

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE CONTABILIDAD



DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL SERVICIO DE
MANTENIMIENTO NO RUTINARIO DE LA EMPRESA
TRANSPORTES 77 SA APLICANDO TÉCNICAS DE
EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS
TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

AUTORES:

César Augusto Casusol Burgos

César Alberto Chávez Gonzales

Chiclayo, 28 de Junio del 2016.

**DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL SERVICIO DE
MANTENIMIENTO NO RUTINARIO DE LA EMPRESA
TRANSPORTES 77 SA APLICANDO TÉCNICAS DE
EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS**

POR:

César Augusto Casusol Burgos

César Alberto Chávez Gonzales

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el
Título de:

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR:

Mgtr. LEONCIO OLIVA PASAPERA
Presidente de Jurado

Mgtr. ENRIQUE SAN MIGUEL ROMERO
Secretario de jurado

Mgtr. MARIBEL CARRANZA TORRES
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2016

DEDICATORIAS

A Dios mi Señor, por su protección,
fortaleza, inmenso amor y sus bendiciones,
porque todo lo logrado es gracias a Él.

A mi padres César y Lola por su esfuerzo,
dedicación y ejemplo brindadas en
todas las etapas de mi vida; A mi Novia
Pilar y hermanas Nataly y Yesica por su
apoyo constante en cada una de mis
metas trazadas.

César Augusto Casuso Burgos

A Dios Padre Todo Poderoso, por darme
la fuerza, el entendimiento y la constancia,
para lograr las metas que me he trazado
en el transcurso de toda mi vida.

Recordando hoy y mañana el gran
amor y apoyo incondicional de mis
padres: Walter y Blanca, quienes me
mostraron el camino que sigo, y con
afecto a mis hermanos: Blanca, Walter
y Johnny por su estímulo y constante
apoyo para seguir adelante en mis
metas trazadas.

César Alberto Chávez Gonzales

AGRADECIMIENTOS

Nuestro más profundo y sincero agradecimiento a nuestros profesores Mgtr. Maribel Carranza Torres, Mgtr. Leoncio Oliva Pasapera y C.P.C. Pedro Cuyate Reque por su profesionalismo y su invaluable apoyo en la realización de la presente Tesis.

A todas las personas que de una u otra manera colaboraron en la ejecución de nuestra investigación.

LOS AUTORES

RESUMEN

En el mundo globalizado y competitivo en el que vivimos, hoy en día en el ámbito empresarial, se ha creado la necesidad de integrar metodologías y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas con finalidad de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales.

En la actualidad, las empresas evalúan sus procesos para determinar si estos se cumplen y permiten cumplir con los objetivos planteados por la Alta Dirección; la evaluación de procesos es fundamental para verificar si las actividades se realizan de acuerdo a un procedimiento establecido y así evaluar si los miembros de la organización cumplen con las actividades asignadas a su cargo; por tal motivo, desarrollamos el presente Trabajo de Investigación aplicado a la Empresa Transportes 77 S.A. en donde dada la problemática de su deficiente control interno a los servicios de mantenimiento no rutinario, se propone diseñar un manual de políticas y procedimientos que contribuya al buen manejo, rendimiento y toma de decisiones a la empresa.

PALABRAS CLAVE

Técnicas de Evaluación de Procesos, Manual de Procesos y Procedimientos, Control Interno.

ABSTRACT

In the globalized and competitive world in which we live, in business today has created the need to integrate methodologies and concepts at all levels of the various administrative and operational areas in order to be competitive and respond to new business demands.

Today companies evaluate their processes to determine if these are met and allow compliance with the objectives set by senior management; process evaluation is essential to verify whether activities are carried out according to an established procedure and thus assess whether members of the organization met with the activities assigned to his office; for this reason, we developed the present research applied to the Transportes 77 S.A. company, where it given the problem of its poor internal control services nonroutine maintenance, it is proposed to design a manual of policies and procedures that contribute to good management, performance and decision making at the company.

KEY WORDS

Process evaluation techniques, manual processes and procedures, internal control.

ÍNDICE

DEDICATORIAS

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	13
II. MARCO TEÓRICO	15
2.1 Antecedentes del Tema	15
2.2 Bases Teóricas Científicas.....	21
2.2.1 Evaluación de Procesos de Mantenimiento.....	21
2.2.1.1 Clases de Mantenimiento:	21
2.2.2 Control Interno	22
2.2.2.1 Importancia del Control Interno.....	24
2.2.2.2 Objetivos del Control Interno.....	25
2.2.2.3 Métodos de Evaluación del Control Interno.....	25
2.2.3 Concepto de Costos de Servicio de Mantenimiento.....	36
2.2.4 Concepto de Manual	36
2.2.4.1 Importancia	38
2.2.4.2 Utilidad	38
2.2.4.3 Conformación del Manual Identificación	39
2.2.4.4 Objetivos del Manual.....	45
2.2.4.5 Justificación del contenido del Manual	46
2.2.4.6 Técnicas para elaboración de los controles.....	46
2.2.5 Concepto de Manual de Políticas y Procedimientos:.....	48
III. METODOLOGÍA	50
3.1 Tipo y Diseño de la Investigación.....	50
3.1.1 Tipo de Investigación	50
3.1.2 Diseño de Investigación	50
3.2 Población, Muestra y Unidad de Análisis.....	50
3.2.1 Población y Muestra	50
3.2.2 Marco Muestral.....	50

3.2.3	Unidades de Muestreo	50
3.3	Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	51
3.3.1	Método de Investigación	51
3.3.2	Técnicas de Investigación	51
3.3.3	Instrumentos de Recolección de Datos	51
3.4	Plan de Procesamiento de Información	52
3.5	Metodología	52
3.5.1	Objetivos de la Variable	52
3.5.1.1	Objetivo General	52
3.5.1.2	Objetivos Específicos	52
3.6	Hipótesis	53
3.6.1	Hipótesis General	53
3.6.2	VARIABLES	53
3.6.2.1	Identificación de las Variables	53
3.6.2.2	Clasificación de las Variables	53
IV.	RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA.....	54
4.1	Resultados	54
4.1.1	Diagnóstico de la Evaluación	54
4.1.1.1	Diagnóstico de la Evaluación General	54
4.1.1.2	Diagnóstico de la Evaluación por Componentes en el Área de Desarrollo de Flota	55
4.2	Discusión	71
4.3	Propuesta	71
4.3.1	Portada del Manual	71
4.3.2	Índice del Manual	71
4.3.3	Capítulo I del Manual de Políticas y Procedimientos	73
4.3.3.1	Introducción y Antecedentes	73
4.3.3.2	Objetivo	73
4.3.3.3	Ámbito de Aplicación	74
4.3.3.4	Alcance	74
4.3.3.5	Políticas Generales	74

4.3.4	Capítulo II del Manual de Políticas y Procedimientos	75
4.3.4.1	Políticas	75
4.3.4.2	Procedimientos	76
4.3.5	Capítulo III del Manual de Políticas y Procedimientos	78
4.3.5.1	Responsables	78
4.3.5.2	Diagrama de Flujo	78
4.3.5.3	Información General	80
4.3.5.4	Organigrama	82
4.3.5.5	Referencias:	82
4.3.5.6	Glosario:	82
4.3.5.7	Revisión Histórica	82
4.3.5.8	Anexos:	83
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
5.1	CONCLUSIONES	84
5.2	RECOMENDACIONES	84
VI.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	86
VII.	ANEXOS	90

Índice de Figuras

Figura 1.- Simbología de un Flujograma	29
Figura 2. Flujograma inicial de los Servicios No Rutinarios.....	69
Figura 3. Flujograma final de los servicios no rutinarios.....	70
Figura 4. Flujograma del Manual de Políticas y Procedimientos.....	79
Figura 5. Historia Transportes 77 S.A.	91
Figura 6. Portada del Manual de Políticas y Procedimientos propuesto	93
Figura 7. Organigrama de la Empresa Transportes 77 S.A.	95
Figura 8. Flujograma Inicial del área de Mantenimiento.....	96

Índice de Tablas

Tabla 1. Instrumentos de recolección de datos	51
Tabla 2: Cuestionario COSO I a toda la Entidad	58
Tabla 3. Resumen del Coso I a toda la Entidad.....	61
Tabla 4. Nivel de Confianza Coso I a la Entidad	62
Tabla 5. Cuestionario Coso I al Área de Desarrollo de Flota	63
Tabla 6. Resumen del Coso I al Área de Desarrollo de Flota	67
Tabla 7. Nivel de Confianza del Área de Desarrollo de Flota.....	67
Tabla 8. Narrativa – Descriptiva	68
Tabla 9. Procedimientos en los Servicios No Rutinarios.	77
Tabla 10. Empresas de SabMiller	90
Tabla 11. Tipos de Mantenimiento	90
Tabla 12. Matriz de Consistencia.....	92
Tabla 13. Glosario del Manual de Políticas y Procedimientos	94
Tabla 14. Técnica de Narrativa aplicada al área de mantenimiento	97

I. INTRODUCCIÓN

“El transporte es un elemento fundamental para el desarrollo de la economía, permitiendo tener acceso físico a los mercados”. (Alvear y Rodríguez, 2006, p 49)

En el Plan Intermodal de Transporte del Perú – Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2005), se menciona que:

El funcionamiento del mercado de los servicios de transporte se ve afectado, por un lado por la política de transporte y marco regulador que rigen los servicios y por otro lado por el desarrollo técnico del transporte. La política y el marco regulador afectan directamente las decisiones referentes al nivel de concentración empresarial y alcance de las operaciones (Reglas de acceso a la profesión y a los mercados), la tecnología y estado de los vehículos, e incluso el índice de aprovechamiento de los vehículos vía el desarrollo de la red lineal (red vial, ferroviaria, etc.) y de la red nodal (terminales, etc.). En fin la política reguladora incide sobre los costos operativos (vía la Fiscalidad General y Fiscalidad Específica). Desde el punto de vista de los transportistas y usuarios, estos factores pueden ser vistos como externos a su propia actuación. En cuanto al desarrollo técnico del transporte, este se relaciona con las prácticas de producción y consumo de servicios tanto por parte de los administradores de flota como por parte de los cargadores y usuarios. Desde el punto de vista del transportista profesional las prácticas de producción pueden ser vistas como factores internos, sobre los cuales ellos pueden incidir directamente. (p. 1)

En el mundo globalizado y competitivo en el que vivimos, hoy en día en el ámbito empresarial, se ha creado la necesidad de integrar metodología y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas en con finalidad de ser competitivos y responder a las nuevas exigencias empresariales, surge así un nuevo concepto de Control Interno.

El Control Interno en los servicios de transporte se han incrementado en los últimos años, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor revisión sobre su gestión.

Un Manual de Políticas y Procedimiento contribuirá de manera efectiva al control de los procesos mejorando la relación costo beneficio, siendo una herramienta eficaz para la toma de decisiones dentro de una respectiva área.

La Empresa Transportes 77 SA en su área de desarrollo de flota, específicamente en el Servicio de Mantenimiento No Rutinario, no cuenta con una planificación, sistemas de controles, políticas y/o reglamento de procedimientos, siendo incapaces de determinar si el servicio que se le brinda es el adecuado,

Por tal motivo, presentamos este trabajo de investigación donde aplicaremos Técnicas de Evaluación de los Procesos Operativos, esto debido a su deficiente Control Interno en el Servicio de Mantenimiento No Rutinario proponiendo el Diseño de un Manual de Políticas y Procedimientos.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del Tema

Han sido múltiples las consultas bibliográficas para la construcción de este apartado, así tenemos:

✓ Alday y Morales (2008). En su tesis titulada, "Lineamientos de Mantenimiento Preventivo en el Transporte de Carga Derivado del Proyecto de Investigación SIP-20024020". concluyen:

Una buena administración en la flota es fundamental en un escenario en el que los márgenes operativos en todos los sectores de transporte están siendo reducidos; en el que el empresario está todavía más interesado en generar dinero para su empresa sin tomar en cuenta que la adecuada atención y aplicación del mantenimiento en su flota es la mejor manera de que ese dinero llegue de una forma más rentable; no hay que olvidar que la actual crisis petrolera / energética está generando no solo una posible carestía de combustible sino que los continuos incrementos en los derivados del mismo está generando un importante problema en los Costos Directos de la operación aunado a lo anterior esta la grave crisis financiera a la que se enfrenta la potencia más importante del mundo y que muy posiblemente afectará a nuestro país generando un impacto fuerte al transporte, pero el aspecto fundamental y de igual importancia está el tema del medio ambiente o que ahora llamamos calentamiento global, situación que quizás en otras décadas no era tema principal en reuniones internacionales pero que el día de hoy es uno de los problemas críticos a los que nos enfrentamos.

En este escenario sólo una solución de negocios tecnológica, en nuestro caso sólo se logrará a través del control eficiente del mantenimiento de la flota de transporte de carga y que estas unidades usen menos cantidad de combustible y de insumos gracias a que se encuentran en perfectas condiciones que nos

permitirá enfrentar las actuales crisis y competir en el mercado internacional logrando sobrepasar las fronteras.

Es también importante señalar que es necesario adoptar un sistema de gestión de calidad regido por las normas internacionales, ya que su implementación y aplicación determinará los controles básicos para elaborar, actualizar y realizar manuales, aplicación de auditorías aleatorias que nos lleve a integrar un ciclo de mejora continua que nos auxilie a establecer criterios en todos los puntos que integran la operación; estos nos ayudan a realizarlos hasta lograr una mayor competitividad y adecuarnos a las continuas necesidades del cliente, las ventajas inmediatas en cuanto a asegurar al personal operativo, de supervisión y dirección con base a manuales en cada uno de los procesos será ser más competitivos reduciendo desperdicios y errores generando más ingresos e incrementado la calidad en el servicio.

Comentario

Los autores nos comentan que a través de un control eficiente en el mantenimiento de la flota de transporte logrará generar dinero para su empresa, gran preocupación de todo empresario que es generar rentabilidad, este control eficiente del mantenimiento hace que sus unidades usen menos cantidad de combustible y de insumos gracias a que se encuentran en perfectas condiciones que les permite competir a grandes niveles, conllevando a ello a un mayor beneficio.

✓ Tesén & Vásquez (2012). En su trabajo de investigación, "Evaluación de los Procesos Operativos en el Sistema de Control Interno en el Área de Almacén de las Empresas Molineras en el Departamento de Lambayeque – Propuesta de mejoras". Concluyen:

Después de evaluar los procesos operativos del área de almacén de las empresas en estudio se determinó que, el área física no tiene capacidad suficiente espacio para la gran cantidad de producto que se almacena, lo cual

dificulta su movilización y manejo, situación que genera un riesgo del deterioro de las existencias.

Existe una deficiencia en cuanto a la supervisión de los movimientos de entradas y salidas del producto, no tiene establecidos inventarios físicos periódicos, y no hay personal capacitado para esta labor, eso conlleva a tener un riesgo muy alto de pérdidas por deterioro o sustracción.

Los equipos y maquinaria para el proceso productivo son insuficientes, razón por la cual el proceso productivo es lento y el insumo permanece mucho tiempo en los almacenes y retrasa la entrega del producto al cliente.

Comentario

La tesis expuesta anteriormente, da a conocer varias deficiencias encontradas por carecer de un eficiente control interno del área de almacén, esto nos da un panorama más amplio de poder determinar que aplicando un sistema de control interno, se puede llegar a descubrir las falencias y debilidades dentro de la organización, no ayuda a detectar qué actividades no se están realizando de manera eficaz y cuales se pueden mejorar.

✓ Sánchez, L. (2010). En su tesis denominada "Propuesta para la Implementación de un Sistema de Control Interno (Informe COSO) para la gestión de los Inmuebles, Maquinaria y Equipo en la Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A." concluyen:

La Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A. es una empresa que constituye una unidad productiva, dedicada al cultivo y procesamiento de la caña de azúcar, su incipiente control interno no permite obtener logros significativos en su desempeño.

La investigación tiene como objetivos principal evaluar la gestión de la partida Inmuebles Maquinaria y Equipo, y proponer la implementación de un Sistema de Control Interno según Informe COSO, que le permita a la empresa evaluar

la efectividad y eficacia de las operaciones que realiza, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables para la partida inmuebles maquinaria y equipo.

La propuesta de implementar un Sistema de Control interno mediante Informe COSO implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la Empresa, convirtiéndose en un proceso integrador y dinámico permanentemente, capaz de responder a las exigencias cambiantes del entorno, como paso previo la entidad ha establecido sus objetivos, pero estos están mal formulados, no cuenta con un sistema de control eficiente, con la evaluación que se ha realizado a su Sistema de Control Interno se ha determinado una serie de debilidades inmersas en el rubro de Inmuebles Maquinaria y Equipo, proponiendo para ello la efectiva implementación de un sistema de control interno con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

Comentario

Este presente trabajo tiene por finalidad proponer un Sistema de Control Interno que ayude a la empresa a un mejor desempeño, detectando sus debilidades y fortalezas, mejorando la gestión de sus Activos Fijos, lo que se lograra aplicando la metodología COSO I. Al implementarse un sistema de Control Interno se podrá tener un mejor control.

✓ Abanto (2012) en su tesis “Incidencia de la Implementación de un Sistema de Control Interno en la gestión de la empresa industrial Santa Marina SAC en la ciudad de San José.” concluyen:

El presente trabajo de investigación utilizo el método descriptivo- inductivo, llegando a la conclusión de que el proceso de la implementación del sistema de Control Interno incide de manera positiva en la gestión de la empresa siempre y cuando cuente con las herramientas que permita planear la producción y comercialización de la misma. Así mismo se controla el recurso

monetario a través de una serie de políticas, evitando posibles pérdidas por errores y dando mayor seguridad para la empresa como para el agricultor debido a que se reduce el peligro con el efectivo, permitiendo mostrar una liquidez más realista.

✓ Posso y Barrios(2014), En su tesis: “Diseño de un Modelo de Control Interno en la Empresa Prestadora de Servicios Hoteleros Eco Turísticos Nativos Activos Eco Hotel la Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera.” concluyen:

Mediante el desarrollo de la investigación realizada en la Empresa Prestadora de Servicios Hoteleros Eco Turísticos Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, se pudo evidenciar que el Control Interno es una herramienta fundamental para realizar de una forma más efectiva el objeto social y los objetivos trazados por la empresa. Por esta razón los autores finalmente estructuran una definición para el Control Interno concibiéndolo como aquel instrumento administrativo que proporciona seguridad en las operaciones, confiabilidad en la información financiera, el cumplimiento de las leyes y mejora la comunicación entre las diferentes áreas de las organizaciones. El Control Interno como tal no significa el remedio infalible a las eventuales anomalías y/o inconsistencias que puedan surgir en el desarrollo normal de los negocios, pero si brinda la posibilidad de mitigar y aliviar los traumas que se podrían presentar.

✓ Vallejo (2012), En su tesis denominada: “Diseño de un Sistema de Control Interno Aplicado a los Procesos Contables de la Empresa Perfectiplan S.A.” Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, menciona:

El control es una prioridad, por lo cual se diseñó con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del departamento de contabilidad.

El estudio y análisis de la situación actual de la empresa permitió conocer las necesidades del área de contabilidad, en la que se registra falencias en los

procesos contables, permitiendo diseñar un Control Interno que lleve al buen manejo de dicho proceso.

El no poseer un control adecuado para llevar los procesos contables hace que los datos presentados no sean confiables y no exista un buen manejo de decisiones.

La elaboración de un diseño de control interno aplicado a los procesos contables, es pieza fundamental para proteger los recursos de la empresa, garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la empresa promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las operaciones y punto de partida, para conocer la eficiencia del Sistema de Control Interno y poder evaluarlo.

2.2 Bases Teóricas Científicas

2.2.1 Evaluación de Procesos de Mantenimiento

Existen múltiples conceptos de evaluación de procesos y para tener un mejor entendimiento de lo que significa, veremos distintas definiciones entre las cuales tenemos:

“Determina la medida en que los componentes de un proyecto contribuyen o son disfuncionales a los fines perseguidos. Se realiza durante la implementación y, por tanto, afecta la organización y las operaciones. Busca detectar las dificultades que se dan en la programación, administración, control, etc., para corregirlas oportunamente, disminuyendo los costos derivados de la ineficiencia. No es un balance final, sino una evaluación periódica.” (Cohen & Franco, 2006)

Cuando ingresa un vehículo a taller lo primero es la recepción del mismo, esto implica la generación de una hoja de trabajo donde se detallan los trabajos a realizar, esto es de vital importancia para mejorar el servicio. Los vehículos conforme ingresan a taller para su reparación o mantenimiento van generando carga de trabajo, no es más que los trabajos pendientes por ejecutar.

2.2.1.1 Clases de Mantenimiento:

- **Mantenimiento Preventivo:** Resulta cuando existe la posibilidad que un componente pueda fallar por desgaste o uso existiendo para ello una anticipación a dicha anomalía.
- **Mantenimiento Predictivo:** Consiste en antecederse a los futuros daños que podrían suceder en base a datos o parámetros, siendo así, este tipo de mantenimiento se adelanta a futuras averías.

- **Mantenimiento Correctivo:** Este tipo de mantenimiento se realiza cuando se determina que el elemento ha fallado. Consiste básicamente en reparar o sustituir repuestos del vehículo. (Casanova & Barrera, 2001)

2.2.2 Control Interno

Existen muchas definiciones sobre control interno y autores como Calderón(2012), Lindergaard, Galvez & Lindergaard (2008), Aranda & García (2014), y Estupiñan (2006), entre otros, mencionan que El Control Interno comprende el plan de organización y la coordinación de métodos que se adoptan en una empresa para salvaguardar sus activos, verificar con exactitud y confiabilidad sus procesos contables, obtener resultados eficientes en sus operaciones, que estimulen prácticas ordenadas por los órganos de control.

La Norma Internacional de Auditoría 315 – NIA 315, (como se citó en Apaza, 2015) lo define como:

...el proceso diseñado y efectuado por los encargados del gobierno corporativo, la administración y otro personal para proporcionar seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad respecto de la confiabilidad de la Información Financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y reglamentaciones aplicables. El Control Interno se diseña e implementa para contrarrestar a riesgos de negocios identificados que amenazan el logro de cualquiera de estos objetivos. (P.418)

Mantilla & Samuel, (2008), El Informe SAC (Sistema de Auditoría y Control) define a un Sistema de Control Interno como: Un conjunto de procesos, funciones, actividades, subsistemas, y gente que son agrupados o conscientemente segregados para asegurar el logro efectivo de los objetivos y metas.

El Control Interno es diseñado e implementado por la administración para tratar los riesgos de negocio y de fraude identificados que amenazan el logro de los objetivos establecidos, tales como la confiabilidad de la información financiera.

Un Sistema de Control Interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el Control Interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos.

El Control Interno es un proceso, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que conducen en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Al hablarse del Control Interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión. Estas acciones se hallan incorporadas a la infraestructura de la entidad, para influir en el cumplimiento de sus objetivos y apoyar sus iniciativas de calidad (Holmes, 1994 p. 66).

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El Control Interno es un proceso. Es un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- El Control Interno es efectuado por personas. No es meramente la existencia de formularios y manuales que contienen políticas, sino personas en cada nivel de una organización.
- La dirección y el directorio de una empresa únicamente pueden esperar del Control Interno que provea seguridad razonable, no seguridad absoluta.

- El Control Interno está conectado al logro de los objetivos en una o más categorías, separadas pero solapadas.
- Esta definición de Control Interno es amplia por dos razones. Primero, es la forma como la mayoría de los altos ejecutivos entrevistados visualizan el Control Interno al dirigir sus empresas. De hecho, generalmente hablan en términos de "control" y estar "en control".
- Segundo, abarca concepciones parciales de control interno. Aquellos que lo desean, pueden enfocar separadamente por ejemplo, controles sobre la elaboración de información contable o controles relativos al cumplimiento de leyes y regulaciones. En forma similar, se puede abarcar el enfoque dirigido a controles sobre una unidad o una actividad particular de una entidad.
- La definición también proporciona una base para definir la eficacia del Control Interno." (Mantilla, 2005).

Universidad del Cauca Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas - Colombia (2009): Control Interno significa distintas cosas para distintas personas. Esto causa confusión entre gente de negocios, legisladores, reguladores y otros. La falla en la comunicación y las distintas expectativas resultantes causan problemas en una empresa.

Los problemas se agravan cuando el término, si no está claramente definido, es usado en leyes, regulaciones o reglamentos.

Este informe maneja las necesidades y las expectativas de la dirección y de otras personas.

2.2.2.1 Importancia del Control Interno

Villacorta (2005) nos menciona lo siguiente:

Los controles internos son fundamentales para lograr un registro exacto de las transacciones y la preparación de reportes financieros confiables. Muchas actividades de negocios involucran diariamente un alto volumen de transacciones y numerosos juicios. Sin controles adecuados

que aseguren el registro apropiado de las transacciones, la información financiera resultante puede no ser confiable y debilitar la habilidad de la gerencia para tomar decisiones, así como, su credibilidad antes los accionistas, las autoridades reguladoras y el público. (p. VIII -1)

2.2.2.2 Objetivos del Control Interno

Los objetivos del control interno se ubican dentro de las siguientes categorías:

- Operaciones.- Este se relaciona con el uso efectivo y eficiente de los recursos financieros, materiales y humanos con los que cuenta la empresa.
- Información Financiera.- Se refiere a la elaboración de Estados Financieros confiables y oportunos.
- Cumplimiento.- Se relaciona con el cumplimiento por parte de la empresa de leyes y regulaciones a las que se encuentra sujeta.

Conforme a estas tres categorías los objetivos de control interno son los siguientes:

1. Proteger los activos de la empresa contra pérdida, fraudes o ineficiencia.
2. Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y administrativos
3. Apoyar y medir el cumplimiento de la organización
4. Verificar si existe adhesión a las políticas gerenciales de la organización
5. Asegurar el cumplimiento de las regulaciones legales y normas reglamentarias de las disposiciones administrativas.

2.2.2.3 Métodos de Evaluación del Control Interno

En los últimos años el Control Interno se ha vuelto muy importante para las empresas por lo que los auditores, gerentes, contadores y legisladores le han prestado una mayor atención.

Los métodos más comunes utilizados para la evaluación del control interno son:

- Cuestionarios
- Flujogramas y Gráficos
- Narrativas o Descriptiva
- COBIT (Control Objectives for Information and related Technology) de la Information Systems Audit and Control Foundation
- SAC (Systems Auditability and Control) del Institute of Internal Auditors Research Foundation,
- COSO - Internal Control - Integrated Framework of Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

La aplicación de estas técnicas permite efectuar una revisión y determinación de deficiencias, permitiendo la formulación de recomendaciones, para corregir las desviaciones y aplicar medidas correctivas.

✓ CUESTIONARIO

Se realiza a base de un conjunto de preguntas que serán contestadas por los funcionarios de la empresa, previamente elaborados, para recolección de información, comprobación de los controles y el funcionamiento de los mismos.

Las preguntas de los cuestionarios son cerradas y procuran obtener respuestas rápidas (SI), (NO) y (N/A), elaborado directamente para los responsables de las operaciones sobre el diseño de los controles.

Estupiñan (2006) comenta que:

Consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por el personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en el Sistema de Control Interno y una respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable. De lo antes dicho se desprende que la aplicación del cuestionario permite guiar el relevamiento y la determinación de las

áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de Control Interno. (p160)

Los cuestionarios también ofrecen como ventaja el ser concisos, claros y evitar pérdidas de tiempo. Adicionalmente, permiten que no se omitan aspectos importantes sujetos a evaluación.

La mayoría de los cuestionarios de Control Interno están estructurados en el sentido que el SI representa que existe el control y el NO que no existe, aunque debe tenerse el cuidado de que puede existir un control alternativo. • Cuando las respuestas negativas representan debilidades de un control se les reporta en una hoja de trabajo aparte para investigación de debilidades en los controles. • También deben darse las recomendaciones de cambios que tendrán que hacerse en los programas de auditoría por debilidades en el Control Interno. (Araya 2016)

Mendivil (Como se citó en Vallejo, 2012, p.16) sostiene que previamente se elaboran una serie de preguntas relacionadas a los aspectos básicos de la operación a investigar obteniendo, a continuación, las respuestas de las preguntas; una respuesta negativa generalmente indican una debilidad, pero si fuera necesario se incluirá operaciones más amplias que faciliten las respuestas.

Gonzales (2002) comenta que cuenta con algunas ventajas y desventajas, las cuales son:

Ventajas:

- Representa un ahorro de tiempo.
- Por su amplitud cubre con diferentes aspectos, lo que contribuye a descubrir si algún proceso se alteró o discontinuo.
- Es flexible para conocer la mayor parte de las características del Control Interno.

Desventajas:

- El estudio de dicho cuestionario puede ser laborioso por su extensión.

- Muchas de las respuestas si son positivas o negativas resultan intrascendentes si no existe una idea completa del porqué de estas respuestas.

✓ FLUJOGRAMAS O GRÁFICOS

Esta técnica consiste en la representación gráfica del sistema, proceso, operación o ciclo transaccional mediante la utilización de una serie de símbolos normalizados e interconectados desde el principio hasta el final del proceso.

Las ventajas de la utilización de esta técnica son las siguientes:

- Permite una visualización integral de la circulación de la documentación, su registro y archivo, como también, la separación de funciones.
- Reduce considerablemente el tiempo de lectura para interpretar el proceso.
- Expresa en forma clara tanto la falta o ausencia de controles como la existencia de los mismos.
- Indica y resalta la existencia de trabajos innecesarios o supérfluos y duplicidad de la información o tareas.
- Indica cuando hay errores de información o escasez de la misma.

Para Mendivel (2012, p. 29) "Este método tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos (Flechas, cuadros, figuras geométricas varias); en dichos dibujos se representan departamentos, formas, archivos, etc., y por medio de ellos se indican y explican los flujos de las operaciones".

Yarasca (2006) nos menciona que este método nos permite una representación gráfica de los procedimientos operativos, reconociendo que en la actualidad este método es bastante usado.

Presentamos a continuación la simbología que normalmente se utiliza, con sus respectivos significados.

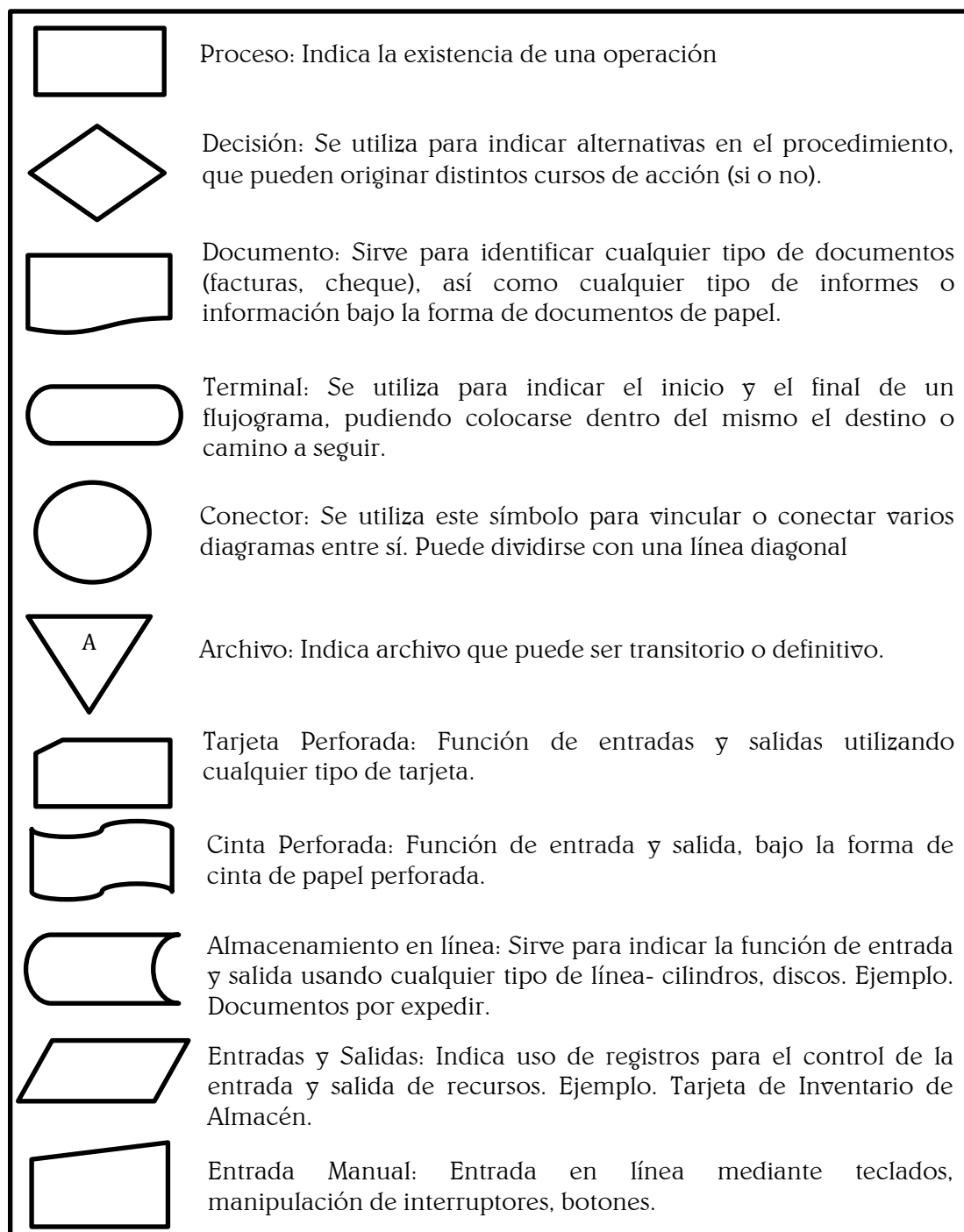


Figura 1.- Simbología de un Flujograma

Fuente: Propia.

Año: 2016

✓ **NARRATIVA O DESCRIPTIVA**

Es la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, se debe hacer de manera tal que siga el curso de los procesos, y en base a la información obtenida mediante el desarrollo de encuestas, entrevistas u observaciones, en relación al manejo de las operaciones, la aplicación de esta técnica permite un mejor conocimiento de la empresa.

Con énfasis sobre los siguientes aspectos:

- Separación de funciones.
- Registros y formularios utilizados.
- Niveles jerárquicos
- Características de las autorizaciones y aprobaciones.
- Archivos de documentación
- Controles que se aplican durante la ejecución de las operaciones.
- Controles que se aplican post-operaciones, oportunidad y periodicidad de los mismos.

La ventaja de esta técnica es que ofrece un informe completo con detalle de los procedimientos que no se perciben con otras técnicas.

✓ **COBIT**

COBIT (1996): Este Sistema de Control Interno es una herramienta para los administradores de todos los procesos del negocio, delegando de una manera eficiente y efectiva las responsabilidades de control sobre los activos de información de la entidad.

Este Sistema de Control Interno está diseñado para llevar un control y uso adecuado de los sistemas informáticos de la entidad.

COBIT estructuró su definición de control a partir de COSO: Las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales buscan dar un aseguramiento razonable de que los objetivos planteados por el negocio se cumplirán y que en caso de presentarse eventos no deseables se podrá prevenir, detectar y corregir.

La Information Systems Audit and Control Foundation (ISACF) desarrolló los Objetivos de Control para la Información y Tecnología relacionada (COBIT) para tener un estándar de cómo se debe manejar y la seguridad y controles que deben tener las tecnologías de información de la entidad. COBIT al ser un estándar permite a los administradores evaluar sus prácticas en base a la comparación de la seguridad y prácticas de control de los ambientes de TI, también brinda un control y seguridad adecuada a los usuarios de TI y permite a los auditores dar sus opiniones sobre cómo está funcionando el control interno y aconsejar si necesita correctivos o que otras materias de seguridad y control de TI se debería implementar.

✓ SAC

SAC (1991, revisado en 1994): Brinda apoyo a los auditores internos sobre cómo debe ser llevado y evaluado el control y como realizar auditorías a los sistemas y tecnología de información de la entidad.

El informe SAC provee lineamientos sobre cómo usar, administrar y proteger a los recursos de tecnología informática y discute los efectos de la computación de usuario final, las telecomunicaciones y las tecnologías emergentes.

El informe destaca el papel importante que juega así como el impacto que puede llegar a tener los sistemas de información sobre el Control Interno.

Explica la necesidad de evaluar los riesgos, comparar los costos y beneficios y crear controles en los sistemas en lugar de añadirlos luego de la implementación.

El Sistema de Control Interno SAC consiste en tres componentes:

- El Ambiente de Control
- Los Sistemas Manuales y Automatizados.
- Los Procedimientos de Control

El ambiente de control trata toda la estructura de la organización, la estructura de control, políticas y procedimientos y las influencias externas. Los sistemas automatizados son todos los sistemas y software de aplicación. SAC estudia los riesgos de control que pueden existir con los sistemas de usuarios finales y departamentales pero no describe ni define los sistemas manuales. Los procedimientos de control consisten en controles generales, de aplicaciones y compensatorios.

✓ COSO

MODELO COSO (1992): El Sistema COSO ayuda y da recomendaciones a la dirección sobre cómo evaluar, informar y optimizar los sistemas de control.

“El denominado **“INFORME COSO”** sobre Control Interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. Plasma los resultados de la tarea realizada durante más de cinco años por el grupo de trabajo que la TREADWAY COMMISSION, NATIONAL COMMISSION ON FRAUDULENT FINANCIAL REPORTING creó Estados Unidos en 1985 bajo la sigla COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS). Se trataba entonces de materializar un objetivo fundamental: definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados

sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la auditoria interna o externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados.

A. *Objetivos del Informe COSO:* Definir un nuevo marco conceptual del Control Interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos que venían siendo utilizados sobre este tema, logrando así que, al nivel de las organizaciones públicas o privadas, de la Auditoria Interna o Externa, o de los niveles académicos o legislativos, se cuente con un marco conceptual común, una visión integradora que satisfaga las demandas generalizadas de todos los sectores involucrados

B. *Definición:* Se define como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y todo el personal de una Entidad, diseñado con el objeto de proporcionar el mayor grado de seguridad en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

Al hablarse del Control Interno como proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendidas a todas las actividades inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma planificación, ejecución y supervisión.

C. *Importancia del Informe COSO:* El Control Interno en cualquier organización, reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización, como en el control e información de las operaciones,

puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (Humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo los criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos” (Sánchez, 2010).

Para Rodríguez (2013) “COSO es un sistema que permite implementar el Control Interno en cualquier tipo de entidad u organización. Sus siglas se refieren al Committee of Sponsoring Organizations of The Treadway Commission, quienes evaluaron y llegaron a la conclusión que la ausencia de orden en los procesos de una entidad, representa una diversidad de riesgos, por lo tanto, es necesario evaluarlos y darles una respuesta inmediata para evitar los posibles fraudes o errores que pudieren surgir.

La evolución a lo largo de la historia de la estructura del Sistema COSO ha sido efectiva a partir del año 1992, en cuyo año se denominó Marco del Control Interno (COSO I), para el año 2004 se da a conocer la mejora en el Sistema de COSO I con el Marco Integral de Riesgos (COSO II ERM), y para el año 2006 se da a conocer el Sistema de COSO III para pequeñas y medianas empresas.

La implementación del Sistema COSO, genera beneficios, evita riesgos, detecta fraudes y aporta la eficiencia en los controles en una entidad. La elección adecuada del Sistema COSO debe ser acorde al grado de desarrollo que posea la entidad.

Modelos del Sistema COSO:

- **COSO I:** Contiene los siguientes 5 elementos potenciales: a) Ambiente o Entorno de control; b) Evaluación del Riesgo; c) Actividades de Control; d) Información y Comunicación y e) Supervisión.

- **COSO II ERM:** En este modelo se buscó la mejora en los elementos potenciales, como resultado de ello se integra a 8 elementos potenciales: a) Ambiente Interno; b) Establecimiento de Objetivos; c) Identificación de Eventos; d) Evaluación de Riesgos; e) Respuesta a los Riesgos; f) Actividades de Control; g) Información y Comunicación y h) Supervisión.
- **COSO III PYMES:** En este modelo se simplificó a los 5 primeros elementos potenciales del COSO I, como consecuencia de una búsqueda en la implementación del elemento de Roles y Responsabilidades, el cual al final se reconoció su exclusión del modelo establecido.
- ✓ **Combinación de Métodos:** Estupiñan, R. (2006, pág.162), señala que resulta muy beneficioso la aplicación de distintos métodos, como cuestionarios y flujogramas.

A continuaciones algunas ventajas:

El diagrama facilita la respuesta de algunas de las preguntas del cuestionario. Los auditores externos preparan los cuestionarios con el objeto de que sean aplicables a la generalidad de la compañía que, en algunas oportunidades, no es aplicable a todas sus partes. De existir un flujograma del circuito administrativo pertinente, el auditor podría identificar algunas debilidades del sistema susceptibles de mejoramiento.

Cuando por la naturaleza de las operaciones en la empresa, existiera algún sistema administrativo no muy usual y no se dispusiera de preguntas ya estructuradas en el cuestionario estándar, el auditor externo soluciona el

problema diagramando el circuito con la finalidad de evaluar los controles en él establecidos.

2.2.3 Concepto de Costos de Servicio de Mantenimiento.

Cuartas (2008) define el mantenimiento como:

El conjunto de actividades que deben realizarse a instalaciones y equipos, con el fin de corregir y prevenir fallas buscando que estos continúen prestando el servicio para los cuales estos fueron diseñados. Como los equipos no pueden mantenerse en buen funcionamiento por sí solos, se debe contar con un grupo de personas que se encarguen de ello.

Es el precio pagado por concepto de las acciones realizadas para conservar o restaurar un bien o un producto a un estado específico. Los costos, en general, se pueden agrupar en dos categorías: i) Los Costos que tienen relación directa con las operaciones de mantenimiento, pueden ser: Costos Administrativos, de mano de obra, de materiales, de repuestos, de subcontratación, de almacenamiento y Costos de Capital, y ii) Costos por Pérdidas de Producción a causa de las fallas de los equipos, por disminución de la tasa de producción y pérdidas por fallas en la calidad producto al mal funcionamiento de los equipos.

2.2.4 Concepto de Manual

Para Gómez & Tenesaca (2012), Los manuales se desarrollan para mejorar y tener un control de las actividades u operaciones de los procesos administrativos y operativos y cumplir de esta manera con los lineamientos y exigencias establecidas por la Ley.

Las empresas en todo el proceso de diseñar e implementar el Sistema de Control interno, tiene que preparar los procedimientos integrales, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus

actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria.

“Los manuales tienen ventajas en proporción al uso que se haga, ya que fijan claramente la responsabilidad y autoridad de los miembros de la organización e indican el lugar que ocupa el individuo y la línea probable de ascensos para él” (Gómez & Tenesaca, 2012)

Reyes (2002) comenta que:

Un Manual “es de suyo empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc. en los que de una manera fácil de manejar (Manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa” (p.177)

Graham Kellog. “El Manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el Procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas.

Un Procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”. (Gómez 2004, p.378).

Los Manuales “Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa” (Münch, 2003)

Para Álvarez (1993), “Los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”

Continolo G. define al Manual como “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo” (Rodríguez 2012, p60)

Para Terry G. R., un Manual es: “Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”. (Rodríguez 2012, p60)

Según DuhaltKraus Miguel A., un Manual es “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”. (Rodríguez 2012, p60)

2.2.4.1 Importancia

La existencia de un manual que describa de qué manera se debe cumplir las actividades de la entidad es de gran importancia, ya que permite informar cual es el fin de seguir los controles establecidos como los objetivos que se quieren cumplir en cada área, las políticas, estrategias, normas de trabajo y rutinas administrativas y operativas. Su existencia es determinante para cumplir con los objetivos de la entidad.

Los manuales buscan entregar una descripción actualizada, concisa y clara de cómo se debe desarrollar las actividades contenidas en cada proceso. Esto no quiere decir que los controles se deben llevar de esta manera siempre sino que debe ir cambiando con el paso del tiempo según la evolución de la entidad y corrigiendo los posibles errores que se puedan presentar.

2.2.4.2 Utilidad

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación. (Gómez & Tenesaca, 2012)

2.2.4.3 Conformación del Manual Identificación

Según La Tesorería General de la Nación de Argentina, El Manual debe contener la siguiente información básica:

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES

A.1 CARÁTULA:

En el margen superior izquierdo se ubicará el membrete o logo del Organismo. Centrado en la carátula y con letra mayúscula y negrita del tipo Arial en tamaño 20, deberá indicarse del nombre completo del Organismo y su dependencia Jurisdiccional, seguido del título del manual.

Al pie de la carátula, en su margen izquierdo, en minúscula y utilizando el tipo de letra Arial en tamaño 12, deberá indicarse el número de la versión de manual, la fecha y el responsable correspondientes a su última actualización.

Los contenidos del manual se indicarán comenzando en la siguiente hoja detallando el índice correspondiente.

A.2 FORMATO DEL MANUAL:

Para la elaboración del Manual se utilizará en los títulos el tipo de letra Arial en mayúscula, tamaño 14 y los subtítulos en tamaño 12, ambos en negrita y subrayado. El texto adoptará el mismo tipo de letra en minúscula y tamaño 12, con interlineado doble y los siguientes márgenes: Izquierdo: 1.5cm; Derecho: 1.5cm, superior: 2cm e inferior: 2 a 3cm. Al pie de cada página y centrado, en letra minúscula Arial tamaño 9, se indicará la denominación del Manual de Procesos seguido del número de página y cantidad total de las mismas que lo integran.

A.3 DIAGRAMA DE FLUJO:

Simbología para las Técnicas de Representación Gráfica de las actividades y procesos descriptos.

A.4 ANEXOS:

Se incorporarán al final del manual identificándolos en el margen superior derecho con la palabra ANEXO, en letra mayúscula del tipo Arial tamaño 12 en negrita y subrayado.

B. DESARROLLO DEL MANUAL:

Esta sección contiene el desarrollo de los contenidos del manual que podrá ajustarse al siguiente esquema de presentación. La incorporación de la totalidad de los elementos que seguidamente se exponen, estará sujeta a las características propias del proceso que se elabore. Sin embargo, para una adecuada interpretación, se considera necesario que el manual quede integrado como mínimo, con los siguientes conceptos agrupados por Capítulos: 1- Introducción y Antecedentes, 2- Objetivos, 3- Ámbito de Aplicación, 4- Alcance, 5- Descripción del Proceso y 6- Responsables.

Esquema de Presentación:

B.1 CAPITULO I

❖ 1-INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES:

Se dará una explicación general de las causas que motivan la elaboración o actualización del manual de procesos, junto con los beneficios que se obtendrán con su aplicación. Se recomienda utilizar un vocabulario sencillo a efectos de facilitar su comprensión. Asimismo, se indicarán los informes, referencias, datos ilustrativos, fundamentos, análisis y opiniones de partes interesadas, y toda otra circunstancia o acción de carácter preliminar que sustente la elaboración del documento.

❖ 2-OBJETIVOS:

Aquí se indicará el propósito que se persigue con la emisión del documento, junto con las metas u objetivos intermedios en orden decreciente de importancia. Asimismo y a título de ejemplo, podrán mencionarse las misiones, salidas de información, asignación de roles y responsabilidades, etc. El objetivo será lo más concreto posible utilizando una redacción clara mediante párrafos abreviados.

❖ 3-ÁMBITO DE APLICACIÓN:

Aquí se detallarán los sujetos alcanzados por las disposiciones del Manual (dependencias, organismos, Jurisdicciones, o usuarios específicos de las mismas).

❖ 4-ALCANCE:

Refiere a las limitaciones del documento, definiendo las funcionalidades y operaciones comprendidas, como así también las restricciones que resulten de aplicación.

❖ 5-POLÍTICAS GENERALES:

Este concepto refiere a los criterios y lineamientos generales, que establecen pautas de operación y principios de actuación, en el que se enmarcan las acciones previstas en el proceso. Asimismo, se incluyen aquí los criterios que deberían observarse para el abordaje y resolución de situaciones de excepción, no consideradas en el proceso.

Al elaborar las políticas generales, se deberá evitar la redacción de normas imperativas o reglas de cumplimiento obligatorio, dado que el sentido de las definiciones políticas, fundamentalmente apunta a la construcción de criterios orientadores que faciliten el desarrollo de soluciones efectivas, frente a problemáticas de diverso orden y grados de complejidad.

❖ 6-MARCO NORMATIVO:

Se citarán las normas relacionadas al proceso descrito en el Manual, procurando contemplar tanto el cuerpo normativo que sustenta las actividades desarrolladas, como así también las normas que establecen la estructura administrativa y competencias de las áreas que participan del proceso.

B.2 CAPITULO II

❖ 7-DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:

Deberá desarrollarse el contenido del proceso, dividido en capítulos cuando por su extensión se considere conveniente, procurando efectuar la separación de los mismos en función de los conceptos analizados. Cada capítulo se subdividirá y quedará conformado, por tantos ítems como resulten necesarios para lograr una clara exposición e identificación de los contenidos evaluados. En este entorno, se atribuye al ítem el valor de mínima expresión o concepto al que debe recurrirse para lograr el nivel deseado de descripción, ilustración o exposición del tema. Por caso, y a modo de ejemplo, podría considerarse un Capítulo denominado *Programación*, e integrando el mismo, como ítems los siguientes: *Programación de la Ejecución Diaria y Mensual*, *Programación del Gasto*, *Programación de Pagos Trimestrales*, etc.

El proceso especificará las actividades y responsables involucrados, sus tiempos de realización, eventualmente los recursos materiales y tecnológicos destinados al cumplimiento de las tareas definidas, como así también las metodologías de trabajo y sistemas de control que garanticen el cumplimiento de las operaciones.

B.3 CAPITULO III

❖ 8-RESPONSABLES:

Se indicarán las áreas y sujetos con responsabilidad por la ejecución, seguimiento y control posterior de las actividades y procesos definidos. Asimismo, este capítulo podrá utilizarse para la identificación del usuario al que se encomiendan las futuras actualizaciones que se realicen al Manual.

Deberán citarse las Normas Legales que crean los cargos con responsabilidad por la ejecución de las actividades y procesos involucrados, mencionando las funciones asignadas a cada uno de ellos.

❖ 9-DIAGRAMA DE FLUJO:

Es la representación gráfica de las actividades y procesos descritos en el manual. Se sugiere la utilización de la Simbología y Técnicas de Representación Gráfica aprobadas por las normas IRAM, observando las siguientes recomendaciones para su diseño: a) Evitar la superposición de gráficos en la representación de las operaciones y documentos relacionados, b) Procurar que las líneas salientes de los símbolos lo hagan por debajo de los mismos o hacia la derecha, c) Incluir en la sección superior de cada página del diagrama de flujo las áreas intervinientes.

❖ 10-INFORMACIÓN GENERAL:

Este capítulo debería contener toda aquella información de carácter general que por su condición de escasa relevancia o nivel de especificidad, a criterio de los elaboradores del proceso, resulta conveniente agregar para una correcta

comprensión y utilización del Manual, (Como por ejemplo aclaraciones específicas referidas puntualmente a la modalidad que deberán utilizar determinados usuarios para ingresar al sistema). Esto cobra importancia cuando los destinatarios del proceso operan en diversos organismos u áreas operativas y en consecuencia, usualmente poseen conocimientos y habilidades de escasa uniformidad, que requieren de mayor profundidad en las instrucciones, comentarios y aclaraciones.

❖ **11-ORGANIGRAMA:**

Es la representación gráfica de la estructura organizativa. De resultar necesaria su inclusión se recomienda contemplar exclusivamente las áreas involucradas en el proceso.

❖ **12-REFERENCIAS:**

Aquí se indicará toda aquella documentación que haya resultado de utilidad como soporte, basamento o material de consulta para la elaboración del documento.

❖ **13-GLOSARIO:**

Deberán incorporarse todos aquellos términos y/o siglas que se conceptúen con una definición específica, procurando de esta forma una interpretación unívoca del Manual.

❖ **14-REVISIÓN HISTÓRICA:**

Se indicarán las distintas versiones del documento por orden cronológico descendente, detallando en cada caso su fecha de actualización, N° identificador, motivo y/o resumen de los cambios efectuados y responsable de la actualización.

❖ **15-ANEXOS:**

De incluirse Formularios, Instructivos, Modelos de Notas, tablas u otro tipo de información complementaria al proceso, deberán detallarse los mismos como ANEXO con su número identificador (En números romanos) y título o descripción de su contenido, cuidando de no mencionar datos o casos particulares. De considerarse conveniente para una adecuada interpretación del proceso descrito, podrá incluirse el detalle del proceso de archivo de la documentación física y digital.

Asimismo, para facilitar la consulta de las normas vinculadas al proceso descrito en el Manual, deberá incluirse un Anexo con el detalle de las mismas y los principales ordenamientos jurídico-administrativos vigentes que sustenten y regulen la operatoria, observando para ello un ordenamiento jerárquico decreciente. (Tesorería General de la Nación, 2015)

2.2.4.4 Objetivos del Manual

- Desarrollar y mantener una línea de autoridad para mejorar los controles de organización.
- Un Sistema Contable que provea una oportuna, confiable y exacta información del rendimiento operativo y financiero de la entidad
- Informar claramente las actividades que realiza la entidad y también las funciones y las responsabilidades de cada departamento.
- Un Sistema de Información seguro y confiable para la dirección y para los diversos niveles ejecutivos que permita llevar de una forma correcta la información que genera la entidad de todas sus operaciones y también tomar decisiones para mejorar sus actividades.
- Asegurar la existencia de una área en la estructura de la empresa, que evalúe y controle. Esto ayuda a minimizar los posibles errores, fraudes y corrupción que pueda presentarse.

- Que exista un sistema presupuestario que implante procedimientos de control para las futuras operaciones de la entidad, y que asegure una mejor gestión y cumplimiento de los objetivos futuros.
- La correcta práctica de los controles, de tal manera que los colaboradores desarrollen cualidades de responsabilidad y realicen su trabajo eficientemente.

2.2.4.5 Justificación del contenido del Manual

El contenido de Manual de Políticas y Procedimientos, depende de los requerimientos de la entidad y de los objetivos que se quieran cumplir en determinada área.

Dependiendo de estos elementos la aplicación se daría en el momento de plantear y justificar:

- Determinar los objetivos.
- Establecer políticas, guías, procedimientos y normas.
- Evaluar el sistema de organización.
- Limitar la autoridad y responsabilidad.
- Normas de protección y utilización de recursos.
- Aplicación de un sistema de méritos y sanciones para la administración de personal.
- Generar recomendaciones.
- Creación de sistemas de información eficaces.
- Los métodos de control y evaluación de la gestión que se utilizaran.
- Creación de programas de inducción y capacitación de personal.
- Elaboración de sistemas de normas y trámites de los procedimientos.

2.2.4.6 Técnicas para elaboración de los controles.

Para la elaboración de los controles se debe recolectar información de las actividades que realice la entidad como documentos y datos, que una vez que se analizan, organizan e interpretan, nos permitan saber cómo se desarrollan

los procesos actualmente, y en base a esa información podamos proponer los ajustes que sean necesarios.

“Técnicas:

Las técnicas que mejor resultado brindan para obtener información y determinar el estado de la entidad son:

A. Investigación Documental

En este método se selecciona y analiza los documentos físicos y/o electrónicos que contienen información que puede resultar de interés de cómo se lleva los procedimientos, se toman en cuenta los documentos como los de la constitución y base legal, reglamentos las operaciones administrativas, datos estadísticos y toda la información importante que sirva para el estudio.

Es de gran importancia obtener toda la información del proceso que se estudia para poder establecer todos los procesos que sigue y determinar cómo se origina, se archiva o destruye.

B. Entrevista Directa

Esta técnica consiste en realizar una reunión con cada uno de los miembros de la organización, desde los altos mandos hasta los empleados y mediante preguntas previamente elaboradas según el cargo que realizan, para obtener información. Esta técnica es mucho más efectiva ya que se tiene un contacto directo y se puede percibir ciertas actitudes del entrevistado que nos permite darnos cuenta si la información obtenida es verdadera o no.

Para que la entrevista tenga éxito se debe seguir ciertos lineamientos que es conveniente seguirlos:

- Tener claro lo que se quiere obtener de la entrevista.
- Informar con anticipación a las personas involucradas de la entrevista que se quiere realizar.

- La información debe ser verificada mediante otras fuentes o métodos.
- Resolver todas las dudas que se puedan presentar.
- Escuchar concentradamente al entrevistado.
- Que se desarrolle de una manera muy calmada, no se debe sugerir ni criticar durante la entrevista.

C. Observación de Campo

Este método se debe realizar acudiendo al lugar donde se realizan las actividades u operaciones como las oficinas o talleres y observar detenidamente como se desarrollan las labores de cada uno de los empleados.

Es necesario apuntar todos los detalles que se consideren importantes y de esta manera poder verificar la información que se obtuvo con otros métodos.

Este método es muy importante ya que nos permite observar y entender con mayor precisión debido a que permite definir y detectar con mayor claridad los problemas que puedan existir, así también obtener información que se haya omitido en los otros métodos aplicados.

En la observación es necesario seguir todo el procedimiento; desde el principio, hasta el final, a través de todos los órganos o personas que en él intervienen (Gómez & Tenesaca, 2012)

2.2.5 Concepto de Manual de Políticas y Procedimientos:

“Un Manual de Políticas y Procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este Manual se debe contestar las preguntas sobre lo que hace (Políticas) y como hace (Procedimientos) para administrar el área, departamento, dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (Este control

incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el nivel de servicio post-venta).

En el caso de empresas pequeñas con un solo manual para toda la organización puede ser suficiente. Sin embargo, dado que la mayoría de las organizaciones tienen definidas las principales áreas del negocio (Mercadotecnia, ventas, recursos humanos, calidad, producción, ingeniería, proyectos, administración, etc.) es conveniente por aspectos de control y facilidad del manejo de información que cada área tenga su propio manual de políticas y procedimientos.

Los capítulos en que puede estar dividido el Manual de Políticas y Procedimientos del área, están en función de las actividades y responsabilidades que realiza dicha área. Esto significa que a pesar de que en todas las áreas se tenga Manuales de Políticas y Procedimientos, los contenidos de cada uno de ellos sean distintos. Aunque por supuesto, habrá políticas y procedimientos que estén repetidas en más de un área debido al alcance de dicha política o procedimiento.

La elaboración de Manuales de Políticas y Procedimientos implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso, en algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas, agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con su misión. (Álvarez, 2006).

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

3.1.1 Tipo de Investigación

Aplicada: Su estudio se basa en los descubrimientos y avances de la investigación y se caracteriza en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. Este tipo de investigación busca el conocer para hacer, para actuar, para construir, para modificar.

3.1.2 Diseño de Investigación

El tema de investigación presentó un diseño de tipo descriptiva teórica, pues lo que se realizó fue observar, explicar y describir los procesos que se utilizan en el mantenimiento de la flota alquilada con la finalidad de proponer mejoras significativas mediante las recomendaciones.

3.2 Población, Muestra y Unidad de Análisis

3.2.1 Población y Muestra

Todas las unidades de la empresa 77 SA ubicadas en la Región de Lambayeque.

3.2.2 Marco Muestral

Las unidades del área de Desarrollo de Flota Región Lambayeque.

3.2.3 Unidades de Muestreo

25 unidades propias, puesto que la población del presente proyecto es pequeña, está ubicada y se tiene información.

3.3 Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.3.1 Método de Investigación

El método empleado es Descriptivo –Narrativo y Aplicativo

3.3.2 Técnicas de Investigación

Las técnicas empleadas de investigación son la observación, el cuestionario y las guías de entrevistas estructuradas. Mediante éstas técnicas, se podrá recabar información que permita conocer el proceso del mantenimiento de la flota propia de la Empresa Transportes 77 S.A. con la finalidad de definir si la empresa cuenta con procedimientos establecidos en el servicio de mantenimiento no rutinario.

3.3.3 Instrumentos de Recolección de Datos

Para el presente proyecto de investigación la metodología a utilizar para la recolección de la información, será mediante:

Tabla 1. Instrumentos de recolección de datos

TÉCNICA	INSTRUMENTO	FUENTE
Guía de Entrevista Estructurada	Descriptiva – Narrativa	Consumidor Final
Cuestionario	Encuestas	Consumidor Final
Observación	Flujogramas	Consumidor Final

Fuente: Propia.
Fecha: 2016.

Esta metodología consiste en la aplicación de un proceso técnico, utilizando para ello la estadística. Siendo los campos de orígenes los siguientes:

➤ **Guía de Entrevista.-**

Instrumento de obtención de información mediante el diálogo mantenido en un encuentro formal y planeado, entre una o más personas entrevistadoras y una o más entrevistadas, en el que se transforma y sistematiza la información conocida por éstas, de forma que sea un elemento útil para el desarrollo de un proyecto de software.

➤ **Instrumento de la Encuesta.-**

Mediante este instrumento se recogerá información de los habitantes involucrados en el costo mantenimiento de las unidades.

3.4 Plan de Procesamiento de Información

Para el presente proyecto de investigación se utilizará el Programa Microsoft Excel que es una aplicación para manejar hojas de cálculo.

3.5 Metodología

3.5.1 Objetivos de la Variable

3.5.1.1 Objetivo General

- Diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos para el Servicio de Mantenimiento No Rutinario de la Empresa Transportes 77 en el periodo 2016.

3.5.1.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación general del servicio de mantenimiento no rutinario.
- Analizar la existencia de controles internos en el servicio de mantenimiento de la flota no rutinario de la empresa.

- Aplicar técnicas y procedimientos al proceso operativo de mantenimiento de unidades que contribuyan a la mejora de sus eficiencia, ejecución, etc.
- Elaborar una propuesta de Manuales de Políticas y Procedimientos relativas al Área de Mantenimiento de Unidades

3.6 Hipótesis

3.6.1 Hipótesis General

Contar con un Manual de Políticas y Procedimientos contribuye de manera efectiva con el control dentro de los procesos en una empresa permitiendo a los miembros involucrados en este proceso conocer en forma detallada las funciones que deben realizar en la actividad de mantenimiento.

3.6.2 Variables

3.6.2.1 Identificación de las Variables

- Técnicas y Evaluación de los Procesos
- Manual de Políticas y Procedimientos

3.6.2.2 Clasificación de las Variables

Variable Independiente:

Técnicas y Evaluación de los Procesos

Variable Dependiente:

Manual de Políticas y Procedimientos

IV. RESULTADOS, DISCUSIÓN Y PROPUESTA

4.1 Resultados

4.1.1 Diagnóstico de la Evaluación

Al realizar la evaluación del Control Interno de la Empresa Transportes 77 SA, se puede conocer la situación real del área de desarrollo de flota de la región Lambayeque. Los resultados son obtenidos mediante las técnicas de recolección de información, las cuales son la entrevista, observación, narrativa descriptiva y la aplicación de los cuestionarios de control interno.

A continuación se detalla el análisis general de la Empresa Transportes 77 SA mediante los cuestionarios de Control Interno:

4.1.1.1 Diagnóstico de la Evaluación General

El 83% de las preguntas aplicadas en el cuestionario general tuvieron como resultado respuestas positivas. El nivel de confianza es del 83% y el nivel de riesgo del 17% que nos da un riesgo muy bajo.

La empresa al contar con planes, controles y reglamentos y al ser estos formales, tiene un nivel de confianza muy alto. Todo esto se relaciona con el Transporte Primario que posee la empresa, pero a su vez existe una carencia de controles para los mantenimientos no rutinarios de la flota mediana a cargo de los empresarios.

Debilidades que se detectaron:

- La empresa no dispone de reglamentos que normen las actividades de mantenimientos no rutinarios para su Área de Desarrollo de Flota, la misma que se encarga de brindar el soporte a las actividades de mantenimientos correctivos.

- No cuenta con un plan de capacitación para el personal en relación a las actividades de mantenimientos no rutinarios de la flota mediana, el actuar del responsable del área es básicamente en relación a su experiencia
- No ha determinado los riesgos internos que pueden influir en el cumplimiento de las metas y actividades, en datos históricos se ha visto un elevado nivel de gastos excesivos por parte de estos mantenimientos no rutinarios haciendo ajustes en sus costo fijos y por ende una racionalización mayor en sus gastos.
- La empresa no realiza encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades de los usuarios.
- Los Sistemas de información con los que cuenta no ayudan del todo a la toma de decisiones.

4.1.1.2 Diagnóstico de la Evaluación por Componentes en el Área de Desarrollo de Flota

✓ Componente de Ambiente de Control

El Área de Desarrollo de Flota tiene un nivel de confianza del 54% y un nivel de riesgo del 46% con respecto a su ambiente de control, por lo tanto su nivel de riesgo es moderado.

Debilidades que se detectaron:

- No existen descripciones formales o informales del puesto de trabajo o funciones a cumplir.
- No existe una planificación dentro del área, lo hace y depende directamente del área de planeamiento.
- No existe procesos de mantenimiento no rutinario de la flota mediana.
- No dispone de algún sistema de control de las actividades de mantenimiento
- No existen controles de los repuestos usados en los mantenimientos

✓ **Componente de Evaluación de los Riesgos**

El Área de Evaluación de los Riesgos tiene un nivel de confianza del 67% y un nivel de riesgo del 33% con respecto a la evaluación de los riesgos, por lo tanto su nivel de riesgo es Alto.

Debilidades que se detectaron:

- El Departamento no participa en la fijación de los objetivos y no están conscientes de hasta qué puntos se encuentran comprometidos con los mismos

✓ **Componente de Actividades de control**

El Área de Actividades de Control posee un nivel de confianza y de riesgo en partes iguales con un 50% cada uno, por lo que su nivel de riesgo es moderado.

Debilidades que se detectaron:

- No se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y eso impide que se desarrollen con calidad.
- No se encuentran establecidos Indicadores de Rendimiento en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas

✓ **Componente de Información y Comunicación**

En el Área de Componentes de Información y Comunicación el nivel de riesgo es moderado que representa un 43% con respecto al total de las preguntas.

Debilidades que se detectaron:

- No existe información en todos los niveles
- No están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades
- No existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo manejar la productividad, calidad y otro tipo de mejoras similares

✓ **Componente de Supervisión**

Debilidades que se detectaron:

- No existe un monitoreo continuo por parte del Supervisor de Desarrollo de Flota
- No existe cumplimiento a cabalidad de las metas programadas, en los últimos 2 años se ha tenido un exceso en los gastos efectuados en los mantenimientos no rutinarios de la flota mediana.
- No se realizan verificaciones periódicas si el personal comprende y cumple con las capacitaciones dispuestas por el área.

En base a los hallazgos descritos se obtuvo información que permitió responder a cada uno de los objetivos planteados en la tesis; a continuación se describen cada uno de ellos con el sustento específico:

- **Objetivo General:**

- Diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos para el Servicio de mantenimiento No Rutinario de la Empresa Transportes 77 en el Período 2016.

Las técnicas aplicadas permitieron elaborar el Manual de Políticas y Procedimientos para el Servicio de Mantenimiento No Rutinario en la Empresa Transportes 77 SA.

- **Objetivos específicos:**

- Diagnosticar la situación general del servicio de mantenimiento no rutinario.

Aun no existen los procesos necesarios para controlar El Servicio de Mantenimiento No Rutinario, como es un servicio no rutinario no se han establecido las políticas necesarias para un mejor control.

Tabla 2: Cuestionario COSO I a toda la Entidad

TRANSPORTES 77 S.A. CUESTIONARIO DE COSO I					
COMPONENTE:		Toda la entidad			
ENTREVISTADO:					
ENTREVISTADOR:		CESAR CHAVEZ GONZALES			
FECHA:		24/03/16			
N°	Grupo/preguntas	Si	No	No aplica	Observaciones
	AMBIENTE DE CONTROL	Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.			
1	¿Está definida la organización de la Empresa en un Reglamento debidamente aprobado?	X			Cuenta con un reglamento interno de trabajo
2	¿Disponen de copias del reglamento y/o se conocen las funciones asignadas en el reglamento?	X			Se le entrega una copia al personal desde el inicio de sus relaciones laborales
3	¿Se encuentran asignadas formalmente las responsabilidades a todos los trabajadores de la empresa?	X			
4	¿Se dispone de reglamentos que normen las actividades en cada área?		X		En algunas áreas no existen manuales
5	¿El personal que labora en la empresa reúne los requisitos de conocimientos y habilidades para ejecutar los trabajos de manera adecuada?	X			La selección del personal es bien estricta
6	¿El personal que labora en la empresa es seleccionado mediante concurso?	X			Existe una convocatoria que pasa por varias etapas
7	¿El personal que labora en la empresa es el necesario para cumplir con las actividades?	X			

N°	Grupo/preguntas	Si	No	No aplica	Observaciones
	AMBIENTE DE CONTROL	Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.			
8	¿Se cuenta con un plan de capacitación para el personal?		X		No se tiene planes.
9	¿Se evalúa al personal de la empresa?	X			Cada cierto tiempo
10	¿Existe un código o normas de ética que deben observar los empleados y éstas son de su pleno conocimiento?	X			
11	¿Se realiza por parte de la Gerencia el seguimiento o evaluación periódica del cumplimiento de las metas y objetivos propuestos por la empresa?	X			
Total	11	9	2		
	%	82%	18%		
N°	Grupo/preguntas	Si	No	No aplica	Observaciones
	EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	Se pretende evaluar si Transportes 77 S.A. ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de éstas.			
1	¿Los trabajadores conocen la misión, visión y los principales objetivos de la Institución?	X			Si la conocen
2	¿La empresa cuenta con una planificación a mediano plazo?	X			
3	¿La planificación incluye el establecimiento de indicadores de gestión?	X			
4	¿Se han determinado los riesgos externos que pueden influir en el cumplimiento de las metas y actividades de la Dirección?	X			
5	¿Se han determinado los riesgos internos que pueden influir en el cumplimiento de las metas y actividades?		X		No se han determinado
6	¿Se ha establecido mecanismos que permitan detectar cambios en el entorno, económico, legal, político?	X			
Total	6	5	1		
	%	83%	17%		

N°	Grupo/preguntas	Si	No	No aplica	Observaciones
	ACTIVIDADES DE CONTROL	Se pretende evaluar si Transportes 77 S.A. cuenta con controles que le permitan tener un mejor control de las actividades que se realizan.			
1	¿Se han determinado parámetros e indicadores que le permitan evaluar su gestión y el impacto de los servicios que presta?	X			
	En caso afirmativo indique:				
2	a.- Se cuenta con datos estadísticos o históricos	X			
3	b.- ¿Encuestas o cuestionarios para medir la satisfacción de las necesidades de los usuarios?		X		
4	¿Existe un Control del Personal, así como, reportes a Recursos Humanos y Contabilidad para la elaboración de los roles de pago y para establecer costos reales	X			
5	Existen Controles para el Cobro y Pago de Impuestos	X			
6	¿Los departamentos se administran en función de programas de trabajo que recogen los objetivos y metas a cumplir?	X			
Total	6	5	1		
	%	83%	17%		
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Se pretende evaluar si los sistemas de información permiten generar información confiable para la toma de decisiones y generación de otros reportes			
1	Se generan reportes periódicos sobre sus actividades	X			
2	¿Existen registros que le permiten preparar los reportes periódicos?	X			
3	¿Estos registros se mantienen debidamente actualizados?	X			
4	Considera que los sistemas de información que dispone son seguros, ágiles, oportunos y útiles para la toma de decisiones.		X		
Total	4	3	1		
	%	75%	25%		

N°	Grupo/preguntas	Si	No	No aplica	Observaciones
	SUPERVISIÓN	Se evalúa que el sistema de control interno continúe funcionando adecuadamente			
1	¿Considera que los reglamentos existentes que norman las actividades de la empresa son aplicables a las funciones que realizan?	X			
2	¿Se emiten recomendaciones para mejorar el control de la empresa en base a las evaluaciones de la información financiera realizadas por la gerencia?	X			
3	¿Existen acciones de control y seguimiento para cada departamento?	X			
Total	3	3	0		
	%	100 %	0%		

Fuente: propia

Año: 2016

Tabla 3. Resumen del Coso I a toda la Entidad

CUADRO RESUMEN							
COMPONENTES		PREGUNTAS	RESPUESTAS		%		% TOTAL
			SI	NO	SI	NO	
1	AMBIENTE DE CONTROL	11	9	2	82%	18%	37%
2	EVALUACION DE LOS RIESGOS	6	5	1	83%	17%	20%
3	ACTIVIDADES DE CONTROL	6	5	1	83%	17%	20%
4	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	4	3	1	75%	25%	13%
5	SUPERVISION	3	3	0	100%	0	10%
TOTAL GENERAL		30	25	5	83%	17%	100%

Fuente: Propia

Año: 2016

Tabla 4. Nivel de Confianza Coso I a la Entidad

NIVEL DE CONFIANZA	Nº	RIESGO
76% - 90%	3	BAJO
41% - 75%	2	MODERADO
14% - 40%	1	ALTO

Fuente: Propia

Año: 2016

- **Analizar la existencia de Controles Internos en El Servicio de Mantenimiento de La Flota No Rutinario de la Empresa.**

Existen Controles Internos, pero son controles establecidos de manera general al mantenimiento de las flotas y por ser un servicio diferenciado, debe de tener un tratamiento diferente, por lo tanto lo que existe no es suficiente.

- **Aplicar Técnicas y Procedimientos al proceso operativo de mantenimiento de unidades que contribuyan a la mejora de sus eficiencia, ejecución, etc.**

Se aplicaron los procedimientos necesarios y las evaluaciones pertinentes en el área involucrada mediante cuestionarios de Control Interno, flujogramas, narrativo-descriptivo, y observaciones, se pudo determinar resultados que conllevaran a un control eficiente y a la vez eficaz.

Tabla 5. Cuestionario Coso I al Área de Desarrollo de Flota

TRANSPORTES 77 S.A. CUESTIONARIO DE COSO I					
COMPONENTE:		Área Desarrollo de Flota			
ENTREVISTADO:					
ENTREVISTADOR:		CESAR CHAVEZ GONZALES			
FECHA:		24/03/16			
N°	Grupo/preguntas	Si	No	NO APLICA	Observaciones
	AMBIENTE DE CONTROL	Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.			
1	¿Existen descripciones formales o informales del puesto de trabajo o funciones a cumplir?		X		Existe de manera verbal
2	¿Existe una planificación dentro del área?		X		Existe , pero no está escrita
3	¿Existe algún proceso de mantenimiento no rutinario de la flota mediana?		X		
4	¿Dispone de algún sistema de control de las actividades de mantenimiento?		X		
5	¿Existen controles de los repuestos usados en los mantenimientos?		X		
6	¿Existen mantenimientos correctivos no programados?	X			
7	¿Existen acciones correctivas cuando se dan una negligencia por parte de los trabajadores de la empresa?	X			
8	¿Existe precisión para cumplir con las actividades de mantenimiento?	X			
9	¿Se analizan los conocimientos y habilidades requeridas para realizar los trabajos adecuados?	X			
10	¿La entidad dispone del personal necesario en números, capacidades, conocimientos y experiencia para lleva a cabo su misión?	X			

N°	Grupo/preguntas	Si	No	NO APLICA	Observaciones
	AMBIENTE DE CONTROL	Se pretende evaluar el entorno que estimule las tareas del personal con respecto al control de sus actividades.			
11	¿Se han implementado las políticas y procedimientos para el desarrollo de actividades propias del área?		X		No existen políticas
12	¿Se informa a los trabajadores de sus responsabilidades y de lo que se espera de ellos?	X			De manera verbal
13	¿Existe cumplimiento de la programación de mantenimientos no rutinarios?	X			
Total	13	6	7		
	%	54%	46%		
	EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS	Se pretende evaluar si el Área de Desarrollo de Flota ha definido sus objetivos y metas; y si se han considerado los riesgos que afecten el cumplimiento de éstas.			
1	¿Existen mecanismos para dar a conocer los objetivos de la entidad a los trabajadores?	X			
2	¿El Departamento participa en la fijación de los objetivos y están conscientes de hasta qué puntos se encuentran comprometidos con los mismos?		X		
3	¿Existen mecanismos para detectar y reaccionar ante el cambio de nuevo personal que puede tener un efecto importante dentro de la empresa y que consecuentemente requieran la atención de la alta dirección?	X			
Total	3	2	1		
	%	67%	33%		

N°	Grupo/preguntas	Si	No	NO APLICA	Observaciones
ACTIVIDADES DE CONTROL					
1	¿Los funcionarios y trabajadores consideran las implicaciones y sus repercusiones de sus acciones en relación con la entidad?	X			
2	¿El Área se Administra en función de Programas de Trabajo que recogen los objetivos y metas a cumplir?	X			
3	¿Se cumplen los planes de rotación en el desempeño en las tareas claves del personal involucrado y se desarrollan con calidad?		X		
4	¿Se encuentran establecidos Indicadores de Rendimiento en la entidad para la puesta en marcha de acciones correctivas?		X		
Total	4	2	2		
	%	50%	50%		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunicar resultados, excepciones, puntos de interés hacia la autoridad correspondiente en lo que refiere al área			
1	¿Existe información en todos los niveles?		X		
2	¿Existen registros que le permiten preparar los informes periódicos en cuanto al desempeño del personal?	X			
3	¿Es utilizada la información como herramienta de supervisión?	X			
4	¿Se comunica con eficiencia a los trabajadores las tareas y responsabilidades de control?	X			

N°	Grupo/preguntas	Si	No	NO APLICA	Observaciones
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunicar resultados, excepciones, puntos de interés hacia la autoridad correspondiente en lo que refiere al área			
5	¿Están establecidos los canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades?		X		
6	¿Existen los mecanismos para que la dirección obtenga las sugerencias de los trabajadores sobre cómo manejar la productividad, calidad y otro tipo de mejoras similares?		X		
7	¿Existe Capacitación a los Conductores de la flota mediana?	X			
Total	7	4	3		
	%	57%	43%		
1	¿Existe un monitoreo continuo por parte del Director de Desarrollo de Flota?		X		
2	¿Existe cumplimiento de las metas programadas?		X		
	SUPERVISIÓN	Determinar si el área realiza actividades que le permitan comunicar resultados, excepciones, puntos de interés a la autoridad correspondiente			
3	¿Se administran y ejecutan los Estándares de Distribución?	X			
4	¿Periódicamente se verifica si el personal comprende y cumple con las capacitaciones dispuestas por el área?		X		
5	¿Se realiza el seguimiento efectivo a los procesos de Mantenimiento de las Unidades para ofrecer alto % de Disponibilidad de Flota?	X			
Total	5	2	3		
	%	40%	60%		

Fuente: Propia

Año: 2016

Tabla 6. Resumen del Coso I al Área de Desarrollo de Flota

CUADRO RESUMEN							
COMPONENTES		PREGUNTAS	RESPUESTAS		%		% TOTAL
			SI	NO	SI	NO	
1	AMBIENTE DE CONTROL	13	7	6	54 %	46 %	41%
2	EVALUACION DE LOS RIESGOS	3	2	1	67 %	33 %	9%
3	ACTIVIDADES DE CONTROL	4	2	2	50 %	50 %	13%
4	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	7	4	3	57 %	43 %	22%
5	SUPERVISION	5	2	3	40 %	60 %	15%
TOTAL GENERAL		32	17	15	53 %	47 %	100%

Fuente: Propia

Año: 2016

Tabla 7. Nivel de Confianza del Área de Desarrollo de Flota

NIVEL DE CONFIANZA	Nº	RIESGO
76% - 90%	3	BAJO
41% - 75%	2	MODERADO
14% - 40%	1	ALTO

Fuente: Propia

Año: 2016

NARRATIVA – DESCRIPTIVA

Tabla 8. Narrativa – Descriptiva

Trasportes 77 S.A.	Responsable
<p>En la Empresa Transportes 77 S.A. el Servicio de Mantenimiento No Rutinario se da inicio cuando el conductor reporta una falla y/o avería de la unidad vía telefónica al Supervisor de Desarrollo de Flota, éste último recepciona la unidad, revisa y traslada el vehículo al taller externo.</p> <p>El Supervisor de Desarrollo de Flota elabora la Orden de Servicio y solicita requerimientos de artículos, logística atiende los artículos y los entrega al Supervisor de Desarrollo de Flota.</p> <p>El taller externo revisa y verifica el estado y condiciones en las que se encuentra la unidad, ejecuta las correcciones a la unidad mientras espera que el Supervisor de Desarrollo de Flota entregue los artículos para la reparación.</p> <p>Entregado los materiales al taller externo, éste ejecuta las correcciones, finalizado los trabajos de reparación el taller externo entrega la unidad reparada. El Supervisor de Desarrollo de Flota recibe la unidad y entrega al conductor.</p>	<p>CONDUCTOR</p> <p>SUPERVISOR DESARROLL O DE FLOTA</p> <p>LOGISTICA</p> <p>TALLER EXTERNO</p>
<p>Hallazgos de la Observación: Los procedimientos descritos no contemplan que el Supervisor de Desarrollo de Flota verifique el estado y condiciones en las que se encuentra la unidad, no genera una Orden de Trabajo en ese momento, envía la unidad a taller sin la OT ni los artículos para el requerimiento. El taller externo pierde tiempo esperando que lleguen los artículos, luego de culminados los trabajos la unidad es entregada al Supervisor de Desarrollo de Flota quien no verifica los trabajos ejecutados y solo entrega la unidad al conductor. El conductor recepciona la unidad pero no verifica los trabajos realizados.</p>	

Fuente: Propia

Año: 2016

FLUJOGRAMA INICIAL DE LOS SERVICIO NO RUTINARIOS

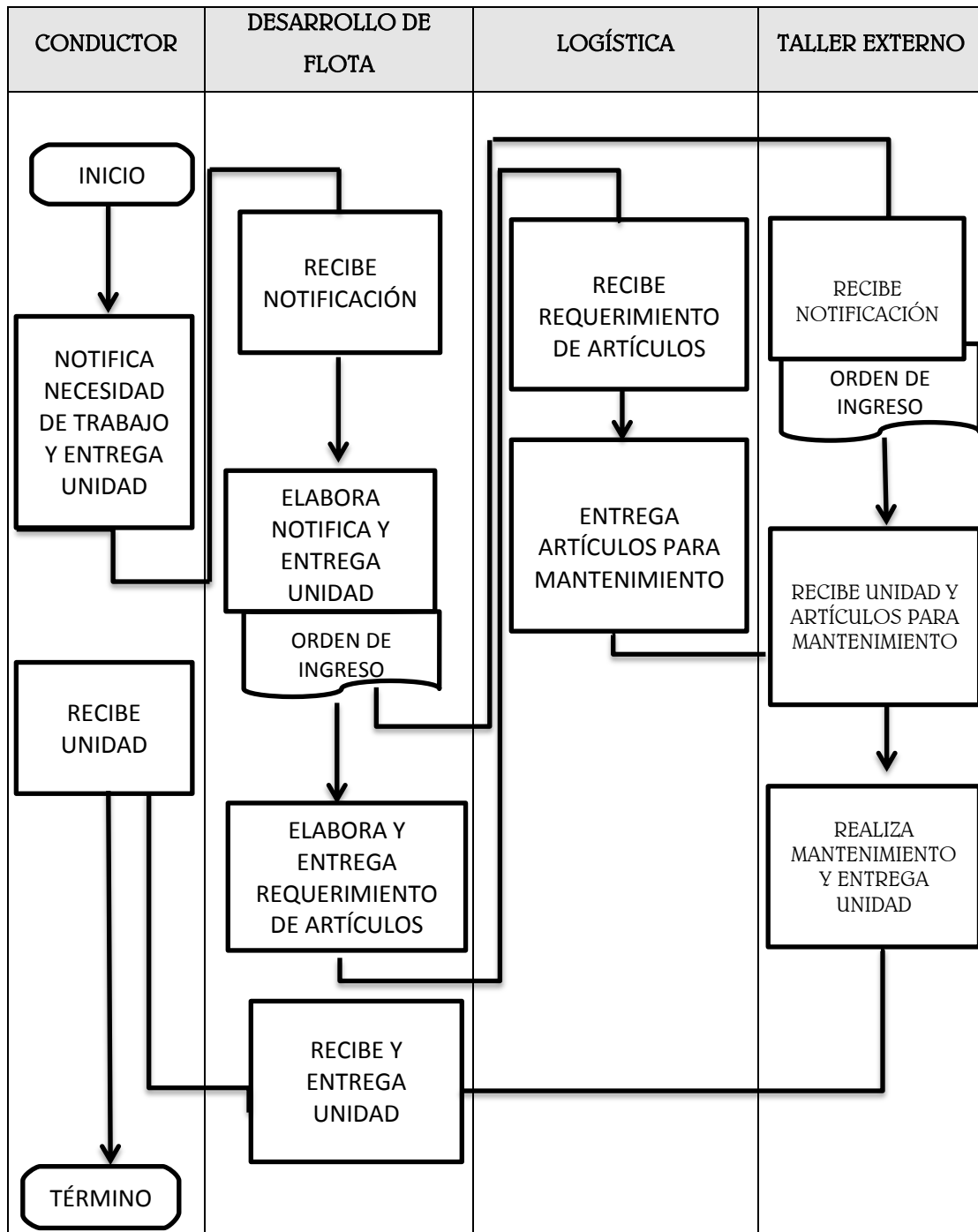


Figura 2. Flujoograma inicial de los Servicios No Rutinarios

Fuente: Propia

Año: 2016

FLUJOGRAMA FINAL DE LOS SERVICIOS NO RUTINARIOS

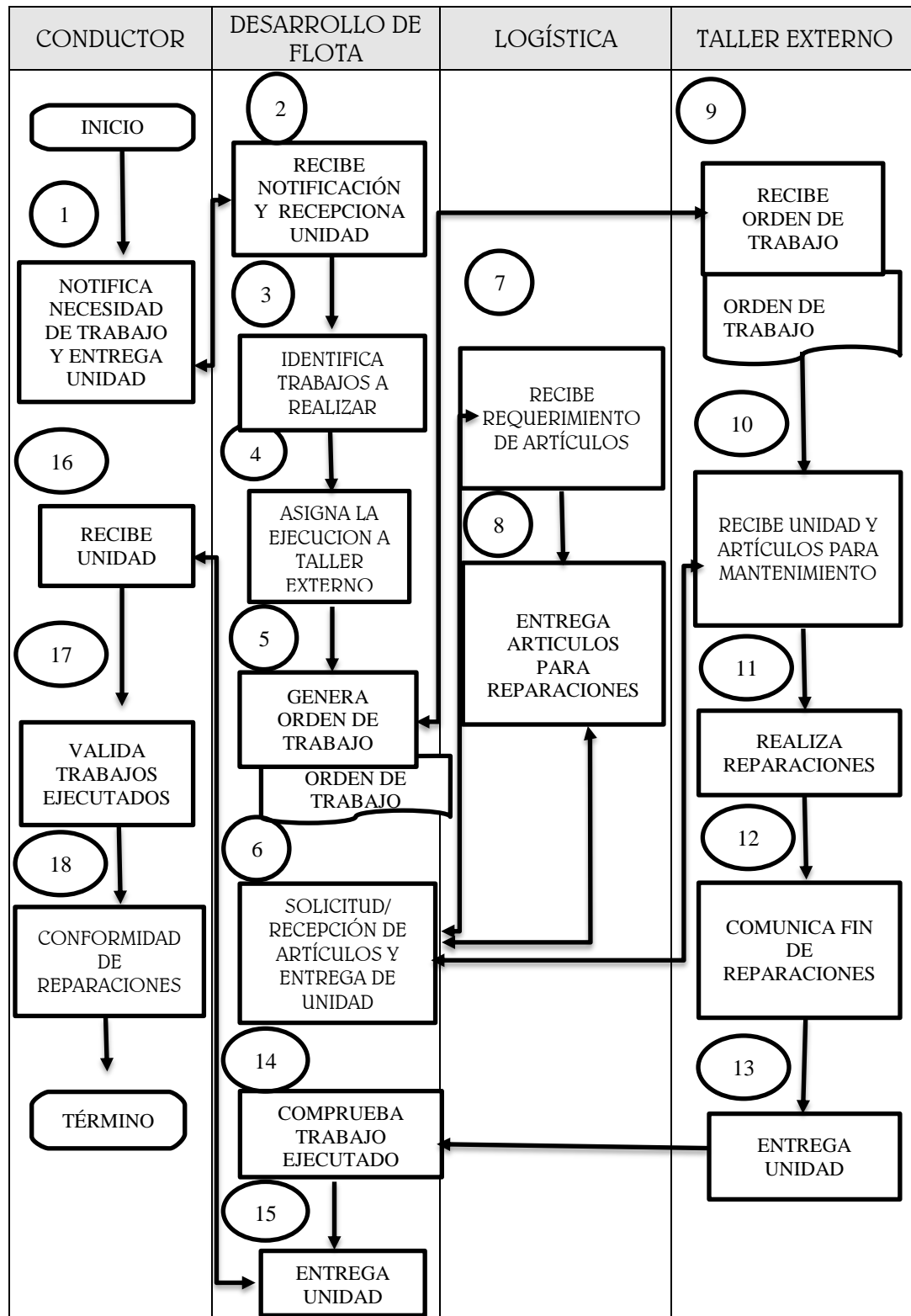


Figura 3. Flujoograma final de los servicios no rutinarios

Fuente: Propia

Año: 2016

- Elaborar una propuesta de Manuales de Políticas y Procedimientos relativos al Área de Mantenimiento de Unidades.

Se diseñó un Manual de Políticas y Procedimientos para Servicio de Mantenimiento No Rutinario la Empresa Transportes 77 SA.

4.2 Discusión

Según los resultados obtenidos se puede ver claramente que en la Empresa Transportes 77 SA no existen procesos claros sobre las actividades relacionadas al servicio de mantenimiento no rutinario de vehículos, éstos se realizan de manera espontánea.

Las técnicas aplicadas permitieron identificar cuáles son los procedimientos que no se cumplen, así como también, adicionar aquellas actividades que agilicen la operatividad de las unidades en el menor tiempo posible.

Los procedimientos encontrados son escasos y no están plasmados en ningún documento físico, por ello nace la necesidad de un Manual de Políticas y Procedimientos.

4.3 Propuesta

Por lo expuesto anteriormente se determina que debe existir un Manual de Políticas y Procedimientos en el Servicio de Mantenimiento No Rutinario de la Empresa Transportes 77 S.A., el mismo se encuentra integrado por:

4.3.1 Portada del Manual

La portada puede ser apreciada en el Anexo N° 5

4.3.2 Índice del Manual

El contenido del Manual de Políticas y Procedimientos para el Servicio de Mantenimiento No Rutinario propuesto, se muestra a continuación:

❖ **Capítulo I del Manual de Políticas y Procedimientos**

- 1- Introducción y Antecedentes
- 2- Objetivo
- 3- Ámbito de Aplicación
- 4- Alcance
- 5- Políticas Generales

❖ **Capítulo II del Manual de Políticas y Procedimientos**

- 6- Políticas.
- 7- Procedimientos

❖ **Capítulo III del Manual de Políticas y Procedimientos**

- 8- Responsables
- 9- Diagrama de Flujo
- 10- Información General
- 11- Organigrama
- 12- Referencias
- 13- Glosario
- 14- Revisión Histórica
- 15- Anexos
 - Organigrama
 - Flujograma Inicial
 - Narrativa

4.3.3 Capítulo I del Manual de Políticas y Procedimientos

4.3.3.1 Introducción y Antecedentes

En el mundo actual las organizaciones se preocupan por ser más competitivas, cada vez son más los que introducen herramientas que permitan la consecución de sus objetivos.

Una de las herramientas son los manuales, éstos permiten entre muchas otras cosas mejorar los controles en la organización, medir el desempeño operativo de la empresa, clarificar cuales son los procesos que generan sobre costos, permite que los miembros de la organización definan perceptiblemente cuáles son las actividades propias de su puesto de trabajo, refuerza a tener orden y por ende a evitar los errores, y sobre todo ayuda al cumplimiento de los objetivos.

De la diversidad de Manuales uno muy importante es el de Políticas y Procedimientos, éstos ayudan a las personas a saber lo que hacen y como lo hacen; este tipo de Manual encamina la forma de cómo deberían desarrollar sus actividades y permiten controlar los procesos propios del giro de negocio.

El presente Manual describirá en primer término cuáles son los objetivos que se desean alcanzar en los Procesos de Mantenimiento No Rutinario de la Empresa Transportes 77 S.A., luego hablaremos del ámbito de aplicación, su alcance y políticas generales; en segundo término describiremos los procesos desarrollados en el mantenimiento propio de la empresa y por últimos una breve descripción de los responsables y de información propia de la organización.

4.3.3.2 Objetivo

Aplicar el Manual de Políticas y Procedimientos de los procesos operativos en el Servicio de Mantenimiento No Rutinario en el Área de Desarrollo de Flota permitiendo a los miembros involucrados en este proceso conocer la

forma detallada las funciones que deben realizar en la actividad de mantenimiento, así como la relación con otras dependencias internas y externas de la organización.

4.3.3.3 Ámbito de Aplicación

El presente Manual será de aplicación en el área de Desarrollo de Flota de la empresa de Transportes 77 S.A.

4.3.3.4 Alcance

Este Manual está dirigido al personal técnico y administrativo que labora en la Empresa Transportes 77 S.A. para contribuir al mejor desempeño de las funciones propias del área de mantenimiento.

4.3.3.5 Políticas Generales

- a) Es responsabilidad de la Gerencia de Desarrollo de Flota la operatividad de la flota vehicular que tienen asignada.
- b) Es responsabilidad del Coordinador de Desarrollo de Flota el cumplimiento de los procedimientos de mantenimiento de las flotas vehiculares.
- c) Es responsabilidad del Supervisor velar por el correcto funcionamiento de las flotas vehiculares a su cargo, así como la verificación de los trabajos realizados.
- d) Las Políticas y Procedimientos aquí descritos son de aplicación general para todas las partes involucradas en el mantenimiento de los vehículos.
- e) Las Políticas y Procedimientos no podrán modificarse sin autorización de la Gerencia de Desarrollo de Flota.

4.3.4 Capítulo II del Manual de Políticas y Procedimientos

4.3.4.1 Políticas

La Gerencia de Desarrollo de Flota a través del Supervisor de Desarrollo de Flota tendrá bajo su responsabilidad la supervisión de la ejecución de los mantenimientos no rutinarios de la flota mediana concertados con Talleres Internos y Taller In-house, esto consiste en verificar y certificar la calidad y avance de los trabajos realizados.

- La operatividad de los vehículos consistirá en la revisión diaria de las unidades medianas, esto consiste en tareas como: Revisión de los niveles de aceite, agua, anticongelante, líquido de frenos, presión de aire de las llantas, entre otras; que permitan mantener en óptimas condiciones de operación la unidades; por lo que de comprobarse daños o desperfectos en los vehículos ocasionados por una mala verificación, dicha penalidad será asumida por quien realizó la verificación.
- La atención de una orden de ingreso se hará en presencia del usuario para facilitar el diagnóstico del desperfecto de la unidad.
- La generación de una Orden de Trabajo no debe exceder las 24 horas.
- El Supervisor de Desarrollo de Flota será responsable de notificar a los Talleres Externos y Taller In-house el momento en que son trasladados las unidades para ejecutar las correcciones por desperfectos o fallas que se presenten.
- Será responsabilidad del Supervisor de Desarrollo de Flota la emisión de la correspondiente Orden de Trabajo para el inicio de los trabajos de mantenimiento no rutinario.

- Será responsabilidad de los empresarios presentar las unidades medianas en los Talleres Externos y Talleres In-house, con $\frac{1}{4}$ de tanque de gasolina como mínimo de existencia, combustible que permitirá el desarrollo de pruebas, a los mantenimientos realizados.
- El Supervisor de Desarrollo de Flota será el responsable de verificar y notificar los días de atraso o demoras por incumplimiento a los plazos de tiempo pactados con el responsable de los talleres.
- La ejecución de mantenimientos no rutinarios que simbolizan un fuerte desembolso de dinero deberá contar con la autorización expresa en primera instancia del Coordinador de desarrollo de flota, en segunda instancia del Gerente de Desarrollo de Flota y por últimos del Director de Desarrollo de Flota.
- Será responsabilidad del Asistente de Desarrollo de Flota verificar que los presupuestos y facturas presentadas por los Talleres Externos y Talleres In-house, especifiquen los importes unitarios por cada concepto, separando los correspondientes a materiales, tareas, mano de obra aplicada y desglose del impuesto general a las ventas.
- El Coordinador y Supervisor de desarrollo de Flota, solicitará al taller externo y taller in-house, las piezas usadas y cambiadas que fueron retiradas de la unidad.
- El Coordinador de Desarrollo de Flota no autorizará las facturas de pago por mantenimientos no rutinarios que no estén amparadas con la correspondiente Orden de Trabajo debidamente autorizada.

4.3.4.2 Procedimientos

Tabla 9. Procedimientos en los Servicios No Rutinarios.

RESPONSABLE	N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
CONDUCTOR	1	<p>1.1. Detecta falla de unidad.</p> <p>1.2. Reporta falla y/o avería de la unidad al Supervisor de Desarrollo de Flota.</p> <p>1.3. Entrega unidad.</p>
SUPERVISOR DE DESARROLLO DE FLOTA	2	<p>2.1. Recibe notificación.</p> <p>2.2. Recepciona unidad.</p> <p>2.3. Revisa y verifica el estado y condiciones en las que se encuentra la unidad.</p> <p>2.4. Comunica telefónicamente al taller externo la necesidad de trabajos.</p> <p>2.5. Crea una Orden de Trabajo.</p> <p>2.6. Solicita al área de Logística los artículos y repuestos que serán usados para la reparación de la unidad.</p>
LOGÍSTICA	3	<p>3.1. Recibe la solicitud de repuestos.</p> <p>3.2. Atiende y entrega los repuestos solicitados.</p>
SUPERVISOR DE DESARROLLO DE FLOTA	4	<p>4.1. Recibe los artículos solicitados.</p> <p>4.2. Imprime y entrega la orden de ingreso al contratista para el internamiento de la unidad, así como los artículos solicitados.</p>

RESPONSABLE	N°	DESCRIPCION DE LA ACTIVIDAD
CONTRATISTA	5	5.1. Recepciona unidad. 5.2. Recibe la Orden de Trabajo impresa con el detalle de los trabajos a realizar. 5.3. Verifica los repuestos que serán usados para la reparación de la unidad. 5.4. Revisa y verifica el estado y condiciones en las que se encuentra la unidad. 5.5. Ejecuta las reparaciones. 5.6. Finaliza los trabajos de reparación 5.7. Comunica fin de los trabajos realizados. 5.8. Entrega unidad reparada y operativa junto con el presupuesto de mano de obra.
SUPERVISOR DE DESARROLLO DE FLOTA	6	6.1. Revisa la terminación del trabajo. 6.2. Verifica que los trabajos realizados a la unidad fueron corregidas. 6.3. Entrega unidad al empresario.
CONDUCTOR	7	7.1. Recibe unidad reparada. 7.2. Valida los trabajos realizados. 7.3. Conformidad de trabajos.

Fuente: Propia

Año: 2016

4.3.5 Capítulo III del Manual de Políticas y Procedimientos

4.3.5.1 Responsables

- Gerencia de Desarrollo de Flota
- Gerencia de Logística.
- Talleres Externos.

4.3.5.2 Diagrama de Flujo

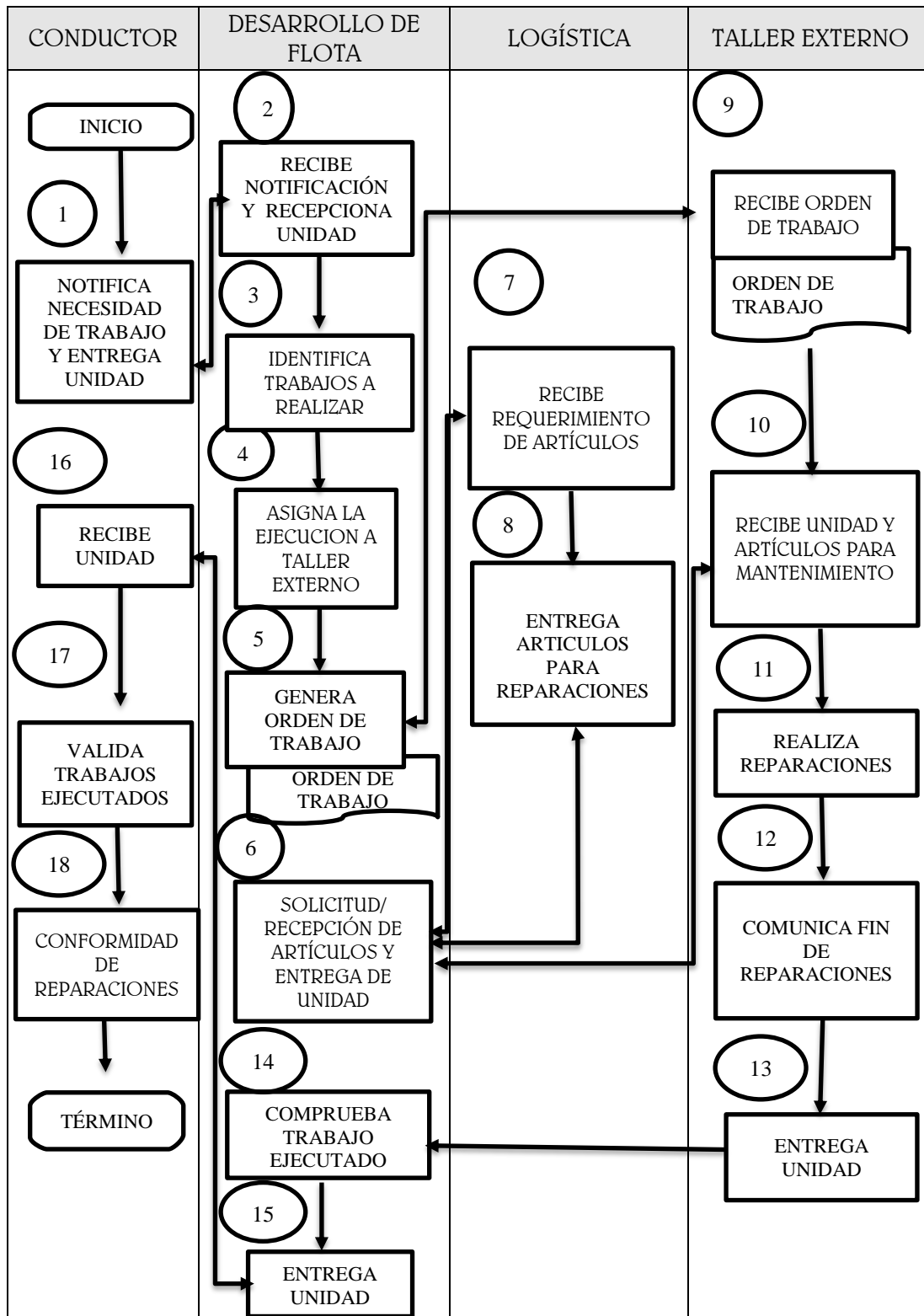


Figura 4. Flujograma del Manual de Políticas y Procedimientos

Fuente: Propia

Año: 2016

4.3.5.3 Información General

Transportes 77 S.A. es una empresa cuya actividad es el transporte de mercancías por carretera y fue fundada en el año 1977.

La Empresa es líder con 36 años de experiencia en la administración y mantenimiento a nivel nacional, siendo Subsidiaria de SABMiller Backus & Johnston para el transporte fluvial y terrestre de Cervezas, Malts, Agua Mineral y Gaseosas, encargándose exclusivamente de su distribución en todo el país.

Actualmente posee 15 agencias distribuidas a lo largo del territorio peruano.

Transportes 77 SA ha extendido su negocio de operaciones de reparto de cerveza a nivel nacional, desde 40 Centros de Distribución a más de 188,000 puntos de venta en casi todas las ciudades y pueblos del Perú.

La Empresa asumió el desarrollo de más de 240 empresas de transporte de reparto a nivel nacional, garantizando así el óptimo nivel de servicio que el cliente demanda y, sobretodo, la sostenibilidad del servicio en puntos de venta y, como consecuencia, la del negocio de sus proveedores.

En el año 2013 implementó un exitoso programa de operaciones en la Gerencia de Transporte Primario orientado a garantizar la integridad física de sus conductores en cada uno de los viajes. Así mismo Transportes 77 S.A. vigila la entrega oportuna y altamente confiable de los productos de su cliente principal.

Para el año 2014 la empresa inició el desarrollo de un sistema de información que integrara todas sus actividades de operación, mantenimiento y procesos administrativos orientados a la automatización de procesos que permitan a cada uno de sus miembros incrementar valor en cada una de sus actividades.

La Empresa cuenta con 25 talleres a nivel nacional y alrededor de 40 empresas contratistas, posee un parque de 17,475 llantas de 4 marcas y más de 80 modelos cubriendo así la demanda de los vehículos para sus diferentes operaciones.

Sus mantenimientos son desarrollados en base a estándares y plantillas por marca y modelo de vehículo.

Visión, Misión, Valores y Atributos Transportes 77 S.A.

➤ **Visión:**

Ser la operación con mejores prácticas en soluciones de distribución efectiva para SABMiller a nivel mundial.

➤ **Misión:**

Transformar los requerimientos de nuestros clientes en soluciones efectivas de distribución soportado por un equipo altamente comprometido con el éxito.

➤ **Valores:**

- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera.
- Trabajamos y ganamos un gran equipo.
- Entendemos y respetamos a nuestros clientes y consumidores.
- La responsabilidad es ciega e individual.
- Nuestra reputación es indivisible.

➤ **Atributos:**

- Competente
- Comprometido
- Seguro
- Versátil

Modelos De Transporte

Transportes 77 SA: asegura el abastecimiento oportuno a los Centros de Distribución (CD) con costos competitivos; gestiona el transporte de los CD a los Puntos de Venta, garantizando un nivel de servicio óptimo; garantiza el abastecimiento y reparto a través de un modelo sostenible y eficiente en las subcontrataciones; acompaña en el desarrollo de su equipo de conductores, orientados a un desarrollo personal, profesional y familiar que sea sostenible en el tiempo con una mejora en la calidad de vida.

✓ **Transporte Primario.-**

Transporta los productos desde las Bases a los Centros de Distribución.

La empresa cuenta con un sistema de registros sofisticados que permiten velar por la seguridad de sus conductores, almacenando al detalle los eventos realizados en cada uno de los viajes.

✓ **Transporte De Reparto.-**

Administra 550 unidades que transportan los productos terminados de los Centros de Distribución (40) a los puntos de venta; gestiona 200 empresarios a nivel nacional.

4.3.5.4 Organigrama

El organigrama presentado por La Empresa Transportes 77 SA se encuentra estructurada en forma vertical, pues la jerarquía de mando es de arriba hacia abajo.

Se cuenta con un Gerente General que tiene a su cargo tres directorios (De Transporte, de Desarrollo de Flota y de Administración) y estos a su vez están a cargo de los Gerentes de sub áreas.

4.3.5.5 Referencias:

Instructivo para la Elaboración de un Manual de Procesos, Tesorería General de la Nación de Argentina. (2015).

4.3.5.6 Glosario:

El Glosario puede ser apreciado en el Anexo N° 6

4.3.5.7 Revisión Histórica

Versión: 1.0

Fecha última actualización: 22 / 03 / 2016

Responsables: César Alberto Chávez Gonzáles

César Augusto Casuso Burgos

4.3.5.8 Anexos:

- ✓ ORGANIGRAMA (Ver en Anexo N° 7)
- ✓ FLUJOGRAMA INICIAL (Ver en Anexo N° 8)
- ✓ NARRATIVA (Ver en Anexo N° 9)

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La aplicación de la técnica de Control Interno COSO I permitió diagnosticar la situación general del Servicio No Rutinario de la Empresa Transportes 77 SA, lo que determinó que no existen procedimientos establecidos por escrito en el servicio de mantenimiento no rutinario.
2. Al no contar con Controles Internos, en el Servicio de Mantenimiento No Rutinario, se pudo diseñar un flujograma con el fin de proporcionar los procedimientos necesarios para la ejecución de mantenimientos no rutinarios. Esto ayudará a los controles necesarios para el buen desempeño y cumplimiento de las metas.
3. Las técnicas de evaluación de los procesos operativos aplicadas a la Empresa Transportes 77 SA permitió conocer las necesidades del Área de Desarrollo de Flota, en la que no existen políticas y procedimientos detallados para el mantenimiento no rutinario, permitiendo diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos que ayude al control de dichos procesos.
4. Se diseñó un Manual de Políticas y Procedimientos que ayudara al personal encargado del área en la toma de decisiones cuyo fin es el control de sus activos y obtener información confiable y precisa.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se diseña el presente Manual de Políticas y Procedimientos de los procesos operativos en el Servicio de Mantenimiento No Rutinario de la Empresa Transportes 77 S.A. para que eleve el desempeño operativo de la empresa, clarifique sus procesos y permita a los miembros de la organización definir sus actividades propias de su

puesto de trabajo, refuerza a tener orden y por ende a evitar los errores, y sobre todo ayuda al cumplimiento de los objetivos.

2. Se aconseja a la Gerencia de Desarrollo de Flota la aplicación del presente Manual de Políticas y Procedimientos de los Servicios No Rutinarios.
3. Se aconseja al Coordinador de Desarrollo de Flota realizar un monitoreo para verificar el cumplimiento de los procesos de mantenimientos no rutinario.
4. Capacitar a las áreas involucradas sobre al manejo del presente manual.
5. Se aconseja al Supervisor de Desarrollo de Flota el monitoreo constante a los procesos que se diseñaron y así se ejecuten de forma eficiente para obtener información confiable que facilite a la toma de decisiones gerenciales de la empresa.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Abanto, E. (2012). *Incidencia de la Implementación de un Sistema de Control Interno en la Gestión de la Empresa Industrial Santa Marina S.A.C. en la ciudad de San José*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Trujillo, Perú). Recuperado de

http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/619/bartolo_jaela.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Alday, A. & Morales, A. (2008). *Lineamientos de Mantenimiento Preventivo en el Transporte de Carga Derivado del Proyecto de Investigación SIP-20024020*, (Tesis de Pre-grado, Instituto Politécnico Nacional, México).

Recuperado de <http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/2594/PROYECTOSIP20024020.pdf?sequence=1>

Alvear, S. & Rodríguez, P. (Junio 2006). Estimación del Costo por Kilómetro y de los Márgenes de una Empresa de Transporte de Carga, Industria Agrícola, Región del Maule, Chile. *Panorama Socioeconómico*, 24(32), 48-57. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39903206>

Álvarez, M. (2006). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*; pág. 24, México: Panorama 2006

Aranda L. y García, R. (octubre, 2014). Control Interno. *Revista de Contaduría Pública de México*. 34, 32-33. Recuperado de <http://app.vlex.com/#WW/sources/5091/issues/282422>

Apaza, M. (2015). *Auditoría Financiera basada en las Normas Internacionales de Auditoría conforme a las NIIF*. Perú: Pacifico Editores.

- Calderón, R. (2012). *Control Interno de Mercancías en una Cadena Extrahotelera*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/control-interno-de-mercancias-en-una-cadena-extrahotelera/>
- Casanova, R., & Barrera, Ó. (2001). *Logística y Comunicación en un taller de Vehículos*. Madrid, España. Ediciones Paraninfo SA.
- Cohen, E., & Franco, R. (2006). *Evaluación de Proyectos Sociales*. México. Siglo XXI Editores S.A.
- Cuartas, L. (2008). *¿Qué es el Mantenimiento?*. Recuperado de:
http://www.unalmed.edu.co/tmp/curso_concurso/area3/QUE_ES_EL_MANTENIMIENTO_MECANICO.pdf
- Estupiñán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Gómez, G. (2004). *Planeación y Organización de Empresas*, p. 378, México: McGraw-Hill.
- Gómez y Tenesaca.(2012) "Propuesta de Elaboración de un Manual de Control Interno basado en el modelo COSO, aplicado a la Gasolinera Milchichig María Ángeles Flores e Hijos Cía. LTDA. Del Cantón, Cuenca" (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador.
- González, M. (2002, 26 de mayo). *El Control Interno*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-control-interno/>
- Holmes, A. (1994). *Auditorías Principios y Procedimientos*. (5ª e.). México: Editorial Hispanoamérica.

- Lindergaard, E.; Gálvez, G. y Lindergaard, J. (2008) *Enciclopedia de la Auditoría*, Pág. 278. España: Editorial Océano.
- López, H.(2011), *Estructura y Asignación del Costo Total, del Servicio de Transporte de Carga por Carretera en una Ruta Corta, en la Empresa de Transporte La Misericordia SAC del Departamento de Lambayeque*. (Tesis de pregrado)Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo.
- Mantilla, S.(2008). *Auditoría Financiera de PYMES*, (1ra e.) p41.Colombia; Editorial Eco Ediciones.
- Mantilla, S. (2005). Control Interno Informe COSO. (4ª ed.). p. 3 - 6. Bogotá, Colombia: Ediciones Ecoe
- Mendivil, V. (2012). Elementos de la Auditoria (5ta ed). Mexico:Thomson Editores
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones. (2005). Plan Intermodal de Transporte del Perú/OGPP Informe final – parte 5. P. 1. Recuperado de http://www.academia.edu/23146883/RECOMENDACIONES_PARA_LA_MEJORA_DE_LOS_SERVICIOS_DE_TRANSPORTE
- Münch, L.,(2003) *Fundamentos de Administración*, pág. 135, México: Trillas,
- Posso, J. y Barrios, M. (2014),*Diseño de un Modelo de Control Interno en la Empresa Prestadora de Servicios Hoteleros Eco Turísticos Nativos Activos Hotel La Cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera*.(Tesis de Pregrado, Universidad de Cartagena, Colombia). Recuperado <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/2130/1/TESIS%20CONTROL%20INTERNO-PRESENTACION%20FINAL.pdf>

- Reyes, A. (2002). *Administración de Empresas*, p. 177, México: Limusa.
- Rodríguez, J. (2012) *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. (4ta e.)* p.60. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Sánchez, L. (2010). *Propuesta para la Implementación de un Sistema de Control Interno (Informe COSO) para la gestión de los Inmuebles, Maquinaria y Equipo en la Empresa Agroindustrial Tumán S.A.A.* (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Santillana, Juan (2003). *Establecimiento De Sistemas De Control Interno La Función De Contraloría. (2ª ed.)*, México: Editorial Thomson,
- Tesén & Vásquez (2012). *Evaluación de los Procesos Operativos en el Sistema de Control Interno en el Área de Almacén de las Empresas Molineras en el Departamento de Lambayeque – Propuesta de mejoras.* (Tesis de Pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Tesorería General de la Nación de Argentina. (2015). *Instructivo para la Elaboración de un Manual de Procesos.* Recuperado de <http://forotgn.mecon.gov.ar/vinculos/tec/instructivo.pdf>
- Vallejo, V. (2012), *Diseño de un Sistema de Control Interno aplicado a los Procesos Contables de la Empresa Perfectiplan S.A.* (Tesis de Pregrado, Universidad Politécnica Salesiana sede Quito, Ecuador). Recuperado de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3685/1/UPS-QT03352.pdf>
- Villacorta, A. (Febrero 2015). Comprender el Control Interno. Actualidad Empresarial, (80), VIII1 – VIII2.
- Yarasca, P. (2006). *Auditoría, Fundamentos de un Enfoque Moderno.* Lima: Edición 2006

VII. ANEXOS

ANEXO 1

Empresas de Operación SABMiller en el Perú.

Tabla 10. Empresas de SabMiller

	Regiones Lima, Centro, Norte y Sur	Región Oriente
Cerveceras		
Transportadoras		

Fuente: Propia.

Fecha: 2016.

ANEXO 2

TIPOS DE MANTENIMIENTO

Tabla 11. Tipos de Mantenimiento

<p><u>Preventivo:</u> Basados en una frecuencia e intervalos establecidos bajo parámetros de cada tipo de vehículos y operación de los mismos.</p>	<p><u>Correctivo:</u> Aplicados en reparación urgente tras avería que obligó a detener el equipo o maquina dañada.</p>	<p><u>Predictivo:</u> Basado en detectar fallas antes que sucedan, para dar tiempo a corregirlas sin perjuicios al servicio, ni detención de la producción.</p>
---	---	--

Fuente: Propia.

Fecha: 2016.

ANEXO 3: Historia de Transportes 77 SA

Figura 5. Historia Transportes 77 S.A.

Fuente: Transportes 77 SA.

Fecha: 2016.

ANEXO 4: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Tabla 12. Matriz de Consistencia

TITULO	PROBLEMA	MARCO TEÓRICO	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES - OPERACIONALIZACIÓN
DISEÑO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL SERVICIO DE MANTENIMIENTO NO RUTINARIO DE LA EMPRESA TRANSPORTES 77 SA APLICANDO TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS OPERATIVOS	¿Existen y se cumplen las Políticas y Procedimientos de Control Interno en el Servicio de Mantenimiento No Rutinario de la Empresa Transportes 77 S.A?	Control interno Técnicas de los procesos operativos Concepto de manual	<p>OBJETIVO GENERAL: Diseñar un Manual de Políticas y Procedimientos en el Servicio de Mantenimiento No Rutinario de la Empresa Transportes 77 en el Periodo 2016.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la situación general del servicio de mantenimiento no rutinario. • Analizar la existencia de controles internos en el servicio de mantenimiento de la flota no rutinario de la empresa. • Aplicar técnicas y procedimientos al proceso operativo de mantenimiento de unidades que contribuyan a la mejora de sus eficiencia, ejecución, etc. • Elaborar una Propuesta de Manual de Políticas y Procedimientos relativas al Área de Mantenimiento de Unidades. 	<p><u>HIPOTESIS GENERAL</u></p> <p>Contar con un Manual de Políticas y Procedimientos contribuye de manera efectiva con el control dentro de los procesos en una empresa permitiendo a los miembros involucrados en este proceso conocer en forma detallada las funciones que deben realizar en la actividad de mantenimiento</p>	<p><u>Identificación de las Variables</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas y evaluación de los procesos ▪ Manual de políticas y procedimientos <p><u>Clasificación de las Variables</u></p> <p>Variable Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Técnicas y evaluación de los procesos <p>Variable Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual de políticas y procedimientos

Fuente: Propia
Año: 2016

ANEXO 5:

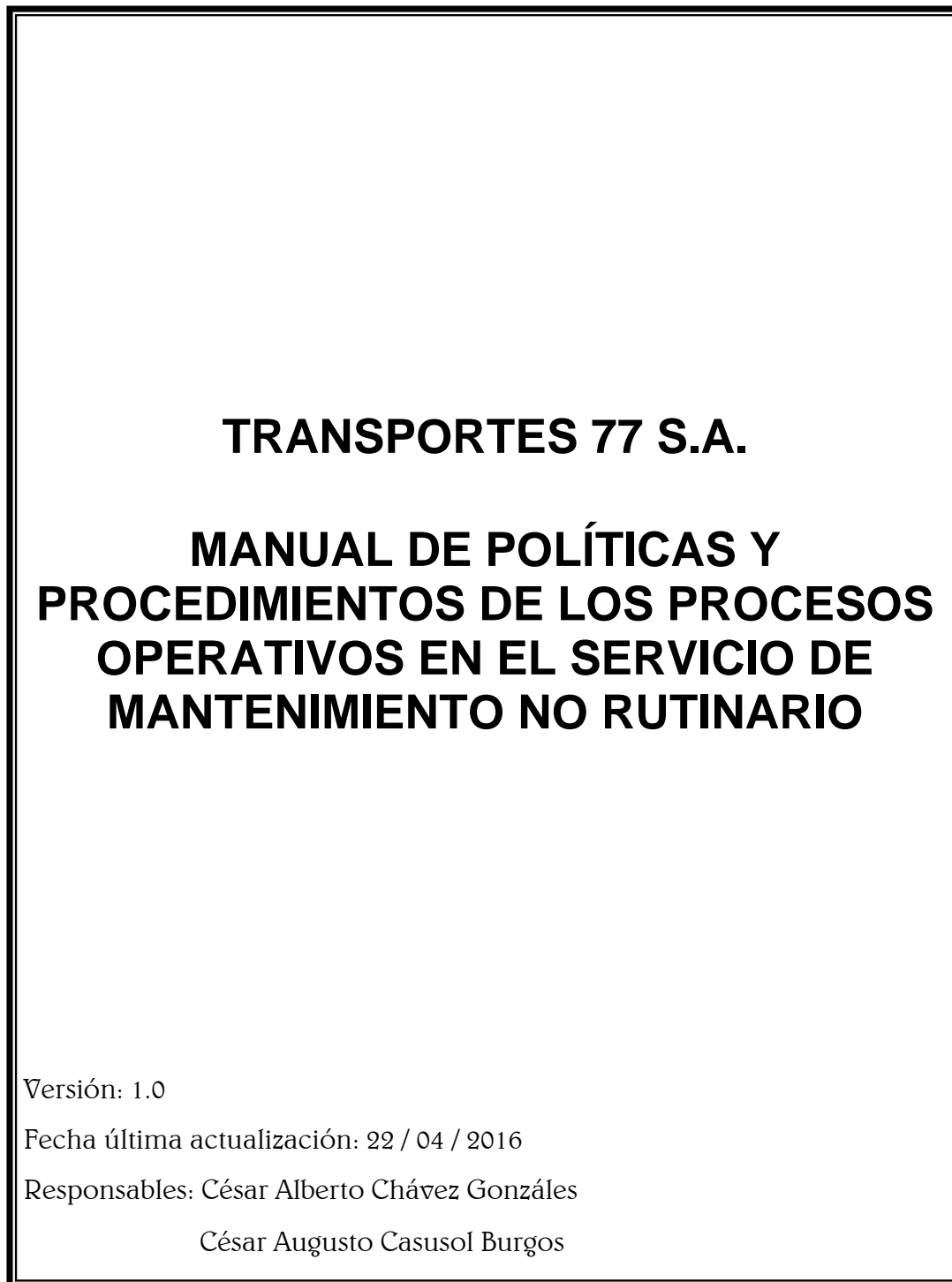


Figura 6. Portada del Manual de Políticas y Procedimientos propuesto

Fuente: Propia

Año: 2016

ANEXO 6

Tabla 13. Glosario del Manual de Políticas y Procedimientos

<u>GLOSARIO</u>
Definiciones de términos utilizados en la elaboración del presente instructivo:
<u>Objetivo del Manual:</u> Presentar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se realizan al interior de cada unidad administrativa dentro de una institución, estableciendo de manera formal los métodos y técnicas de trabajo a aplicarse, precisando las responsabilidades de los distintos órganos que intervienen en la ejecución, control y evaluación de las mismas, facilitando su interrelación.
<u>Diagrama de Flujo o Flujograma:</u> Se refiere a la representación gráfica de las actividades descritas en el proceso, además de mostrar los órganos, unidades responsables, y/o puestos que intervienen en cada actividad.
<u>Manual de Procesos:</u> Documento en el que se consignan en forma resumida, la secuencia de acciones que deben seguirse para la realización de una determinada función o funciones de una dependencia o entidad. En ellos se describen además los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen, precisándose tanto su responsabilidad como su participación.
<u>Procedimiento:</u> Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea de específica de un ámbito predeterminado de aplicación.
<u>Política:</u> Lineamientos de carácter general que orientan la toma de decisiones en cuanto al curso de las actividades y funciones que habrán de realizar los funcionarios públicos en sus respectivas áreas de trabajo.

Fuente: Propia

Año: 2016

ANEXO 7

ORGANIGRAMA TRANSPORTE 77 S.A.

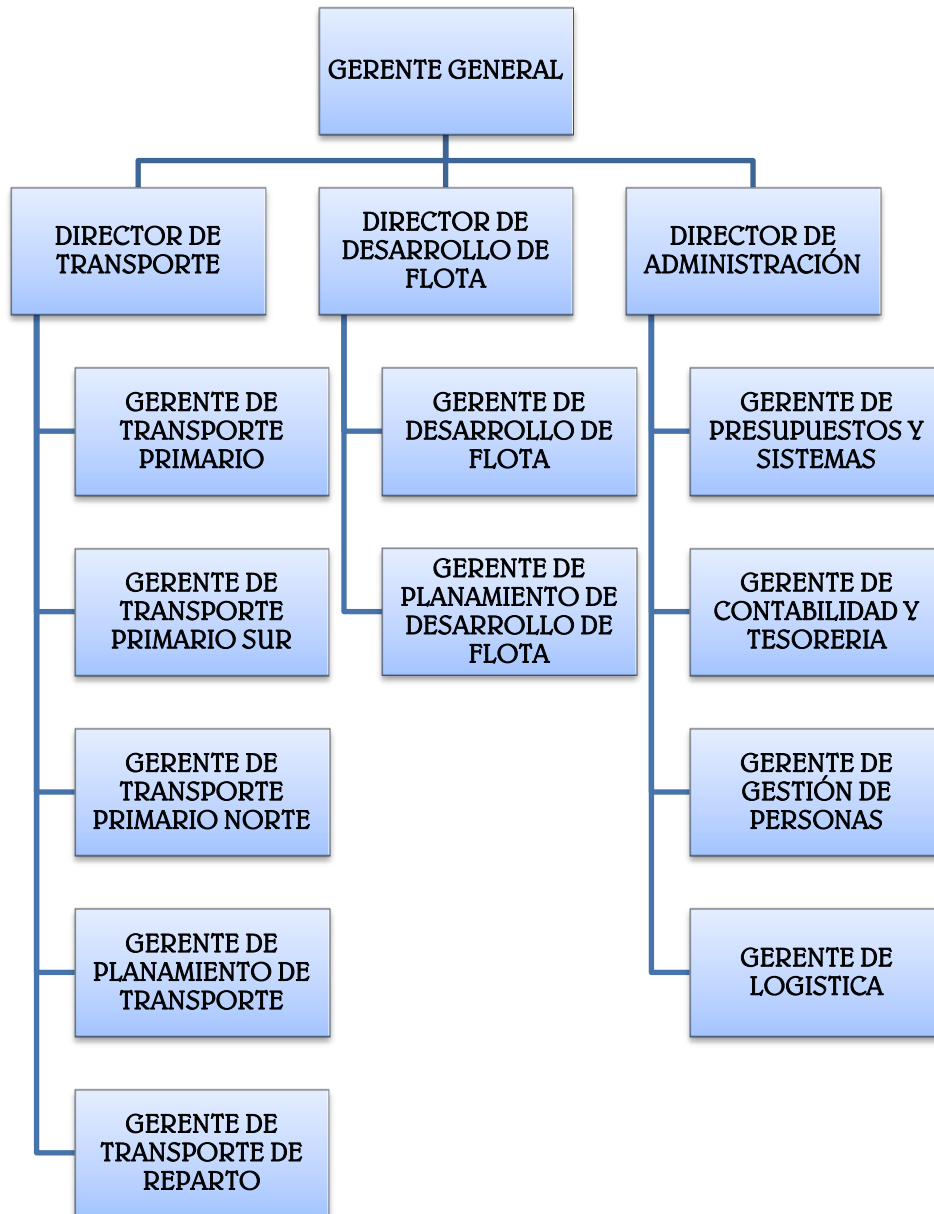


Figura 7. Organigrama de la Empresa Transportes 77 S.A.

Fuente: Transportes 77

Año: 2016

ANEXO 8 FLUJOGRAMA INICIAL DE SERVICIOS NO RUTINARIO

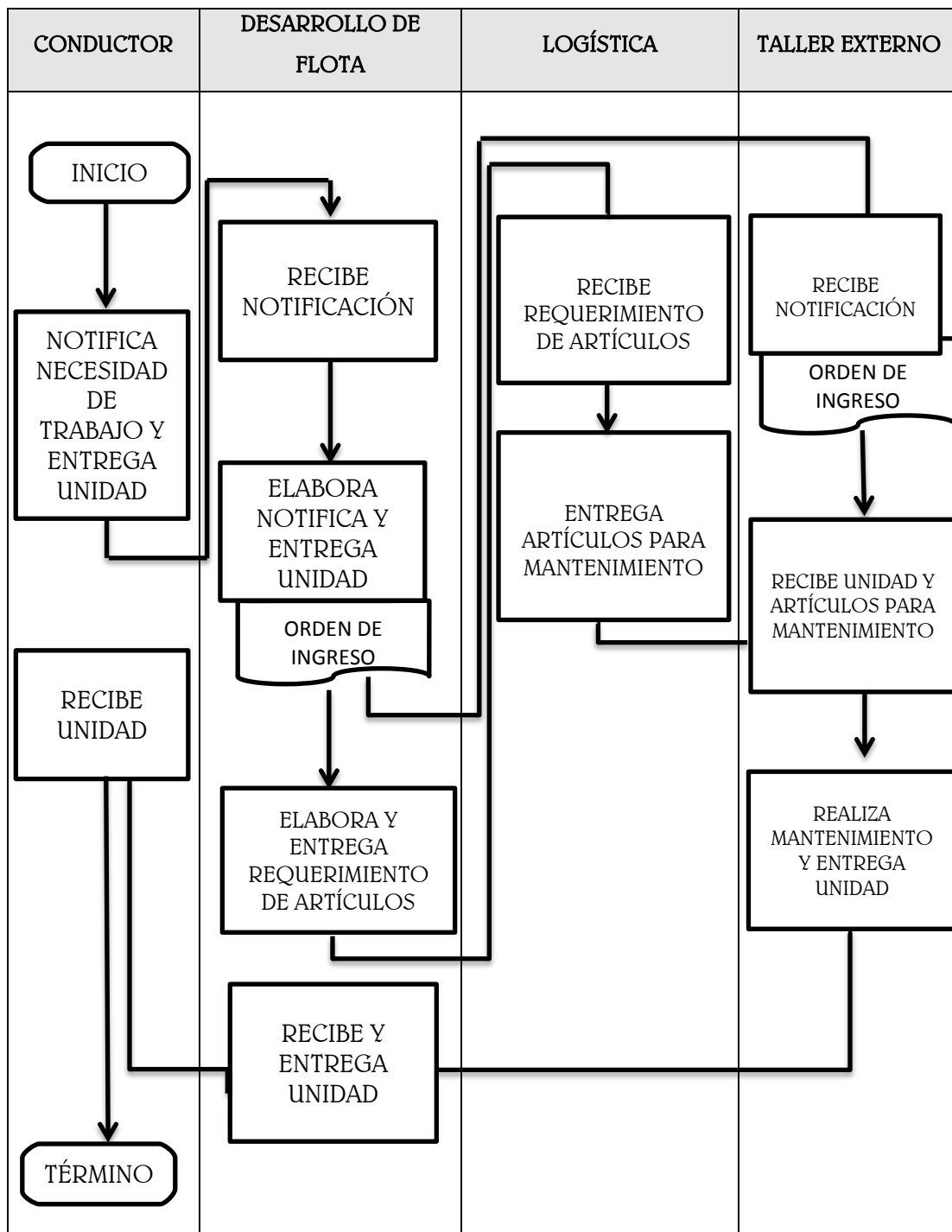


Figura 8. Flujoograma Inicial del área de Mantenimiento

Fuente: Propia

Año: 2016

ANEXO 9

Tabla 14. Técnica de Narrativa aplicada al área de mantenimiento
NARRATIVA

Trasportes 77 S.A.	Responsable
En la Empresa Transportes 77 S.A. el Servicio de Mantenimiento no Rutinario se da inicio cuando el conductor reporta una falla y/o avería de la unidad vía telefónica al Supervisor de Desarrollo de Flota, éste último recepciona la unidad, revisa y traslada el vehículo al taller externo.	CONDUCTOR
El Supervisor de Desarrollo de Flota elabora la Orden de Servicio y solicita requerimientos de artículos, logística atiende los artículos y los entrega al Supervisor de Desarrollo de Flota.	SUPERVISOR DESARROLLO DE FLOTA
El taller externo revisa y verifica el estado y condiciones en las que se encuentra la unidad, ejecuta las correcciones a la unidad mientras espera que el Supervisor de Desarrollo de Flota entregue los artículos para la reparación.	LOGISTICA
Entregado los materiales al taller externo, éste ejecuta las correcciones, finalizado los trabajos de reparación el taller externo entrega la unidad reparada. El Supervisor de Desarrollo de Flota recibe la unidad y entrega al conductor.	TALLER EXTERNO
<p>Hallazgos de la Observación: Los Procedimientos descritos no contemplan que el Supervisor de Desarrollo de Flota verifique el estado y condiciones en las que se encuentra la unidad, no genera una Orden de Trabajo en ese momento, envía la unidad a Taller sin la OT ni los artículos para el requerimiento. El Taller Externo pierde tiempo esperando que lleguen los artículos, luego de culminados los trabajos la unidad es entregada al Supervisor de Desarrollo de Flota quien no verifica los trabajos ejecutados y solo entrega la unidad al conductor. El conductor recepciona la unidad pero no verifica los trabajos realizados.</p>	

Fuente: Propia

Año: 2016