5.2 Aspectos a considerar al diseñar un sistema de control interno para una organización del sector público.

En el sector público, los intereses generales son que los funcionarios públicos deben satisfacer el beneficio público siendo equitativo en el manejo correcto de los recursos públicos, la alta dirección y los funcionarios de todos los niveles tienen que estar involucrados en este proceso para resolver los riesgos y poder proporcionar seguridad razonable en el logro de la misión institucional.

El control interno en las entidades del sector público debe ser entendido dentro del contexto de las características específicas de estas organizaciones, es decir su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; la utilización de los fondos públicos; la importancia del ciclo

⁴ www.intosai.org.org - INTOSAI(Organización internacional de entidades fiscalizadoras Superiores)

presupuestario; la complejidad de su funcionamiento lo cual lleva a hacer un balance entre los valores tradicionales como la legalidad, integridad y transparencia, y los modernos valores gerenciales como eficiencia y eficacia) y el gran espectro correspondiente de su responsabilidad pública.

El control interno en las organizaciones del sector público debería ser entendido dentro del contexto de las características específicas de estas organizaciones, es decir su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; la utilización de los fondos públicos; la importancia del ciclo presupuestario; la complejidad de su funcionamiento (esto llama a hacer un balance entre los valores tradicionales como la legalidad, integridad y transparencia, y los modernos valores gerenciales como eficiencia y eficacia) y el gran espectro correspondiente de su responsabilidad pública.

Con el paso de los años se ha podido observar un aumento en los actos deshonestos que han ocurrido en entidades gubernamentales, incumpliendo así con las expectativas fijadas por los ciudadanos.

De cualquier forma, siempre habrá riesgo de que el control interno sea diseñado de manera deficiente o no opere tan eficientemente como se espera que funcione, dado que depende del juicio humano, está sujeto a fallas humanas tales como errores simples o equivocaciones; mala comprensión, descuido, fatiga, distracción, colusión, abuso o excesos, estas limitaciones impiden a la alta dirección tener una seguridad absoluta de que los objetivos sean alcanzados.

Por ello, es necesario que al diseñarse un sistema de control interno para una entidad gubernamental se tenga presente las características y necesidades propias de ellas.

2.2.5.3 Concepto de control interno para el sector público.

Según la guía para las Normas de Control Interno del sector publico emitidas por la INTOSAI, definen el control interno de la siguiente manera.

Es un proceso integral efectuado por la gerencia y el personal, y está diseñado para enfrentarse a los riesgos y para dar una seguridad razonable de que, en la consecución de la misión de la entidad, se alcanzaran los siguientes objetivos gerenciales:

- Busca promover la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones y calidad en los servicios.
- Busca proteger y conservar los recursos contra cualquier pérdida, dispendio, uso indebido, acto irregular o ilegal.
- Busca cumplir las leyes, reglamentos y normas gubernamentales.
- Busca elaborar información válida y confiable, presentada con oportunidad.

El Control Interno en las entidades del sector público debe ser entendido dentro del contexto de sus características específicas en comparación con las organizaciones privadas; es decir, tomando en cuenta a) su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; b) la utilización de los fondos públicos; c) la importancia del ciclo presupuestario y de planeamiento, y d) la complejidad de su funcionamiento. Esto significa hacer un balance entre los valores tradicionales como la legalidad, la integridad y la transparencia, presentes por su naturaleza en los asuntos públicos y los valores gerenciales modernos como la eficiencia y la eficacia.

Para el sector público los objetivos de control interno, se enfocan mayormente en el fomento de una conducta ética y responsable en el desenvolvimiento de las actividades, y en el salvamento de los recursos, lo cual no es de extrañar pues con ello se satisfacen sus necesidades propias de control.

2.2.5.4 Componentes del control interno en el sector público.

El control interno está diseñado para proveer seguridad razonable de que los objetivos generales de la entidad están siendo alcanzados. Por ello la existencia de objetivos claros es un prerequisite para un proceso efectivo de control interno.

El entorno de control es la base para el sistema de control interno en su conjunto. Da la disciplina y la estructura además de un clima que influye en la calidad del control interno en su conjunto. Tiene una influencia general en la manera en la que se establecen las estrategias y objetivos y en la manera en que las actividades de control son diseñadas.

Habiendo establecido objetivos claros y un entorno de control efectivo, una evaluación de los riesgos que enfrenta la entidad en la búsqueda de lograr su misión y sus objetivos determina una base para desarrollar una apropiada respuesta al riesgo.

La mejor manera de mitigar el riesgo es a través de actividades de control interno. Las actividades de control pueden ser preventivas y/o detectivas. Las acciones correctivas son necesarias para complementar las actividades de control interno con la intención de lograr los objetivos. Las actividades de control y las acciones correctivas deben proveer valor por dinero. Su costo no debe exceder el beneficio que de ellas resulte (costo efectividad).

Información y comunicación efectivas son vitales para que una entidad conduzca y controle sus operaciones. La gerencia de una entidad requiere comunicación relevante, confiable, correcta y oportuna relacionada con los eventos internos, así como con los externos. Además, la información es necesaria en toda la entidad para que ésta logre sus objetivos.

Finalmente, dado que el control interno es una actividad dinámica que tiene que ser adaptada continuamente según los cambios y riesgos que la entidad tenga que enfrentar, el seguimiento del sistema de control interno es necesario para procurar a asegurar que el control interno esté a tono con los objetivos, el entorno, los recursos y el riesgo.

De acuerdo a la INTOSAI, el control interno comprende cinco componentes interrelacionados:

1. Entorno de Control.
2. Evaluación del Riesgo.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Seguimiento.

Estos 5 componentes son similares entre sí con los indicados en las Normas Internacionales de Auditoría y se describen de la siguiente manera:

1. Entorno de Control: Establece el tono de una organización, teniendo influencia en la conciencia que tenga el personal sobre el control. Es el fundamento para todos los componentes de control interno, dando disciplina y estructura.
2. Evaluación del Riesgo: Es el proceso de identificación y análisis de los riesgos relevantes para el logro de los objetivos de la entidad y para determinar una respuesta apropiada.

3. Actividades de Control: Son políticas y procedimientos establecidos para disminuir los riesgos y lograr los objetivos de la entidad.
4. Información y Comunicación: Producen reportes que contienen información operacional, financiera y no financiera, información relacionada con el cumplimiento y que hace posible que las operaciones se lleven a cabo y se controlen.
5. Seguimiento: Debe asegurar que los hallazgos de auditoría y las recomendaciones sean adecuados y oportunamente resueltos.

Estos componentes definen un enfoque recomendable para el control interno en el gobierno y dan las bases sobre las cuales se puede evaluar el control interno.⁵

2.3 GENERALIDADES REFERENTES AL MANEJO DE LOS INVENTARIOS EN LAS BODEGAS.

Es un tema muy importante, ya que se abordará un contenido que interesa a la mayoría de las entidades, sean públicas o privadas, dado que enunciará algunos puntos relevantes acerca del manejo de los inventarios en las bodegas.

El control de los inventarios y la administración de bodegas son conocimientos y actividades que todo administrador y/o gerente de empresa o cualquier institución debe manejar y saber diferenciar con claridad, con el objetivo de optimizar las operaciones logísticas de las instituciones. Lograrlo tendrá como consecuencia múltiples beneficios en lo funcional, en la gestión de los mismos, pero sobre todo en lo económico.

En cambio, un manejo sin la debida preparación o conocimiento de la administración de las bodegas y el control de inventarios, llevaría a serias deficiencias en los procesos operativos y de distribución de las instituciones, sobre todo en los procesos de logística de producción y de distribución. Por ello es muy importante saber manejar por separado el control de inventarios de la gestión de las bodegas.

⁵ www.intosai.org.org – INTOSAI (Organización internacional de entidades fiscalizadoras Superiores)

2.3.1 Aspectos generales relacionados a los inventarios.

2.3.1.1 Inventario físico o real.

El objetivo de este inventario es hacer un conteo manual de los artículos para conocer las existencias reales y compararlas con las del inventario permanente, de esta manera se puede medir la precisión del inventario permanente, conocer el número de artículos perdidos y saber si las existencias están desactualizadas. Este inventario se recomienda hacerlo una o varias veces al año dependiendo de cada empresa.

2.3.1.2 Inventario permanente.

Su objetivo es conocer la mercancía existente, llevar registro de los cambios en el inventario y tener un plan para saber con exactitud cuándo se debe solicitar mercancía y en qué cantidad.

En cuanto a la gestión de un inventario permanente se debe llevar un registro en plantillas o un software, etiquetar el embalaje correctamente (número de artículo, cantidad, nombre, peso y sugerencia de manipulación si es un objeto delicado) y realizar periódicamente un análisis de venta; que incluya ventas al mes, solicitud de cantidades suficientes y adicionales (en caso de un imprevisto), además, de un conocimiento profundo sobre el comportamiento del inventario.

En la medida de eficiencia con que sean administrados, así se verá reflejado directamente en las buenas decisiones que las personas al mando de las entidades puedan tomar para lograr los objetivos trazados, logrando así la satisfacción de las necesidades a las que se enfrenta la sociedad día a día.

2.3.1.3 Concepto de inventarios.

Según la Norma Internacional Numero Dos (NIC 2), los inventarios se definen así:

- Todos los activos mantenidos para ser vendidos en el curso normal de la operación.
- Todos los activos en proceso de producción con vistas a esa venta.
- Todos los activos en forma de materiales o suministros, para ser consumidos en el proceso de producción, o en la prestación de servicios.

A pesar de que las entidades del sector público no tienen como fin la adquisición de bienes para su futura comercialización, si los adquieren con el propósito de prestar sus servicios a un sector determinado; es decir que todos aquellos bienes que adquiere una entidad para prestar

sus servicios a la comunidad, en calidad de apoyo para su gestión institucional, constituirán los inventarios de la misma.

2.3.1.4 Consideraciones sobre el manejo de los inventarios.

Estas consideraciones a tomar en cuenta sobre el manejo de los inventarios son las siguientes:

- Rotación adecuada del producto.
- Mantener un inventario mínimo y máximo o nivel adecuado.
- Métodos de valuación.
- Manejo y protección.

2.3.1.4.1 Rotación adecuada del producto.

La rotación del producto es una norma de gran importancia y tiene relación con la entrega o salida de los materiales desde la bodega.

La rotación está en la función de la fecha de vencimiento es decir el despacho de productos ha de corresponder a aquellas que presenten el vencimiento más próximo, no deben mantenerse productos vencidos.

Esta regla también se aplica a los materiales que no suelen deteriorar dado que en realidad todos los materiales de cualquier especie que sea, se deteriora en mejor o menor grado con el transcurso del tiempo.

2.3.1.4.2 Mantener un inventario mínimo y máximo o nivel adecuado.

Uno de los principales retos de cualquier responsable de Almacén es determinar cuánto producto debe tener en existencia en sus almacenes, esto es, cuáles son los niveles mínimos y máximos que le permitirán mantener un equilibrio entre los requerimientos de Ventas y las necesidades de Finanzas: mientras los primeros desearían un stock inagotable que siempre les garantizara el abasto a sus clientes, los segundos desearían no tener producto almacenado para evitar costos de renta, servicios y personal.

De esta manera las instituciones no caerán en problemas de exceso de inventarios, que puedan ocasionar pérdidas innecesarias por deterioro y vencimiento, por otro lado, se puede producir una escasez del producto que daría como consecuencia pérdida.

2.3.1.4.3 Métodos de valuación.

Comprender el concepto, las características y los fundamentos de los sistemas de valoración de inventarios resulta ser de gran utilidad para la empresa, ya que son estos lo que realmente fijan el punto de producción que se pueda tener en un periodo. El administrador financiero debe tener la información pertinente que le permita tomar decisiones sobre el manejo que se le debe dar a este rubro del activo organizacional.

Es necesario que los métodos para evaluar los inventarios sean los más adecuados, ya que de estos depende por completo la utilidad, pérdida o buena distribución de los bienes o materiales que se almacenan en las bodegas.

Entre los métodos de valuación de inventarios más comunes tenemos:

- Primeras entradas primeras salidas (PEPS): los primeros artículos en entrar al inventario son los primeros en ser vendidos (costo de ventas) o consumidos (costo de producción). El inventario final está formado por los últimos artículos que entraron a formar parte de los inventarios.
- Primeras entradas primeras salidas (PEPS): los primeros artículos en entrar al inventario son los primeros en ser vendidos (costo de ventas) o consumidos (costo de producción). El inventario final está formado por los últimos artículos que entraron a formar parte de los inventarios.
- Costo Promedio: Este es el método más utilizado por las empresas y consiste en calcular el costo promedio unitario de los artículos.

2.3.1.4.4 Manejo y protección.

Es de mucha importancia que los inventarios sean manejados debidamente, y que se mantengan en óptimas condiciones, es decir, buenas instalaciones para evitar cualquier tipo de hurto o deterioro; que las instalaciones estén seguras, limpias y cumplan con los requisitos para la buena salvaguarda de los productos o materiales.

2.3.2 Quienes intervienen en el inventario.

- a) Jefes o encargados de las dependencias o unidades productivas
- b) Personal del departamento de Contabilidad
- c) Personal del departamento de Auditoría Interna

2.3.2.1 Jefes o encargados.

Corresponde a ellos señalar y difundir las políticas y procedimientos para el control y captación del activo fijo. Proporcionar las facilidades necesarias para que en coordinación con el personal encargado del inventario de activo fijo se realice el levantamiento y la revisión periódica

2.3.2.2 Departamento de Contabilidad.

Corresponde a este departamento proporcionar los datos relativos a las adquisiciones, costos, responsables de todos los bienes, así como también coordinar en las fechas indicadas el levantamiento de los inventarios de activos fijos. Promover el alta y baja del activo fijo, de acuerdo a las necesidades o requerimientos de las unidades productivas u operativas y generar entre todo el personal la cultura empresarial de la entrega – recepción y por supuesto mantener actualizado el sistema.

2.3.2.3 Departamento de Auditoría.

Corresponde a este departamento verificar que el inventario sea realizado de acuerdo a la normativa vigente e informar de cualquier anomalía durante el desarrollo del mismo. En caso de pérdidas o deterioros, realizar las acciones necesarias para su recuperación o bien determinar responsabilidades, siguiendo el debido proceso.

2.3.3 Realizar el inventario.

Este consiste básicamente en la localización y toma de los datos del bien, asignándole a cada uno un número fijo e intransferible para su respectivo control. Dicho inventario lo practica el personal de contabilidad asignado para tal efecto, el de auditoría y los jefes o encargados de los departamentos o unidades productivas.

Cotejo. Esto consiste en poder comparar los datos registrados contra los bienes en existencia.

Revisión. Consiste en corregir y completar la información desarrollada en el inventario.

Procesamiento de datos. Consiste en capturar en el sistema de inventarios la información recolectada por el personal designado en las fichas recolectoras y emitir listado de activos ya depurados.

2.3.3.1 Emisión de resguardos y etiquetas.

El sistema emite los resguardos de los activos correspondientes a la Propiedad, Planta y Equipo, inventariados con todos los datos que a estos describen. Emitiéndose también la etiqueta de código de barras con el número de inventario.

Pegado de etiquetas: El personal designado, vuelve al lugar donde recolecto la información del bien y le adhiere la etiqueta en un lugar visible para su fácil visualización.

Archivo: El departamento de Contabilidad quien es la encargada de efectuar el inventario, archiva el resguardo original, acompañado de su correspondiente ficha de captación, entregando una copia al encargado del departamento y otra al departamento de auditoría.

2.4 GENERALIDADES, USO Y FUNCIONAMIENTO Y MARCO LEGAL APLICABLE DE BODEGA.

2.4.1 Definición de bodega.

En una bodega se ejecuta la recepción, almacenamiento y movimientos de materiales, materias primas y productos semielaborados, hasta el punto de distribución. Es un espacio destinado, bajo ciertas condiciones, al almacenamiento de distintos bienes.

Una bodega de almacenamiento le permite mantener las materias primas a cubierto de incendios, robos y deterioros. Debe asegurarse de que el complejo donde decida arrendar o comprar su bodega de almacenamiento le brinde todas las facilidades, infraestructura y seguridad para garantizar los beneficios que busca.

2.4.2 Aspectos Relevantes sobre el funcionamiento de las bodegas.⁶

2.4.2.1 Funciones y actividades del almacén.

Los almacenes son centros que están estructurados y planificados para llevar a cabo funciones de almacenamiento tales como: conservación, control y expedición de mercancías y productos, recepción, custodia, etc. El almacén es el encargado de regular el flujo de existencias.

Las actividades y las funciones principales que se realizan en los almacenes:

⁶ Manual de administración y gestión de bodega y almacenaje.

2.4.2.2 Recepción de mercancías.

Es el proceso que consiste en dar entrada a las mercancías que envían los proveedores. Durante este proceso, se comprueba que la mercancía recibida coincide con la información que figura en los albaranes de entrega. También es necesario comprobar durante la recepción de la mercancía si las cantidades, la calidad o las características se corresponden con el pedido.

2.4.2.3 Almacenamiento.

Consiste en la ubicación de las mercancías en las zonas idóneas para ello, con el objetivo de acceder a las mismas y que estén fácilmente localizables. Para ello se utilizan medios fijos, como estanterías mecánicas industriales, depósitos, instalaciones, soportes, etc. y medios de transporte interno como carretillas, elevadores o cintas transportadoras.

2.4.2.4 Conservación y mantenimiento.

Durante el tiempo que la mercancía está almacenada, tiene que conservarse en perfecto estado. La conservación de la mercancía implica la aplicación de la legislación vigente en cuanto a higiene y seguridad en el almacén, además de las normas especiales sobre mantenimiento y cuidado de cada producto.

2.4.2.5 Gestión y control de existencia.

Una de las funciones clave que consiste en determinar la cantidad de cada producto que hay que almacenar, calcular la cantidad y la frecuencia con la que se solicitará cada pedido con el objetivo de disminuir al máximo los costes de almacenamiento.

2.4.2.6 Expedición de mercancías.

La expedición de mercancías comienza desde que el cliente realiza el pedido, comenzando el proceso con la selección de mercancía y embalaje, así como la elección del medio de transporte. En los almacenes de distribución comercial también se hacen otras operaciones como consolidación de la mercancía, división de envíos y combinación de cargas.

2.4.2.7 Clasificación de los almacenes.

Recordemos que los almacenes se pueden clasificar en función de diferentes criterios:

2.4.2.7.1 Según la estructura o en construcción.

1. Almacenes a cielo abierto

2. Almacenes cubiertos

2.4.2.7.2 Según la actividad de la empresa.

- Empresa comercial: almacén de mercancías y algunos casos de envases y embalajes
- Empresa industrial: almacén de materias primas y auxiliares, almacén de materiales diversos y almacén de productos terminados.

2.4.2.7.3 Según la función logística.

- Plataformas logísticas o almacenes centrales
- Almacenes de tránsito o de consolidación
- Almacenes regionales o de zona y locales

2.4.2.7.4 Según el grado de automatización.

- Almacenes convenciones
- Almacenes automatizados
- Almacenes automáticos

2.4.2.7.5 Según la titularidad o propiedad.

- Almacenes en propiedad
- Almacenes en alquiler
- Almacenes en régimen de leasing

2.4.3 Planificación y ubicación de los almacenes.

Las empresas que necesitan almacenar, pueden requerir uno o varios tipos de almacenes, teniendo que tomar como primera decisión si estos los tendrá en propiedad, alquiler o ambos casos.

2.4.4 Funciones de un Almacén.

Cumplido el primer paso, el segundo es planificar la ubicación, distribución y diseño de los espacios, los equipamientos de las instalaciones, así como los medios mecánicos y los recursos humanos para manipulación y almacenaje de las mercancías.

Una planificación óptima del funcionamiento de almacén consiste en la gestión de los recursos disponibles y la previsión de las necesidades, para que los productos se encuentren cuándo, cuánto y dónde sean requeridos.

Cuándo: en el momento que se necesite o nos llegue el pedido del centro de producción, del centro de distribución o del punto de venta.

Cuánto: la cantidad solicitada por los clientes internos o externos.

Dónde: el lugar de entrega solicitada por los clientes

2.4.5 Las características de la red de distribución.

El coste del terreno, edificación, instalaciones y equipos.

El producto: los tipos, características, la cantidad total a almacenar.

También es necesaria una correcta planificación de las actividades de almacenaje y transporte, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- La ubicación y el tamaño de los centros de producción y los locales de almacenaje.
- La previsión de la demanda y el aprovisionamiento de materiales y productos.
- El sistema de gestión de stock y el control de los inventarios.
- El sistema de manipulación de mercancías materiales.
- La organización del transporte de aprovisionamiento y distribución.
- El procedimiento de pedido, empaquetado y protección de productos.
- El nivel de servicio que se prestará al cliente.
- El sistema de información entre los distintos centros o secciones.

2.4.5.1 El almacén central.

El almacén central es el eje que se utiliza para recoger los productos terminados que se obtienen en los procesos industriales y que proceden, por tanto, de distintas fuentes de suministro que a su vez actúan como centro de distribución de los mismos. Esta doble función implica dificultades a la hora de decidir dónde ubicar el almacén y nos lleva a preguntarnos el mejor lugar para hacerlo.

Hay que tomar la decisión estableciendo un equilibrio entre el origen y el destino de los productos almacenados. El origen de estos es la ubicación de las fuentes de suministros y da lugar a dos situaciones diferentes:

1. Los productos proceden de un solo punto de origen, nos encontramos ante el almacén central de una fábrica y lo más lógico es que el almacén esté integrado en la propia fábrica o muy próximo a ella.
2. Los productos proceden de varios puntos de origen o fuentes de suministro, en este caso conviene ubicarlos en un punto estratégico a todas ellas.

El destino de los productos está relacionado con la posición territorial de los almacenes de distribución y los puntos de venta, porque hay que elegir un punto que esté bien comunicado con el resto del territorio y que sea accesible para todos los medios de transporte que se utilizaran.

2.4.6 Costes derivados de la ubicación del almacén.

La edificación de un almacén supone a una empresa afrontar una gran inversión en capital inmovilizado, inversión cuya recuperación tendrá lugar a largo plazo. Por este motivo, previamente a la decisión de edificación hay que llevar a cabo un análisis de los costes económicos y comerciales en los que se puede incurrir con la instalación de almacenes.

2.4.6.1 Los costes económicos.

La adquisición de terrenos y los correspondientes permisos y autorizaciones, para edificar sin impedimento, obtener suministros de electricidad, gas, agua, etc.

La propia edificación o construcción, cuya capacidad y diseño físico deben cubrir las necesidades y permitir posibles ampliaciones del edificio.

El coste de la mano de obra directa o indirecta, instalaciones y equipos para traslado interno y manipulación de mercancías y otros costes paralelos a la actividad, como servicios y seguros.

2.4.6.2 Los costes comerciales.

Son los que afectan en el desarrollo de la actividad empresarial y sus repercusiones se ven con el paso del tiempo, en estos costes influyen:

- El lugar de ubicación, condicionado por el medio de transporte que utilizamos con más frecuencia.
- La distancia entre el almacén de nuestros proveedores y el nuestro, ya que esto repercute en el coste de transporte.
- La distancia comprendida entre nuestro almacén y la zona de entrega de mercancía.
- La proximidad entre nuestro almacén y los almacenes de la competencia, la distancia entre estos y las zonas de mayor consumo, la eficacia del servicio de sus instalaciones, entre otros.

2.4.7 Gestión de almacenes.

La gestión de almacenes puede definirse como el proceso logístico que se encarga de la recepción, el almacenamiento y el movimiento dentro de un mismo almacén hasta el punto de consumo de cualquier unidad logística, así como el tratamiento de información de los datos generados en cada uno de los procesos.

La gestión de almacenes tiene como principal propósito optimizar un área logística funcional que actúa en dos etapas de flujo como lo son: el abastecimiento y la distribución física, constituyendo por ende la gestión de una de las actividades más importantes para el funcionamiento de la cadena de abastecimiento.

2.4.7.1 Importancia y objetivos de la gestión de almacenes.

Describir la importancia y los objetivos de una gestión dependen directamente de los fundamentos y principios que enmarcan la razón de ser de la misma, sin embargo, tal como lo observamos en la gráfica anterior sobre el "debe ser almacenado" quien formula las cuestiones de fundamento y principio es la gestión de inventario o existencia, y en estas se basa la gestión de almacenes para tener una gran importancia y unos claros objetivos.

Los objetivos que debe plantearse una gestión de almacenes son:

- Rapidez de entregas
- Fiabilidad
- Reducción de costes
- Maximización del volumen disponible

- Minimización de las operaciones de manipulación y transporte y los beneficios (que justifican su importancia) son:
 - BENEFICIOS
 - Reducción de tareas administrativas
 - Agilidad del desarrollo del resto de procesos logísticos
 - Optimización de la gestión del nivel de inversión del circulante
 - Mejora de la calidad del producto
 - Optimización de costes
 - Reducción de tiempos de proceso
 - Nivel de satisfacción del cliente

Para llevar a cabo tal empresa, la gestión de almacenes debe establecer y regirse por unos principios comunes fundamentales, conocidos como principios del almacén (aplicables a cualquier entorno):

1. La custodia fiel y eficiente de los materiales o productos debe encontrarse siempre bajo la responsabilidad de una sola persona en cada almacén.
2. El personal de cada almacén debe ser asignado a funciones especializadas de recepción, almacenamiento, registro, revisión, despacho y ayuda en el control de inventarios.
3. Debe existir una sola puerta, o en todo caso una de entrada y otra de salida (ambas con su debido control).
4. Hay que llevar un registro al día de todas las entradas y salidas.
5. Es necesario informar a control de inventarios y contabilidad todos los movimientos del almacén (entradas y salidas), la programación y control de producción sobre las existencias.
6. Se debe asignar una identificación a cada producto y unificarla por el nombre común y conocido de compras, control de inventario y producción.
7. La identificación debe estar codificada.
8. Cada material o producto se tiene que ubicar según su clasificación e identificación en pasillos, estantes, espacios marcados para facilitar su ubicación. Esta misma localización debe marcarse en las tarjetas correspondientes de registro y control.

9. Los inventarios físicos deben hacerse únicamente por un personal ajeno al almacén.
10. Toda operación de entrada o salida del almacén requiere documentación autorizada según sistemas existentes.
11. La entrada al almacén debe estar prohibida a toda persona que no esté asignada a él, y estará restringida al personal autorizado por la gerencia o departamento de control de inventarios.
12. La disposición del almacén deberá ser lo más flexible posible para poder realizar modificaciones pertinentes con mínima inversión.⁷

2.4.7.2 Proceso de la gestión de almacenes.

El mapa de proceso de la gestión de almacenes se compone de dos ejes transversales que representan los procesos principales – Planificación, Organización y Manejo de la información y tres subprocesos que componen la gestión de actividades y que abarca la recepción, el almacén y el movimiento.

2.4.7.2.1 Planificación y Organización.

El proceso de planificación y organización: Es de carácter estratégico y táctico, dado que tiene que brindar soluciones de recursos en comunión con las políticas y objetivos generales que contempla la estrategia de la compañía, en aras de potenciar las ventajas competitivas por las que apuesta la misma.

2.4.7.2.2 Ubicación de almacenes.

La firma Pricewaterhousecoopers⁸ recomienda que la localización de los almacenes se aborde desde un enfoque con doble perspectiva:

- Una visión general del mercado: Para acotarse geográficamente a un área amplia, y
- Una visión local del mercado: Que contemple aspectos particulares de las zonas acotadas en la visión general.

⁷ TREJOS NOREÑA, Alexander. Gestión logística, Stocks, almacenes y bodegas. Seminarios Andinos.

⁸ Basado en: Pricewaterhousecoopers

2.4.7.2.3 Tamaño de los almacenes.

Un almacén debe ser dimensionado principalmente en función de los productos a almacenar (en tamaño, características propias y cantidad de referencias) y la demanda (especialmente en sectores afectados por la estacionalidad de la demanda). Pero además de estos, intervienen otros factores que deben ser considerados a la hora de dimensionar el tamaño de un almacén. Los factores a tener en cuenta para el cálculo del tamaño de un almacén son:

- Productos a almacenar (cantidad y tamaños)
- Demanda de los mercados
- Niveles de Servicio al cliente
- Sistemas de manipulación y almacenaje a utilizar
- Tiempos de producción
- Economías de escala
- Lay out de existencias
- Requisitos de pasillos
- Oficinas necesarias

2.4.7.2.4 Recepción.

El flujo rápido del material que entra, para que esté libre de toda congestión o demora, requiere de la correcta planeación del área de recepción y de su óptima utilización. La recepción es el proceso de planificación de las entradas de unidades, descarga y verificación tal y como se solicitaron mediante la actualización de los registros de inventario.

El almacenamiento o almacén es el subproceso operativo concerniente a la guarda y conservación de los productos con los mínimos riesgos para el producto, personas y compañía y optimizando el espacio físico del almacén. El almacén puede dividirse en las siguientes zonas:

2.4.7.2.5 Zonas de un almacén.

Recepción: zona donde se realizan las actividades del proceso de recepción. Almacenamiento, reserva o stock: zonas destino de los productos almacenados. De adaptación absoluta a las mercancías albergadas, incluye zonas específicas de stock para mercancías especiales, devoluciones, entre otros.

- a) Preparación de pedidos o picking: zona donde son ubicados las mercancías tras pasar por la zona de almacenamiento, para ser preparadas para expedición. Salida, verificación o consolidación: desde donde se produce la expedición y la inspección final de las mercancías
- b) Paso, maniobra: zonas destinadas al paso de personas y máquinas. Diseñados también para permitir la total maniobrabilidad de las máquinas.
- c) Oficinas: zona destinada a la ubicación de puestos de trabajo auxiliares a las operaciones propias de almacén.
- d) Oficinas: zona destinada a la ubicación de puestos de trabajo auxiliares a las operaciones propias de almacén
- e) Movimiento: Es el subproceso del almacén de carácter operativo relativo al traslado de los materiales/productos de una zona a otra de un mismo almacén o desde la zona de recepción a la ubicación de almacenamiento. La actividad de mover físicamente mercancías se puede lograr por diferentes medios, utilizando una gran variedad de equipos de manipulación de materiales. El tipo de herramientas utilizado depende de una serie de factores como son:
 - Volumen del almacén
 - Volumen de las mercancías
 - Vida de las mercancías
 - Coste del equipo frente a la finalidad
 - Cantidad de manipulaciones especiales y expediciones requeridas
 - Distancia de los movimientos
- f) Información: Si bien la función principal de la Gestión de Almacenes es la eficiencia y efectividad en el flujo físico, su consecución está a expensas del flujo de información, este es un eje transversal de los procesos de gestión logística, y la gestión de almacenes no son la excepción. Debe ser su optimización, por tanto, objetivo de primer orden en la Gestión de Almacenes. Su ámbito se extiende a todos los procesos anteriormente descritos Planificación y organización, recepción, almacén y movimiento y se desarrolla de manera paralela a ellos por tres vías:
 - Información para gestión,
 - Identificación de ubicaciones

- Identificación y trazabilidad de mercancías.

2.4.7.3 10 Pasos para crear una gestión de almacenes.⁹

2.4.7.3.1 Paso 1: Diseña el plan de distribución.

Aquí es donde debes cubrir los aspectos básicos de toda la logística de tu empresa. Si ya tienes tu empresa creada quizá debas repasar cada punto para entender un poco mejor el proceso de forma global. Si estás empezando con tu empresa pequeña quizás debas tener todos estos puntos en cuenta para pedir el financiamiento que necesitas.

Las tareas que te presento están así: En palabras cortas, cada ítem quiere decir

2.4.7.3.2 Paso 2: Escoge si tendrás tu propio almacén o si será subcontratado.

En este caso, la gestión de un almacén depende de varios factores como:

- El comportamiento de tu mercado
- Tu estrategia de negocio
- El modelo de ventas (a empresa o a usuarios finales)
- De la cadena de abastecimiento
- De tu cadena de producción
- Y otros factores más como espacio en la ciudad, dinero disponible, entre otros.

2.4.7.3.3 Paso 3: Escoge la ubicación.

El dinero y el espacio no son los únicos puntos que debes tener en cuenta para escoger dónde estará tu almacén.

2.4.7.3.4 Paso 4: El tamaño del almacén.

A la hora de adquirir un almacén no puedes escoger la sala de tu casa ni los almacenes de la ciudad. Debes unificar el tamaño de tus productos, la caducidad, el modelo de negocio y las obligaciones legales.

1. El tamaño del recinto Antes de alzar el teléfono para llamar a un arquitecto es necesario que tengas en cuentas estos puntos: La cantidad de los productos que hagas al día / semana / mes.

⁹ Basado en: Pricewaterhousecoopers

2. El tamaño de los productos: forros de celulares o cristales de decoración, para que entiendas el contraste.
3. La demanda del mercado: si tus productos se venden mucho necesitarás un sistema más fluido, si por el contrario vendes poco necesitarás espacio para guardar por mucho tiempo tus existencias.
4. El tiempo de producción: mira las obligaciones legales en tu país para las instalaciones de tu tipo de industria.
5. Sistemas de manipulación: las maquinarias que usarás para mover la mercancía.
6. La cantidad de obreros que necesitas para que estén seguros y cómodos.

2.4.7.3.5 Paso 5: Distribuye de las zonas del almacén.

Un almacén debe contar con un diseño (hecho por un profesional) en el que se proyecten el número de plantas, instalaciones principales, acceso a servicios, salidas de seguridad, entradas, salidas, entre otros puntos.

2.4.7.3.6 Paso 6: Diseña los movimientos de la mercancía.

Un almacén industrial no tiene nada que ver con la habitación de una casa donde se guardan cosas para que agarren polvo. En una empresa el almacén es una de las áreas con mayor movimiento así que tienes que pensar desde cero dónde vas a poner cada cosa, el espacio para que las se trasladen tus empleados o las maquinarias. Es recomendable escoger el flujo de entrada y salida de mercancía que vas a usar:

ÚLTIMA EN LLEGAR – PRIMERA EN SALIR

PRIMERA EN LLEGAR – PRIMERA EN SALIR

PRIMERA EN VENCER – PRIMERA EN SALIR

2.4.7.3.7 Paso 7: Escoge el tipo de distribución de la planta.

Teniendo en cuenta el flujo de la entrada y salidas de los materiales puedes diseñar la distribución con estos tres ejemplos diseño en U, diseño en T o el diseño lineal. Si se te ocurre otra forma más efectiva no dudes en usarla.

2.4.7.3.8 Paso 8: Crea tu propio código de identificación de las existencias.

Una gestión de almacenes no es posible si no diseñar tu propio sistema de identificación. La recomendación que hacen todos los expertos es que sea codificado. Así que te recomiendo que uses abreviaturas, colores, iniciales, siglas y números de miles (si produces bastante). Por lo general, puedes contratar a empresa que diseñen sistemas automatizados para etiquetar y administrar tu mercancía porque ahorrarás mucho tiempo en comparación para hacerlo solo.

Si ya tienes tu propio sistema de gestión de existencias, puedes preguntar si el programa es compatible con los equipos de identificación y etiquetado de la mercancía.

2.4.7.3.9 Paso 9: Diseña la distribución de los estantes.

No puedes diseñar el sistema de identificación sin tener en cuenta las zonas de tu almacén y los estantes en donde estará cada mercancía.

2.4.7.3.10 Paso 10: Toma en cuenta los materiales de un almacén.

No olvides tomar en cuenta para el diseño del espacio y la distribución los siguientes elementos:

- Camiones de carga y descarga.
- Montacargas.
- Grúas.
- Brazos robóticos.
- Correas e transporte
- Carretillas
- Ascensores

2.4.8 Principios que regulan el funcionamiento de bodegas.¹⁰

Los almacenes se ven en la necesidad de reducir los plazos de respuesta y entrega de mercancías, así como de mantener en buen estado el stock, evitando daños en los productos almacenados. A la hora de gestionar un almacén es importante tener presente una serie de principios básicos que garanticen un óptimo funcionamiento del mismo.

¹⁰ Principios Básicos de gestión de Almacén.

2.4.8.1 Coordinación.

La gestión del almacén debe estar coordinada con el resto de funciones dentro de la empresa. Nos referimos a las funciones de aprovisionamiento, producción y distribución, entre otras.

El almacén no es un ente aislado en la empresa. Su gestión debe adoptar los principios de la logística integral.

2.4.8.2 Equilibrio.

Acorde a lo expuesto anteriormente, es fundamental hallar un equilibrio entre aspectos fundamentales en la gestión del almacén: la calidad del servicio prestado y el nivel de inventario. Se trata de buscar un equilibrio entre ambas variables para evitar que una de ellas perjudique a la segunda. Ambas son igualmente importantes en la gestión de un almacén del siglo XXI.

2.4.8.3 Minimizar el espacio empleado.

El espacio físico disponible para almacenar los productos debe ser aprovechado al máximo de tal forma que la relación productos almacenados - espacio empleado sea máxima.

2.4.8.4 Minimizar las manipulaciones.

Para aumentar la productividad y reducir la realización de tareas que apenas aportan valor, pero sí un alto coste, se deben simplificar y reducir los recorridos y movimientos tanto de personas.

2.4.8.5 Minimizar los riesgos.

Parte de toda buena gestión es tener en cuenta y prever los posibles riesgos de ésta. En el caso del almacén, los riesgos a considerar se refieren tanto para el personal como para los productos e instalaciones del almacén. Evitar y minimizar los riesgos en el almacén es fundamental.

2.4.8.6 Flexibilidad.

Siempre que sea posible, recomendamos que a la hora de diseñar un almacén se tenga en cuenta las posibles necesidades de evolución que vaya a tener éste en un futuro. De este modo será más sencillo adaptarlo a las nuevas situaciones que puedan surgir.

2.4.8.7 Objetivos de la bodega.

Tener registros establecidos (Sistemas) Procedimientos de ingreso y salida Métodos de distribución Conocimientos técnicos Conocimientos de Prevención de riesgos y Seguridad Industrial Conciencia de la responsabilidad del trabajo

2.4.9 Funciones generales de la bodega.

Recibir para custodiar y proteger los materiales Proporcionar materiales y suministros mediante formularios (Entrada y Salida Bodega, Factura, Guía de Despacho, Ordenes de Requisiciones) Llevar los registros necesarios Controlar los materiales fabricados Mantener la bodega limpia y ordenada Destinar los espacios dependiendo de las tareas a realizar.

2.4.10 Organización de la bodega.

Información de los artículos que hay que almacenar Dimensión y peso de los materiales a almacenar Cantidad a solicitar mensualmente y frecuencia de las solicitudes (Justa in Time) Sector de recepción y puntos de entrega, Número máximo de unidades que se almacenan al mismo tiempo Espacio necesario para la manipulación Precaución de transporte y manipulación.

2.4.11 Información sobre los espacios.

Áreas disponibles y adecuadas (1° - 2° pisos), altura techos Carga admisible de los pisos Dimensiones y formas de las superficies versus dimensiones y formas de los artículos o materiales. Disposición de los equipos para que no entorpezcan los elementos de seguridad, grifos extintores, cañerías secas, etc.

Un uso correcto de bodega le trae muchos beneficios, como:

- Permitir a las personas autorizadas el acceso a las materias almacenadas.
- Mantienen en constante información al departamento de compras, sobre las existencias reales de materia prima.
- Lleva en forma minuciosa controles sobre las materias primas (entradas y salidas).
- Vigila que no se agoten los materiales (máximos-mínimos).

En función de las existencias le permite garantizar el abastecimiento e invalida los efectos de:

- Retraso en el abastecimiento de materiales.

- Abastecimiento parcial.
- Compra o producción en totales económicos.
- Rapidez y eficacia en atención a las necesidades.

En una bodega, además de almacenar sus bienes y productos podrá ejecutar las siguientes actividades:

- Recepción de mercancías.
- Identificación de mercancías.
- Clasificación de las mercancías.
- Despacho de mercancías para su almacenamiento
- Disponer de las mercancías
- Preparar las mercancías para su envío (picking)
- Preparar envíos
- Despacho y realización de los envíos.

2.4.12 Sistema de localización de inventario.

El propósito de un sistema de localización de materiales es la creación de procedimientos que permitan seguir el movimiento de los productos dentro de las instalaciones. Aunque se les conoce con muchos nombres, los sistemas "puros" más comunes son los de memoria, fijo y aleatorio. Un tipo de sistema fijo es el sistema de zonas. Un sistema combinado es una mezcla de los sistemas fijo y aleatorio.

Al considerar qué sistema de localización funcionará mejor, se debe tratar de maximizar lo siguiente:

- Uso del espacio
- Uso del equipo
- Uso de la mano de obra
- Accesibilidad a todos los artículos
- Protección contra daños
- Facilidad para localizar los artículos
- Flexibilidad

- Reducción de costos administrativos Maximizar todos estos aspectos en forma simultánea es difícil, si no imposible.

El encargado de inventarios debe elegir un sistema de localización que proporcione la mejor solución, teniendo en cuenta los diversos objetivos en conflicto. Ningún sistema es "perfecto". Lo que es mejor depende de consideraciones como las siguientes:

- Espacio disponible
- Sistema de localización (ver los análisis en Impacto sobre el espacio físico en este capítulo).
- Dimensiones del producto o la materia prima almacenados
- Forma de los artículos
- Peso de los artículos
- Características de los productos, tales como si son apilables, tóxicos, líquidos, rompibles
- Métodos de almacenamiento, como pilas sobre el piso, anaqueles, carruseles, estantes
- Disponibilidad de mano de obra
- Equipo, incluso los aditamentos especiales disponibles
- Apoyo de sistemas de información

2.4.13 Consideraciones que deben de tener las bodegas.

Las consideraciones siguientes, de aplicación general, son más importantes en un almacén que en cualquier otro lugar:

1. La carga del piso debe ser adecuada para las condiciones más adversas.
2. Los almacenes requieren ser seguros, no permitir la entrada de otro personal que no sea el del almacén.
3. La impermeabilización debe ser particularmente buena en un almacén, la gotera puede estar en una zona oculta que puede causar daño considerable antes de que sea descubierta.
4. Equipo especial, ganchos, elevadores, sierras y guillotinas motorizadas pueden estar compartidos con otros departamentos.

5. La estantería en los almacenes evitará el movimiento normal de aire con lo que la distribución de la temperatura se puede afectar seriamente.
6. Los pasillos tienen que ser lo suficientemente anchos como para permitir la circulación.
7. Los artículos de uso frecuente tienen que estar lo más cerca de las ventanillas de distribución.
8. Los artículos pesados o voluminosos hay que almacenarlos tan bajo como sea posible.
9. Los anaqueles y compartimientos no deberán ser tan profundos teniendo así un acceso fácil a la parte posterior.
10. Hay que proporcionar un área de recepción donde los artículos se puedan separar y desempacar antes que distribuir.
11. Las cintas de medir, que se empleen siempre que sea posible, se protegerán de las corrientes de aire.

12. Es esencial un sistema de localización que haga posible conocer la posición de cualquier artículo que cambie frecuentemente de lugar. Un sistema sencillo es dar una letra de referencia a cada línea de compartimientos y numerar éstos en forma consecutiva a partir de uno de los extremos.

2.4.13.1 Principios de la distribución de almacenes.

- Artículos con mayor movimiento deben estar en un lugar de fácil acceso.
- Los artículos pesados deben estar ubicados de tal manera que minimicen el trabajo de manipulación en el almacén.
- Los espacios en alto deben usarse para artículos ligeros y protegidos.
- Materiales peligrosos deben ubicarse en un anexo o externos al almacén general.

2.4.13.2 Etapas de la distribución física del almacén.

- Determinar la ubicación de las existencias y establecer el sistema de almacenamiento.
- Establecer el sistema de manejo de materiales
- Mantener un sistema de control de inventarios
- Establecer procedimientos para tramitar pedidos.

CAPITULO III.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION.

3.1 Tipos de investigación.

Para tener mayor conocimiento sobre la investigación acudimos a dos tipos de investigación:

- **Investigación Bibliográfica:** Fue el soporte principal del trabajo, ya que proporcionó argumentos sólidos para determinar y definir deficiencias y vacíos en el actual sistema de control de Inventarios de las bodegas de los centros escolares, además, fue un respaldo que dio veracidad y confiabilidad a la propuesta del estudio. Entre la documentación utilizada están: trabajos de grado, folletos, libros, diccionarios, documentación proporcionada por personas relacionadas con el manejo de la bodega y otro tipo de material pertinente para establecer la fundamentación teórica y conceptual del trabajo.
- **Investigación de Campo:** Es aquella que se aplica extrayendo datos e informaciones directamente de la realidad Para el desarrollo de este contenido se hizo uso de las técnicas e instrumentos de Recolección de Datos más adecuados a la naturaleza de la investigación, con la finalidad de recolectar la información necesaria acerca del actual manejo y administración de inventarios y materiales dentro de las bodegas. El investigador trabaja en el ambiente natural en que conviven las personas y se apoya en la recolección de datos y las fuentes consultadas, de las que obtendrán los datos.

3.2 Metodología de la investigación

La presente investigación se ha centrado principalmente en la problemática existente en el sistema de control interno del área de las bodegas de centros escolares del departamento de Santa Ana, debido a las deficiencias observadas en los procedimientos para el manejo de los inventarios. Para realizar este estudio, primeramente fue necesario obtener información de algunos centros escolares del departamento y municipios de Santa Ana, que permitiera conocer la situación real en la que se encuentran las bodegas de dichos centros escolares a

efecto de identificar los puntos más vulnerables del sistema y, de esa forma, brindar recomendaciones sobre los procedimientos de control interno que deben de existir en las bodegas, mediante un Manual de Procedimientos de Control Interno aplicable a sus necesidades específicas de control.

Por lo anterior, se emplearon los métodos y técnicas que se consideraron más convenientes para el desarrollo de esta investigación.

3.4 Métodos de investigación

Los métodos de investigación son aquellos que sirven como estrategias para responder a las interrogantes de esta actividad, y ayudan a la obtención de la información necesaria para evaluar con objetividad el problema en cuestión. Para el caso del presente estudio, se usaron dos métodos, los cuales conjuntamente ayudaron a profundizar en los diferentes problemas de control interno existentes en las bodegas, y así realizar un diagnóstico y poder brindar las recomendaciones necesarias para cada proceso con respecto al control de inventarios. Dichos métodos se detallan de la siguiente forma:

- **Investigación Descriptiva:** El objetivo de la Investigación Descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Esto nos ayudó a adquirir conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que se busca responder, mediante la recolección de datos, la exposición y resumen de la información, de manera cuidadosa, analizando detalladamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento y brindar de esta forma bases para identificar las vulnerabilidades en cuanto al control interno en las bodegas para luego realizar las recomendaciones del caso con la propuesta de un manual de procedimientos de control interno, apegados a las necesidades que enfrenta en la actualidad.

- **Investigación Analítica:** Consiste fundamentalmente en establecer la comparación de variables entre grupos de estudio y de control. Además, se refiere a la proposición de hipótesis que el investigador trata de probar o invalidar. La Investigación Analítica ha tenido mucha incidencia en el proceso de investigación, ya que fue necesario conocer la naturaleza del fenómeno y fenómeno que se estudiaba para comprender su esencia. Para el caso de la presente investigación, sirvió para analizar las deficiencias del sistema de control interno en las bodegas de los centros escolares, y de esa forma dar una respuesta satisfactoria a las autoridades respectivas.

3.5 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación son herramientas que ayudan a la recolección, análisis, valoración de información y resultados; inherente a estos elementos encontramos la teoría y los conocimientos adquiridos, procedimientos y hechos realizados. La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación. Para el caso de la presente, se utilizaron las siguientes técnicas:

- **Técnica de la Observación:** Esta técnica consiste en la apreciación visual que se tiene acerca de los procesos que se realizan en las bodegas para el manejo de los inventarios; no obstante, la observación conlleva la comprensión de la interacción entre los procesos, para de esa manera llegar a conclusiones lógicas sobre el problema en cuestión.
- **Cuestionario:** Es un instrumento compuesto por un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del estudio; es un plan formal para recabar información de cada unidad de análisis objeto de estudio y que constituye el centro del problema de investigación. Nos permite estandarizar y uniformar el recabado de la información. Un diseño inadecuado o mal elaborado nos conduce a recoger datos incompletos, imprecisos y, como debe suponerse a generar información poco confiable. Para el caso de este estudio, se formuló un cuestionario enfocado a evaluar el sistema de control interno existente en las bodegas, y se centró particularmente en las siguientes áreas:

1. Organización
2. Procesos de la bodega
3. Contabilidad
4. Informática
5. Seguridad y Custodia de los inventarios

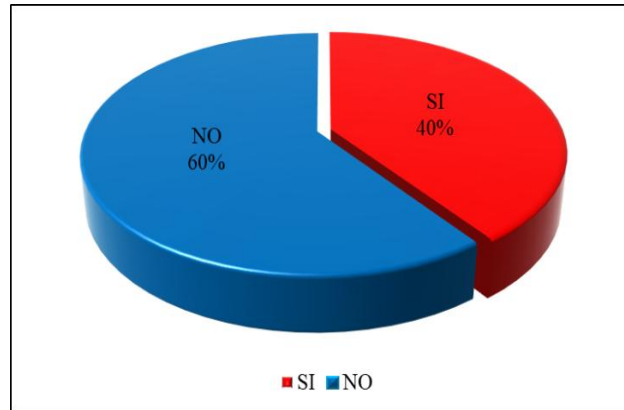
Las preguntas que se formularon fueron dirigidas al personal correspondiente, para el caso, el encargado de la bodega y personal de los centros escolares, por tratarse de ser los más aptos para responder cada uno de los ítems comprendidos en el cuestionario y así aportar las explicaciones solicitadas en él.

El cuestionario comprende preguntas cerradas, abiertas y de opción múltiple, con las que se pretende evaluar y diagnosticar las fallas que se encuentren en el sistema de control interno, previo un análisis minucioso de la información.

- **Técnica de la Entrevista:** Es un hecho que consiste en un diálogo entablado entre dos o más personas, el entrevistador (el que hace las preguntas) y el entrevistado (el que responde las preguntas) Esta técnica se utilizó con el objetivo de obtener respuestas verbales a interrogantes planteadas por los entrevistadores sobre aspectos que se desean conocer del funcionamiento de las bodegas en los centros escolares. La información obtenida fue utilizada para complementar la investigación que se obtuvo mediante la utilización de cuestionarios, con el objetivo de obtener un mayor y amplio conocimiento sobre la investigación, ya que se pudo aclarar dudas que de otra forma no sería posible.

3.6 Análisis e interpretación de datos.

1. ¿Se encuentran los paquetes escolares en el tiempo establecido a los estudiantes?

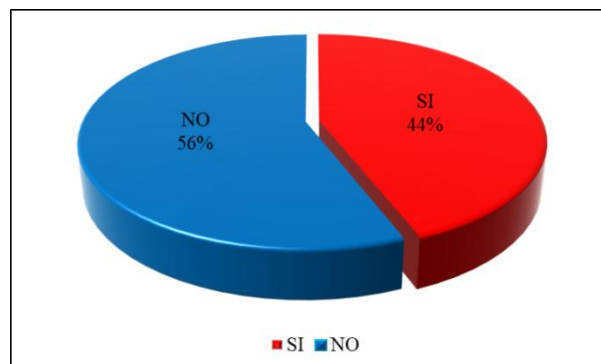


ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

La entrega de paquetes escolares a los centros educativos se ha hecho efectiva en un 40% solo en aquellos centros educativos que han gestionado desde el año anterior con proveedores responsables entregas a tiempo, y esto se logra gracias al control interno ya que se cuenta con una base de datos de los estudiantes con su respectiva talla, peso y nivel académico para que de esta manera puedan estar en bodega a tiempo al inicio del año escolar.

El 60% indica que los paquetes escolares no fueron entregados a tiempo debido a diversas situaciones de control entre estas tenemos: la falta de información de las tallas correctas del estudiante, atrasos en el pago a los proveedores por falta de asignación de presupuestaria de parte del gobierno, hurto de paquetes en áreas rurales por delincuentes de la zona.

2. ¿Se utilizan formularios de Recepción y entrega de materiales para llevar un mejor Control interno en bodegas?

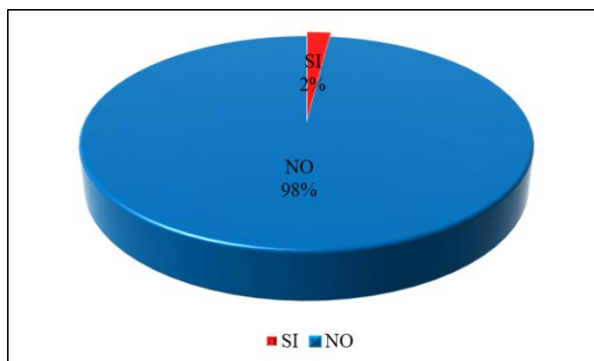


ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

Solo la Administración Escolar tiene registros de la recepción y entrega de materiales en un 44% no todas las escuelas tienen un control que les permita tener información clara e inmediata de los materiales que todavía están disponibles o que faltan en bodegas.

El 56% de los Centros Educativos no sabe cómo llevar un control de registros ya que no se cuenta con un manual de procedimiento que les muestre los pasos a seguir para llevar dicha información.

- 3. La forma y lugar de entrega de los uniformes, se hace en el Centro Educativo mediante un listado de Recepción de los paquetes escolares que contiene Nombre del Centro Educativo, ¿Nombre del Alumno, Fui y firma del padre o madre de Familia?**

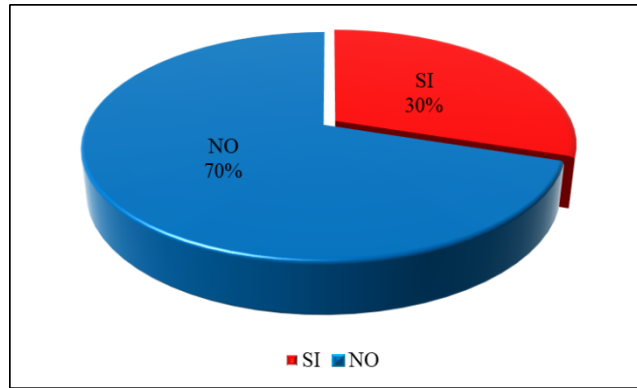


ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

En cada Escuela es indispensable que ante todo haya un listado de alumnos a los que se le entregaran los paquetes escolares por tal razón a la hora de entrega de estos paquetes se utiliza el listado de los estudiantes matriculados.

El 2% de los Centros Escolares ha utilizado solo una entrega inmediata que solo requirió de una firma de un familiar del estudiante quien recogió el paquete escolar.

- 4. ¿El encargado de la bodega del Centro Educativo puede confirmar que los inventarios existentes en bodega están conforme a los registros del MINED?**

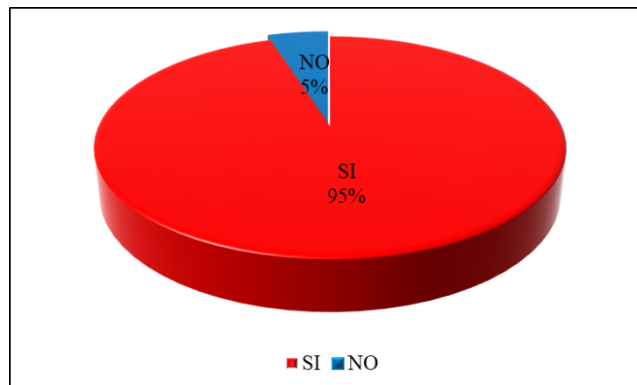


ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

El 30% de los empleados confirmaron los inventarios que están resguardados en bodegas conforme documentos que respaldan su información de llegada a la bodega y la salida que tuvieron los alimentos conforme al plan alimenticio que se tiene y la utilización de libros conforme a la utilización de estos en cada aula de grado.

En las escuelas que no pudieron demostrar algún registro de inventario, es porque no utilizan un método que les permita tener dicha información a la mano y dicen desconocer qué tipo de método les puede ayudar a tener un mejor control.

- 5. ¿El Centro Educativo considera que la creación de un Manual de Procedimiento de control interno, ayuda a tener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que ayude a prevenir fraude, describir robos y malversaciones proteger y salvaguardar los bienes, valores, procesos y activos de la Escuela?**

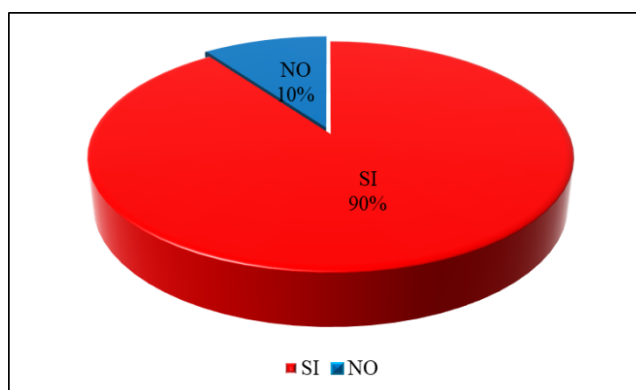


ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

Los Centros Escolares que confirmaron en un 95% que si es necesario tener un manual de Procedimiento de control Interno, que ayude a tener un información detallada , ordenada, sistemática e integral que ayude a prevenir fraude, describir robos y malversaciones proteger y salvaguardar los bienes, valores, procesos y activos de la Escuela es de suma importancia, ya que esto es una forma de contribuir a la sociedad para que sean bien utilizados los recursos que se están dando gratuitamente a los estudiantes y que está ayudando a los padres de familia económicamente.

El 5% no estuvo de acuerdo ya que desconoce de qué se trata dicho manual y sienten temor de utilizar dicho método, ya q hacen pequeños registros que no le dificulta a la hora de llenarlos.

6. ¿Se cuenta con las condiciones adecuadas para almacenar los uniformes en los Centros Escolares?

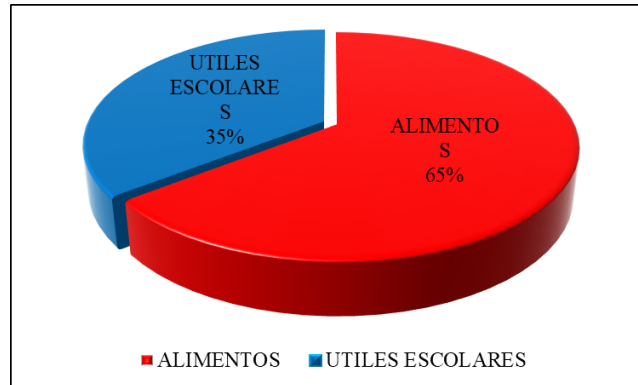


ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

La mayoría de los Centros Escolares en un 90% cuentan con las condiciones necesarias para resguardar los uniformes, ya que no tiene tiempo perecedero esté es más fácil de almacenar en bodega (Ya que el almacenamiento de uniformes solo requiere de un lugar seco, ubicación en estantes de madera, plástico o metal que eviten que estos se ensucien, clasificados debidamente con su talla y color, Etc.).

El 10% dice no tener las condiciones adecuadas para almacenar los uniformes debido a las condiciones en las que se encuentra el Centro educativo como: La falta de muebles necesarios para guardarlos y bodegas seguras para evitar robos.

7. ¿Cuál de las bodegas considera usted que requiere más cuidados en los Centros Escolares?

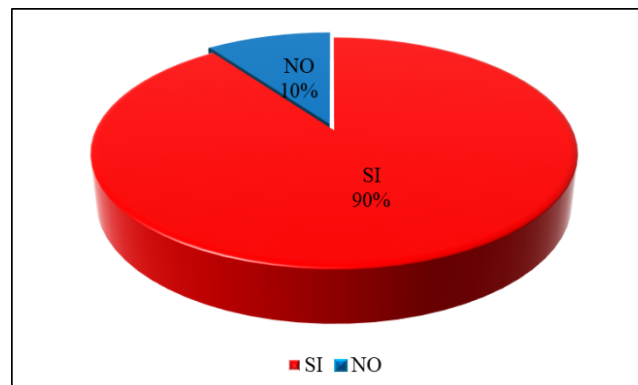


ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

Las Personas consideran en 65% que la bodega de Alimentos requiere mayores cuidados, por ser los alimentos parte fundamental de la nutrición de los alumnos se requiere de cuidados como: Alimentos frescos, Alimentos Nutritivos, Alimentos libres de pesticidas, Resguardados de plagas de ratones, cucarachas, mosquitos, etc.

Un 35% se inclina hacia la bodega de Útiles escolares, ya que estos son los que ayudan en gran manera a la economía de los padres de familia, pues evita que gasten.

8. ¿Considera usted que los paquetes escolares han bajado el nivel de deserción escolar en los últimos años?

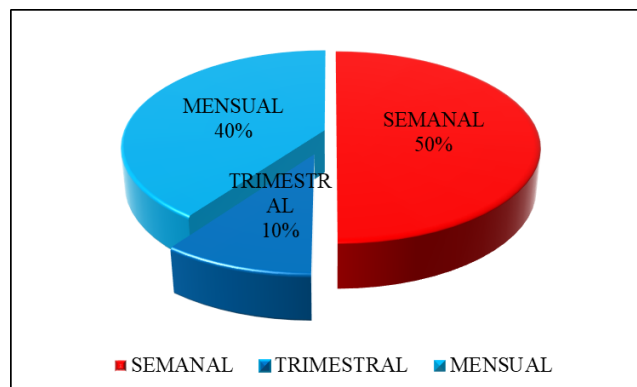


ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

El 90% de las personas afirmaron que este programa de dotación de paquetes escolares ayudo masivamente a que los estudiantes fueran a la escuela, ya que con esto no hay excusa para aprender ya que cada alumno cuenta con libro y materiales escolares que se utilizan en el aula de estudio facilitando así su aprendizaje diario. Y ayuda a la misma ves a los padres de familia económicamente para que lleven a sus hijos a la escuela.

El 10% de las personas asegura que sigue habiendo deserción escolar, aunque se cuente con programas de dotación de paquetes escolares, ya que esto tiene inmerso otros factores que hacen que haya deserción escolar como: La delincuencia, Embarazo Precoces, y áreas rurales con difícil acceso a la escuela.

9. ¿Es necesario llevar un control Interno semanal, mensual o trimestral en bodega?



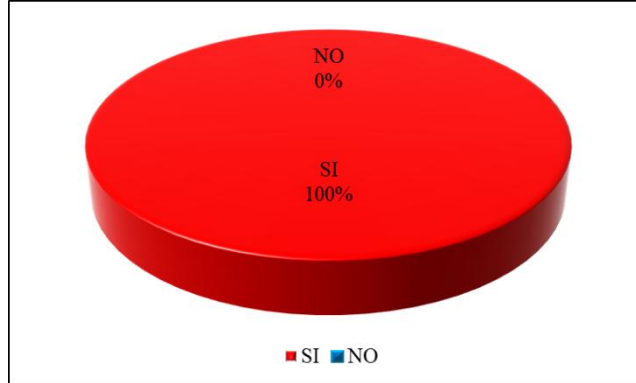
ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

El 50% considera que un control interno se debe llevar semanalmente para tener la información veraz, eficaz y consistente, y así tenerla lista para cualquier eventualidad que se presente.

El 40% considera que mensualmente se debe llevar el control, ya que cada mes se puede ver un cambio en bodega y crear un control que indique requerimientos nuevos que ayuden al fortalecimiento de bodegas.

El 10% considera que trimestralmente está bien llevar un control interno.

10. ¿Cree usted que la vigilancia a la hora de la descarga de alimentos debe estar debidamente registrada a través de un documento que respalde la cantidad y calidad de Alimentos?



ANALISIS DE LOS RESULTADOS:

Las personas consideran de suma importancia la creación de un documento que respalde dicha información el 100% de ellas ya que ha habido ocasiones donde la cantidad solicitada de alimento no corresponde a la solicitada, no llega completa o les mandan alimentos con los que aun cuentan en bodegas ejemplo: mucho arroz y menos frijoles. Y por otra parte la calidad de los alimentos es fundamental para que se elabore una buena comida, por ejemplo, hay ocasiones donde la verdura llega arruinada (como tomates mallugados, muy maduros y agrios, Plano golpeados, arroz con gorgojo, por mencionar algunos) y por lo tanto eso ayudaría a reportar controles de calidad.

CAPITULO IV

“PROPUESTA DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO ENFOCADO A BODEGAS DE CENTROS EDUCATIVOS EN RELACION CON LOS PAQUETES ESCOLARES OTORGADOS POR EL MINED”.

4.1 Introducción al manual de procedimientos de control interno.

Objetivo general.

- Brindar una descripción detallada de controles internos utilizados en las diferentes bodegas de los Centros Escolares del departamento de Santa Ana, identificando riesgos y deficiencias en la aplicación de los mismos ya que estas carecen por completo de un manual de procedimientos de control interno según NIA’S, por lo cual se implementara una propuesta de Procedimientos de control interno que cumpla con las condiciones necesarias para mejorar el ingreso, resguardo y protección y distribución y requerimientos de los paquetes escolares.

Objetivos específicos.

- Describir riesgos inherentes a cada artículo contenido en los paquetes escolares dependiendo de las condiciones en bodega y de los procedimientos utilizados en el manejo de los mismos.
- Brindar una amplia, detallada y entendible descripción de los procedimientos de control interno en el manejo de los paquetes escolares utilizados en las diferentes escuelas del departamento de Santa Ana analizando la utilidad de los mismos.
- Identificar la administración de las instituciones educativas con respecto a los paquetes escolares, describiendo funciones de cargos, posibles riesgos de obsolescencia por deterioro, hurto o pérdida y describir la capacidad de la institución para la utilización de procedimientos de control interno.

4.1.1 Alcance del manual.

El presente manual será aplicable a todas las personas que laboran en los centros educativos y tienen acceso a bodega referente a los paquetes escolares, ya sea una relación directa relacionada con el trabajo asignado o relación indirecta en el marco de la organización, dirección y control de bodega. De igual manera será aplicable a la dirección del Centro Escolar y a aquellas personas que coordinan y autorizan a las personas a tener acceso a bodega.

4.1.2 Estructura organizativa.

Toda entidad sea privada o pública tiene una división jerárquica y ordenada en diferentes bloques de autoridad y responsabilidad de áreas específicas, por lo cual hay que evaluar el correcto seguimiento de los status de los centros escolares, tomando en cuenta los grados de responsabilidad que se posee en relación de las bodegas de los centros escolares, definiendo quienes son los responsables directos del almacenamiento, control y resguardo apropiado de los paquetes escolares y a la vez estas personas a quienes les delegan autoridad y acceso a bodega.

4.1.3 Procedimientos específicos para las áreas de operación en las bodegas de centros escolares.

A continuación, se muestran los procedimientos de control y registro que se utilizan en las operaciones diarias en los inventarios, así como los procedimientos de organización, estructura y resguardo de la bodega.

4.1.3.1 Proceso de mantenimiento del manual.

En el transcurso de la estructura organizativa existirán cambios significativos en los procedimientos existentes, en las estructuras de la bodega asignada, o bien se deberán de suprimir algunos procedimientos o delegaciones de acceso y autoridad en los departamentos de bodega. De tal manera a pesar de estar transformaciones el manual deberá de reflejar las políticas, responsables y actividades reales dentro de la administración de bodegas.

Para cumplir con este propósito fundamental del manual se deberán de observar los siguientes procedimientos:

4.1.3.2 Creación de procedimientos.

La creación de procedimientos siempre estará siendo originada de acuerdo a las necesidades de documentar y registrar correctamente los inventarios que entren a bodega y ejecutar procedimientos de control necesarios para el resguardo de los mismos a conformidad de la identificación de riesgos potenciales que puedan ocasionar pérdida u obsolescencia de los mismos causando un déficit de inventarios presupuestados para entrega o consumo en determinado periodo de tiempo.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Informar a la junta directiva	Director
2	Informar al responsable directo de bodega de la necesidad de crear un nuevo procedimiento, política o suprimir procedimiento y revocar autorizaciones al área de bodega, debido a la identificación de un riesgo potencial que genera la necesidad de llevar un control más estricto o la observación de la modificación de un procedimiento o cambio del mismo con la certeza de optimizar los controles llevados en bodega.	Encargado de bodega.
3	Asignar nuevo código, digitar la información necesaria, insértalo al manual en el formato adecuado y si es necesaria imprimir copia para su revisión.	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enviar una copia del nuevo procedimiento recomendado a la junta directiva para su revisión y evaluación del resultado de su aplicación con el propósito de concluir si es necesario y tiene un efecto positivo en la mitigación del riesgo que origino la necesidad. 2. Revisar que la información del documento redacto este correcta con el procedimiento recomendado, así mismo si esta correcta ejecutar paso # 6 y en el caso de que no ejecutar paso # 7. 3. Autorizar el procedimiento y enviar el borrador a junta directiva del centro escolar 4. Revisar y marcar las correcciones necesarias que se considere que se le deben de hacer al documento para su devolución a persona encargada de bodega, quien realizaría las modificaciones necesarias en el documento. 	Director del Centro Escolar.
4	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las correcciones marcadas en el documento, e imprimir de nuevo para su envío a revisión. • Cuando el procedimiento este aprobado por las tres autoridades competentes, se encargará de digitar el procedimiento autorizado 	Encargado de bodega.

	para aplicación. <ul style="list-style-type: none"> • Imprimir el nuevo procedimiento autorizado. • Sacar copias y remitirlas a Junta Directiva, Director del Centro Escolar y persona encargada directa de la bodega, con el fin de actualizar sus manuales. • Integrar documento original del nuevo procedimiento al manual de procedimientos de bodega custodiado en por el encargado de bodega. 	
--	--	--

4.1.3.3 Modificaciones de procedimientos.

Al ejecutar diariamente las operaciones en bodega los mismos procedimientos con el pasar del tiempo tienden a ser obsoletos o tener posibles deficiencias por lo cual se crean nuevos y además se pueden modificar los ya existentes y que se ejecutan de manera constante de acuerdo a la naturaleza y necesidades de las actividades realizada.

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE
1	Encargados de revisar e identificar posibles modificaciones requeridas en las políticas, los responsables o en las actividades de los procedimientos ejecutados. <ol style="list-style-type: none"> 1. Reunirse con el Director del Centro Educativo para exponerle las deficiencias identificadas o la posibilidad de optimizar un proceso con la modificación recomendada. 2. Discutir con el Director del Centro educativo sobre las modificaciones recomendadas exponiendo con claridad las deficiencias del procedimiento. 3. Formular y digitar el cambio al procedimiento, explicando las circunstancias que le dieron 	Encargado de bodega.
2	<ol style="list-style-type: none"> 4. Revisar los cambios realizados al procedimiento, con el fin de determinar si dichos cambios aplican al procedimiento. Si los realizados están correctos o determinar nuevos cambios (Ejecutar paso #6) Si los cambios realizados están correctos (Ejecutar paso #7) 5. Autorizar los cambios propuestos al procedimiento o indicar que cambios deben de realizarse y enviarle la copia del 	Encargado de bodega

	<p>procedimiento con los cambios al coordinador de la unidad de logística. (Ejecutar paso #9)</p> <ol style="list-style-type: none">6. Indicar sobre el procedimiento que los cambios propuestos no aplican y llevarlo al coordinador de unidad logística.7. Informar a la persona que propuso los cambios que los mismos fueron autorizados por el comité de bodegas (finaliza el proceso de modificación de procedimientos8. Digitar las correcciones indicadas en el formato del procedimiento.	
9	<ol style="list-style-type: none">10. Imprimir el procedimiento.11. Sacar copias del nuevo procedimiento, para entregarlas al director departamental, coordinador de la unidad de logística, jefe de bodega y colaboradores administrativos de bodega, a manera que tengan actualizada su copia del manual de procedimientos.12. Integrar el procedimiento de bodegas que custodia adquisiciones, contrataciones y logística.	Coordinador.

4.1.3.4 Actualización semestral.

Semestralmente en los meses de febrero y agosto, independientemente de lo establecido en los apartados anteriores, el coordinador de la unidad de logística en forma conjunta con el jefe de bodega y colaboración administrativa de bodega, harán una actualización del manual de procedimientos de bodega bajo al proceso siguiente:

N°	Actividad	Responsable
1.	<p>En las fechas establecidas para realizar la actualización del manual de procedimientos de bodega, revisar las políticas, responsabilidades y actividades de cada uno de los procedimientos, con el fin de determinar si estos sufrirán cambios.</p> <p>Si los procedimientos sufren cambios en las políticas, responsables o actividades (Ejecutar paso #2)</p> <p>Si los procedimientos no sufren cambios en las políticas, responsables o actividades (finaliza el proceso de actualización semestral). Realizar los cambios directamente sobre el procedimiento y enviarlo al comité de bodegas.</p> <p>Revisar los cambios realizados al procedimiento, con el fin de determinar si dichos cambios aplican al procedimiento.</p> <p>Si los cambios realizados están correctos o determina nuevos cambios. (Ejecutar paso #7)</p>	Jefe de bodega
2	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si los cambios realizados no están correctos (Ejecutar paso #7) 2. Autorizar los cambios propuestos al procedimiento o indicar que cambios deben de realizarse y enviarle la copia del procedimiento con los cambios al coordinador de la unidad de logística (Ejecutar paso #9) 3. Indicar sobre el procedimiento que los cambios propuestos no aplican y enviarlo al coordinador de la unidad de logística. 	Director del Centro Educativo.
3	<p>Integrar los procedimientos originales que serían sujetos a cambios al manual de procedimientos de adquisiciones, contrataciones y logística (finaliza el proceso de modificación de procedimientos)</p> <p>Dirigir las correcciones indicadas en el formato del procedimiento.</p> <p>Imprimir el procedimiento.</p> <p>Sacar copias de los procedimientos que sufrieron cambios, para entregarlas a todas las personas, a manera que tengan actualizadas su copia del Manual de Procedimientos.</p>	Encargado de bodega.
4	Integrar el procedimiento al manual de procedimientos de bodegas que custodia adquisiciones, contrataciones y logística	Encargado de bodega.

4.1.3.5 Recepción de bienes por donaciones.

4.1.4.5.1 Objetivo.

El procedimiento de recepción de bienes por donaciones, tiene por objeto realizar los pasos necesarios para recibir y registrar en las bodegas los bienes por donaciones ya sea al MINED o a los centros escolares, verificando que los mismos cumplan con las características y cantidades descritas en los documentos que les respaldan.

4.1.4.5.2 Políticas.

1. La recepción de bienes estará a cargo de un comité de recepción, nombrado para tal efecto, el cual será el organismo que dará fe, tanto en los aspectos legales y técnicos, así como en calidad de los bienes a recibir.
2. Toda recepción de bienes deberá ampararse en el documento de donación aprobado por los funcionarios autorizados para tal efecto y deberá elaborar el acta de recepción respectiva.
3. El Jefe de Bodega deberá poseer los documentos que respaldan a la donación por lo menos cuatro días hábiles antes de la recepción, con el fin de preparar el espacio físico donde se almacenarán los artículos donados.

Nº	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	PERSONA RESPONSABLE
1	Enviar los documentos de donación de bienes al coordinador de la unidad de Logística para que coordine con el jefe de bodega la recepción, custodia y distribución de los bienes donados.	Unidad que recibe propuesta de donación.
2	Revisar que los documentos de donación, tengan detallado el precio de los artículos o materiales en moneda nacional o de circulación.	Coordinador de la unidad de logística.
3	Cotizar en el mercado el precio real de los artículos donados y detallarlos en el documento de donación	Coordinador de la unidad de logística.

4.1.3.6 Registro y almacenamiento de bienes.

4.1.4.6.1 Objetivo.

El procedimiento de registro y almacenamiento de bienes, materiales, uniformes escolares y zapatos escolares, tiene por objeto realizar los pasos necesarios para registrar los bienes recibidos en el sistema de inventario de materiales y en las tarjetas kardex, y almacenarlos en los lugares previamente establecidos.

1. Todo ingreso de bienes, materiales, uniformes escolares y zapatos escolares a las bodegas a través de donaciones, traslados de bodegas y reingresos deberán ser registrados en las tarjetas kardex y en el sistema mecanizado de inventarios el mismo día de la operación, con el fin de llevar un verdadero control de existencias, entradas y salidas de bienes.
2. El jefe de bodega debe de preparar un plan de limpieza y mantenimiento de los bienes junto con los colaboradores administrativos de las bodegas y deberá solicitar al coordinador de la unidad de logística, personal independiente de limpieza para las instalaciones de la bodega.
3. Todas las operaciones, movimientos y control de existencias, deberá efectuarse a través del sistema de formularios Pre-numerados. Esa numeración será asignada por el sistema de cómputo al momento que se emita el documento de respaldo por el ingreso o salida de bienes de la bodega.
4. Todos los formularios pre-numerados de tarjetas kardex que por diferentes circunstancias sean inutilizados, deberán anularse y archivarlos con todas sus copias para mantener su control y secuencia numérica.
5. El jefe de bodega deberá reportar trimestralmente, a través de la unidad de logística, aquellos bienes que se encuentren obsoletos, dañados o perdidos, debiendo contar cada uno de los casos con su debida justificación.

Nº	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	PERSONA RESPONSABLE
1	Cuando se ha recibido todos los bienes, materiales, uniformes escolares a las bodegas, coordinar con los colaboradores administrativos de las bodegas, verificar si estos existen, supervisar el traslado de los materiales a los lugares predeterminados, que cumplen con las condiciones ambientales y de seguridad.	Jefe de bodega.
2	Trasladar los materiales recibidos a los lugares indicados por el jefe de bodega, utilizando el equipo de manejo de materiales.	Colaboradores administrativos de bodega.
3	Registrar el número de la tarjeta kardex sobre las facturas, notas de envió, actas de recepción, o cualquier documento que respalde el ingreso del material.	Kardista.
4	Archivar las tarjetas kardex por orden alfanumérico o por proyecto.	Kardista.

5	Con los colaboradores administrativos de las bodegas, supervisar periódicamente las condiciones de almacenamiento en que se encuentran los artículos en las bodegas para evitar que estos se dañen o se deterioren.	Jefe de bodega.
---	---	-----------------

4.1.3.7 Reingreso de bodega de materiales, uniformes, útiles escolares y zapatos que no fueron reclamados por los estudiantes.

4.1.4.7.1 Objetivo.

El procedimiento de reingreso a las bodegas de materiales, uniformes, útiles escolares y zapatos, que no fueron reclamados por los estudiantes, tienen como fin realizar los pasos para que el distribuidor o transportista, entregue los artículos al jefe de bodega y este verifique que los mismos estén completos, de acuerdo a los registrado en las ordenes de entrega que no están firmadas y selladas por el Director del Centro Escolar, además de elaborar los documentos de reingreso de materiales.

10	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	PERSONA RESPONSABLE
1	Realizar la sumatoria por artículo de todas las ordenes que no se encuentran selladas y firmadas de recibido, a manera de emitir un detalle por artículo de las unidades que deben reingresar a las bodegas.	Jefe de bodega.
2	Ingresar al sistema mecanizado los datos colectados en las órdenes de entrega y digitar el código o nombre de los estudiantes que no se presentaron a reclamar sus paquetes escolares en su red de distribución.	Encargado del registro informático.
3	Revisar que el material se encuentre en buenas condiciones y realizar un conteo físico de los mismos y compararlo contra el reporte o suma manual que refleje el total de las ordenes de entrega individuales que no estaban firmadas y selladas, con el fin de determinar si hay faltantes.	Jefe de bodega y colaboradores administrativos de bodega.
4	Entregar al jefe de bodega el material que no fue reclamado por los estudiantes en las redes de distribución, junto con las órdenes de entrega que respaldan dichos materiales.	Distribuidor y Transportista.

5	Indicar al sistema mecanizado de recepción que realice la sumatoria de los artículos descritos en las órdenes de entrega individuales de los estudiantes que no se presentaron a recibir los artículos.	Jefe de bodega.
6	Solicitar al distribuidor y transportista, que firme, selle y coloque su nombre en el documento de reingreso de materiales.	Jefe de bodega.
7	Coordinar con los colaboradores administrativos de las bodegas, el traslado de los materiales a los lugares predeterminados.	Jefe de bodega.
8	Firmar y sellar el acta de faltante o sobrante en constancia que lo descrito en el acta está correcto.	Jefe de bodega.

4.1.3.8 Traslado de bodega a bodega.

4.1.4.8.1 Objetivo.

El procedimiento de traslado de bodega a bodega, tiene por objeto realizar los pasos necesarios para darle salida a un artículo de una bodega, trasladarlo a una nueva bodega, y registrar el ingreso en la nueva bodega, siempre que se requiera una reubicación de artículos, especialmente como producto de distribuciones masivas.

N°	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	PERSONA RESPONSABLE
1	Revisar que la información contenida en las solicitudes de materiales esté correcta y completa. Firmar y sellar de visto bueno.	Coordinador de la unidad de logística.
2	Recibir los artículos y verificar que los mismos cumplan con las especificaciones técnicas y las cantidades según lo descrito en la solicitud de material y en la orden de entrega	Jefe de la bodega destino.
3	Indicar al kardista que registre en las tarjetas kardex los ingresos de materiales por traslado.	Jefe de bodega de bodega destino.
4	Elaborar el plan de distribución de artículos para las escuelas del sector público según los factores de distribución establecidos.	Coordinador de logística.
5	Informar al responsable del proyecto que se presente a la oficina a firmar y sellar la solicitud de materiales.	Coordinador de la unidad de logística.
6	Firmar y sellar la orden de entrega en constancia que todo se recibió correctamente.	Jefe de bodega de bodega destino.
7	Trasladar los artículos recibidos a la bodega para entregarlos posteriormente a los distribuidores.	Jefe de bodega de bodega destino.
8	Coordinar con la persona a cargo, la ubicación de los artículos recibidos en los lugares previamente definidos.	Jefe de bodega de bodega destino.

9	Indicar al kardista que registre en las tarjetas kardex las salidas de los materiales por traslado, o hacerlo personalmente si no existe kardista.	Jefe de bodega de donde proceden los materiales.
10	Preparar el espacio físico necesario donde se colocarán los artículos descritos en la solicitud de materiales.	Jefe de bodega destino.

4.1.3.9 Egreso por descargo de materiales.

4.1.4.9.1 Objetivo.

El procedimiento de egreso por descargo de materiales, tiene por objeto realizar los pasos necesarios para descargar del sistema mecanizado de inventarios y de las tarjetas kardex aquellos materiales identificados por jefe de bodega como obsoletos, deteriorados o inservibles.

4.1.4.9.2 Políticas.

1. Los jefes de bodegas deberán informar oportunamente sobre artículos que se sugiere sean considerados por descargo, sea por obsolescencia, deterioro o inexistencia de movimientos en los mismos.
2. Para autorizar el descargo de artículos de cualquier bodega, deberá conformarse un comité de descargo, el cual integrará al jefe de bodega central, director del centro escolar y el coordinador de unidad de logística.

Nº	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	PERSONA RESPONSABLE
1.	Elaborar un documento donde se registre el uso y destino de los materiales a descargar, firmarlo y sellarlo de autorizado.	Comité de descargo.
2.	Firmar y sellar la solicitud de descargo y anexarle el documento emitido por el Comité de Descargo.	Jefe de bodega.
3.	Dar seguimiento a la recomendación emitida por el Comité de Descargo sobre el destino y uso de los materiales a descargar.	Coordinador de unidad de logística.
	Determinar el uso y destino de los materiales a descargar y definir el procedimiento a seguir.	Comité de descargo.
4.	Trasladarse a la bodega a constatar las condiciones en que se encuentran los materiales detallados en el listado.	Comité de descargo.

4.1.3.10 Despacho de materiales, uniformes escolares y zapatos escolares de las bodegas.

4.1.4.10.1 Objetivo.

El procedimiento de despacho de bienes, tiene por objeto realizar los pasos necesarios para hacer entrega de los bienes requeridos a las unidades solicitantes contra presentación del Formulario de Solicitud de Materiales.

4.1.4.10.2 Políticas.

1. Toda salida de materiales, bienes, uniformes escolares o zapatos escolares de las bodegas a las unidades solicitantes deberá sustentarse en la orden de entrega la cual debe de reflejar solamente la cantidad y descripción de los artículos entregados en ese momento.
2. El jefe de bodega será responsable de exigir la solicitud de materiales a las unidades, previa entrega de los bienes.
3. Una vez que los artículos han sido recibidos en conformidad por la parte solicitante, no se aceptarán devoluciones a las bodegas, con la excepción de casos especiales de errores en el empaque desde la fuente proveedora o sobrantes que ya no serán utilizados o consumidos.
4. Todo bien consumible que salga de las bodegas como alimentos, y cuyo valor se encuentre por arriba del monto establecido por las normas de control de activo fijo, debe ser codificado al momento del despacho, para lo cual es responsable el coordinador de la unidad de logística, ver que los bienes cumplan con esta condición.

Nº	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	PERSONA RESPONSABLE
1.	Entregar al solicitante dos copias de la orden de entrega y los artículos requeridos.	Jefe de bodega.
2.	Archivar las copias de las órdenes de entrega por fecha y tipo de proyecto, por cualquier consulta posterior.	Jefe de bodega.
3.	Registrar las salidas de materiales en las tarjetas kardex, detallando la fecha, concepto cantidad y otra información contenida en el formulario. Coordinar los activos que se estarán despachando, en base a las normas establecidas para ello, previo a su despacho físico.	Kardista. Jefe de unidad logística.

4	Revisar que la solicitud de materiales esté debidamente firmada y sellada por las personas responsables.	Jefe de bodega.
5	Comunicarse con la unidad de logística para indicarla la fecha y hora en que se estarán entregando los bienes que deben ser codificados como activo fijo.	Comité de unidad de logística.
6	Requerir al solicitante que firme y selle la orden de entrega en constancia que todos los materiales han sido entregados correctamente.	Jefe de bodega.

4.1.3.11 Realización de inventarios de las bodegas de los centros escolares.

4.1.4.11.1 Objetivo.

El procedimiento de la realización de inventarios en las bodegas de los centros escolares, tiene por objeto ejecutar los pasos necesarios para realizar el conteo físico de los artículos existentes en las bodegas, con el fin de poder verificar que los saldos registrados en las tarjetas kardex estén correctos.

4.1.4.11.2 Políticas.

1. El jefe de bodega remitirá al Departamento de Contabilidad del Ministerio de Educación, las tarjetas kardex y documentos de soporte que justifiquen los movimientos de los bienes en las bodegas, en los primeros quince días del mes inmediato siguiente a cada uno de los semestres del año calendario, entendiéndose que los periodos a informar son del 1° de enero al 30 de junio y del 1° de julio al 31 de diciembre, si las operaciones inician después de las fecha de inicio de los semestres señalados anteriormente, se reportara el primer periodo menor a 6 meses.
2. El informe del inventario deberá llevar la fecha y sello del jefe de bodega, firma y nombre completo. Este tendrá el cuidado de anotar el saldo en la nueva tarjeta de kardex para el siguiente periodo.

N°	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	PERSONA RESPONSABLE
1.	Realizar el conteo físico de cada uno de los artículos existentes en las bodegas en presencia del jefe de bodega y demás colaboradores del Auditor Interno.	Auditor interno.

2.	Comparar las cantidades de los materiales existentes contra los saldos reflejados en las tarjetas kardex y en el reporte de existencia emitido en el sistema de inventario de materiales si se tuviese.	Jefe de bodega.
3.	Indicar al jefe de bodega que debe cancelar el monto de los artículos faltantes o reponerlos.	Auditor interno.
4.	Enviar a la Unidad Financiera una copia del acta donde se detalla los artículos faltantes y el monto total de los mismos.	Coordinador de la unidad de logística.
5.	Verificar que el monto de los artículos faltantes fue cancelado por la Compañía Aseguradora.	Coordinador de la unidad de logística.
6	Se presenta a las bodegas a más tardar tres días después de realizado el inventario a verificar físicamente si el jefe de bodega repuso los artículos faltantes.	Coordinador de la unidad de logística.

4.1.3.12 Liquidación de las distribuciones masivas.

4.1.4.12.1 Objetivo.

El procedimiento de liquidación de las distribuciones masivas, tiene por objeto por realizar los pasos necesarios para liquidar los bienes entregados a los diferentes Centros Escolares, con el fin de determinar si hay faltantes que son responsabilidad del distribuidor, y enviar posteriormente el informe al coordinador de logística.

4.1.4.12.2 Políticas.

1. Las liquidaciones de cada entrega se realizarán 45 días después de la última fecha de entrega y será responsabilidad del coordinador de logística.
2. En el caso de la liquidación del movimiento de materiales con la corte de cuentas, esta deberá realizarse en el plazo y las fechas que la ley específica para ello 30 de junio y 31 de diciembre de cada año.

N°	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	PERSONA RESPONSABLE
1.	Verificar el informe final de distribuciones y determinar si existen faltantes de artículos que son responsabilidad del distribuidor.	Jefe de bodega.
2.	Informar a logística la cantidad y tipo de artículos extraviados por el distribuidor para que realicen los respectivos descuentos al momento de cancelar los honorarios por el transporte y la distribución.	Jefe de bodega.

3.	Enviar a logística el informe final de las distribuciones junto con el listado del material existente, copia de órdenes de entrega globales, actas de faltantes, documentos de reingreso de materiales y ordenes de entrega individuales que estén o no firmadas y selladas por los directores de los centros escolares.	Jefe de bodega.
4.	Elaborar un listado del material existente en las bodegas, el cual no ha sido reclamado por los centros escolares, detallando la fecha, cantidad y descripción del artículo.	Jefe de bodega.
5.	Sumar las cantidades descritas en las órdenes de entrega individuales firmadas y selladas por los directores de los centros escolares, con las actas de faltantes de materiales y documentos de reingreso de materiales.	Jefe de bodega.

4.1.4 Creación de una bodega.

4.1.4.1 Ubicación de bodega.

En primer lugar, debemos determinar dónde estaría ubicada tu bodega de la Escuela, cómo sería el local y si hay algunas referencias cercanas que podrían afectar nuestra bodega en cuanto a seguridad, salubridad y espacio, tanto en forma positiva, como negativa. Por ejemplo: si estamos cerca de una zona de mucho tránsito de estudiantes, si existen oficinas, conjuntos habitacionales, centros recreativos cercanos, cuál sería el nivel socio económico de los vecinos, etcétera. Por otro lado, debemos saber cuáles serían nuestras amenazas de competencia, por ejemplo: supermercados, mercados y bodegas, y zonas de descarga.

4.1.4.2 Análisis de la escuela y necesidades.

Una vez que tengo identificado este mapeo de la zona de influencia de la bodega, procedo a conocer y analizar el tipo de Estudiantes que podría tener y cuáles serían sus principales necesidades, para poder equipar mi Bodega con los productos que ellos necesitan y luego con productos alternativos y complementarios.

4.1.4.3 Trámites y licencia de funcionamiento.

También tienes que saber cuáles son los trámites que necesitas para abrir una bodega, como las licencias municipales, el tipo de contribuyente que eres, etcétera. Así no tendrás problemas con las autoridades.

4.1.4.4 Necesidades del estuante y decoración del local.

Tengo que saber cuánto necesito para decorar mi local y pedir la mercadería que requerirán los Estudiantes y que la bodega nos cuente poco producto o mucho producto. El nivel de rotación de los márgenes de Producto de una bodega es variable y están en función de varios factores, por ejemplo, puede ser el alquiler del local, puede ser también la disponibilidad de productos y también puede ser la cantidad o servicio de atención que puedan brindar.

4.1.4.5 Presupuesto de funcionamiento.

También debemos presupuestar los gastos de alquiler de local y los servicios básicos como son la luz, el agua y el teléfono, y además el pago del personal de ser el caso para hacerlos del conocimiento de gobierno a la hora de preparar el presupuesto anual.

4.1.4.6 Nombramiento del jefe de bodega.

El jefe de bodega debe ser una persona con un alto nivel de confianza, ya que el nombramiento de este lo debe hacer la Dirección Escolar conjuntamente con el consejo de padres de familia al inicio del año escolar, y deberán cerciorarse que este cuente con toda la documentación correcta para dicho puesto incluyendo antecedentes penales y cartas de recomendación de trabajos anteriores. El área de la Bodegas es muy importante para el desarrollo e integración de todos los alumnos, es por ello que se debe de cuidar las mercancías que en el Centro Educativo se tiene, ya que los alimentos son básicos para la correcta integración de los alumnos en la escuela y por lo tanto es de suma importancia que este Jefe de bodegas pueda tener claro cuáles son sus funciones, y entre estas tenemos:

1. Almacenero figura esencial a la hora de la recepción de la mercancía y su registro informático bien de forma manual, bien mediante lectura del código de barras.
2. Clasifica y sitúa los paquetes Escolares en los huecos o estanterías designados para ello manejando carretillas elevadoras, transparentas u otras herramientas. Según el tipo de mercancía almacenada puede tener que manejar máquinas más complejas como grúas o puente grúa. En almacenes automatizados, gestiona máquinas de almacenaje y des almacenaje coordinadas por controladores programables y ordenadores con el software apropiado.

3. Realiza la preparación de los pedidos de alimentos y útiles escolares de acuerdo a lo solicitado por sus maestros internos utilizando tanto medios mecánicos como manuales.
4. Registra informáticamente la salida de la mercancía y expide los documentos necesarios para ello como el albarán de transporte. En ocasiones, también supervisa las tareas de carga y descarga en los camiones.
5. Las funciones del almacenero incluyen el control de la mercancía realizando inventarios periódicos y alertando sobre las posibles roturas de stock.

4.1.4.7 Los elementos para el control interno sobre los inventarios en bodega.

Conteo físico de los inventarios por lo menos una vez al año, no importando cual sistema se utilice.

- Hacer conteos periódicos o permanentes para verificar las pérdidas de material.
- Procure que el control de inventarios se realice por medio de sistemas computarizados, especialmente si se mueven una gran variedad de artículos. El sistema debe proveer control permanente de inventarios, de manera de tener actualizadas las existencias, tanto en cantidad como en precios.
- Establezca un control claro y preciso de las entradas de mercancías al almacén, informes de recepción para las mercancías compradas e informes de producción para las fabricadas por la empresa. Las mercancías saldrán del almacén únicamente si están respaldadas por notas de despacho o requisiciones las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado.
- Los inventarios deben encontrarse en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.
- Trate de responsabilizar al Jefe de Almacén de informar sobre la existencia de mercancías deterioradas. También deberá responsabilizarle de no mezclar los inventarios de propiedad de la compañía con las mercancías recibidas en consignación o en depósito.

- Mantenimiento eficiente de las descargas de paquetes escolares, recepción y procedimientos de salidas.
- Almacenamiento del inventario para protegerlo contra el robo, daño o descomposición en el caso de los alimentos.
- Mantener suficiente inventario disponible para prevenir situaciones de déficit, lo cual conduce a pérdidas en productos alimenticios.
- Proteger los inventarios en un almacén con un techado y con puertas de manera que se eviten los robos.
- Realizar entrega de mercancías únicamente con requisiciones autorizadas.
- Los custodios de las existencias almacenadas deben firmar actas de responsabilidad material, que garanticen su control y recuperación antes faltante o deterioros por negligencia.
- Todo documento elaborado por movimientos de existencias, debe estar firmado por la persona que entrega y por la que recibe.
- Entrada de mercancías: El Jefe de almacén deberá saber la fecha aproximada en que llegaran los pedidos con el objeto de tener disponibilidad de espacio para su almacenamiento.
- Salida de mercancías del almacén: El control de salida de inventarios del almacén debe ser sumamente estricto. Las mercancías podrán salir del almacén únicamente si están respaldadas por las correspondientes notas de despacho o requisiciones, las cuales han de estar debidamente autorizadas para garantizar que tendrán el destino deseado.

4.1.5 Errores más frecuentes de la organización de bodegas.

4.1.5.1 Organización, control y espacio.

Organización y control: Este uno de los más comunes, debido a que el desconocimiento de la ubicación de la mercancía aumenta los tiempos de entrega los cuales se verán reflejado en el área con que cuenta la escuela.

Espacio: Una mala información del espacio disponible, el conocimiento del tipo de espacio o un mal uso del mismo puede llegar a encarecer el proceso. Debido a que puede llevar a la descomposición o mal trato de los elementos almacenado, incluso, a la contratación de tercero para cumplir con el proceso de almacenaje.

4.1.5.2 Errores por falta de trazabilidad.

No hacer una trazabilidad interna y externa del producto es otro gran error. Este conlleva que nunca se realice un inventario y se haga evidente la pérdida de control de las mercancías. Por otro lado, los errores de picking hace que se pierda la confianza del stock y de no pueda cumplir con los pedidos de las Escuelas.

4.1.5.3 Gestión de información y problemas de inventario.

En cuanto a la gestión de la información: El error que se presenta es el no tener la capacidad de determinar la disponibilidad y fiabilidad de la del inventario con el cual se dispone.

Las dinámicas de gestión de bodega/almacén giran alrededor de la comunicación de cada uno de los diferentes departamentos. El que éstas no se comuniquen de forma asertiva pueden debilitar los procesos logísticos tales como: Recepción de Alimentos, útiles Escolares y uniformes, Transferencias de paquetes escolares, Consumos de Alimentos, Altas de fabricación por parte de los proveedores.

4.1.6 Reporte de robo de artículos de una bodega.

Entre los varios tipos de reporte que existen tenemos a los reportes de robo, mismos que se enfocan en los actos delictivos de robo de bienes o de dinero. El uso de estos reportes suele ser común en instituciones y en empresas, para de esta manera reportar el robo de algún material, herramienta, utensilio o dinero, por parte de personas ajenas o propias a la organización que realiza el reporte, estos pueden estar dirigidos a alguna autoridad dentro de la misma institución (dirigidos hacia los directivos de la empresa, o a algún departamento dentro de la misma institución), o también estar dirigidos hacia fuera de ella, es decir, a las autoridades correspondientes, quienes realizarán las investigaciones concernientes.

En los reportes de robo cuyo sentido se realiza en contra de algún miembro perteneciente a la propia institución, se le tiene a manera de aviso, queja o acusación hacia la o las personas involucradas en la comisión del delito de robo con efectos laborales y penales.

En los casos en que el reporte de robo se realiza hacia una autoridad ajena a la institución (una autoridad policial), el reporte se hace a manera de denuncia y consiste en una relación de las piezas, maquinarias, productos, o del monto robado, así como el reporte de las acciones tomadas, para que la policía o autoridad correspondiente realice las investigaciones correspondientes.

Ejemplo de reporte de robo:

<p>REPORTE DE ROBO</p> <p>Centro Escolar “RICARDO TRIGUEROS DE LEON”</p> <p>Atención a:</p> <p>Lic. Juan José Benítez.</p> <p>Dirección jurídica</p> <p>Emisor: Luis Carlos Cantaderio.</p> <p>Puesto: Bodeguero de turno.</p> <p>Área: Control Mercancías.</p> <p>Nº Empleado: 0747648.</p> <p>Fecha: miércoles 19 de julio de 2019.</p> <p>Por medio de este reporte de robo hago de su conocimiento, que el pasado día lunes 10 del presente, nos percatamos de faltantes en ciertas mercancías ubicadas en la bodega Nº 4 cerca de las aulas de Parvularia de este Centro Escolar.</p> <p>El total de dichas mercancías asciende a \$7,594, siendo un total de 15 cajas de colores, 30 libros de matemáticas, 25 uniformes de tercer ciclo, 12 costales de frijol, 14 costales de azúcar, y 18 cajas de jabón de lavandería, los cuales deberían de hallarse ubicadas en dichas bodegas, pero de cuya ausencia nos percatamos no se hallaban en esa bodega al surtir un pedido, el cual no pudimos satisfacer precisamente por faltar dichos materiales en la mencionada bodega Nº 4.</p> <p>El robo de material debió de suceder entre las 9:00 P.M y las 4:00 A.M. lapso en el cual la bodega queda cerrada tras el inventario diario de los productos ahí guardados.</p> <p>Robo del cual nos percatamos al momento de abrir la bodega el día martes 11 del presente, tras haber abierto la bodega a aproximadamente a las 5:15 de la mañana del día martes 11 cuando requerimos de los productos ahí guardados para comenzar a preparar el desayuno de los estudiantes.</p>
--

Se anexan:

Hoja de entrega de los productos por parte del proveedor

Hoja de entrada de los materiales a la bodega firmada

Facturas de los productos.

Por medio de las cuales damos por enterados de la existencia material de los productos ahora faltantes.

4.1.7 CUMPLIMIENTO DE INSTRUCTIVO Y OTRAS NORMATIVAS.

Para la ejecución de los fondos recibidos, los Organismos de Administración Escolar deberán dar estricto cumplimiento a este instructivo y a los procedimientos establecidos en el Documento 4: Paso a Paso en la Administración de los Recursos Financieros y otras disposiciones relacionadas según corresponda.

Los Organismos de Administración Escolar **deberán incorporar** los procesos de compra de los rubros: servicios de confección de uniformes, adquisición de par de zapatos y paquetes de útiles escolares, al **Plan de Compras del año en que realice el proceso de compra (Anexo 3) y al Plan Escolar Anual y Presupuesto, del año a que corresponda la transferencia de fondos.**

Los Organismos de Administración Escolar al finalizar la ejecución de los fondos transferidos, deberán presentar la liquidación respectiva, anexando los listados de los estudiantes beneficiados. En el momento de la liquidación se pondrá el sello de revisado en todos los documentos.

MODELO DE PLAN DE COMPRA

ORGANISMO DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR:

_____ (CDE, CECE o CIE)

NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO: _____ **CÓDIGO:** _____

DEPARTAMENTO: _____ **MUNICIPIO:** _____

DIRECCIÓN: _____ **FECHA:** _____

ÁREA DE INVERSIÓN Y RUBROS ESPECÍFICOS	DESCRIPCIÓN DEL BIEN/SERVICIO	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	PRECIO UNITARIO \$	MONTO TOTAL \$	FECHA PROBABLE DE COMPRA
	TOTAL					

Nota: El Plan de Compras deberá contener nombres, firmas y cargos de todas las personas integrantes propietarias del organismo, para su aprobación, y sello correspondiente.

PROCEDIMIENTO PARA LA RECEPCIÓN DE LOS BIENES 2016

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Persona Provedora Contratada	Comunicarse con el Director(a) para coordinar la toma de medidas a los estudiantes. (aplica para zapatos y confección de uniformes)
2	Persona Provedora Contratada	Se presenta al centro educativo a tomar medidas a los estudiantes, para posteriormente realizar la producción. aplica para zapatos y confección de uniformes)
3	Director(a)	Si existe disminución en la matrícula con relación a la cantidades contratadas solicita a la persona proveedora la modificación del contrato de conformidad a los formatos proporcionados por el

ORGANISMO DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR: (CDE, CECE o CIE) _____ que administra el centro educativo: _____
CÓDIGO No.: _____ DEPARTAMENTO: _____
MUNICIPIO: _____ DISTRITO No.: _____
FECHA: _____ NOMBRE DEL CENTRO EDUCATIVO: _____

No. DEL ITEM	DESCRIPCIÓN DEL ITEM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (\$)	PRECIO TOTAL (\$)

ENTREGA

Persona proveedora
(nombre, firma y sello)

RECIBE:

Presidente del Organismo de
Administración
Escolar (nombre, firma y sello)

PROCEDIMIENTO PARA LA CONTRATACIÓN SOBREDEMANDA Y CENTROS EDUCATIVOS QUE NO ASISTIERON AL PROCESO DE CONTRATACION 2016

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION
1	ORGANISMO DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR (OAE)	Los miembros del OAE, se reunirán y levantarán acta donde autorizan al Director (a) y al Concejal Padre de Familia que tiene las funciones de encargado de compras . En el caso que este último tuviese inconveniente será sustituida por el padre de familia que tiene las funciones de tesorero, para que participe en el proceso de adjudicación y contratación del Paquete Escolar.
2	DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL DE EDUCACIÓN	Recibe a Los miembros del OAE, se reunirán y levantarán acta donde autorizan al Director (a) y al Concejal Padre de Familia que tiene las funciones de encargado de compras , para que realicen el proceso de compra de los bienes y explicará el proceso de adjudicación de Paquete Escolar.
3	DIRECTOR(A) Y CONSEJAL PADRE DE FAMILIA QUE TIENE LAS FUNCIONES DE ENCARGADO DE COMPRAS	El responsable de la Dirección Departamental será el tutor en el proceso de adjudicación de todos los bienes del Paquete: <ul style="list-style-type: none"> • El técnico seleccionará, en el sistema de Paquetes, el rubro a contratar. • Se introducirá el código del centro educativo. • Validación de la matrícula del centro educativo. • Automáticamente el sistema desplegará el listado de los(as) proveedores(as) que presentaron su oferta con interés de ser contratados por centros educativos del municipio al que pertenece el centro educativo (se mostrará: nombre del(a) proveedor(a), capacidad adjudicada, capacidad disponible y precio unitario).
4	DIRECTOR(A) Y CONSEJAL PADRE DE FAMILIA QUE TIENE LAS FUNCIONES DE ENCARGADO DE COMPRAS	Indicará al técnico que seleccione tres o más de las personas proveedoras con disponibilidad de cubrir su demanda. Haciendo un click en el nombre de cada proveedor se podrá visualizar más información relacionada al proveedor: <ul style="list-style-type: none"> • Fotografía del(a) proveedor (a) • Dirección precisa de su establecimiento • Fotografía de los zapatos para los productores si aplica • Precio unitario de los productos <p>Una vez aprobada la selección de tres proveedores(as) (para los casos que aplique) el sistema selecciona las tres listas de precios y genera las cotizaciones correspondientes de la base de datos.</p>

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION
		Genera e imprime: <ol style="list-style-type: none"> 1. Verificación de Disponibilidad Presupuestaria 2. Cotización o cotizaciones 3. Cuadro de evaluación técnica. 4. Cuadro comparativo de ofertas cuando aplique. Este proceso se desarrollara para cada uno de los rubros.
5	DIRECTOR(A) Y CONSEJAL PADRE DE FAMILIA QUE TIENE LAS FUNCIONES DE ENCARGADO DE COMPRAS	Procede a realizar el proceso de evaluación de ofertas para cada rubro, tomando en cuenta los siguientes criterios: <ol style="list-style-type: none"> a) Declaración Jurada de Cumplimiento de Especificaciones Técnicas b) Oferta Económica (Precios) c) Priorizar artesanos y negocios pequeños de su localidad de conformidad al artículo 39-b y 39-c de la LACAP (con la premisa de favorecer la economía local). d) Experiencia, por ser un(a) proveedor(a) que en años anteriores fue contratado por el mismo centro educativo y cumplió satisfactoriamente las contractuales. e) Capacidad de Producción o de Suministro proporcionada por el (la) proveedor(a) y calificada por CONAMYPE.
6	DIRECTOR(A) Y CONSEJAL PADRE DE FAMILIA QUE TIENE LAS FUNCIONES DE ENCARGADO DE COMPRAS	Indicará al tutor del MINED, cual o cuales de los (las) proveedores(as) (en caso que aplique) desea adjudicar por cada rubro, agregando la justificación de la compra y procede a imprimir <ul style="list-style-type: none"> • Acta de adjudicación • 2 ejemplares de Contrato • 2 Notas de adjudicación • Pagares • Declaración jurada
7	DIRECTOR(A) Y CONSEJAL PADRE DE FAMILIA QUE TIENE LAS FUNCIONES DE ENCARGADO DE COMPRAS	Firmará los contratos y demás documentos que se requieran.
8	EL RESPONSABLE DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL	Entregará nota al Director (a) del centro educativo, en la que se haga constar que ha realizado correctamente el proceso de contratación del Paquete Escolar y queda en poder del MINED

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION
		para efecto de legalizar los documentos con los (las) proveedores(as).
9	EL RESPONSABLE DE LA DIRECCIÓN DEPARTAMENTAL	Convocará y recibirá a las personas proveedoras para las correspondientes firmas, quienes presentarán las correspondientes solvencias.
10	DIRECCIONES DEPARTAMENTALES DE EDUCACIÓN	Envía los expedientes al Director (a) de los centros educativos.
11	ORGANISMO DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	El Director (a) como administrador del (os) contrato(s) verifica el cumplimiento de las cláusulas contractuales, mantiene actualizado el expediente, elabora y suscribe conjuntamente con el contratista, las actas de recepción total o parcial de las adquisiciones, elabora y suscribe modificaciones y ejecuta el pago.

PROCEDIMIENTO PARA PAGO A DE PROVEEDORES CON CREDITO

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Dirección Departamental de Educación	Remite listado a los centros educativos de las personas proveedoras contratadas por éstos y que adquirieron crédito para capital de trabajo con alguna Institución Financiera, Cooperativas o empresas. En dicho listado se consignará el nombre de la persona proveedora contratista, nombre de la institución financiera, empresa o cooperativa.
2	Dirección Departamental de Educación	Elabora Declaración Jurada en la que el Director o Directora manifiesta estar enterada que su proveedor o proveedora ha adquirido préstamo con una institución financiera o empresa, y emitirá cheque con endoso restringido a favor de la institución, cooperativa o empresa que dio el crédito. (Anexo 11)
3	Persona proveedora	Entrega bienes y servicios a centros educativos de conformidad a los contratos suscritos.
4	Director(a) del centro educativo	Recibe recibo o factura y los listados de bienes y servicios de conformidad recibidos por los padres, madres o personas encargadas de los alumnos y alumnas beneficiadas de

PASO	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
		conformidad a las especificaciones técnicas definidas y firma acta de recepción.
5	Dirección Departamental de Educación	Informa sobre depósito de fondos a centro educativo.
6	Presidente y Tesorero del Organismo de Administración Escolar	Verifican depósito de fondos en cuenta del centro educativo.
7	Director(a) del centro educativo	De acuerdo al listado enviado por la Dirección Departamental de Educación, se procederá a cancelar el pago realizando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Elabora cheque a nombre de la persona proveedora y en el reverso del cheque escribe la siguiente leyenda: “Endoso restringido para ser pagado únicamente a favor de: _____” (nombre de Institución Financiera que otorgó el crédito).
8	Director(a) del centro educativo	<ul style="list-style-type: none"> • Informa a la persona proveedora sobre el lugar, fecha y hora programada para entregarle el cheque de pago.
9	Persona proveedora	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe cheque de pago con endoso restringido a favor de Institución Financiera que otorgó crédito.
10	Persona proveedora	<ul style="list-style-type: none"> • Endosa cheque a la institución financiera, cooperativa o empresa
Fin del procedimiento		

Listado de formularios que se debe tener en cuenta para llevar un mejor control de inventarios en bodega:

- 1 Hoja de recepción de alimentos (ANEXO 1)
- 2 Hoja de solicitud de alimentos (ANEXO 2)
- 3 Formulario de ingreso o cargo de paquetes de alimentos, útiles escolares y uniformes. (ANEXO 3)

- 4 Formulario de comprobante de egreso de bodega. (ANEXO 4)
- 5 Formulario de solicitud de descargo de bienes de consumo. (ANEXO 5)

4.1.8 Instructivo del sistema de registro y control de los inventarios en bodega.

Controlar y registrar los activo fijos proporcionados a los diferentes centros educativos, con fuente de financiamiento del contrato de Préstamo BID N° 1084/OC-ES.

- Constatación y verificación detallada de los equipos y muebles.
- Codificación de los activos fijos, con el propósito de identificación correlativa de los bienes.

Levantamiento del inventario de activo fijo asignados a los diferentes Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA) beneficiados con el proyecto “Programa de Apoyo a Tecnologías Educativas” del Préstamo BID N° 1084/OC-ES.

4.1.9 Recursos.

Con el propósito de efectuar el levantamiento del inventario en un plazo oportuno, se proporcionarán a los Coordinadores de los Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA), los siguientes insumos:

- Manual del Sistema de Información Gerencial de la Dirección Nacional de Tecnologías Educativas.
- Sistema informático de Información Gerencial, el cual estará en la Web del Ministerio de Educación.
- Inventario de Activo Fijo por cada Centro Escolar.

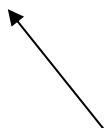
4.1.10 Estructura de código de inventario para el nivel local.

En el sistema de modalidades de Administración Escolar Local, para su codificación de mobiliario y equipo utilizará tres grupos de números separados por un guion (-) descifrados de esta manera:

El primer grupo de dígitos corresponde al código del Centro Escolar y es asignado por la Dirección Nacional de Acreditación, conocido como: **Código de Infraestructura**, el cual consta de cinco dígitos.

Ejemplo:

10687-0114-0003



Centro Escolar RICARDO TRIGUEROS DE LEON, San Juan, Santa Ana.

El segundo grupo de dígitos corresponde al código del bien, identificándolo por el tipo o clase, según manual de codificación plasmado en el Instructivo del Sistema de Registro y Control de los Bienes del MINED, está conformado por cuatro dígitos.

Ejemplo:

10687-**0114**-0003



Identifica al C.P.U. de un equipo de cómputo

El tercer y último grupo corresponde al correlativo, este determina la cantidad de bienes que posee el Centro Escolar y consta de cuatro dígitos.

Ejemplo:

10687-0114-**0003**



Cantidad de bienes del mismo tipo.

CAPITULO V.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones.

- I. Después de haber realizado el trabajo de campo y obtener el diagnóstico de la situación actual de las bodegas de los centros escolares, del departamento de Santa Ana, se establecen ciertos puntos a tomar en cuenta:
- II. No existe un organigrama en el que se establezcan con claridad las funciones y los niveles de autoridad existente en las bodegas. Consecuentemente, tampoco existe una descripción en las funciones, los puestos y cargos del personal, para que puedan estar enterados de las atribuciones que se le han conferido.
- III. No se corrigen las deficiencias reflejadas en los informes que se emiten para la unidad de almacenamiento o logística.
- IV. El personal de bodega no recibe capacitación previa o constante para ejecutar sus funciones, ni tampoco la recibe en el desempeño de ellas.
- V. No existe un listado de existencias disponibles en las bodegas de los centros escolares para que puedan efectuar las respectivas solicitudes.
- VI. No se registran los documentos inmediatamente en sus respectivas tarjetas kardes, lo que en algunas ocasiones también genera extravíos de algunos documentos importantes de los materiales que salen de las bodegas.
- VII. Los registros no se actualizan, dando lugar a que no se puedan conocer, en cualquier momento las existencias en las bodegas sin necesidad de hacer un recuento físico en los inventarios.

- VIII. El personal de las bodegas se sobrecarga de actividades, pues las que realizan son incompatibles entre sí y que en realidad deberían ser ejecutadas por personal diferente.
- IX. Deficiencia en verificar la exactitud de los inventarios, debido a que no se comparan con los registros contables los resultados obtenidos de la toma física de inventarios.
- X. No se lleva a cabo un buen control de los inventarios, debido a que no existe una persona que desempeñe la función como kardista, sino que por el contrario lo está efectuando el encargado de la bodega.
- XI. El hecho de que no cuenten con un sistema mecanizado de administración de inventarios, trae como consecuencia un control manual de los mismos y esto genera un porcentaje más alto de error, atraso y pérdida de la información.
- XII. Se ha concluido que no se siguen procesos de vigilancia ni de alarma como normas de seguridad de los bienes, debido a que no hay un buen ordenamiento en los inventarios de las bodegas, lo que puede generar robo en las bodegas.
- XIII. El manual de procedimientos de la bodega, se encuentra desfasado al contar con procesos que no colaboran con la efectividad que persigue la administración de la misma y que a su vez es un conflicto porque cuando auditoría interna quiere evaluar el control interno, dicho manual no contempla los procedimientos actuales y necesarios para el buen funcionamiento de las bodegas.

5.2 Recomendaciones.

Una vez concluido los procesos de revisión en las bodegas de los centros escolares que visitamos, nos permitimos realizar las siguientes recomendaciones a los encargados de las bodegas de los centros escolares:

- I. Implementar el organigrama general, diseñado en el presente trabajo, con el fin de obtener una adecuada estructura organizacional y funcional acorde con sus necesidades. En él se establece la jerarquización de la autoridad de tal forma que los

miembros de la empresa separados por la división funcional de trabajo, actúen coordinadamente y enmarcados en claras líneas de responsabilidad.

- II. Se recomienda realizar programas de entrenamiento con el propósito de capacitar al personal en las funciones que se realizan en las bodegas, esto permitirá la mejora de las actividades asignadas a cada funcionario y empleado, evitando de esta manera la ineficiencia y el desperdicio.
- III. De manera trimestral se realice una constatación o revisión física de los saldos en bodega con la supervisión personal de los directores de los centros escolares o encargados de los paquetes escolares.
- IV. Implementar un sistema computarizado de control y conteo de artículos, materiales, uniformes, zapatos, y alimentos para evitar diferencias al momento de la recepción y despacho de los paquetes escolares.

BIBLIOGRAFÍA.

<http://documents.tips/documents/localizacion-y-distribucion-de-almacenes.html>

<https://es.scribd.com/doc/221392958/4-2-Localizacion-y-Distribucion-de-Almacenes>

www.ingenieriaindustrialonline.com

www.logisticaencolombia.jimdo.com

Basado en: Manual Práctico de Logística - PriceWaterhouseCoopers

Empresa certificada en el Sistema de Gestión de la Calidad (OHSAS 18001).

El Centro de Tesis, Documentos, Publicaciones y Recursos Educativos más amplio de la Red

ANEXOS

ANEXO N° 1:

HOJA DE RECEPCIÓN DE ALIMENTOS					
VEHICULO N° _____					
NOMBRE DEL CHOFER: _____					
NOMBRE DE PROVEEDOR: _____					
NOMBRE DE CENTRO EDUCATIVO: _____					
N°	HORA	ALIMENTO	CANTIDAD	RECIBO	FIRMA
FECHA: ____ HORA DE RECEPCION: _____					
CODIGO: _____					
FIRMAS DE RECIBIDO: _____					

ANEXO N° 2:

HOJA DE SOLICITUD DE ALIMENTOS					
CODIGO N° _____					
NOMBRE DE CENTRO EDUCATIVO: _____					
NOMBRE DE PROVEEDOR: _____					
CODIGO DE PAQUETE DE ALIMENTO: _____					
FECHA: _____ HORA DE RECEPCION: _____ FIRMA Y NOMBRE DE QUIEN LA RECIBE: _____					
CODIGO: _____					
FIRMAS DE RECIBIDO: _____					

ANEXO N° 3: FORMULARIO DE INGRESO O CARGO DE PAQUETES DE ALIMENTOS, ÚTILES ESCOLARES Y UNIFORMES.

COMPROBANTE DE EGRESODE BODEGA N° _____				FECHA: _____
ACTIVIDAD: _____		USO QUE SE LE DARA AL MATERIAL SOLICITADO.		
BODEGA Nª _____		DE: _____		
TARJETA N°	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	MATERIAL O ARTICULO	ENTREGADO
NOMBRE Y FIRMA DEL QUE RECIBE _____				SELLO
SELLO Y FIRMA DEL QUE AUTORIZA _____				
BODEGUERO _____				

ANEXO N° 4: FORMULARIO DE COMPROBANTE DE EGRESO A BODEGA.

COMPROBANTE DE EGRESODE BODEGA N° _____				FECHA: _____
ACTIVIDAD: _____		USO QUE SE LE DARA AL MATERIAL SOLICITADO.		
BODEGA Nª _____		DE: _____		
TARJETA N°	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	MATERIAL O ARTICULO	ENTREGADO
NOMBRE Y FIRMA DEL QUE RECIBE _____				SELLO
SELLO Y FIRMA DEL QUE AUTORIZA _____				
BODEGUERO _____				

