

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Contabilidad

Tesis

**Implementación de control interno en la
Corporación Empresarial Barrera y Gutiérrez SAC**

Liliana Marin Villalva

Para optar el Título Profesional de
Contador Público

Huancayo, 2019

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

Asesora de Tesis

Mg. Angelica María Tovar Navarro

Dedicatoria

Con amor y cariño a mi querido hijo

Ian Mateo.

Liliana.

Agradecimientos

A Dios, por las oportunidades y bendiciones que me brinda.

A mis seres queridos, por apoyarme y darme el aliento.

Al Gerente General de la Empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, por brindarme las facilidades en información y oportunidad de implementación en su empresa.

A Angélica María Tovar y José Antonio Arredondo mis Asesores, por hacer realidad mi Tesis.

Índice de Contenidos

Asesora de Tesis.....	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Índice de Contenidos.....	v
Índice de Tablas	xi
Resumen.....	xv
<i>Abstract</i>	xvi
Introducción	17
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	18
1.1. Planteamiento del Problema de Investigación	18
1.1.1. Formulación del Problemas de la Investigación.	25
1.1.1.1. <i>Problema General.</i>	25
1.1.1.2. <i>Problemas Específicos.</i>	25
1.1.2. Objetivos de la Investigación.....	25
1.1.2.1. <i>Objetivo general</i>	25
1.1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	26
1.1.3. Justificación e importancia de la Investigación.	26
1.1.3.1. <i>Justificación social.</i>	26
1.1.3.2. <i>Justificación metodológica.</i>	26

1.1.3.3. <i>Justificación teórica.</i>	27
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	28
2.1. Antecedentes del Problema	28
2.1.1. Antecedentes Locales.....	28
2.1.2. Antecedentes Nacionales.	29
2.1.3. Antecedentes Internacionales.....	31
2.2. Bases teóricas	33
2.2.1. Control Interno.....	33
2.2.2. Beneficios de un Sistema de Control Interno.....	34
2.2.3. Marco COSO.....	35
2.2.4. Objetivos del Marco COSO	36
2.2.4.1. <i>Objetivos de Información.</i>	36
2.2.4.2. <i>Objetivos Operativos.</i>	36
2.2.4.3. <i>Objetivos de Cumplimiento.</i>	37
2.2.5. Componentes de Control Interno.	37
2.2.5.1. <i>Ambiente de Control.</i>	37
2.2.5.2. <i>Evaluación de Riesgos.</i>	37
2.2.5.3. <i>Actividades de Control.</i>	38
2.2.5.4. <i>Información y Comunicación.</i>	39
2.2.5.5. <i>Actividades de Supervisión.</i>	39
2.2.6. Relación entre Objetivos y Componentes.....	40

2.2.7. Relación entre los Componentes y Principios.....	40
2.2.8. Efectividad del Control Interno.....	41
2.2.9. Limitaciones.....	42
2.2.10. Pasos a Seguir.	42
2.2.10.1. <i>Estudiarlo y entenderlo.</i>	42
2.2.10.2. <i>Evaluar el estado actual.</i>	42
2.2.10.3. <i>Definir un plan de Implementación.</i>	42
2.2.10.4. <i>Comunicarlo en la Organización.</i>	43
2.3. Control Interno en las Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas	43
2.4. La revisión de literatura.....	44
2.5. Definiciones y Términos de estudio.....	45
2.5.1. Control Interno.....	45
CAPÍTULO III METODOLOGÍA.....	47
3.1. Diseño de Investigación.	47
3.1.1. Tipo de Investigación.....	47
3.1.2. Naturaleza.	47
3.1.3. Diseño.	47
3.1.4. Método	47
3.1.5. Alcance.....	47
3.2. Población y Características de la Muestra de la Investigación.	48
3.2.1. Población de la Investigación.	48

3.2.2. Característica de la Muestra.....	48
3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad.....	48
3.4. Ubicación Geográfica.....	48
3.5. Instrumentación.....	48
CAPÍTULO IV RESULTADOS.....	50
4.1. Supuestos de la Investigación.....	50
4.2. Limitaciones de la Investigación.....	50
4.3. Delimitaciones de la investigación.....	51
4.4. Información general de la Empresa.....	51
4.4.1. Descripción de la Empresa.....	51
4.4.2. Categoría.....	51
4.4.3. Tamaño de la Organización.....	51
4.4.4. Mercados a los que destina su servicio.....	52
4.4.5. Servicios y productos que ofrece.....	53
4.5. Diagnóstico de la Situación Inicial.....	53
4.6. Implementaciones de Control Interno.....	62
4.6.1. Ambiente de Control.....	62
4.6.2. Evaluación de Riesgos.....	86
4.6.3. Actividades de Control.....	104
4.6.4. Información y Comunicación.....	105
4.6.5. Monitoreo y Supervisión.....	116

4.7. Perfil de los informantes	118
4.8. Presentación de Resultados	118
4.8.1. Análisis Descriptivo de Datos.....	118
4.8.2. Encuesta	119
Encuesta al Gerente-Interpretación.....	119
CAPÍTULO V DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	120
5.1. Referido al Objetivo General	120
5.2. Referido al Objetivo Especifico N° 1.....	121
5.3. Referido al Objetivo Especifico N° 2.....	123
5.4. Referido al Objetivo Especifico N° 3.....	124
5.5. Referido al Objetivo Especifico N° 4.....	126
5.6. Referido al Objetivo Especifico N° 5.....	127
5.7. Aporte de la Investigación.....	128
5.7.1. Ambiente de Control.....	128
5.7.2. Evaluación de Riesgos.	128
5.7.3. Actividades de Control.....	129
5.7.4. Información y Comunicación.....	129
5.7.5. Supervisión.....	130
Conclusiones	131
Recomendaciones.....	132
Referencias Bibliográficas	133

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Principales constructoras a nivel Nacional</i>	21
Tabla 2 <i>Principales constructoras a nivel Regional</i>	22
Tabla 3 <i>Trabajadores entrevistados</i>	48
Tabla 4 <i>Trabajadores por categoría</i>	52
Tabla 5 <i>Trabajadores Temporales según cargo</i>	52
Tabla 6 <i>Estadística de Reuniones.</i>	54
Tabla 7 <i>Estadística de Procesos de licitación aceptadas vs denegadas.</i>	56
Tabla 8 <i>Los principales problemas vs el componente de COSO involucrado.</i>	60
Tabla 9 <i>Cuadro de asignación de personal</i>	63
Tabla 10 <i>Objetivos estratégicos</i>	92
Tabla 11 <i>Requisitos del Cliente</i>	104
Tabla 12 <i>Actividades de Control</i>	104
Tabla 13 <i>Mecanismos de Comunicación</i>	107
Tabla 14 <i>Herramientas de Planificación Estratégica</i>	107
Tabla 15 <i>Procedimiento de presentación de propuestas a concursos</i>	108
Tabla 16 <i>Procedimiento de Gestión del proyecto y ejecución de la obra</i>	110
Tabla 17 <i>Los principales problemas vs el componente de COSO involucrado.</i>	114
Tabla 18 <i>Mecanismos de Escucha al Cliente</i>	116
Tabla 19 <i>Mecanismo de Sistema de gobierno</i>	117
Tabla 20 <i>Análisis del objetivo general</i>	120
Tabla 21 <i>Lista de verificación del objetivo general</i>	121
Tabla 22 <i>Análisis del objetivo específico N° 1</i>	122
Tabla 23 <i>Análisis del objetivo específico N° 2</i>	124
Tabla 24 <i>Análisis del objetivo específico N° 3</i>	125

Tabla 25 <i>Análisis del objetivo específico N° 4</i>	126
Tabla 26 <i>Análisis del objetivo específico N° 5</i>	127

Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Producto Bruto Interno por Actividad económica.	18
<i>Figura 2.</i> Variación % de PBI trimestrales ajust. a las Cuentas Nacionales Anual.	19
<i>Figura 3.</i> Producto Bruto Interno por Actividad económica.	20
<i>Figura 4.</i> Variación % del Producto Bruto Interno por Actividad económica.	20
<i>Figura 5</i> Ubicación geográfica de la Empresa.	23
<i>Figura 6.</i> Organigrama de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez 2014.	24
<i>Figura 7.</i> Empresa - Ingresos anuales periodo 2013 al 2016.	24
<i>Figura 8.</i> Evolución COSO	36
<i>Figura 9.</i> COSO 2	40
<i>Figura 10.</i> Principios de un Control Interno Efectivo	41
<i>Figura 11.</i> Pasos a Seguir según Deloitte para la implementación de COSO.	43
<i>Figura 12</i> Línea de Tiempo de COSO	45
<i>Figura 13</i> Organigrama de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez 2016.	80
<i>Figura 14</i> Matriz de Riesgos.	88
<i>Figura 15</i> Probabilidad del Riesgo en la Corporación Barrera y Gutierrez.	88
<i>Figura 16</i> Consecuencias sobre las personas	89
<i>Figura 17</i> Nivel de Riesgo y su significancia.	89
<i>Figura 18</i> Plan Estratégico 2016.	91
<i>Figura 19</i> Estrategias de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.	92
<i>Figura 20</i> Objetivos Estratégicos 2016.	95
<i>Figura 21</i> Procesos Plan Estratégicos 2016.	95
<i>Figura 22</i> Procesos de Gestión Comercial.	97
<i>Figura 23</i> Plantilla de Plan de Acción.	106

<i>Figura 24.</i> Flujograma del Procedimiento de presentación de propuestas	110
<i>Figura 25.</i> Flujograma del Procedimiento de Gestión del proyecto y ejecución.....	113
<i>Figura 26.</i> Flujograma de Procedimiento de Actividades de Apoyo	115

Resumen

La implementación del control interno es una herramienta muy importante para las empresas. La empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutiérrez SAC venía teniendo constantes problemas en su administración, a consecuencia de ello la entidad tuvo que afrontar pérdidas financieras, que de llevar una buena administración no se vería afectada. A través de la presente tesis describimos la implementación del control interno de la entidad en mención. El tipo de esta investigación es aplicada, de alcance descriptivo, modelo no experimental, e investigación cualitativa. La presente investigación se trabajó con entrevistas al gerente general, al personal responsable de la administración y finalmente se identificó mediante una lista de verificación de las características realizadas a través de los 5 componentes del COSO en la implementación del control interno de la Empresa Corporación empresarial Barrera y Gutierrez SAC.

Palabras clave: COSO, Gestión Administrativa, Control Interno, Ambiente de Control.

Abstract

The implementation of internal control is a tool very important for the enterprise. The enterprise Corporación Empresarial Barrera y Gutiérrez SAC has been constant problems in its administration, consequence of this, the company has been financial problems and losses, if they were not to lead a good administration, they would not be affected. Through the present investigation we did show and describe the implementation of the internal control improved the management of this entity, in this way the results of this application elucidated. The type of research is applied, of descriptive scope, non-experimental model, and qualitative research. The investigation was worked with interviews, the implementation of internal control, to the general manager and the personnel responsible for the administration and a final survey of the implementation carried out, these tools were made to the total of workers. Finally, it concluded that the implementation of internal control in Corporación Empresarial Barrera y Gutiérrez SAC, it improved the administrative management of the entity.

Key Words: COSO, Administrative management, Internal Control, Environment control.

Introducción

En la actualidad las organizaciones están siendo conducidas hacia la aplicación del control interno, la administración y posteriormente la gestión de riesgos. El marco de referencia COSO para la implementación de control interno se muestra como una alternativa para solucionar los problemas de gestión. Este modelo es uno de los más usados a nivel internacional y nacional, esta aplicación se puede observar por ejemplo en la Contraloría General de la República del Perú y otras en entidades públicas y privadas.

La empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutiérrez SAC venia teniendo problemas en su administración, por tal razón se planteó la implementación del control interno a través del COSO como una alternativa de solución, dicho modelo a través de 5 dimensiones y 17 principios han permitido a muchas empresas mejorar su control interno y por ende su gestión. Esta investigación describe la implementación del control interno en la empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutiérrez SAC.

En el primer capítulo se describe el problema e investigación en todo el contexto que fue encontrado, así como la justificación y los objetivos, en el segundo capítulo se describe el marco teórico del problema, es decir se describe el marco de referencia COSO en toda su amplitud, en el tercer capítulo se describe la metodología, el diseño de la investigación, la naturaleza, el alcance, la población y la muestra, el cuarto capítulo trata los resultados a través de la revisión de los objetivos, en el último capítulo se discuten los resultados por objetivo, finalmente se citan las conclusiones y recomendaciones de la tesis. Cabe mencionar que el principal aporte de esta investigación fue ofrecido para el mejoramiento de la empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutiérrez SAC, pues implementar un marco de referencia como es el COSO puede funcionar en una empresa del sector de consultoría y construcción.

La Autora.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Planteamiento del Problema de Investigación

El mercado de la construcción en el Perú

El sector construcción en el Perú el 2017, en comparación a los otros sectores ha crecido en mayor porcentaje, en un 9.1% (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018), tal como se aprecia en la siguiente figura:

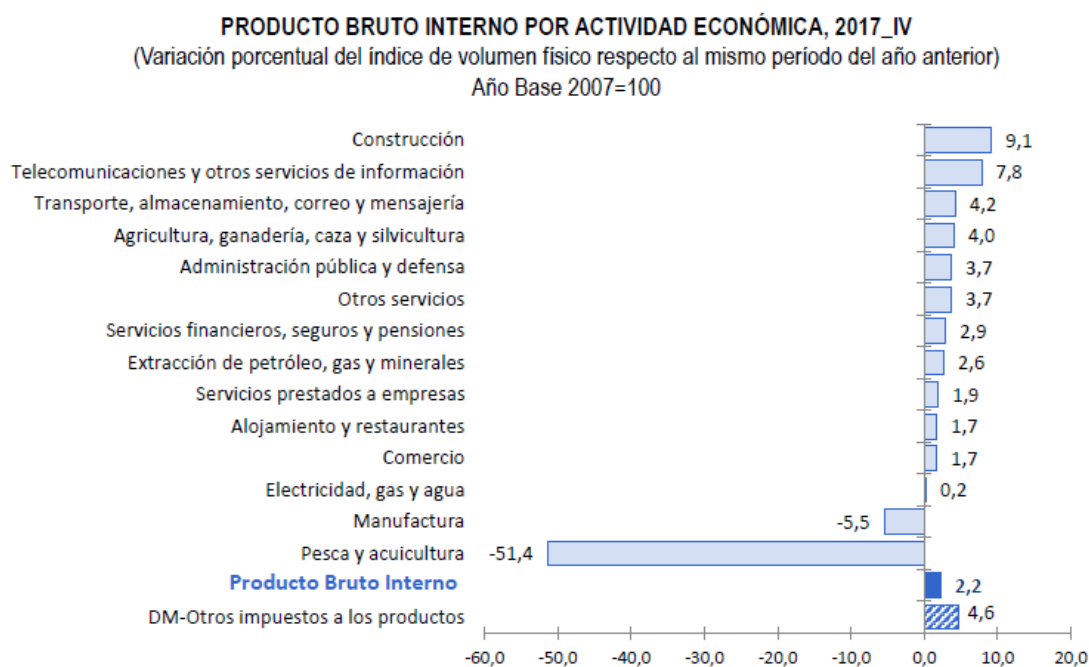


Figura 1. Producto Bruto Interno por Actividad económica.

Nota: Inei.gob.pe. (2018). PERU Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI.

Recuperado en: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/> [Accesado el 23 de mayo del 2018].

Del análisis del producto bruto interno del Perú en los últimos 3 años por trimestres y la variación del mismo se puede observar que el crecimiento en los 2 últimos años, los que no han sido tan buenos como en los años anteriores, en los que se ve mayor crecimiento. Ello se puede observar en la siguiente figura:

PERÚ: PRODUCTO BRUTO INTERNO
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)
Año Base 2007=100

Actividad	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Economía Total (PBI)	4,5	4,0	4,4	3,0	4,0	2,3	2,6	2,9	2,2	2,5
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	2,6	1,8	2,2	3,7	2,5	-0,4	0,5	7,0	4,0	2,6
Pesca y acuicultura	1,8	-56,0	71,5	31,1	-9,0	36,9	124,5	-44,5	-51,4	4,7
Extracción de petróleo, gas y minerales	11,7	19,7	12,8	7,1	12,6	4,2	1,9	4,1	2,6	3,2
Manufactura	-1,3	-5,5	2,4	2,3	-0,6	2,3	4,5	-1,8	-5,5	-0,3
Electricidad, gas y agua	10,7	7,5	6,8	5,9	7,7	1,0	1,6	1,6	0,2	1,1
Construcción	2,9	1,8	-3,5	-9,2	-2,5	-5,0	-2,7	6,2	9,1	2,2
Comercio	3,9	3,4	2,4	1,9	2,8	0,3	1,0	1,4	1,7	1,1
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4,3	3,5	3,7	3,6	3,8	2,5	3,0	2,0	4,2	2,9
Alojamiento y restaurantes	3,1	2,8	2,9	2,5	2,8	0,8	1,3	1,4	1,7	1,3
Telecomunicaciones y otros servicios de información	8,4	11,4	7,6	7,9	8,8	8,8	6,6	8,9	7,8	8,0
Servicios financieros, seguros y pensiones	8,6	6,6	5,0	1,0	5,4	-0,3	0,5	1,8	2,9	1,2
Servicios prestados a las empresas	3,3	2,4	2,5	1,9	2,5	0,8	0,2	1,6	1,9	1,1
Administración pública y defensa	4,4	4,4	4,3	3,9	4,3	3,4	3,6	3,9	3,7	3,7
Otros servicios	4,3	4,4	4,1	4,0	4,2	3,9	3,9	3,7	3,7	3,8
Total Industrias (VAB)	4,6	4,1	4,4	2,9	4,0	2,1	2,6	2,7	2,0	2,4
Otros impuestos a los productos y DM	3,3	3,0	3,9	4,4	3,6	4,2	2,5	5,5	4,6	4,2

Figura 2. Variación % de PBI trimestrales ajust. a las Cuentas Nacionales Anual.

Nota: Inei.gob.pe. (2018). PERU Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI.

Recuperado en: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/> [Accesado el 23 de abril 2018].

El sector construcción en el Perú ha tenido una tendencia creciente, cuya variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo periodo del año anterior, se observa en la figura líneas abajo:

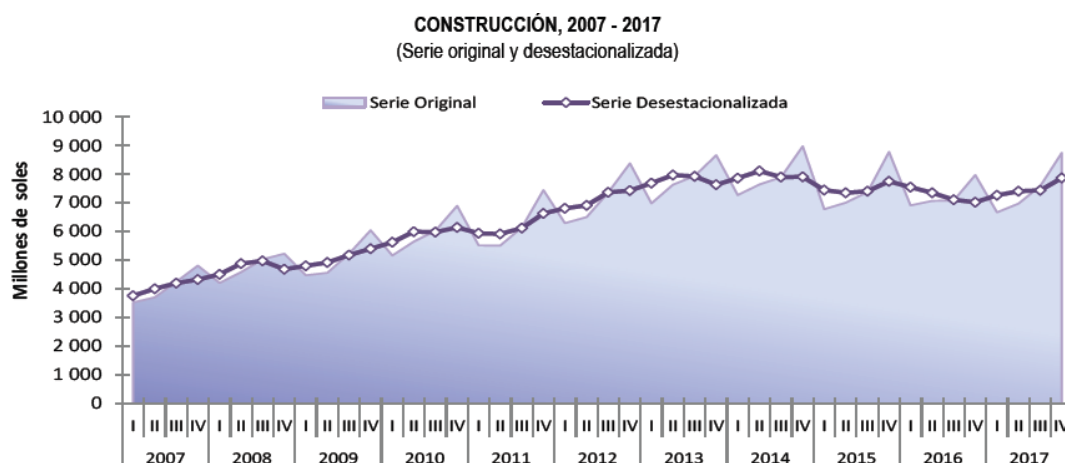


Figura 3. Producto Bruto Interno por Actividad económica.

Nota: Inei.gob.pe. (2018). PERU Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. Recuperado en: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/> [Accesado el 23 de mayo del 2018].

En la figura anterior se observa un crecimiento sostenible en el tiempo hasta el 2017, este indicador nos demuestra que el sector construcción es un sector en crecimiento, por tal razón los fundadores de la Corporación empresarial Barrera y Gutierrez SAC decidieron apostar por este.

Así mismo esta tendencia de crecimiento se puede observar en la siguiente figura:

CONSTRUCCION: VALOR AGREGADO BRUTO
(Variación porcentual del índice de volumen físico respecto al mismo período del año anterior)
Valores a precios constantes de 2007

Actividad	2016/2015					2017/2016				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año	I Trim.	II Trim.	III Trim.	IV Trim.	Año
Construcción	2,9	1,8	-3,5	-9,2	-2,5	-5,0	-2,7	6,2	9,1	2,2

Figura 4. Variación % del Producto Bruto Interno por Actividad económica.

Nota: Inei.gob.pe. (2018). PERU Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI. Recuperado en: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/> [Accesado el 23 de mayo del 2018].

En el cuarto trimestre de 2017, el valor agregado bruto de la actividad construcción, a precios constantes de 2007, aumentó en 9,1% referente al periodo del año anterior, explicado por la mayor ejecución de obras en viviendas, edificios, carreteras, calles, caminos y otras construcciones del sector privado y público. El crecimiento real de la construcción de obras públicas es por la mayor ejecución en obras de ingeniería civil, relacionadas a las obras de infraestructura eléctrica, infraestructura en agua y saneamiento; mientras que, la construcción de edificios no residenciales registró un incremento por la mayor ejecución de obras de instalaciones educativas e instalaciones médicas. Asimismo, las obras en infraestructura vial también se incrementaron, debido a la construcción de autopistas; mejoramiento de carreteras, calles y caminos; construcción de puentes carrozables de integración en los niveles de ámbito de gobierno regional y local. El incremento de la construcción en obras privadas por la mayor ejecución de viviendas multifamiliares, edificaciones para oficinas, centros comerciales, hoteles, centros universitarios, así como, obras de ingeniería civil hechas por las empresas mineras, entre otras. En el 2017, la construcción registró un crecimiento de 2.2% por la mayor ejecución de obras públicas de servicios básicos de agua y saneamiento, instalaciones educativas e instalaciones médicas. Por ello, la ejecución de obras privadas aumentó por las inversiones realizadas de las empresas mineras: Minera La Inmaculada II en Ayacucho, Mina El Porvenir y Minera Atacocha, ambas (Cerro de Pasco); también en las obras como: construcción de departamentos, entre otros. Las principales empresas constructoras a nivel nacional son las siguientes:

Tabla 1

Principales constructoras a nivel Nacional

N° de Ord.	Empresa
1	GYM
2	Odebrecht Perú Ingeniería y construcción

3	Mota-Engil Perú s.a.
4	Cosapi
5	San Martín Contratistas Generales S.A.
6	Ing. Civiles & Contratistas Generales – Iccgsa
7	JJC Contratistas Generales
8	Tradi
9	Constructora OAS LTDA Suc. del Perú
10	La Viga

Las principales empresas constructoras a nivel región Junín son:

Tabla 2

Principales constructoras a nivel Regional

N° de Ord.	Empresa
1	VBEP Contratistas Generales SAC
2	consorcio con VAC Corporation Perú SAC y High Constructions SAC
3	ERR High Technology Ingeneer EIRL
4	Consorcio A&E Mineros Civiles

Las anteriores empresas son las más representativas en los últimos gobierno de la región Junín.

De la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC

La Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC tiene por giro principal construcción de edificios completos. Está registrada en la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (SUNAT) conforme al CIU: 45207 (construcción de edificios completos). Se fundó en el año 2012, iniciando sus operaciones con dos trabajadores,

se encuentra registrada en Superintendencia Nacional de los Registros Públicos SUNARP en la partida registral N° 11162656. La empresa está localizada en el Av. Los Héroes Nro. 459 (esquina con Jr. Antonio Raimondi) provincia de Chupaca, región de Junín.

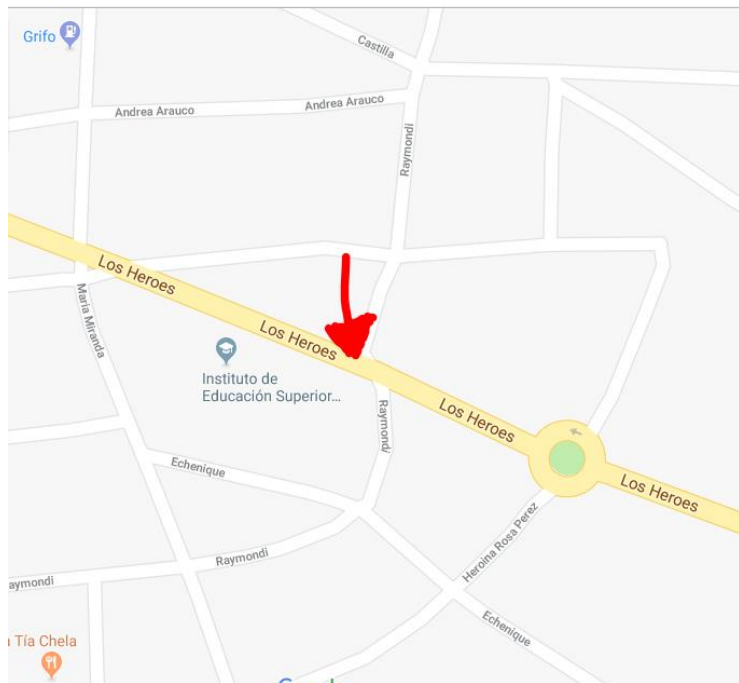


Figura 5 Ubicación geográfica de la Empresa.

La ubicación de la empresa es ideal para la prestación de servicios a la Municipalidad Provincial de Chupaca, entidad con la que realiza varios servicios, al encontrarse a tres cuadras de su establecimiento, esta ubicación es estratégica porque la convierte en un lugar muy accesible para sus principales clientes.

La misión de la empresa Corporación Empresarial Barrera & Gutierrez es: Atender satisfactoriamente las necesidades de construcción en todos sus niveles y prestar un servicio de adecuación de zonas públicas para la mejora del bienestar social, comprometidos con el medio ambiente y perseverante en el desarrollo de los empleados en sus competencias profesionales, basamos nuestro progreso en la diversificación y expansión a otras regiones con un compromiso de superación permanente para alcanzar nuestros objetivos y conseguir la fidelidad de nuestros clientes. (Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, 2016, pág.

2)

La visión que persigue la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC es: Posicionarnos como líderes en el ámbito construcción y servicios e incrementar nuestra presencia en mercados dentro del país. (Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, 2016, pág. 2)

La estructura encontrada de la organización fue el siguiente:

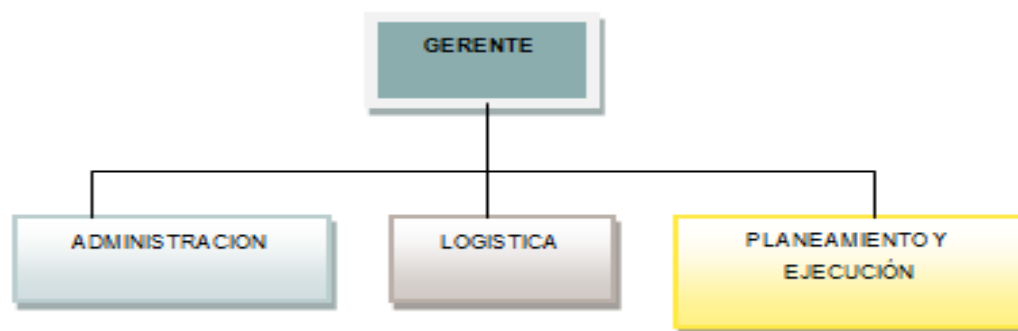


Figura 6. Organigrama de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez 2014.

Nota: MOF Aprobado el 03-02-2014.

Como se describe en el organigrama, la empresa tenía una organización horizontal, la gerencia estaba a cargo de uno de los socios, la oficina de Administración llevaba la contabilidad, el departamento de Logística está a cargo del primer socio, mientras la oficina de planeamiento y ejecución era llevada por el segundo socio. Cabe mencionar que los años 2014 y 2015 la empresa presentó un estancamiento en su crecimiento, como se observa en la imagen siguiente:

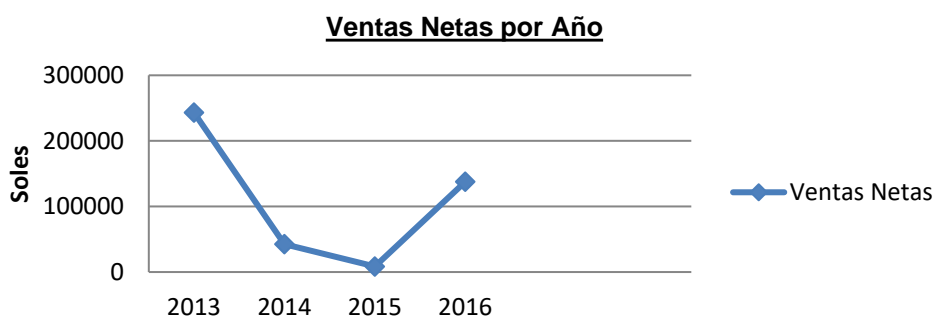


Figura 7. Empresa - Ingresos anuales periodo 2013 al 2016.

Del 2013 al 2014 las ventas bajan fuertemente, en los periodos 2014 y 2015, las ventas disminuyen ligeramente manteniendo el nivel de ventas mínimos, sus ingresos disminuyeron en 87.67% respecto al 2013, luego de la implementación COSO este incrementa considerablemente para el 2016.

1.1.1. Formulación del Problemas de la Investigación.

1.1.1.1. Problema General.

¿Cómo mejorar el proceso de gestión en la Corporación Empresarial Barrera & Gutierrez SAC?

1.1.1.2. Problemas Específicos.

1. ¿Cómo mejorar el ambiente de control en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC?
2. ¿Cómo mejorar la evaluación de riesgos en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC?
3. ¿Cómo mejorar las actividades de control en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC?
4. ¿Cómo mejorar la información y comunicación en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez?
5. ¿Cómo mejorar la supervisión en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez?

1.1.2. Objetivos de la Investigación.

1.1.2.1. Objetivo general

Implementar el sistema de control interno en la Corporación Empresarial Barrera & Gutierrez SAC.

1.1.2.2. Objetivos específicos

1. Implementar el ambiente de control de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC
2. Implementar la evaluación de riesgos de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.
3. Implementar actividades de control de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.
4. Implementar el sistema de información y comunicación de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.
5. Implementar la supervisión de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.

1.1.3. Justificación e importancia de la Investigación.

El problema de la investigación es importante para los Directivos de la empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC debido a las pérdidas financieras que enfrentaron, al no tener mecanismos de control que regule las labores de sus trabajadores. La gestión contable en una empresa consultora y constructora es de suma importancia, por ello se hace necesaria y urgente la mejora de los procesos de esta empresa a través de la implementación del control interno.

1.1.3.1. Justificación social.

Los beneficiados de la implementación del control interno son los trabajadores de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.

1.1.3.2. Justificación metodológica.

La metodología a emplear permitirá la recopilación y clasificación de la información de interés, para luego de su análisis obtener resultados que ayuden a conocer la aplicabilidad

del análisis de la implementación del control interno, esta metodología y los resultados obtenidos servirán como guía en investigaciones similares.

1.1.3.3. Justificación teórica.

La información recopilada y procesada, así como los resultados obtenidos permitirán enriquecer una base de datos de escasa disponibilidad, además servirá de apoyo a nuevas investigaciones de similares objetivos.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del Problema

2.1.1. Antecedentes Locales.

Se revisaron los siguientes trabajos de investigación:

Colonio (2017) sustentó su tesis titulada Control interno y su impacto en el coso 92 en las Mypes comerciales de Huancayo- Perú periodo 2014 – 2015 en la Universidad Continental. Huancayo –Perú. La tesis en referencia establece los beneficios y el impacto que puede tener una mype comercial de la ciudad de Huancayo en el uso adecuado del control interno en el marco coso 92, realizada a través método cualitativo de tipo aplicada cuyo resultado fue un 80% de mypes comerciales de Huancayo tienen problemas organizativos a causa de no implementar controles internos. La implementación de control interno podría mejorar considerablemente la administración de la empresa a través de la implementación del coso III, este antecedente evidencio que el camino que se tomó a través del marco de referencia coso puede ayudar a las mypes a mejorar su administración.

(Llallico Garcia & Panez Lizarga, 2013) Sustentó la tesis titulada Implementación del sistema de control interno basado en el informe coso y su influencia en la efectividad

de la administración de personal del Gobierno Regional de Junín. Universidad Nacional del Centro del Perú. Dicha tesis buscó solucionar los problemas de la oficina de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Junín mejorando la planeación, organización y control de las actividades y de esta manera tomar mejores decisiones. Durante la tesis de tipo aplicada definieron procesos necesarios de control logrando que los comités de control interno desarrollen el compromiso de implementar mantener y mejorar el sistema de control interno. Por ello es tomado como un ejemplo a seguir para mejorar la administración en la empresa seleccionada, a partir de ello mejorar la integridad de los procesos de la empresa seleccionada.

2.1.2. Antecedentes Nacionales.

Se revisaron los siguientes trabajos de investigación relacionados:

(Barbarán Barragán, 2013) Sustentó la tesis titulada Implementación de Control Interno en la Gestión Institucional del Cuerpo General de Bomberos Voluntarios del Perú. Tesis para optar el grado académico de maestro en contabilidad y finanzas con mención en auditoría y control de gestión empresarial - Universidad de San Martín de Porres – Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras- Sección de Posgrado. Presentada por Gloria María Barbarán Barragán. Lima-Perú. 2013. Esta investigación de tipo básica o pura, nivel descriptivo, explicativo y correlacional en el que se utilizó el método descriptivo, estadístico y análisis. Esta investigación describe que la implementación de control interno incide en la gestión del cuerpo general de bomberos voluntarios del Perú.

La tesis fue tomada como antecedente debido que el objetivo es determinar si la herramienta utilizada en este caso la implementación de control interno afecta o no a la gestión de una entidad determinada, finalmente se determina que la implementación de control interno influye en la gestión del cuerpo de bomberos voluntarios del Perú

principalmente la implementación del ambiente de control, especialmente en el establecimiento del ambiente apropiado para que las personas desarrollen sus actividades y cumplan con sus responsabilidades así como al establecer actividades de control. De la revisión se aprecia la concentración en solo 2 componentes siendo necesaria la conjunción de los cinco componentes del Modelo COSO para obtener mejores resultados.

(Hemeryth Charpentier & Sánchez Gutierrez, 2013) Sustentó la tesis titulada Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo – 2013. Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público y Licenciado en Administración - Facultad de Ciencias Económicas - Escuela Profesional de Administración. Escuela Profesional de Contabilidad. Tesis. Autores: Br. Hemeryth Charpentier, Flavia, Br. Sánchez Gutiérrez, Jesica Margarita. Trujillo, agosto del 2013. Esta investigación de tipo aplicada y de diseño pre experimental concluyó que la falta de una organización definida en la empresa y por la carencia de un manual de organización de funciones, diseñaron la estructura organizativa a nivel de almacenes definiendo responsabilidades del personal que integran esta área.

La tesis estableció que la implementación de control interno operativo en los almacenes mejoró la gestión de los inventarios, recomendando además la implementación a nivel institucional, esto debido a que para obtener un resultado integral es un engranaje y si solo se mejora un proceso en el resto de procesos queda la incertidumbre de su eficiente funcionamiento.

De la revisión se puede apreciar la concentración en solo la gestión de inventarios, sin embargo, para lograr el efecto determinante en una entidad se requiere la aplicación en la integridad de la institución.

2.1.3. Antecedentes Internacionales.

Se revisaron los siguientes trabajos de investigación relacionados:

(Posso Rodelo & Barrios Barrios, 2014) Sustentó el Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Contador Público. Título: “Diseño de un Modelo de Control Interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco Hotel Cocotera, que permitirá el mejoramiento financiero”. Autor: Johana Posso Rodelo y Mauricio Barrios Barrios. Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas. Programa de Contaduría Pública Cartagena de Indias D.T.Y.C.C.Colombia.2014. Cuyo objetivo fue diseñar un sistema de control interno para la empresa prestadora de servicios hoteleros Eco turísticos Nativos Activos Eco hotel La Cocotera, que mostró un mejor control de las actividades contables y financieras.

Esta investigación utilizó método deductivo, evidencio que el control interno es una herramienta fundamental para el logro de los objetivos de la empresa ante el suceso de diversas anomalías. Esta tesis concluyó que en la empresa de estudio se pudo evidenciar que el control interno es una herramienta fundamental para realizar de una forma más efectiva el objetivo social y los objetivos trazados por la empresa. La aplicación del modelo COSO en este tipo de empresas de comercialización permiten reducir fraudes y anomalías por ello es importante la implementación de controles eficaces. En referencia a la presente tesis se evidencia como incide positivamente la implementación de control interno como un instrumento que brinda seguridad en las operaciones y confiabilidad en la información financiera.

(Crespo Coronel & Suárez Briones, 2013) Sustentó la tesis de Grado para la obtención de Título de Ingeniero en Contabilidad y auditoría - CPA. Título: “Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, caso Multitecnos S.A. de la ciudad

de Guayaquil para el periodo 2012 - 2013". Autor: Blanca Annunziata Crespo Coronel y Marlon Fernando Suárez Briones. Universidad laica Vicente Rocafuerte. Escuela de Ciencias Contables. Guayaquil. 2014. Cuyo objetivo fue diseñar, implantar y fortalecer del sistema de control interno para la empresa Multitecnos S.A. En esta tesis concluyeron a través del método inductivo y deductivo, identificar que la empresa Multitecnos S.A., no dispone de un sistema de control interno para ningún área de la empresa.

La publicación evidenció que la empresa no contaba con un sistema de control interno, no mantenía niveles de jerarquía, ni de responsabilidad y gracias a la implementación logró la elaboración de diagramas de flujo, asignación de funciones a los responsables, generación de políticas y afianzamiento de la comunicación. A través de estas implementaciones lograron demostrar que los componentes del modelo COSO, permitieron mejorar la comunicación entre los dptos. del negocio, de apoyo y administración, delimitar responsables y generar políticas.

(Alvarado Veletanga & Tuquiñahui, 2011) Sustentó la tesis para obtener el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Título: "Propuesta de implementación de un Sistema de Control Interno Basado en el Modelo Coso, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la Ciudad de Cuenca". Autor: Maria Alexandra Alvarado Veletanga y Silvia Patrica Tuquiñahui Paute. Universidad Politécnica Salesiana. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Carrera de contabilidad y Auditoría. 2011. Cuenca - Ecuador. La tesis buscó formular la propuesta del control interno basado en el método COSO para la empresa, como un instrumento de trabajo, objetivo y manejable que podrá ser cambiado o renovado con el tiempo, conforme con cambios que generen en el desarrollo de sus funciones. Concluyeron que el control interno es un plan de organización en el cual se utilizan métodos y procedimientos que en forma

coordinada se adoptan para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promueve la eficiencia en las operaciones y provoca apegarse a las políticas determinadas por la administración. La investigación de tipo aplicada.

Se determinó que el control interno establece métodos y procedimientos para salvaguardar sus activos, así como la información financiera a través de los componentes del Modelo COSO y el alineamiento con los objetivos de la entidad, ello también frena los fraudes e impide detectar arbitrariedades y malas decisiones además de conocer los riesgos más altos a los que está expuesta la empresa. Cabe mencionar que para ello implementaron los siguientes; código de ética, desarrollaron programas de capacitación, difusión de las políticas, elaboración de informes de gestión, etc. Cabe mencionar que se limitó los fraudes y apropiaciones a través de limitar las facultades de los ejecutivos y directores, evitando decisiones indebidas, incompetencias y otros.

2.2. Bases teóricas

El control interno ayuda a todo tipo de empresa a lograr sus objetivos, mejorar su rendimiento, y mitigar los riesgos para mejorar la toma de decisiones. Por ello se hace necesario el diseño e implementación de un sistema de control interno efectivo y personalizado, en el presente acápite se tratarán los conceptos generales de control interno, seguidamente del marco utilizado, y finalmente veremos cómo se lleva a cabo la implementación del control interno.

2.2.1. Control Interno.

Las empresas sean microempresas, pequeñas, medianas o grandes empresas, públicas o privadas, con fines de lucro o sin fines de lucro, deben implementar controles, para obtener mejores resultados, es decir que les permitan ser eficientes y eficaces, por ello es necesario conocer que es el control interno.

Según COSO 2013: Control Interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. Es importante considerar que el control interno es un proceso dinámico, iterativo e integral.

La Contraloría General de la República del Perú define Control Interno como:

El conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control gerencial, Información y comunicación, y Supervisión.

2.2.2. Beneficios de un Sistema de Control Interno.

(Republica, 2015).Según la Contraloría General de la República del Perú el beneficio de un sistema de control Interno se define como: El beneficio fundamental de un sistema de control interno es obtener la seguridad razonable de; reducir los riesgos de corrupción, lograr los objetivos y metas establecidos, promover el desarrollo organizacional, lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones, asegurar el cumplimiento del marco normativo, proteger los recursos, bienes y el adecuado uso de los mismos, contar con información confiable y oportuna, fomentar la práctica de valores, y promover la rendición de cuentas por la misión, objetivos encargados, el uso de los bienes y recursos asignados.

La aplicación del control interno tiene múltiples beneficios colaterales dentro de las empresas las que podemos citar son las siguientes:

- Alinea el riesgo aceptado y la estrategia.

- Mejora las decisiones de repuesta a los riesgos.
- Reduce la incertidumbre y las pérdidas operativas.
- Identifica y gestiona las pérdidas operativas.
- Identifica y gestiona riesgos para toda la entidad.
- Provee respuestas integradas a riesgos múltiples.
- Permite obtener las oportunidades.
- Racionaliza el capital.
- Define las normas de conducta de una entidad.
- Incrementa el nivel de confianza para el cumplimiento de sus objetivos.
- Contribuye a la retroalimentación del funcionamiento del negocio.
- Establece las formas de actuación en todos los niveles de la organización.
- Contribuye al establecimiento de objetivos claros y medibles.
- Permite establecer mecanismos de monitoreo y supervisión formal.

Por ello se concluye que no importa el tamaño de la empresa o rubro en general, esta requiere de control interno para una mejor toma de decisiones que los lleve a la eficiencia y eficacia

2.2.3. Marco COSO.

En 1992 el committee of sponsoring organizations of Treadway Commission (COSO) constituido por representantes de las siguientes organizaciones: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executive Institute (FEI), Institute of Management Accountants (IMA) e Institute of Internal Auditors (IIA) publicó el Marco Integrado de Control Interno (el marco original) con el objetivo de obtener un informe que defina un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos. Posteriormente el 2013 este marco fue

actualizado facilitando su uso y aplicación. (Committe of Sponsoring Organizations of Treadway Commission, 2013). Lo expuesto se observa en la siguiente figura:

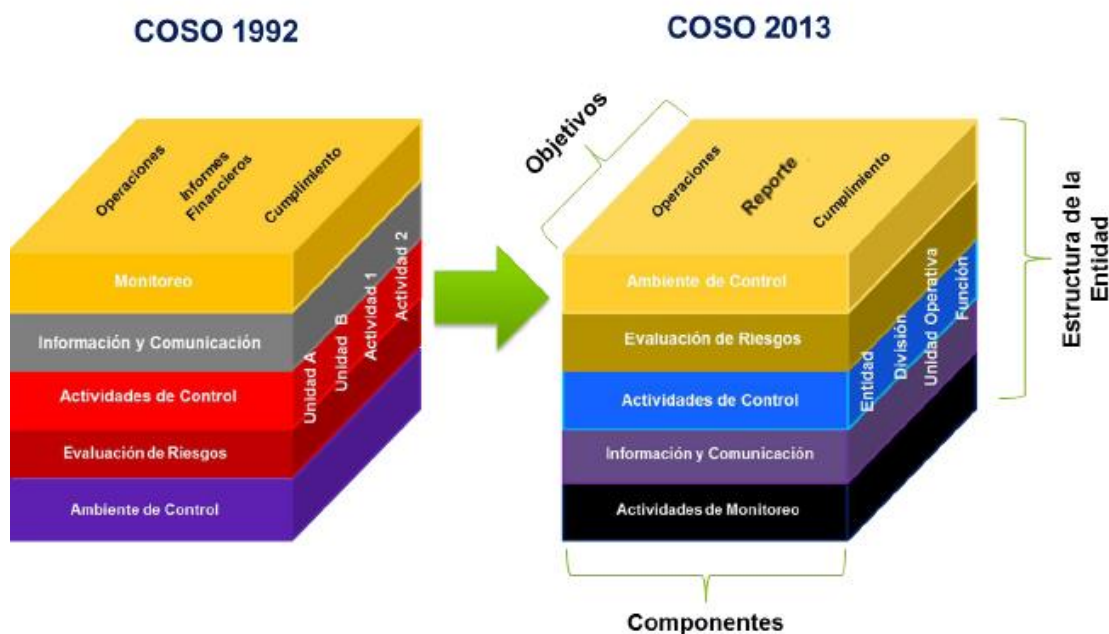


Figura 8. Evolución COSO

Nota: Tomado de “COSO Control Interno-Marco Integrado Resumen Ejecutivo”, por Committe of Sponsoring Organizations of Treadway Commission. (2013).

2.2.4. Objetivos del Marco COSO

El Marco COSO ha establecido 3 categorías de objetivos:

2.2.4.1. *Objetivos de Información.*

Son los objetivos que hacen referencia a la información financiera y no financiera, interna y externa (Contabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, políticas de la empresa).

2.2.4.2. *Objetivos Operativos.*

Son los objetivos que hacen referencia a la efectividad y eficiencia, es decir rendimiento financiero y operacional, para proteger sus activos de posibles pérdidas.

2.2.4.3. *Objetivos de Cumplimiento.*

Son los objetivos que hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones demandadas a la entidad.

2.2.5. Componentes de Control Interno.

El marco COSO está constituido por 5 componentes:

2.2.5.1. *Ambiente de Control.*

Según COSO 2013: “Este componente refiere al conjunto de estándares, procesos y estructuras que son la base del desarrollo del control interno”, estos son delimitados por la alta dirección. Este componente marca las expectativas del control interno en la organización, influye muy relevantemente en el resto de componentes e incluye los siguientes principios relacionados:

- 1.- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- 2.-El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
- 3.- La dirección establece con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
- 4.- La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
- 5.- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

2.2.5.2. *Evaluación de Riesgos.*

Cada entidad enfrenta diferentes riesgos de fuentes internas y externas.

Riesgo. -Posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de objetivos.

Evaluación del Riesgo. - Proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar en relación a los niveles preestablecidos de tolerancia. Constituye la base para determinar cómo se gestionará el riesgo. Previa a esta evaluación debe establecerse objetivos operativos, de información y de cumplimiento, así mismo debe considerarse el impacto de los cambios internos y en el entorno externo.

Según COSO 2013 los principios relacionados a este componente son:

- 6.- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- 7.- La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
- 8.- La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
- 9.- La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

2.2.5.3. Actividades de Control.

Son acciones establecidas en las políticas y procedimientos a fin de garantizar lo dispuesto por la alta dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Estas actividades se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Las actividades de control pueden ser preventivas o de detección, pueden realizarse para abarcar actividades manuales o automatizadas, alternativas y compensatorias. Según COSO 2013 los principios relacionados a este componente son:

10. La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.

11. La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.
12. La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.

2.2.5.4. Información y Comunicación.

La alta dirección necesita información relevante y de calidad, de fuentes internas y externas, para apoyar el funcionamiento de los componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, la comunicación puede ser Interna o Comunicación Externa. Según COSO 2013 los principios relacionados a este componente son:

- 13.-La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- 14.-La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.
- 15.-La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.

2.2.5.5. Actividades de Supervisión.

Las evaluaciones continuas (integradas al proceso del negocio), independientes (se ejecutan periódicamente) o la combinación de estas se utilizan para determinar si cada componente y sus respectivos controles funcionan adecuadamente. Según COSO 2013 los principios relacionados a este componente son:

- 16.- La organización selecciona, desarrolla, y realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.

17.- La Evaluación y comunicación de deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva, incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.

2.2.6. Relación entre Objetivos y Componentes.

La relación entre los objetivos y los componentes es directa con las unidades operativas, que es representada en un cubo, tal como se presenta en la siguiente figura:

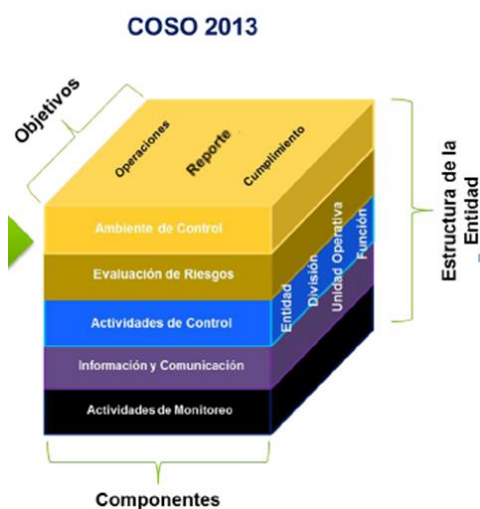


Figura 9. COSO 2

Nota: Tomado de "COSO Control Interno-Marco Integrado Resumen Ejecutivo", por Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission". (2013).

2.2.7. Relación entre los Componentes y Principios

El marco COSO establece un total de 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente, y una entidad puede alcanzar un control interno efectivo aplicando todos los principios. La totalidad de los principios son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Tales principios son los siguientes.⁴:



Figura 10. Principios de un Control Interno Efectivo

Nota: Tomado de “COSO 2013 – Marco Integrado de Control Interno”. Por PWC Alcaldía de Medellín- Secretaría de Evaluación y Control. (2014). Colombia.

2.2.8. Efectividad del Control Interno.

El marco COSO establece requisitos de un sistema de control interno efectivo. Este debe proporcionar seguridad razonable respecto a la consecución de los objetivos de la organización, para ello debe reducir el nivel del riesgo a un nivel aceptable, ello es necesario que cada uno de los 5 componentes y principios relevantes estén presente y en funcionamiento, además de que los 5 componentes funcionen de forma integrada y junta: Así mismo, el marco COSO requiere la aplicación del criterio profesional a la hora de diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad, ello dentro de los límites de las leyes establecidas para tomar mejores decisiones sobre el control interno pero no puede garantizar resultados perfectos.

2.2.9. Limitaciones.

El control interno no puede evitar que se aplique un deficiente criterio profesional, se adopten malas decisiones, o que ocurran hechos externos que impidan que la organización alcance sus objetivos operacionales. El control interno proporciona una seguridad razonable pero no absoluta

2.2.10. Pasos a Seguir.

Según la consultora Deloitte para la implementación de COSO deben realizarse los siguientes pasos. El detalle de los pasos a seguir es el siguiente:

2.2.10.1. Estudiarlo y entenderlo.

- a. Leer el Marco COSO 2013.
- b. Identificar nuevos conceptos y cambios.
- c. Considerar las necesidades de entrenamiento.

2.2.10.2. Evaluar el estado actual.

- a. Evaluar las necesidades de objetivos de control para operaciones, cumplimiento y reporte.
- b. Determinar el impacto en el diseño y evaluación de controles sobre reporte financiero:
 - b.1. Evaluar la cobertura de los principios.
 - b.2. Evaluar los procesos actuales, actividades y documentación disponible relacionada con el cumplimiento de principios.
 - b.3. Identificar las brechas.

2.2.10.3. Definir un plan de Implementación.

- a. Identificar los pasos necesarios para completar la transición a los principios aplicables.
- b. Formular el plan de transición a diciembre
- c. Tomar los pasos requeridos para la implementación del plan

2.2.10.4. Comunicarlo en la Organización.

- a. Comunicar internamente con todos los grupos responsables por la evaluación, monitoreo y reporte del sistema de control interno.
- b. Discutir y coordinar las actividades con auditoría interna (si es aplicable) y el auditor externo.

(Galaz & Ruiz Urquiza, 2015)

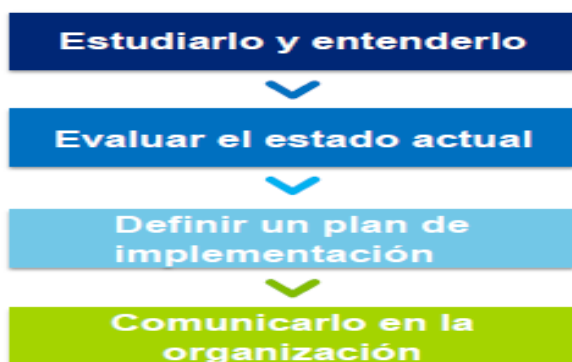


Figura 11. Pasos a Seguir según Deloitte para la implementación de COSO.

Nota: Tomado de “COSO Marco de Referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno”, por Galaz, Yamasaki, y Ruiz Urquiza, S.C.(2015). Lima. Deloitte.

2.3. Control Interno en las Microempresas, Pequeñas y Medianas Empresas

De la tesis “Diseño de Control Interno para la Pequeña y Mediana Empresa” presentada por Yaremi Flores Calderon y Guadalupe Ibarra Garcia en la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo – Instituto de Ciencias Económico Administrativas en Julio 2006, los autores concluyeron que control interno para una empresa de limitada capacidad administrativa donde el modelo de control interno dio solución al problema de inyección de recursos a las pequeñas

empresas, lograron un efecto de eficiencia en sus finanzas demostrando buen desempeño que fue congruente con las políticas de desarrollo institucional, ello se manifestó a través de una propuesta de modelo de control interno como alternativa viable para las pequeñas y medianas empresas que requieren conocer la situación actual de sus organizaciones, esto al contar con información confiable, veraz y oportuna, que apoye a la mejor toma de decisiones y a su desarrollo.

Del artículo de investigación “Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP)” desarrollado por Rubi Consuelo Mejía, publicado por la revista de la Universidad EAFIT N° 125 enero, febrero, marzo 2002 concluye que la mayoría de las pequeñas y microempresas carecen de un Sistema de Control que les ayude a manejar los riesgos que les impiden lograr sus objetivos, debido a la falta de conocimiento sobre las bondades de contar con un sistema de control, a la falta de capacitación sobre el tema y a la informalidad con que se manejan estas empresas.

Por lo expuesto anteriormente una microempresa, pequeña o mediana empresa requiere un sistema de control interno, ello a fin de evitar pérdidas ya que de contar con ello pueden acceder a información confiable y sobre todo oportuna para la mejor toma de decisiones.

2.4. La revisión de literatura

En este apartado se mostrará la reseña histórica relacionada a la investigación y posteriormente las investigaciones revisadas en el marco de lo realizado, con el objetivo de entender porque la investigación desarrollada se centra en el marco COSO, es necesario conocer cómo evolucionó el control interno. Según el Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno de Chile, hizo referencia a la evolución del Marco COSO de la siguiente manera:

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO) presentó en 1992 la primera versión del Marco Integrado de Control Interno, de aceptación

general en todo el mundo, se convirtió en un marco líder en diseño, implementación y conducción del control interno y evaluación de su efectividad.

En diciembre de 2014, el marco original se sustituirá oficialmente por el Marco COSO 2013, versión que fue lanzada oficialmente en mayo de 2013, y que busca que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento de los objetivos de la empresa, mitigación de los riesgos a un nivel aceptable, y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno. (Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno de Chile, 2014)

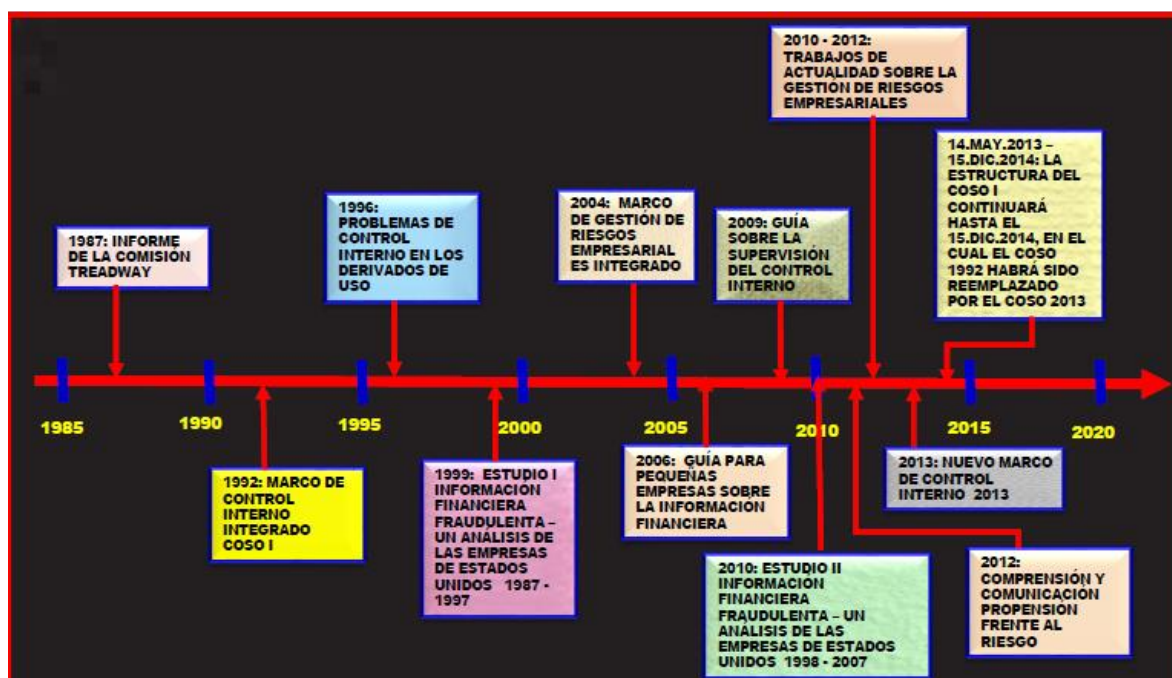


Figura 12 Línea de Tiempo de COSO

Nota: Tomado de “Marco Integral de Control Interno-COSO”, por Aguilar Serrano, Miguel (2013).

2.5. Definiciones y Términos de estudio

2.5.1. Control Interno.

El conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su

personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

La metodología es cualitativa debido a que es una implementación.

3.1. Diseño de Investigación.

3.1.1. Tipo de Investigación.

El estudio corresponde a la investigación Aplicada

3.1.2. Naturaleza.

El estudio corresponde a la investigación cualitativa.

3.1.3. Diseño.

El estudio corresponde a la investigación No experimental.

3.1.4. Método

- Inductivo y deductivo.
- Análisis y Síntesis.

3.1.5. Alcance.

La investigación es de nivel descriptivo debido a que describiremos el comportamiento de la Corporación Empresarial Barrera & Gutierrez SAC frente a la implementación del Control Interno.

3.2. Población y Características de la Muestra de la Investigación.

Se ha concluido que no se tiene población y muestra porque constituye un análisis de caso.

3.2.1. Población de la Investigación.

No se tiene población.

3.2.2. Característica de la Muestra

No se tiene muestra.

3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad

Se elaboró, presentó y firmó a cabo el consentimiento informado y confidencial se encuentra en el Anexo N° 3.

3.4. Ubicación Geográfica

La investigación se realiza en la empresa Corporación Empresarial Barrera & Gutierrez SAC ubicado en su domicilio fiscal: Av. Los Héroes N° 459 – Chupaca.

3.5. Instrumentación

Los métodos de acopio de información fueron mediante entrevista al 30-12-2016, análisis documental y revisión de resultados antes y después de la implementación.

Cabe mencionar a los colaboradores entrevistados en dicho periodo de análisis, son:

Tabla 3

Trabajadores entrevistados

N° de Ord.	Nombres y Apellidos	Grado de Instrucción	Área	Cargo
1	Rolando Vilchez Tapia	Ing. Civil	Logística	Jefe Logística
2	Luis Alberto Inga Barrera	Ing. Civil	Proyectos	Residente de Obra

Se utilizaron técnicas de recolección de datos: entrevista al 30-12-2016 y análisis documental a través del análisis de la información y revisión de resultados antes y después de la implementación. Así mismo se llevó a cabo la elaboración de fichas registrales para recolectar información.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

En este capítulo describimos los resultados obtenidos a través de la herramienta de recolección de datos.

4.1. Supuestos de la Investigación

- La empresa Corporación empresarial Barrera y Gutierrez SAC nos brindó el apoyo necesario respecto a la información solicitada, sin que este afecte la confidencialidad de la empresa.
- La empresa Corporación empresarial Barrera y Gutierrez SAC tenía la necesidad de implementar las medidas a fin de reducir los impases suscitados respecto a las pérdidas financieras sufridas en su gestión anterior.

4.2. Limitaciones de la Investigación

- La empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC mantenía límites en los gastos que la implementación de control interno propuesta, por tal razón se trabajó teniendo en cuenta este límite.
- La empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC fueron quienes tomaron la decisión final de la implementación de control interno propuesta.
- La implementación de control interno propuesta dependió del factor humano de la empresa, por ello no se garantizó desde el inicio el éxito o fracaso de esta implementación.

- La empresa mantuvo un organigrama estructurado principalmente por los dueños y funcionarios, por los primeros años, ello con el fin de trabajar los proyectos con personal a través de subcontratos, empresas terceras y/o personal por terceros.

4.3. Delimitaciones de la investigación

La investigación concluye luego de remitir los informes de resultados de la implementación de control interno de la empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, no incluye la medición de su nivel de madurez.

4.4. Información general de la Empresa

La empresa de análisis presentaba la siguiente información:

4.4.1. Descripción de la Empresa

Corporación Barrera & Gutiérrez SAC, es una empresa privada que brinda servicio de ejecuciones de obras, consultorías, elaboración de perfiles, expedientes técnicos, supervisiones y liquidaciones de obras, es una empresa de servicios de construcción en el ámbito público y privado, que contribuye con el desarrollo social antes y después de finalizado el proyecto. Los años de experiencia de la empresa hacen que se desarrolle y conozca más las necesidades de cada ciudad, distrito, comunidades, insertado en ellos el servicio oportuno, así como su propio desarrollo.

4.4.2. Categoría

Empresa de Servicios – Servicios y Construcción.

4.4.3. Tamaño de la Organización

La empresa Corporación Barrera & Gutierrez SAC, desde su inicio contó con 7 trabajadores los que desarrollaban las diversas actividades. Asimismo, contó con personal

temporal de acuerdo al tipo de contrato y tiempo del proyecto o servicio en curso. Así tenemos la siguiente tabla de trabajadores por Categoría:

Tabla 4

Trabajadores por categoría

TRABAJADORES		
1	Gerente	1
1		
2	Administrador	1
3	Contador	1
4	Ingeniero Civil(*)	1
5	Arquitecto(*)	1
6	Almacenero(*)	1
7	Asistente de Obra(*)	1

(*) Según requiera la empresa por el nro. de proyectos.

Y el siguiente cuadro de trabajadores temporales:

Tabla 5

Trabajadores Temporales según cargo

TRABAJADORES TEMPORALES		
1	Operario	
2	Oficial	Según se requiera.
3	Maestro de Obra	

4.4.4. Mercados a los que destina su servicio

Los principales mercados son las entidades públicas y privadas a nivel regional y nacional.

4.4.5. Servicios y productos que ofrece

La Corporación Barrera & Gutierrez SAC es una pequeña empresa cuyos principales productos son brindar servicios en elaboración de perfiles, expedientes técnicos, liquidaciones de obras y ejecuciones de obra.

4.5. Diagnóstico de la Situación Inicial

La gestión administrativa, logística, planeamiento y de ejecución que los socios venían aplicando a la empresa, estaban basadas en los conocimientos adquiridos en los años de trayectoria, situación que permitió que se mantenga en el mercado. No obstante, el estancamiento y la declinación que experimentó la organización en el 2014 y 2015, periodos en los que se manifestaron señales de una gestión apoyada en procesos básicos de planificación, organización y dirección, que resultaban insuficientes para continuar creciendo.

El crecimiento de la empresa generó mayores responsabilidades para con los socios, empleados, proveedores, estado y clientes, que los procesos y actividades no lograban cumplir en su totalidad, originando una insatisfacción, reflejada en un estancamiento y pérdidas económicas. Cabe mencionar que durante el análisis del problema la empresa no contaba con procedimientos o manuales para la ejecución de procesos. A continuación, se describen los procesos que no se encontraban documentados, encontrados antes de la implementación, los que presentaban problemas de importancia para alcanzar las metas de crecimiento:

- **Procesos Estratégicos**

Este proceso involucra los siguientes subprocesos:

- Planeación estratégica

La planeación estratégica estaba a cargo de la Gerencia, el que estaba proyectado a lograr resultados a largo y a mediano plazo, este se implementaba de forma permanente, ello les permitía formular e implementar actividades clave cuyo principal objetivo era convertirse

en líder de servicios de obras y construcción en las regiones, basándose en la confianza del cliente. En el planeamiento estratégico se encontraron los siguientes problemas: respecto a la revisión trimestral por los responsables de la empresa, en cuya actividad se revisaban los objetivos, actividades y acciones para el cumplimiento de los objetivos la que se realizaba mediante una reunión guiada por el gerente y de la evaluación realizada el 2015 se obtuvo la siguiente tabla:

Tabla 6

Estadística de Reuniones.

N° de Ord.	Mes	Realizó
1	Enero	
2	Febrero	X
3	Marzo	
4	Abril	
5	Mayo	X
6	Junio	
7	Julio	
8	Agosto	X
9	Septiembre	
10	Octubre	
11	Noviembre	X
12	Diciembre	
Indicador de Realización	33%	

Respecto a las capacitaciones, que deberían realizarse a los mandos superiores en temas de gestión empresarial, y los mandos medios y técnicos, en temas de constructivos específicos

con el fin de optimizar y mejorar el rendimiento, se observó que en el 2015 no se realizaron capacitaciones, y la revisión trimestral no les permitió ver el cumplimiento real de sus metas debido a que se tiene un desfase de 2 a 3 meses. Respecto a los Consorcios para poder participar en la ejecución de obras de gran envergadura entre empresas locales y nacionales, en el 2015 se realizaron solo 3 consorcios y no se encontró una política o procedimiento adecuado para ello. Respecto a Implementación de sistemas Informáticos para elaboración de proyectos de gran envergadura; que facilita la toma de decisiones y mejora el tiempo de proceso, en el 2015 no se tenían sistemas informáticos para temas de administración, y para el desarrollo de las labores de los ingenieros de proyectos y ejecución utilizaban el Autocad, S10, Project, etc. Además de lo mencionado anteriormente se detectaron las siguientes debilidades: La Gerencia, proyectó lograr resultados a largo y a mediano plazo, sin embargo, no se tenían formalizados los planes estratégicos, ello no les permitía consolidar sus objetivos como institución. La Gerencia determinaba realizar una reunión y revisión mensual con las jefaturas de la empresa, no obstante, estas reuniones a veces no se realizaban, no se tenían documentos como actas que permitan plasmar acuerdos, es decir había meses en los que no se revisaban los objetivos del mes, por lo tanto, no realizaban actividades y acciones para el cumplimiento de los objetivos del siguiente mes. No se realizaban capacitaciones ni a los jefes ni al personal asimismo no eran evaluados, esto no les permitió lograr competitividad. La formación de consorcios no se evaluaba concienzudamente. No utilizaban sistemas informáticos más que los necesarios para realizar su labor, ello no les permitía denotar que pueden mejorar su gestión con la ayuda de sistemas especializados.

- Gestión de Procesos

En este subproceso no se realizaban trabajos que optimicen las actividades lo que no les permitía realizar mejora continua.

- Control de Gestión

En este subproceso se determinó las siguientes debilidades: No realizaban actividades de cumplimiento de plazos y metas para no incurrir en sanciones. No realizaban evaluación de rendimiento de cada área ni evaluaciones de control.

- **Proceso - Gestión Comercial**

Este proceso involucra los siguientes subprocesos:

- Estudio de la propuesta de Negocio

Este subproceso abarca la presentación de las licitaciones tentativas, sean por concurso, invitación o iniciativa propia de la empresa. Los asistentes administrativos realizaban las búsquedas de concursos o desarrollaban las solicitudes de la Gerencia para realizar los estudios correspondientes, una vez culminado el informe concluían en la aceptación o denegación de la propuesta del negocio. Así tenemos el siguiente cuadro con el detalle de lo encontrado el 2015:

Tabla 7

Estadística de Procesos de licitación aceptadas vs denegadas.

N° de Ord.	Mes	Presentaciones	Aceptadas	Denegadas
1	Enero	2	1	1
2	Febrero	3	0	3
3	Marzo	0	0	0
4	Abril	4	1	3
5	Mayo	2	1	1
6	Junio	0	0	0
7	Julio	0	0	0

8	Agosto	0	0	0
9	Septiembre	3	1	2
10	Octubre	2	1	1
11	Noviembre	1	0	1
12	Diciembre	1	1	0
	Totales	18	6	12
Indicador		33%		

Del cuadro se puede observar que solo el 33.33% de los procesos o concursos a los que se presentaba la empresa tenían resultados satisfactorios, hecho que no permite mayor crecimiento a la empresa. Además de ello no se estudiaban los parámetros para la presentación de las propuestas de cada concurso.

- Selección de concursos a ofertar

En este subproceso se determinó que no comprobaban que la entidad cumpla los requerimientos económicos y técnicos en el concurso.

- Proceso de licitación

En este subproceso se determinaron las siguientes debilidades: No se verificaban las cláusulas administrativas particulares que rigen los concursos. Los criterios podrían incluir aspectos como el precio y el plazo ofertado, programa de trabajos, recursos y personal, certificados de aseguramiento de la calidad, sistema de gestión de la prevención de la empresa, los que no eran analizados. No se realizaba el cierre de la oferta, en el que se estudian todas las situaciones que rodean. En presentación de la propuesta y Adjudicación, se observó que casi siempre se presentaban las propuestas en las fechas límites de entrega de la oferta y hora máxima especificada.

- **Proceso – Gestión de Proyectos y/o Ejecución de Obra**

Este proceso involucra los siguientes subprocesos:

- Gestión de Recursos del Proyecto y/o Ejecución de obra

Este subproceso comprendía desde que se tiene el contrato e inicia con la solicitud de los recursos, el almacenamiento de los recursos, que incluía realizar las subcontrataciones de ser necesarias, contratación de personas, y la ejecución del estudio o ejecución de la obra (gestión y control de la obra), hasta la entrega del estudio o el cierre de la Obra (informar resultados y solicitar devolución de garantías, entrega definitiva). Para el desarrollo de las actividades de este proceso el personal de desarrollo de proyectos utilizaba el S10, autocad, y Project, en este proceso se determinó que no se tenía ningún documento de Gestión del proyecto y ejecución de la obra.

- Producción

En este subproceso se determinaron las siguientes debilidades: No se realizaba la designación de las personas que van a conformar el equipo de obra hasta después de la firma de contrato. No se gestionaba la obtención de los seguros hasta que eran solicitados. No se hallaban límites para los subcontratos. No se realizaba gestión de los contratos, no se conocía el alcance de los contratos firmado. En la fase de servicio posventa no se gestionaban las garantías de las obras ejecutadas.

- **Procesos de Apoyo**

Este proceso involucraba los siguientes subprocesos:

- Administración y Finanzas

Este proceso era llevado a cabo por el administrador y consistía en llevar la administración y hacer efectivo todo lo solicitado por las demás áreas, así mismo de buscar el

financiamiento de dichos proyectos, cabe mencionar que los temas de financiación de los proyectos no se desarrollaban con aliados estratégicos.

- Contabilidad

Este subproceso era llevado a cabo por el contador tercero y consistió en registrar todos los movimientos en los libros de la empresa, así como de elaborar los estados financieros y llevar la documentación correspondiente ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria y Aduanas - SUNAT. Además de ello revisaba la documentación obtenida de las demás áreas para su correcta administración. Cabe mencionar que durante el 2015 se registraron pérdidas debido a registros incorrectos ante la SUNAT, hecho que fue asumido por la empresa. Los problemas encontrados fueron que los estados financieros no eran correctamente desarrollados y no había documentos que los formalicen.

- Recursos Humanos

Este subproceso era llevado a cabo por el Administrador, y se encargaba del proceso de reclutamiento tanto para los procesos administrativos como para la ejecución de la obra y la realización de proyectos para las consultorías. Algunos de los problemas encontrados fueron que no se realizaba un proceso de reclutamiento y no se buscaba la satisfacción y eficiencia de los trabajadores.

- Adquisiciones

Este subproceso era llevado a cabo por el jefe de Logística, este proceso correspondía a la adquisición de servicios y obtención de materiales y suministros de todas las áreas de la empresa. No se tenía un procedimiento formalizado que documente y que contemple las actividades al detalle. Cabe mencionar que durante el desarrollo de la tesis no se contaban con procedimientos para el desarrollo de las actividades de apoyo. Asumiendo este escenario, la Gerencia se encontraba en la necesidad de mejorar su metodología de administración, orientar

sus procesos y actividades a ser desarrollados de manera eficaz y eficiente, obtener información fiable, vigilar sus operaciones y disminuir los riesgos que contravengan a la consecución de los objetivos trazados.

Principales problemas organizacionales vs componentes COSO

A continuación, detallaremos los principales problemas encontrados vs el componente de COSO que se encuentra involucrado:

Tabla 8

Los principales problemas vs el componente de COSO involucrado.

Componente	Problemas Organizacionales Involucrados
Ambiente de Control	<p>El personal no se encontraba capacitado, especialmente los encargados de realizar los procesos de selección(licitaciones), ello se mostró al encontrar errores insignificantes tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No se encontraron las firmas completas en la documentación a presentar. • Error en adjuntar documentación. • No se encontró formatos necesarios para el proceso. <p>Además de ello no se encontró documentación de los procesos, tales como manuales, procedimientos, reglamentos, políticas, etc, información necesaria para que el personal pueda realizar sus labores con mayor eficiencia.</p>
Evaluación de Riesgos	<p>No se realizaban análisis de riesgos de ningún proyecto que fue ejecutado, ello ocasionaba gastos adicionales en la ejecución tal como ocurrió en una consultoría de supervisión en la cual se contrató a un personal sin experiencia por lo que la empresa contratante solicitó el cambio teniendo</p>

	que buscar otro personal por el total de la supervisión, perdiendo el monto ya pagado al anterior profesional.
Actividad de Control	No se realizaban inventarios de los activos de la empresa, ello evidenció la pérdida de algunos equipos de cómputo y de equipos de seguridad. No se coordinaban ciertos requisitos de los procesos de selección tales como:
Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • En la propuesta técnica los profesionales no cumplían los requisitos necesarios. • No se cumplían requisitos de capacidad de ejecución de obra. <p>Ello se debía coordinar con consorcios con empresas con experiencia. Si estas se reusaban se debieron ver las causas para poder llegar a acuerdos.</p> <p>La Gerencia no comunicaba los aliados estratégicos que manejaba la empresa.</p>
Supervisión	<p>Se detectó de parte de uno de los socios hechos poco éticos, que no fueron comunicados a la Gerencia, tales como: presentación de documentación fraudulenta en los procesos, hecho que conllevó a procesos legales.</p> <p>Además de ello la Gerencia no revisaba si los documentos que firmaban, a fin de verificar que la información era veraz y válida, no existiendo un encargado de control y supervisión de los documentos.</p>

Mediante el análisis realizado a los problemas organizacionales en la empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, tales como no documentar los procesos de la empresa, no mantener políticas, no presentar código de ética, no documentar MOF, falta de monitoreo de actividades, no tener controles para el cumplimiento de actividades, no tener un manual de riesgos, etc, se han determinado deficiencias en la gestión institucional tanto en el planeamiento, organización, dirección y coordinación institucional, los que se encuentran en

sus principales procesos. Estas deficiencias se deben a la ausencia de controles internos que hacen a esta institución vulnerable a eventos tales como pérdidas financieras, ello se observó en el 2014 y 2015. Esta situación se debe a la falta de políticas de gasto, reglamentos, entre otros, que propician la repetición de estos sucesos, sacrificando el uso de recursos de manera eficiente y eficaz. En conclusión, en cada proceso se observan diversos problemas que no eran analizados, estos hechos finalmente tuvieron como resultado la disminución de sus ingresos por la deficiente gestión que se realizaba.

Las empresas que se encuentran en este sector están en pleno desarrollo y en búsqueda de una posición en el mercado, para ello deben implementar estrategias que les permita un adecuado crecimiento es decir buscar una herramienta que “permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización”(COSO Committe of Sponsoring Organizations of Treadway Commission. 2013). Estas empresas en especial este sector raramente presta atención a la implementación del control interno ello no les permite un crecimiento sostenible, la razón de esta ausencia es por ejemplo el desconocimiento y ello les impide una adecuada toma decisiones, convirtiéndose en uno de los principales motivos por los cuales esta empresa tiene pérdidas financieras que finalmente los lleva al fracaso.

4.6. Implementaciones de Control Interno.

Durante el desarrollo del marco COSO se han implementado los siguientes componentes:

4.6.1. Ambiente de Control

Manual de Organización y funciones (MOF)

Se ha establecido un manual de organización y funciones, el que se encuentra formalizado dentro de la empresa y a disposición de todos los trabajadores de la Entidad. A continuación, se presenta el MOF desarrollado:

A. MOF

Estructura orgánica

Alta dirección

Gerencia.

Gerencia Comercial

- Oficina Comercial

Órganos de Apoyo

- Oficina de Administración

- Oficina de Logística

Órganos de Línea

- Oficina de Planeamiento y Ejecución

Cuadro de Asignación de Personal

Tabla 9

Cuadro de asignación de personal

COD. DE CAP	DESCRIPCIÓN DE CARGO	CANT
CAP1	Gerente	1
CAP2	Jefe del área Comercial r	1
CAP3	Jefe de Administración	1
CAP4	Asistente Administrativo.	1
CAP5	Contador	1
CAP6	Jefe de Logística	1
CAP7	Especialista de Procesos de Selección	2

CAP8	Asistente Administrativo técnico	1
CAP9	Jefe de Planeamiento y Ejecución	1
CAP10	Especialista en Estudios y Proyectos	2
CAP11	Especialista en Ejecución de Obras	2
CAP12	Especialista en Saneamiento	2
CAP13	Técnico Dibujante	2

B. Gerente

Gerente es el funcionario administrativo de más alto rango de la institución. Es el representante legal de la misma y el encargado de velar el cumplimiento y ejecución de los acuerdos.

Son funciones y atribuciones del gerente:

- a) Planear, organizar dirigir y coordinar y supervisar la acción de los órganos y dependencias de la empresa de acuerdo con la política, planes y normas aprobadas.
- b) Dirigir y controlar el cumplimiento de las decisiones y acuerdos con arreglo a las disposiciones y normas pendientes.
- c) Proponer la aprobación de planes, presupuesto, memorias y las medidas de acción necesarias para el mejor funcionamiento de la empresa e impartir las directivas.
- d) Nombrar designar y/o contratar al personal que sea requerido, así como las acciones de personal necesarias de acuerdo a los dispositivos legales.
- e) Aprobar las modificaciones presupuestales con cargo a dar cuenta.
- f) Suscribir la correspondencia de la entidad y expedir resoluciones de gerencia en asuntos de gerencia en asuntos de su competencia.
- g) Concertar, negociar y suscribir actos y contratos vinculados con las operaciones regulares de la empresa por los servicios que preste.

- h) Suscribir controlar y visar la documentación relacionada con los fondos de la empresa autorizando el pago de gastos ordinarios que competen a la gerencia y los extraordinarios.
- i) Representar a la empresa judicial y administrativamente ante las autoridades.
- j) Delegar a los funcionarios las funciones y facultades que estimen necesario para la mejor marcha de la empresa.
- k) Revisar y suscribir con el responsable de la contabilidad de la entidad los balances y estados financieros y declaraciones juradas.

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: Gerencias, Oficinas, Unidades
- Recibida: De los Socios

Requisitos Mínimos

- Educación Superior
- Experiencia Mínima de cinco (5) años como Gerente en entidades públicas o privadas.
- Habilidades y/o competencias: Compromiso y responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

C. Jefe del Área Comercial

Son funciones y atribuciones del jefe del área comercial

- a) Planear, organizar dirigir y coordinar y supervisar las actividades comerciales de la empresa.
- b) Encargado de la búsqueda de contratos en proyectos y ejecución de proyectos.
- c) Gestionar la cartera de clientes asignada al área Comercial.

- d) Definir, proponer, coordinar y ejecutar las políticas de comercialización orientadas al logro de una mayor y mejor posición en el mercado.
- e) Definir y proponer los planes de marketing, y contratos de la Empresa.
- f) Concertar, negociar y suscribir actos y contratos vinculados con las operaciones regulares de la empresa por los servicios que preste.

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: Especialista en Procesos de Selección
- Recibida: Del Gerente

Requisitos Mínimos

- Educación Superior
- Experiencia Mínima de cinco (5) años como Gerente en entidades públicas o privadas.
- Habilidades y/o competencias: Compromiso y responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

D. Jefe de Administración

Son sus funciones y atribuciones los siguientes:

- a) Prestar asesoramiento y apoyo a la Gerencia en asuntos de índole administrativa sea carácter interno o externo.
- b) Efectuar y proyectar informes relativos asuntos de carácter administrativo.
- c) Efectuar las coordinaciones que fueran necesarias con el ámbito jurídico en temas administrativos.
- d) Llevar un control sistematizado de todos los asuntos administrativos de acuerdo a la clasificación y orden que le asigne.

- e) Proyectar documentos dirigidos a las entidades de la empresa necesarios en la gestión y tramitación de asuntos administrativos previa coordinación con la gerencia.

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: Asistente Administrativo
- Recibida: Del Gerente

Requisitos Mínimos

- Educación Superior – Administrador o Contador con colegiatura vigente.
- Experiencia Mínima de dos (2) años en el ejercicio de la profesión.
- Habilidades y/ competencias: Compromiso y responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

E. Asistente Administrativo

Son sus funciones y atribuciones los siguientes:

- a) Recepción de documentos a la Gerencia.
- b) Organizar reuniones y citas del Gerente con la documentación respectiva, así como controlar y llevar la agenda diaria.
- c) Atender y orientar llamadas telefónicas y registrarlas de ser el caso.
- d) Atender y efectuar llamadas telefónicas y registrarlas de ser el caso
- e) Coordinar y disponer la realización de actividades de la empresa
- f) Mantener informado al Gerente sobre el desarrollo y avance de sus actividades
- g) Recibir, registrar, controlar y clasificar la documentación de la oficina
- h) Redactar documentos variados de acuerdo a las instrucciones generales.
- i) Mantener la existencia de útiles de oficina y encargarse de la distribución
- j) Orientar al público en general sobre consultas y gestiones a realizar

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: No ejerce
- Recibida: Del jefe de Administración y Contador

Requisitos Mínimos

- Educación Superior
- Experiencia Mínima de dos (2) años en entidades públicas o privadas.
- Habilidades y/ competencias: Compromiso y responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

F. Contador

Son sus funciones y atribuciones los siguientes:

- a) Ejecutar y controlar los procedimientos de registros y representación de registros y presentación de operaciones económicas y financiera de acuerdo con las normas del Sistema de Contabilidad, así como supervisar la ejecución del Presupuesto de Ingresos y Gastos, ejecutar el control previo del gasto en coordinación con las otras oficinas.
- b) Organizar, dirigir y evaluar la aplicación del Sistema de Contabilidad en la empresa y velar su cumplimiento de sus normas.
- c) Registrar contablemente las operaciones económicas, financieras y patrimoniales de la institución, así como las operaciones que tengan incidencia presupuestaria.
- d) Elaborar los balances mensuales de comprobación y el balance general de estados financieros y presupuestarios al finalizar el ejercicio.
- e) Ejercer acciones de control sobre los inventarios y obras de ejecución
- f) Realizar la liquidación financiera de las obras.
- g) Emitir información oportuna referente a la ejecución de gastos

- h) Dirigir, normar, ejecutar y controlar el sistema contable de la institución, aplicando las normas establecidas por el plan contable general revisado, y normas vigentes.
- i) Establecer adecuados sistemas de trabajo en las áreas de contabilidad patrimonial y de contabilidad presupuestal.
- j) Efectuar análisis de cuentas a fin de realizar asientos contables correspondientes.
- k) Proponer y establecer las normas y procedimientos contables, con la finalidad de lograr mayor operatividad y control del órgano a su cargo.
- l) Llevar y controlar los diferentes libros contables de la institución.
- m) controlar y supervisar la contabilización oportuna de documentos que ingresen a la oficina
- n) Coordinar y participar en la forma clasificada y adecuada de la documentación que sustente las operaciones contables efectuadas.
- o) Absolver las consultas relacionadas con las operaciones contables que le formulen las unidades orgánicas.

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: Asistente Administrativo
- Recibida: Gerente

Requisitos Mínimos

- Educación Superior Título Profesional de Contador con colegiatura vigente. Capacitación especializada en el manejo del sistema de contabilidad. Conocimientos de programas de computación.
- Experiencia Mínima de tres (3) años en el manejo del sistema de contabilidad.
- Habilidades y/ competencias: Responsabilidad en el trabajo, compromiso con la empresa, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión, dominio de ofimática.

G. Especialista Estudios y Proyectos

Son sus funciones y atribuciones las siguientes:

- a) Apoyar en la formulación, y supervisión de los proyectos, estudios de expedientes técnicos y/o estudios a cargo de la empresa.
- b) Monitorear el avance en los cronogramas de elaboración de los estudios de expedientes técnicos y/o estudios, así como elaborar informe correspondiente.
- c) Coordinar con el personal encargados de la elaboración de los estudios de los expedientes técnicos y estudios definitivos asistiéndoles en la gestión administrativa.
- d) Elaborar y apoyar en la formulación de los informes técnicos de proyectos de la normativa de desarrollo del proceso de los proyectos.

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: No ejerce
- Recibida: del jefe de planeación y ejecución.

Requisitos Mínimos

- Educación Bachiller o con estudios universitarios en Ingeniería civil. Conocimientos de programas de computación
- Experiencia Mínima de tres (3) años en el desempeño de cargos similares.
- Habilidades y/ competencias: Compromiso y responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

H. Jefe de Planeamiento y Ejecución

Son sus funciones y atribuciones las siguientes:

- a) Coordinar y supervisar el sistema administrativo y de planeamiento estratégico de la empresa.
- b) Coordinar y conducir la elaboración de programa estratégico institucional PEI
- c) Coordinar y conducir la elaboración del plan operativo institucional POI
- d) Coordinar y conducir los procesos de formulación, seguimiento y evaluación de las políticas.
- e) Monitorear el cumplimiento de las metas e indicadores de las oficinas en relación al plan operativo institucional
- f) Evaluar los planes, programas y actividades programadas por las oficinas.
- g) Proponer los lineamientos, guías y pautas metodológicas para la formulación y evaluación de los planes institucionales.

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: Asistente Administrativo
- Recibida: Gerente

Requisitos Mínimos

- Educación Superior Título Profesional de Contador con colegiatura vigente.
Capacitación especializada en el manejo del sistema de contabilidad. Conocimientos de programas de computación
- Experiencia Mínima de tres (3) años en el manejo del sistema de contabilidad.
- Habilidades y/ competencias: Compromiso y responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

I. Especialista de Estudios y Proyectos

Son funciones y atribuciones los siguientes:

- a) Coordinar la elaboración de proyectos de creación, mejoramiento y rehabilitación de infraestructura.
- b) Formular proyectos para el desarrollo de la empresa
- c) Orientar el proceso de formulación de proyectos
- d) Formular el programa anual de estudios y ejecutar el plan de actividad.
- e) Revisar los correspondientes estudios encargados a terceros revisar y datos adicionales y deductivos, ampliaciones de plazos y otros.
- f) Conformidad al presupuesto.

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: Asistente Administrativo
- Recibida: Gerente

Requisitos Mínimos

- Educación Superior Título Profesional de Ingeniería, arquitectura
- Experiencia Mínima de tres (3) años en el manejo del sistema de contabilidad.
- Habilidades y/ competencias: Compromiso y responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

J. Especialista en Ejecución de Obra

Son funciones y atribuciones los siguientes:

- a) Ejecución apropiada de las obras de infraestructura
- b) Orientar la ejecución inspección valorización recepción liquidación cierre y archivo con la información de las obras.
- c) Coordinar con las áreas de proyectos de infraestructura, supervisión y liquidación de obras

- d) Velar por el cumplimiento de las directivas relacionadas a la formulación,
- e) Administración y supervisión de los contratos de ejecución de obras.
- f) Administrar la documentación técnica y administrativa de las obras.
- g) Gestionar el presupuesto del requerimiento de los bienes y servicios necesarios para garantizar ejecución liquidación y cierre de obras de infraestructura.

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: Asistente Administrativo
- Recibida: Jefe de Ejecución de Obras

Requisitos Mínimos

- Educación Superior Título Profesional de Ingeniería civil o carreras afines
Conocimiento de la Ley de Contrataciones del Estado. Especialización en ejecución y supervisión de obras.
- Experiencia Mínima de cinco (5) años en el desempeño de cargos o funciones similares.
- Habilidades y/ competencias: Liderazgo, capacidad de comunicación, interrelaciones interpersonales y capacidad para el trabajo en equipo. Compromiso y responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

K. Asistente Administrativo Técnico

Son funciones y atribuciones los siguientes:

- a) Colaborar con las tareas del especialista de ejecución de obras.
- b) Apoyar las labores del jefe de obras en las actividades de monitoreo de la ejecución, inspección, valorización, recepción, liquidación, cierre y archivo de la información de las obras de infraestructura.

- c) Coordinar con las oficinas de proyectos de infraestructura, supervisión y liquidación de y cierre de obras.
- d) Administrar la documentación técnica y administrativa de la obras a cargo de la empresa.
- e) Preparar el presupuesto del requerimiento de los bienes y servicios necesarios para garantizar la eficiente administración y supervisión de los contratos y ejecución de obras.

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: No ejerce
- Recibida: Del especialista en ejecución de obras

Requisitos Mínimos

- Educación Superior Bachiller en Ingeniería civil o carreras afines Formación; capacitación en control de costos
- Experiencia Mínima

L. Especialista en Saneamiento

Son funciones y atribuciones los siguientes:

- a) Relacionadas al saneamiento físico y legal de los predios en los cuales la empresa ejecuta acciones de desarrollo de la infraestructura.
- b) Evaluar la documentación registral que permita identificar la condición jurídica de cada uno de los predios a sanear.
- c) Planificar y dirigir el trabajo de campo dentro de los procesos de formalización
- d) Celebrar reuniones con pobladores y autoridades en los ámbitos de ejecución de las obras de infraestructura

- e) Elaborar documentos administrativos vinculados con los proceso de formalización de la propiedad

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: No ejerce
- Recibida: Del especialista en ejecución de obras

Requisitos Mínimos

- Educación Superior Bachiller en Derecho, titulado y colegiado Formación; Estudios de post grado afines al cargo
- Experiencia Mínima de cinco (5) años en el desempeño de cargos o funciones similares en entidades del sector público y/o privado, preferentemente en materia notarial, registral y/o saneamiento físico legal de inmuebles.

M. Especialista en Proceso de Selección

Son funciones y atribuciones los siguientes:

- a) Relacionadas a la elaboración de la documentación para presentación de la empresa a diferentes procesos de selección.
- b) Evaluar la documentación y bases para la presentación de la empresa a procesos de selección
- c) Planificar y dirigir la presentación de la empresa a diferentes procesos de selección para la obtención de contratos.
- d) Asistir a reuniones autoridades en los ámbitos de procesos de selección para la ejecución de las obras.
- e) Elaborar documentos administrativos vinculados con los procesos de selección para contratos de obras o servicios.

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: No ejerce
- Recibida: Del Jefe del área Comercial

Requisitos Mínimos

- Educación Superior Bachiller en Derecho, titulado y colegiado Formación; Estudios de post grado afines al cargo
- Experiencia Mínima de cinco (5) años en el desempeño de cargos o funciones similares en entidades del sector público y/o privado, preferentemente en materia notarial, registral y/o saneamiento físico legal de inmuebles.

N. Técnico Dibujantes

Son funciones y atribuciones los siguientes:

- a) Asistente para desarrollar las actividades de topografía y diseño CAD que demanden los proyectos.
- b) Supervisar, evaluar e informar sobre la realización de trabajos de campo.
- c) Levantar planos topográficos y/o curas de nivel, en base a datos obtenidos.
- d) Ejecutar y supervisar el reconocimiento de líneas de nivelación
- e) Analizar los elementos necesarios para el levantamiento de planos altimétricos y/o geodésicos
- f) Revisar y/o efectuar cálculos provisionales.
- g) Replantear los planos de obras ejecutadas de saneamiento y /o urbanísticas.
- h) Impartir instrucciones al personal de las brigadas de trabajo
- i) Verificar e informar sobre el mantenimiento y calibración de equipos

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: No ejerce

- Recibida: Del especialista en ejecución de obras

Requisitos Mínimos

- Educación Estudio técnico afines
- Formación; topografía o carrera afines, manejo de instrumentos de topografía y geodesia, dominio de software office, autocad, internet.
- Experiencia Mínima de cinco (5) años en el desempeño de cargos o funciones similares en entidades del sector público y/o privado, preferentemente en materia notarial, registral y/o saneamiento físico legal de inmuebles.

O. Jefe de Logística

Normar y administrar en forma oportuna y económica, la adquisición de equipos, materiales, suministros y/o contrataciones de bienes y servicios no personales. Así como efectuar el almacenamiento y despacho de bienes, brindar servicio de movilidad requerido y supervisar el mantenimiento de edificación y activo de la empresa.

Son funciones y atribuciones los siguientes:

- a) Coordinar la elaboración e implementación del Plan Anual de contrataciones
- b) Generar las directrices que se incluyan en la normatividad en las que se oriente en aspectos de adquisiciones, arrendamientos y Servicios.
- c) Planear, controlar y delegar los procesos de adquisiciones, arrendamiento y servicios para proporcionar los requerimientos solicitados por otras oficinas.
- d) Asegurar y controlar que las adquisiciones, arrendamientos y servicios queden incorporados dentro del programa anual de adquisiciones, arrendamientos y servicios de constructora

- e) Controlar que la contratación de las adquisiciones, arrendamientos y servicios ejecutados, a fin de cumplir con los requerimientos.
- f) Informar en tiempo y forma de las adquisiciones, arrendamientos y servicios ejecutados a fin de cumplir con los requerimientos.
- g) Conducir y evaluar las contrataciones directas de acuerdo con la ley
- h) Mantener actualizados el registro de proveedores de servicios y de obras y
- i) Verificar los requisitos que deben cumplir según ley
- j) Coordinar la correcta y oportuna ejecución de los procesos de selección
- k) Coordinar en la elaboración de las bases administrativas y en el desarrollo de los procesos de selección para la contratación de servicios.
- l) Determinar los objetivos y metas específicas del área y definir las estrategias y programas para alcanzarlos.
- m) Programar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades de adquisición de bienes y contratación de servicios no personales.
- n) Organizar y desarrollar los procedimientos inherentes a la recepción, almacenamiento, control, seguridad y distribución de los suministros de almacén.
- o) Efectuar las adquisiciones directas de acuerdo a los niveles de su competencia y conducir los correspondientes a otros niveles superiores.
- p) Verificar que los documentos que sustentan de adquisición de bienes y servicios cumplan con los requisitos y autorizaciones establecidas.
- q) Revisar y coordinar el transporte de materiales
- r) Supervisar que en toda adquisición se verifiquen las especificaciones técnicas y se realicen pruebas de control de calidad.
- s) Determinar, en coordinación con las áreas usuarias, los niveles de reposición de stocks de productos y materiales de consumo frecuente, de acuerdo a las clases de los mismos

y a los valores económicos involucrados, supervisando las adquisiciones o los procesos correspondientes, oportunamente.

- t) Coordinar la provisión de stocks mínimos de suministros con las unidades orgánica de la empresa.
- u) Efectuar la atención de pedidos internos, control y seguimiento de órdenes de compra y mantenimiento de la lista proveedores, en las compras directas, control de almacén y otros de su competencia.
- v) Gestionar la apertura y supervisar la cobertura de las pólizas de seguro.
- w) Atender los servicios de movilidad de personal, bienes y otros requeridos.
- x) Efectuar y supervisar el cumplimiento del programa del programa de mantenimiento de vehículos, edificación y los activos de la empresa.
- y) Control del cumplimiento del proceso interno de adquisición de bienes y servicios.
- z) Cumplir las metas y objetivos propuestos en el Plan Operativo de Unidad.
- aa) Cumplir en forma inmediata con el proceso de adquisición de pedidos de emergencia.
- bb) Contratar los servicios no personales, programar, ejecutar y controlar el proceso de adquisición de bienes, de acuerdo a un nivel de inversión adecuada.
- cc) Brindar el servicio de movilidad requerido por la empresa.
- dd) Controlar eficientemente los almacenes de los bienes, suministros, materiales, herramientas y repuestos de los almacenes de la empresa
- ee) Controlar eficientemente los almacenes de los bienes, suministros, materiales, herramientas y repuestos de los almacenes de la empresa, así como de salvaguarda la integridad y el perfecto estado de los mismos.
- ff) Realiza labores de apoyo necesarias para o responsabilidades asignadas.

Líneas de autoridad y responsabilidad

- Ejercida: Asistente Administrativo
- Recibida: Gerente

Requisitos Mínimos

- Educación Superior Título Profesional de Contador con colegiatura vigente.
Capacitación especializada en el manejo del sistema de contabilidad. Conocimientos de programas de computación
- Experiencia Mínima de cinco (5) años en el manejo del sistema de contabilidad.
- Habilidades y/ competencias: Compromiso y responsabilidad, capacidad de trabajo en equipo y bajo presión.

(Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, 2016, págs. 1-23)

La empresa mantiene un organigrama estructurado principalmente por los dueños y funcionarios, mantenido en los primeros años, ello con el fin de trabajar los proyectos a través de subcontratos con empresas terceras y/o personal por terceros. Así tenemos el organigrama reformulado de la empresa:

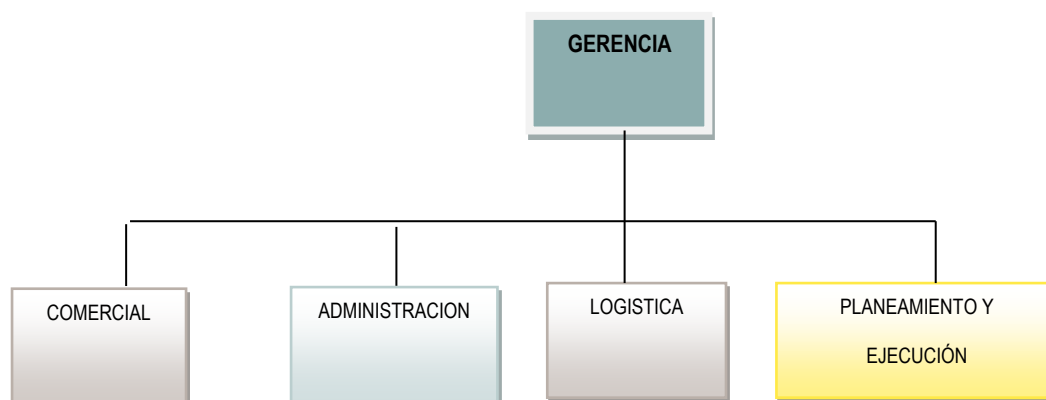


Figura 13 Organigrama de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez 2016.

Nota: MOF-ROF Aprobado el 03-03-2016.

En tal sentido, los cargos a desempeñar se detallan en el (MOF).

Visión, Valores y Misión

La difusión de la misión, visión y valores al personal se realiza por medio de reuniones semestrales con la Gerencia en conjunto con los líderes de las áreas, repasan la visión compartida y objetivos estratégicos alcanzados durante un periodo.

Misión

Atender satisfactoriamente las necesidades de construcción en todos sus niveles y prestar un servicio de adecuación de zonas públicas para la mejora del bienestar social, comprometidos con el medio ambiente y perseverante en el desarrollo de los empleados en sus competencias profesionales, basamos nuestro progreso en la diversificación y expansión a otras regiones con un compromiso de superación permanente para alcanzar nuestros objetivos y conseguir la fidelidad de nuestros clientes.

Visión

Posicionarnos como líderes en el ámbito construcción y servicios e incrementar nuestra presencia en mercados dentro del país.

Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Determinación
- Honestidad

Promover la ética.

La Gerencia ha definido documentos normativos como el Reglamento Interno de Trabajo y Código de ética y la promueve código de ética durante el proceso de inducción de nuevo personal. Así mismo detallamos el contenido del Código de ética:

Código de Ética

De la naturaleza, objetivos, finalidad, alcance y base legal

Titulo primero

Naturaleza

Artículo 1°.- El presente código de ética(en adelante código) es una herramienta que ayuda a la gestión de la empresa y a la gestión de la conducta como una guía del accionar del personal de la entidad en cumplimiento de sus funciones y relaciones con los grupos de interés con los que actúan, para una mejor imagen institucional.

Objetivos

Artículo 2°.- Todo el personal debe responder a los lineamientos de conducta e integridad profesional, el presente código tiene como objetivo exponer las normas y lineamientos de conducta y ética que deben observarse en el desarrollo de sus funciones.

Finalidad

Artículo 3°.- El presente código tienen como finalidad:

- a. Fomentar el compromiso del personal.
- b. Motivar a interiorizar los valores éticos, ética, e integridad del personal.
- c. Promover el trabajo en equipo.
- d. Alinearse a la misión y visión de la empresa.
- e. Generar ambiente de control interno.

Alcance

Artículo 4°.- Todo el personal

Base legal

Artículo 5°.- El presente código se sustenta en las siguientes normas:

- a. Ley N°26887 Ley general de sociedades
- b. DS N° 003-97 – TR TUO del DL N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral
- c. MOF

d. RIT

Titulo segundo

De los valores y principios

Valores y Principios

Artículo 6°.- Los valores y principios de la entidad son:

Valores

- Respeto
- Responsabilidad
- Determinación
- Honestidad

Principios

- Eficiencia
- Disciplina
- Integridad}
- Puntualidad

Titulo tercero

De las normas de conducta y ética en el cumplimiento de funciones

Artículo 7°.- Todo el personal debe observar las siguientes normas:

- a. Velar por los intereses de la empresa.
- b. Actuar con rectitud y honestidad.
- c. No firmar documentos a nombre de la empresa sin estar autorizado.

Artículo 8°.- Todo el personal debe guardar la confidencialidad de la información de la empresa.

Artículo 9°.-No difundir información distorsionada en perjuicio de entidad en ningún medio de comunicación.

Artículo 10°.- Proteger los activos de empresa.

Artículo 11°.-Bridar información oportuna y veraz.

(Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, 2016, págs. 1-5)

Así mismo se desarrolló el reglamento interno de trabajo:

Reglamento Interno de Trabajo

Capítulo I

Generalidades

Naturaleza

Artículo 1°.- El reglamento Interno de Trabajo (en adelante RIT) establece normas a fin de propiciar y mantener las relaciones laborales para una eficiente prestación laboral.

Objetivos

Artículo 2°.- El objetivo del RIT es propiciar y mantener la relación laboral armoniosa y disciplinada en todo el personal.

Alcance

Artículo 3°.- Todo el personal

Base legal

Artículo 4°.- El presente RIT se sustenta en las siguientes normas:

- a. Ley N°26887 Ley general de sociedades
- b. DS N° 003-97 – TR TUO del DL N° 728, Ley de productividad y competitividad laboral
- c. MOF

Capitulo II

Incorporación de colaboradores

Artículo 5°.- La contratación y designación del personal es atributo de la Gerencia y la ejercerá teniendo en cuenta los resultados de los procesos de selección de personal.

Artículo 6°.- Todo personal está sujeto a 6 meses de prueba.

Capitulo III

Horario laboral

Artículo 7°.- La jornada laboral no será mayor a 8 horas diarias y 48 horas semanales.

Artículo 8°.- El horario laboral será dispuesto por la Gerencia. El refrigerio no forma parte de la jornada de trabajo.

Artículo 9°.- Todos los colaboradores deben registrar su ingreso y salida de asistencia.

Artículo 10°.- Queda prohibido registrar ingreso y/o salida de asistencia de otro colaborador.

Artículo 11°.- Todo colaborador debe asistir de forma puntual al horario laboral.

Artículo 12°.- Cualquier inasistencia debe ser comunicada y justificada.

Capitulo IV

Permisos, licencias y vacaciones

Artículo 13°.- Todo permiso debe ser autorizada por la jefatura correspondiente y puede ser por: por enfermedad, por asuntos personales, por comisión, por capacitación o por citación policial o judicial.

Artículo 14°.- Las licencias pueden ser con o sin pagos de haberes Pueden ser por: matrimonio, enfermedad, estudios, maternidad, fallecimiento de familiares, nacimiento de hijos, adopción de hijos, o por asistencia médica.

Artículo 15°.- Las vacaciones son 30 días calendarios al año

Capítulo V

Derechos y deberes de los colaboradores

Artículo 16°.- Todo colaborador tiene los siguientes derechos:

- a. Protección contra el despido arbitrario.
- b. Contar con las condiciones adecuada de trabajo.

- c. No ser afectado en su dignidad.

Artículo 17°.- Todo colaborador tiene los siguientes deberes:

- a. Respetar y cumplir las normas.
- b. Cumplir con sus obligaciones y funciones
- c. Ejercer sus labores con dedicación, eficiencia y esmero.
- d. Velar por la imagen institucional.
- e. Cuidar los activos de la empresa.
- f. Entregar cargo un día antes de su rotación o renuncia.

(Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, 2016, págs. 1-5)

4.6.2. Evaluación de Riesgos

Como parte de este componente se ha desarrollado un Manual de Riesgos el que se encuentra publicado y a disposición de todos los trabajadores de la Entidad, el que se describe a continuación:

Manual de Riesgos: Evaluación de Riesgos y Determinación de Controles

Antes iniciar a un proyecto se elabora la matriz de identificación de peligro con el fin de establecer la metodología para la identificación de riesgos y determinación los controles para las actividades de los procesos de la obra para de reducir los riesgos a niveles tolerables. El procedimiento a seguir para la elaboración de una matriz de la identificación de peligros y evaluación de riesgos y controles, se explica en las siguientes etapas:

Etapas I: Organización

El responsable será designado por el Gerente General al personal para conformar el equipo IPERC con un profesional capacitado en la gestión de seguridad también designará al equipo las responsabilidades para la identificación de los riesgos,

evaluación de los riesgos que propongan controles. Este equipo debe ser multidisciplinario, debe conocer los procesos evaluados y ser un equipo abierto.

El profesional capacitado en la gestión de seguridad y salud en trabajo asimismo debe capacitar a equipo IPERC la metodología de la identificación de peligros y evaluación de riesgos y controles al personal en general, como también facilitar los recursos necesarios.

Etapas II: Identificación de Peligros

- a) Identificar cargos y actividades rutinarias y no rutinarias.
- b) Identificar los peligros asociados a cada actividad. Teniendo en cuenta:
 - ✓ Grado de instrucción.
 - ✓ Experiencia laboral.
 - ✓ Área de trabajo.
 - ✓ Manipulación de herramientas
 - ✓ Trabajo en equipo.
 - ✓ Accionar con organismos externos u otras.
 - ✓ Requisitos legales
- c) Identificar los riesgos originados fuera del lugar de trabajo, que pudiera afectar negativamente la salud de los trabajadores bajo el control del Contratista.
- d) Registrar el Formato IPERC.

Etapas III: Identificación de riesgos y controles.

- a) Identificar los riesgos asociados y los controles.
- b) Estimar el riesgo.
- c) Estima el tiempo y frecuencia de exposición al peligro
- d) Identificar los controles.
- e) Verificar si los trabajadores cuentan con los controles operacionales necesarios.

f) Registrar la información recopilada en el formato IPERC.

Matriz de identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles

MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS, EVALUACIÓN DE RIESGOS Y DETERMINACIÓN DE CONTROLES IPERC										F1-SST-001									
SEDE:					PROCESO					IPERC									
AMBIENTE:					ETAPA DEL PROCESO														
FECHA:					PUESTO DE TRABAJO														
N°	ACTIVIDAD/FUNCIÓN/TAREA	PELIGRO	RIESGO	N° de personas expuestas	Frecuencia de exposición	CONTROLES EXISTENTES	EVALUACIÓN DEL RIESGO						CONTROLES PROPUESTOS	RE-EVALUACIÓN DEL RIESGO					
							PROBABILIDAD				SEVERIDAD	GRADO DEL RIESGO		NIVEL DEL RIESGO	RIESGO SIGNIFICATIVO	PROBABILIDAD			
P1	P2	P3	P4	P	S	RS	N	RS	P1	P2			P3			P4	P	S	RS

Figura 14 Matriz de Riesgos.

Nota: Tomado de “Manual de Gestión de Riesgos”, por Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC (2016).

Etapas IV: Evaluación de Riesgos

A. Cálculo de la Probabilidad

i) Para la evaluación de riesgos, se debe considerar la matriz de las probabilidades.

ÍNDICE ➔	PROBABILIDAD (P)			
	$P = P_1 + P_2 + P_3 + P_4$			
	Personas expuestas	Controles estandarizados/ documentados	Capacitación, entrenamiento	Exposición al riesgo
	P ₁	P ₂	P ₃	P ₄
1	De 1 a 3 personas	Sí existen. Son Satisfactorios y suficientes.	Personal entrenado. Conoce el peligro y lo previene.	Al menos una vez al año. Esporádicamente.
2	De 4 a 12 personas	Existen parcialmente. No son satisfactorios o suficientes.	Personal parcialmente entrenado. Conoce el peligro pero no toma acciones de control.	Al menos una vez al mes. Eventualmente.
3	Más de 12 personas	No existen.	Personal no entrenado. No conoce el peligro ni toma acciones de control.	Al menos una vez al día. Permanentemente.

Figura 15 Probabilidad del Riesgo en la Corporación Barrera y Gutierrez.

Nota: Tomado de Manual de Gestión de Riesgos, por Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez S.A.C.(2016).

ii) Registrar los valores precedentes en los campos en del formato IPERC.

B. Cálculo de la Severidad

i) La Matriz de criterios que determinan la Severidad de un incidente o accidente.

ii) Registrar el valor calificado de la severidad.

SEVERIDAD (S)	CONSECUENCIA SOBRE LAS PERSONAS
1	Lesión sin incapacidad
	Disconfort, Incomodidad
2	Lesión con incapacidad temporal
	Daño a la salud de manera reversible
3	Lesión con incapacidad permanente
	Daño a la salud de manera irreversible

Figura 16 Consecuencias sobre las personas

Nota: Tomado de “Manual de Gestión de Riesgos”, por Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC (2016).

C. Cálculo del riesgo

i) Calcular el grado de riesgo esto se obtiene multiplicando la probabilidad por la severidad.

ii) Registrar calculo en el campo correspondiente en el formato IPERC.

D. Determinación del nivel del riesgo

i) Valorar el nivel de riesgo.

ii) Registrar los niveles de riesgo y su significancia.

NIVEL DEL RIESGO Y SU SIGNIFICANCIA		
G.R.	NIVEL DEL RIESGO	SIGNIFICANCIA
Hasta 4	Trivial	No significativo
5 - 8	Tolerable	No significativo
9 - 16	Moderado	No significativo
17 - 24	Importante	Significativo
25 - 36	Intolerable	Significativo

Figura 17 Nivel de Riesgo y su significancia.

Nota: Tomado de “Manual de Gestión de Riesgos”, por Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC (2016).

Etapa V: Controles Propuestos

- i) De los resultados en la etapa de evaluación de riesgos.
- ii) La determinación de los controles.
- iii) Las medidas de control se establecen según la siguiente jerarquía:
 - Elimínelo.
 - Sustitúyalo.
 - Rediseñe.
 - Segregue.
 - Administre.

Etapa VI: Reevaluación de Riesgos

Obtenidos los controles se reevalúan los riesgos como resultado de la evaluación de riesgos significativos.

Etapa VII: Gestión e Implementación de Controles

- i) Aprobar y validar la matriz de identificación de peligros, evaluación de riesgos y controles.
- ii) Remitir la matriz IPERC a los responsables de sede para validar y gestionar los controles propuestos.
- iii) Monitorear los Controles.

(Corporación Empresarial Barrera y gutierrez, 2016, págs. 1-7)

Proceso de Desarrollo de Estrategias

El planeamiento estratégico en la empresa es un proceso proyectado a lograr resultados a largo y a mediano plazo, estos se definen en los planes estratégicos, que se implementan de forma permanente, esto permite formular e implementar actividades clave cuyo principal

objetivo es convertirse en líder de servicios de obras y construcción en la región basándose en la confianza del cliente. Este proceso de planeamiento estratégico se desarrolla consecutivamente, permitiendo el cumplimiento de las metas estratégicas. Se desarrolló un plan estratégico el que se describe a continuación:

Plan Estratégico Institucional

El Plan Estratégico Interno (PEI) es herramienta de seguimiento para el cumplimiento de objetivos y actividades, tanto a nivel interno como y a nivel empresarial para la consecución de las mismas, que satisfaga las expectativas de los clientes, asegurando la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa.

En la Figura siguiente, se muestra la metodología en el proceso de planificación estratégica, centraliza la definición de la visión, misión y objetivos

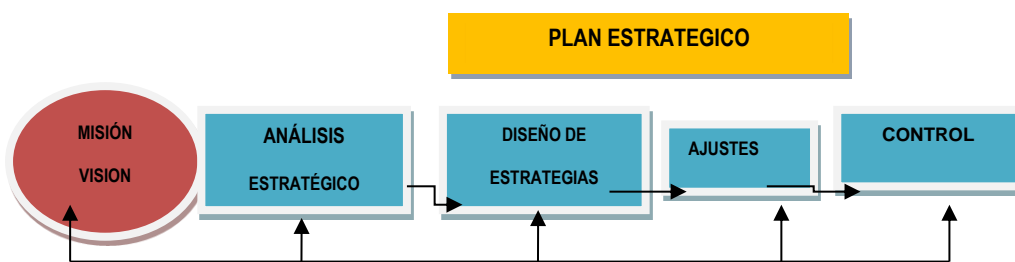


Figura 18 Plan Estratégico 2016.

Nota: Plan Estratégico 2016 - Aprobado por Junta de Accionistas del 01 febrero 2016.

Con la Matriz FODA se identifican las oportunidades estratégicas.

FODA

Las fortalezas se convierten en oportunidades:

- El desarrollo de productos y/o servicios, grandes y ambiciosos dirigido a las necesidades de la población que permitirán ingresar al mercado que actualmente no se encuentran conformes de esta forma se aprovecha las condiciones favorables que ofrece el mercado.

- Penetración al mercado; incrementando la cantidad de construcciones de todo tipo de obra para los diferentes sectores ello permitirá a un mercado que posee una demanda insatisfecha y así incrementar las ventas del servicio ofrecido.

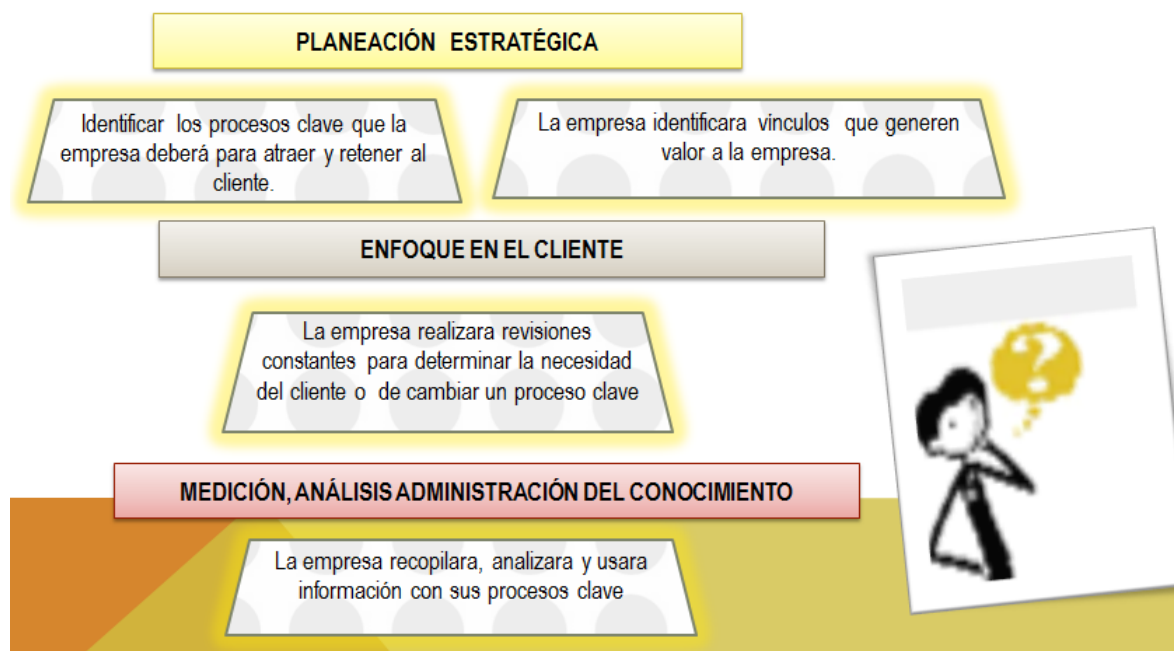


Figura 19 Estrategias de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.

Nota: Plan Estratégico 2016 - Aprobado por Junta de Accionistas del 01 febrero 2016.

(Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, 2016, págs. 1-3)

El planeamiento estratégico implica una revisión mensual, es decir una reunión de manera mensual con los responsables de la empresa para revisar los objetivos del mes, actividades y acciones para el cumplimiento de los objetivos del siguiente mes. La reunión es guiada por el gerente de la empresa. Así citamos los objetivos estratégicos:

Tabla 10 *Objetivos estratégicos*

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROCESO
------------------------	---------

Capacitación en temas gestión empresarial y técnicos es decir en temas de constructivos específicos con el fin de optimizar y mejorar el rendimiento.	Capacitaciones constantes
Formación de consorcios para poder participar en la ejecución de obras entre empresas locales y nacionales.	Buscar aliados

Cuadro de objetivos estratégicos

Los participantes clave del proceso de planeamiento estratégico de la empresa son la gerencia, trabajadores clave de las áreas estratégicas y el personal técnico, conformándose un equipo de trabajo encargado de revisar y proponer nuevos objetivos estratégicos para plantear un plan estratégico interno y externo de la empresa, el cual se aprueba y se trabaja bajo esta herramienta.

Análisis FODA

Los datos importantes como la información estadística, resultados de indicadores y ejecuciones de proyectos, son recolectados y analizados en reuniones de trabajo con representantes de los órganos de la institución, identificando la misión, visión, efectuando el análisis situacional que definan los lineamientos estratégicos, indicadores y metas, según lo establecido en el PEI. Así tenemos el siguiente análisis FODA desarrollado para la empresa:

Matriz FODA

Partir de la elaboración de la Matriz FODA y Riesgos la misma que forma parte del PEI, se decide que oportunidades estratégicas que realizaran en el corto y mediano plazo, asumiendo los riesgos, de esta forma se identifican las oportunidades estratégicas.

Fortalezas

- Personal con experiencia
- Conocimiento del personal

Oportunidades

- Amplitud del mercado
- Crecimiento de sector de construcción
- Relaciones con personal de los municipios

Debilidades

- Poco tiempo del personal
- Personal no dedicado al 100% a la empresa
- Poco capital

Amenazas

- Competencia creciente
- Fiscalización constate de entes regulador

Establecimiento de estrategias:

Las fortalezas se convierten en oportunidades:

- El desarrollo de productos y/o servicios, grandes y ambiciosos dirigido a las necesidades de la población que permitirán ingresar al mercado, de esta forma se aprovecha las condiciones favorables que ofrece el mercado.
- Penetración al mercado; incrementando la cantidad de construcciones de todo tipo de obra para los diferentes sectores ello permitirá a un mercado que posee una demanda insatisfecha y así incrementar las ventas del servicio ofrecido. (Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, 2016, págs. 5-7)

Objetivos Estratégicos Clave.

Los objetivos estratégicos son los siguientes:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS
Convertirse en líder de obras y construcción a nivel nacional basándose en la confianza del cliente e incrementando la expansión de nuestros servicios en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener posicionamiento en Adjudicación de proyecto ➤ Ampliar cartera en el sector minero. ➤ Consorcio con empresas conocidas
Mejorar las condiciones laborales de sus trabajadores y desempeño laboral.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitaciones constantes ➤ Incentivos por desempeño

Figura 20 Objetivos Estratégicos 2016.

Nota: Plan Estratégico 2016 - Aprobado por Junta de Accionistas del 01 febrero 2016.

Gestión por Procesos

El modo de trabajo está organizado en 4 procesos se encuentran descritos en la siguiente

figura:

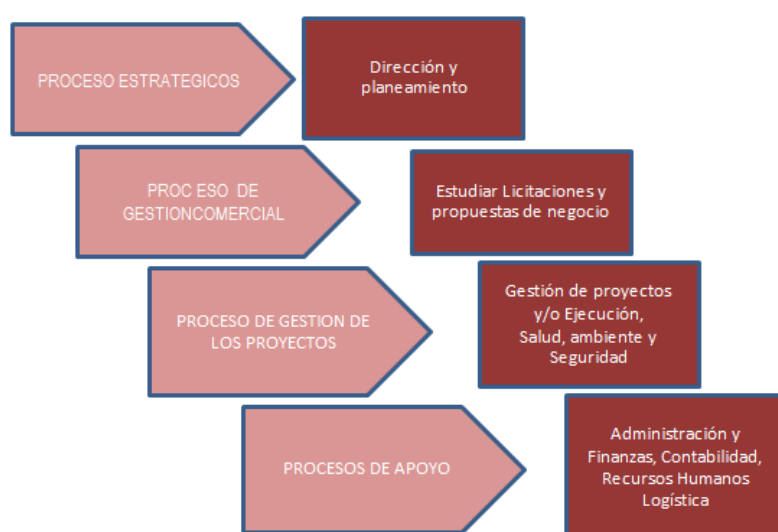


Figura 21 Procesos Plan Estratégicos 2016.

Nota: Plan Estratégico 2016 - Aprobado por Junta de Accionistas del 01 febrero 2016.

El sistema de trabajo es gestionado y busca otorgar valor para el éxito de la empresa y sostenibilidad por medio de la mejora continua, con la medición (revisión mensual). A continuación, se adjunta el mapa de procesos:

Mapa de Procesos

Producto del análisis de la gestión por procesos de La Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC se han desarrollado. El sistema de trabajo es gestionado en busca de la mejora para entregar valor al cliente y alcanzar el éxito, asimismo la sostenibilidad de la empresa, por medio de la mejora continua de la gestión. A continuación, se describen los macro procesos.

- **Procesos Estratégicos**

Este proceso involucra los siguientes subprocesos:

- **Planeación estratégica**

La planeación estratégica está a cargo de la Gerencia, está proyectado a lograr resultados a largo y a mediano plazo, estos se definirán en los planes estratégicos que se implementarán de forma permanente para formular e implementar actividades. El planeamiento estratégico implica una reunión y revisión mensual con las jefaturas de la empresa. En esta reunión se revisan los objetivos del mes, actividades y acciones para el cumplimiento de los objetivos del siguiente mes. Así mismo comprende capacitar a los jefes en temas de gestión empresarial, y al resto de personal en temas específicos (especializaciones) con el fin de optimizar y mejorar el rendimiento. También comprende formación de consorcios para poder participar en la ejecución de obras de gran envergadura entre empresas locales o nacionales. Actualización para la utilización de sistemas informáticos para elaboración de proyectos para el desarrollo de las actividades.

- Gestión de Procesos

Dentro del proyecto buscan optimizar las actividades y procedimientos.

- Control de Gestión

Cumplimiento de plazos y metas para no incurrir en sanciones, y evaluación de rendimiento de cada área.

- Proceso - Gestión Comercial

El proceso se representa de la siguiente manera:



Figura 22 Procesos de Gestión Comercial.

Nota: Tomado de “Manual de Procesos”, por Corporación Empresarial barrera y Gutierrez SAC (2016).

Como parte del aporte a la entidad y sus procesos se ha desarrollado un procedimiento denominado *Procedimiento de presentación de propuestas a concursos*, documento que contiene las responsabilidades y actividades a detalle del proceso. Este proceso está a cargo del área de Gestión Comercial e involucra los siguientes subprocesos:

- Estudiar la Licitación o propuesta de Negocio

El proceso de estudio de licitaciones abarca desde la presentación de tentativas para participación de licitaciones, sea este por invitación o iniciativa propia de la empresa. Los asistentes administrativos realizan las búsquedas o la solicitud de la Gerencia, realizan los estudios correspondientes de presentación al proceso, una vez culminado el informe concluyen en la aceptación o denegación de la presentación de la empresa al proceso.

- Selección de concursos a ofertar

En la preselección deben obtener los siguientes:

- Título del concurso.
- Importe, tipo de licitación y plazo.
- Fecha final de presentación del concurso.
- Solvencia técnica y económica.
- Pliego de cláusulas administrativas particulares

- Proceso de licitación

Para este proceso se debe considerar la documentación otorgada en el concurso, sea esta técnica, de cláusulas administrativas y otras particulares del concurso, que define la documentación a presentar y la forma.

Los criterios incluyen aspectos como el precio ofertado, el plazo ofertado, programa de trabajos, medios materiales y personal, certificados de aseguramiento de la calidad, sistema de gestión de la prevención, etc. Por ello se realiza lo siguiente:

- Estudio económico.
- Planificación técnica.
- Preparación de la documentación.

Realización de cierre de la oferta para estudiar todas las circunstancias generales, en este se consideran los siguientes: circunstancias actuales de la empresa

y del sector, competencia, estrategia, tipo y características del cliente, tipo de obra y circunstancia, condiciones del pliego del concurso, etc.

Finalmente, los funcionarios deben definir el riesgo tanto técnico y, económico que es asumible por la empresa.

- Presentación de la propuesta y Adjudicación

Por último, se procede a entregar la oferta en el lugar indicado en el pliego y antes de la fecha y hora máxima especificada. Una vez cumplido el plazo máximo para entrega de las ofertas, como parte del proceso de concurso se llevará a cabo los siguientes: apertura de sobres con la documentación técnica y la oferta económica.

Normalmente la apertura de ofertas económicas es un acto público.

Después la adjudicación la publicación de resultados de la puntuación del concurso, técnica y económica, propuesta de adjudicación y comunicación tanto al interesado como, por lo general, al resto de empresas licitadoras, las empresas no adjudicatarias pueden realizar las alegaciones que estimen oportunas; y, por otro, la empresa ganadora presente la documentación requerida. Finalmente se notifica la adjudicación definitiva del concurso y se procede a la firma del contrato.

- Proceso – Gestión de Proyectos y/o Ejecución de Obras

Este proceso está a cargo del área de Planeación y Ejecución involucra los siguientes subprocesos:

- Gestión de Recursos del proyecto y/o de la Ejecución de obra

Este proceso comprende desde que se tiene el contrato e inicia con la solicitud de los recursos, el almacenamiento de los recursos, realizar las Subcontrataciones de ser necesarias, contratación de personas, y la ejecución del estudio o ejecución de la obra (Gestión y control de la obra), hasta la entrega del estudio o el cierre de la Obra

(Informar resultados y solicitar devolución de garantías, entrega definitiva). Para el desarrollo de este proceso se creó el *procedimiento de Gestión del proyecto y ejecución de la obra*.

○ Producción

Firmado el contrato, comienza la ejecución de las obras, cuya responsabilidad recae en el Departamento de Planeamiento y Ejecución, cuyo proceso es el siguiente:

a) Designación del equipo técnico de la obra

Lo primero a realizar es la designación de las personas que van a conformar el equipo de obra. Deben proveerse los medios humanos necesarios para llevar a buen término la ejecución de la obra contratada. Comunicación a los distintos departamentos de apoyo de la empresa.

b) Estudio previo del proyecto, la oferta y el contrato, en particular las cláusulas particulares que lo rigen.

c) Redacción del Plan de Seguridad y Salud y entrega a la propiedad para su oportuna aprobación.

d) Apertura del Centro de Trabajo una vez aprobado el plan de seguridad y firmado el aviso previo.

e) Comunicación a las empresas suministradoras de las obras a ejecutar, con el fin de recibir información acerca de las posibles afecciones de servicios existentes.

f) Gestiones para la obtención de los seguros que, o bien se consideren necesarios, o bien se exijan en base al pliego de cláusulas administrativas del concurso o en la propia normativa en vigor.

g) Redacción y aprobación del plan de calidad y medio ambiente. organización previa de la obra:

- Planteamiento inicial: previsión de recursos para el inicio.

- Gestión y obtención de permisos y licencias.
 - Gestión y contratación de las instalaciones generales.
 - Organización de áreas y medios para el acopio.
 - Definición de instalaciones específicas.
 - Organización del suministro y recepción de materiales.
 - Planificación técnica y planificación económica.
- h) Gestión de compras y subcontratos. Este aspecto es fundamental en la gestión de obras, ya que los proveedores, subcontratistas e industriales representan un buen porcentaje del coste de una obra.
- i) Gestión de los contratos con nuestro cliente y colaboradores. En este sentido, debe conocerse el alcance de los contratos firmados, tanto los mercantiles con proveedores y subcontratistas, como los que se refieren a la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas.
- j) Ejecución propiamente dicha de la obra.
- k) Relaciones con la propiedad o con la Dirección Facultativa de la obra.
- o Servicio posventa

Por último, dentro del servicio posventa se incluyen las labores de puesta en marcha y garantía de las obras ejecutadas.

▪ Proceso de Apoyo

Los departamentos de apoyo permitan desarrollar sus actividades a las líneas de negocio. Este proceso involucra los siguientes subprocesos:

- o Administración y Finanzas

Este proceso es llevado a cabo por el administrador y consiste en llevar la administración y hacer efectivo todo lo solicitado por las demás áreas, así mismo de buscar el financiamiento de dichos proyectos.

Realiza funciones de planificación y gestión de recursos financieros. Además, este departamento debe procurar la financiación, tanto del activo circulante de la empresa, como de posibles inversiones necesarias.

- Contabilidad

Este proceso es llevado a cabo por el contador consiste en registrar todos los movimientos en los libros de la empresa, así como de elaborar los estados financieros y llevar la documentación correspondiente ante la Sunat. Revisa la documentación obtenida de las demás áreas para su correcta administración. Funciones administrativas en general: control de costes, tramitación de cobros y pagos, etc.; y contabilidad general de la empresa.

- Recursos Humanos

Este proceso es llevado a cabo por el Administrador, corresponde al proceso de reclutamiento tanto para los procesos administrativos como para la ejecución de la obra y la realización de proyectos para las consultorías. Las funciones de este departamento son la selección, formación, desarrollo y consecución del número de personas calificadas necesarias para conseguir los objetivos de la organización; así como las actividades necesarias para la consecución de la máxima satisfacción y eficiencia de los trabajadores, mediante:

- a) Planificación de las necesidades de RR.HH.
- b) Reclutamiento y selección de personal
- c) Orientación, formación y desarrollo.
- d) Evaluación del trabajo

- e) Remuneración
- f) Funciones complementarias.
 - o Logística

Este proceso es llevado a cabo por el jefe de Logística es el proceso correspondiente a la adquisición de servicios y obtención de materiales y suministros de todas las áreas de la empresa.

Las compras en una empresa constructora es una de las funciones de mayor repercusión en la cuenta de resultados de una obra. Las compras tienen las siguientes singularidades:

Es un departamento de asistencia y apoyo a las obras; y realizar efectivamente las compras. Cuyas funciones son: Optimizar las condiciones técnicas y económicas de las compras. Para el desarrollo de este proceso se realizan las siguientes actividades las que se encuentran detalladas en el Procedimiento de Actividades de Apoyo que contempla las actividades al detalle.

(Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, 2016, págs. 1-12)

Conducta ética

Se trata de promover y asegurar comportamientos éticos en todas las interacciones que se realizan para generar confianza. Así mismo la cultura de cumplimiento. Los mecanismos para reportar las violaciones al Código de Ética son: por escrito, comunicación vía correo electrónico y mensaje de voz confidencial. El código es firmado por cada colaborador como muestra de su compromiso con el cumplimiento del mismo.

Comunicación con el Cliente

La Corporación Empresarial Barrera & Gutiérrez SAC a través de la Medición de Satisfacción del Cliente obtiene la información necesaria para identificar los requisitos de los

clientes e innovar mejorar la calidad de servicios para satisfacer los requisitos de clientes potenciales. Los principales requisitos son:

Tabla 11

Requisitos del Cliente

Requisitos del Cliente	Descripción
	- Calidad de materiales para los proyectos
1. Calidad	-Cumplimiento en el tiempo contractual
2. Puntualidad	-Culminación de proyecto con el presupuesto
3. Presupuesto sólido	designado.
4. Entrega	-Entrega de proyecto o servicio a tiempo sin ampliación de plazos.

La empresa no solo se preocupa por satisfacer los requerimientos de su cliente, sino también buscar exceder las expectativas del cliente a través de las mejoras incrementales en la calidad del servicio. Para el cumplimiento con el este objetivo, analiza permanentemente el área comercial.

4.6.3. Actividades de Control.

Se han establecido diversas actividades de control para cada área de gestión entre ellas tenemos:

Auditorías Internas

Se ha establecido auditorías internas por procesos de frecuencia anual según el siguiente cuadro:

Tabla 12

Actividades de Control

N° de Ord.	Actividad de control	Mes de realización
1	Proceso Administrativo	Marzo
2	Procesos Logísticos	Junio
3	Procesos Planeamiento y Ejecución	Setiembre

Evaluación de la ejecución del PEI

Se ha establecido la elaboración de informes de evaluación de los planes, que evalúan lo que se hizo, analizando los indicadores y el cumplimiento de la meta. El PEI es ejecutado siguiendo su programación, y evaluaciones periódicas. En la evaluación anual del plan se monitorea la realización de las metas, así como, la ejecución de los proyectos o servicios programados, identificando los avances y logros por cada objetivo estratégico.

donde los resultados obtenidos son reflejados en la medición de la satisfacción del mismo.

4.6.4. Información y Comunicación

La difusión de la visión y valores se realiza por medio de reuniones semestrales donde la Gerencia en conjunto con los líderes de las áreas, revisan la visión, los resultados y objetivos estratégicos alcanzados durante un periodo. La Gerencia refleja su compromiso con los valores de la organización mediante su liderazgo en talleres de información y comunicación al personal de los resultados de la reunión. Finalmente, dentro de este componente han implementado las siguientes acciones:

Requerimientos regulatorios

Siguiendo los lineamientos de la Política de Gestión de Corporación Barrera & Gutiérrez SAC se encuentra obligado, dentro de la regulación (dirección Nacional de construcción, OCE). Para ello se identifica y cumple con todos los requerimientos legales y reglamentarios. Tales como: SENCICO, SUNAT y ESSALUD.

La Gerencia difunde y compromete al personal y partes interesadas que gestionen la comunicación con una perspectiva estratégica. La siguiente tabla muestra los mecanismos de comunicación siguientes:

Tabla 13

Mecanismos de Comunicación

Aspecto	Mecanismo
Promover una comunicación en ambas direcciones.	Se tiene una Política de comunicación transparente que ha significado en todo momento escuchar a los colaboradores
Comunicar decisiones clave	La Corporación Barrera y Gutierrez ha definido reuniones para poder comunicar las decisiones claves.

Enfoque hacia la acción

La Gerencia crea un enfoque hacia la acción a través del proceso de Planificación Estratégica Integrada el cual define un Plan de Acción con KPIs que se realiza a través de diversas reuniones mostradas en la Figura:

Tabla 14

Herramientas de Planificación Estratégica

Herramienta	Objetivo
Reuniones de la Gerencia	Revisión semestral con la Gerencia del plan anual.

Jefe de Proyectos	Revisión trimestral de los planes de acción y las principales áreas, para identificar proyectos de mejoras.
-------------------	---

Requerimientos del sistema de trabajo

Como parte del desarrollo de la tesis se estableció las actividades y procedimientos claves del sistema de trabajo de la empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez, por lo que se adjunta los procedimientos desarrollados:

Proc01-Procedimiento de presentación de propuestas a concursos

Tabla 15

Procedimiento de presentación de propuestas a concursos

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Asistentes	1.Revisar portales de los clientes.
Administrativos	2.Proponer vivita a clientes.
Gerente	3.Solicita estudiar propuesta de negocio
Asistentes	4.Elaborar informe.
Administrativos	
Especialista de	5.Elabora propuesta de negocio.
Procesos de Selección	
Jefe de Gestión	6.Evalúa la propuesta de negocio y selecciona.
Comercial	
	7.Realiza estudio de negocio a detalle considerando los
Especialista de	siguientes:
Procesos de Selección	- Título del concurso de obra o servicio.
	- Importe tipo de licitación y plazo.

	- Fecha tope de presentación del concurso.
	- Solvencia técnica y económica.
	- Pliego de cláusulas administrativas particulares
Especialista de Procesos de Selección	8. Elaborar informe con propuestas a la jefatura que incluya precio ofertado, el plazo ofertado, programa de trabajos, medios materiales y recursos humanos, certificados de aseguramiento de la calidad, sistema de gestión de la prevención de la empresa, etc.
Especialista de Procesos de Selección	9. Presentar propuestas a la jefatura.
	10. Convocar a los involucrados al cierre de la oferta.
	11. Realizar reunión de cierre de oferta en el que se estudian todas las circunstancias de la oferta, deben considerarse los siguientes aspectos:
Involucrados	- Circunstancias actuales del sector
	- Competencia en el subsector considerado
	- Estrategia de la empresa
	- Tipo y características del cliente
	- Tipo de obra y circunstancias que la rodean
	- Condiciones del pliego del concurso, etc.
Especialista de Procesos de Selección	12. Elaboración o archivamiento de la propuesta
Gerente	13. Evaluación y aprobación de la gerencia de la propuesta
Jefe De Gestión Comercial	14. Presentación de la propuesta en el lugar, donde lleva a cabo los siguientes:

Especialista de Procesos de Selección	15. Seguimiento de la propuesta hasta antes de la firma de contrato, que principalmente consiste en el seguimiento de las consultas y proceso de cartas fianza.
Gerente	16. Firma de contrato

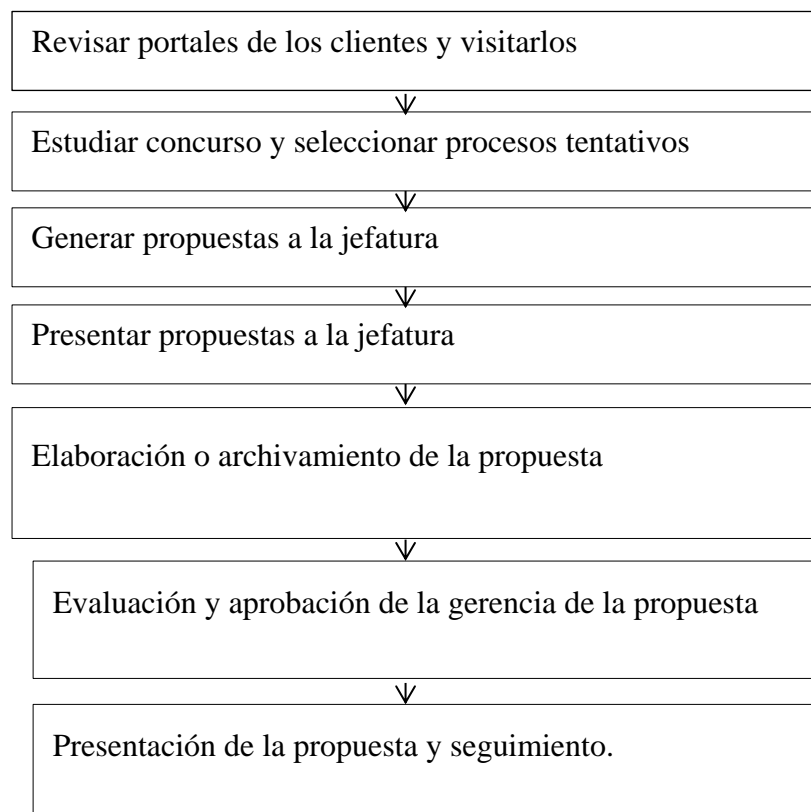


Figura 24. Flujograma del Procedimiento de presentación de propuestas

Nota: Tomado de “Procedimiento de presentación de propuestas a concursos”. por Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, (2016).

(Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, 2016, págs. 1-10)

Proc02- Procedimiento de Gestión del proyecto y ejecución de la obra

Tabla 16

Procedimiento de Gestión del proyecto y ejecución de la obra

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
	1. Desarrollar el acta de constitución del proyecto.
Jefe de Planeamiento y Ejecución	2. Desarrollar Plan General de proyecto – planificación del alcance.
Gerente	3. Desarrollo de cronograma.
Jefe de Administración	4. Aprobar proyecto.
Asistente Administrativo	5. Solicitar personal.
Jefe de Planeamiento y Ejecución	6. Solicitar las subcontrataciones necesarias.
Técnico Dibujante	7. Convocar personal
Especialista en Estudios y Proyectos	8. Preparación del presupuesto de costes
Especialista en Ejecución de Obras	9. Elaboración de planos
Asistente Administrativo.	10. Memoria descriptiva
	11. Listado de acabados y materiales
	12. Control de cambios
	13. Entrega de acta
	14. Entrega de plan de proyecto
	15. Elección de materiales no establecidos en proyectos
	16. Firma de contrato
	17. Revisión de precios y certificación de obra

	18.	Comienzo de obra
	19.	Ejecución de obra
	20.	Designación del equipo de obra.
	21.	Estudio del proyecto.
	22.	Desarrollo del plan de seguridad y salud.
	23.	Apertura del centro de trabajo.
	24.	Comunicar a los proveedores posibles afecciones de servicios existentes.
Especialista en	25.	Gestionar seguros necesarios.
Ejecución de Obras	26.	Desarrollo del plan de calidad y medio ambiente.
	27.	Planteamiento inicial: previsión de recursos para el inicio.
	28.	Gestión y obtención de permisos y licencias.
	29.	Gestión y contratación de las instalaciones generales.
	30.	Organización de áreas y medios para el acopio.
	31.	Definición de instalaciones específicas.
	32.	Organización del suministro y recepción de materiales.
	33.	Planificación técnica y planificación económica.
Jefe de Logística	34.	Gestionar compras y subcontratos solicitados.
Especialista en	35.	Gestionar el contrato con el cliente.
Ejecución de Obras		
Asistente	36.	Análisis de requisitos.
Administrativo.	37.	Solicitar la devolución de garantías.
Especialista en	38.	Entrega del proyecto
Ejecución de Obras	39.	Cierre del proyecto

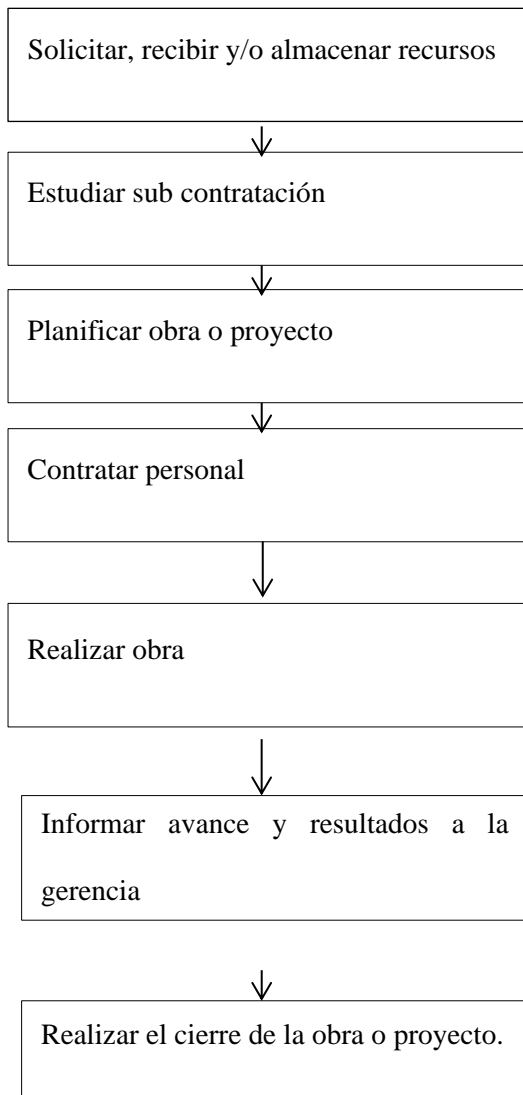


Figura 25. Flujograma del Procedimiento de Gestión del proyecto y ejecución

Nota: Tomado de “Procedimiento de Gestión del proyecto y ejecución de la obra”. por Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, (2016).

(Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, 2016, págs. 1-5)

Tabla 17

Los principales problemas vs el componente de COSO involucrado.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Gerente o jefe del área	
Comercial o Contador o	
Jefe de Logística o Jefe de Planeamiento y Ejecución	1. Realizan solicitudes de presupuesto.
Jefe de Administración	2. Revisa y asigna presupuesto.
	3. Realiza gestiones para la obtención de presupuesto.
	4. Registra todos los movimientos en los libros contables
	5. Elabora los estados financieros.
	6. Realiza la comunicación con la SUNAT y lo necesario para su entrega.
Contador	7. Controla costos.
	8. Tramita cobros y pagos.
	9. Elabora planillas.
Asistente Administrativo.	10. Revisa l documentación necesaria para el contador.
	11. Generar propuestas a la jefatura.
	12. Planifica necesidades de personal
Jefe de Administración	13. Recluta personal necesario.
	14. Orienta, forma y desarrolla
	15. Evalúa trabajos del personal
Jefe de Logística	16. Genera propuestas a la jefatura

17. Gestiona la adquisición de bienes y servicios necesarios para la entidad.

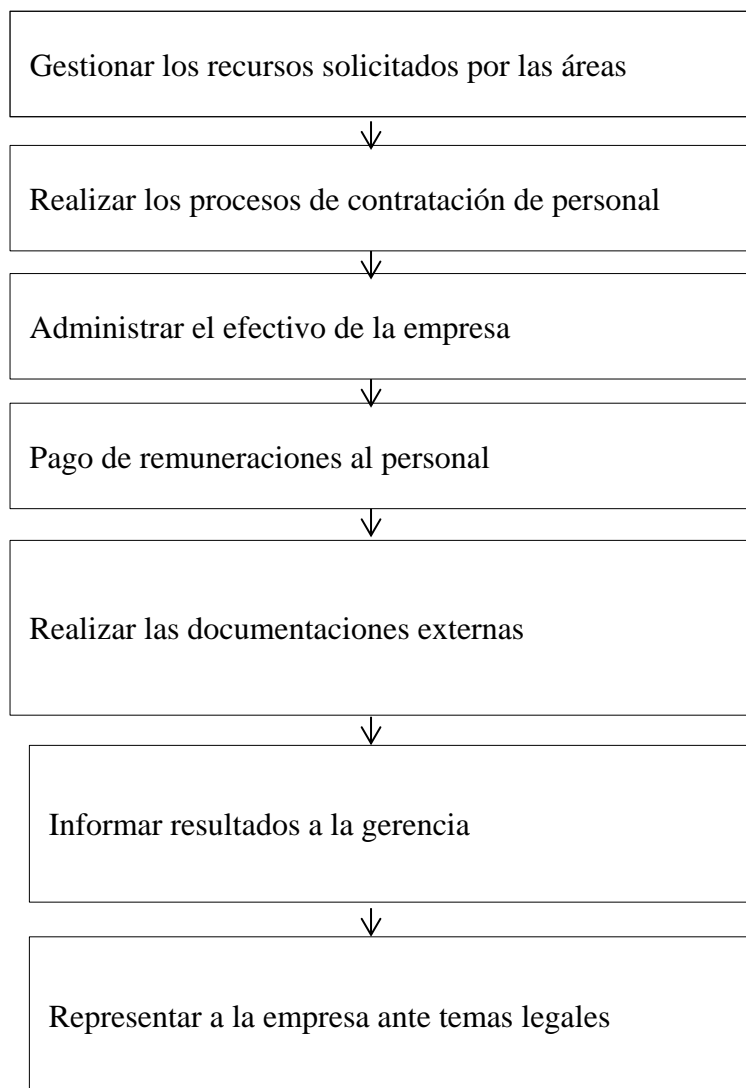


Figura 26. Flujograma de Procedimiento de Actividades de Apoyo

Nota: Tomado de “Procedimiento de Actividades de Apoyo” por Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, (2016).

(Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC, 2016, págs. 1-5)

Escuchando a los clientes potenciales y clientes

Como parte del desarrollo de la tesis, se desarrolló diversos mecanismos de escucha tales como:

Tabla 18

Mecanismos de Escucha al Cliente

MECANISMO	DESCRIPCIÓN
Buzón de sugerencias	Medio de comunicación instalado en la sala de recepción de la oficina administrativa a través del cual se conoce la atención, orientación brindada, por el personal, asimismo, se recoge sugerencias y aportes para mejorar la gestión.
Encuestas de imagen	Realizadas para conocer la satisfacción de nuestros productos y servicios.
Reuniones con los clientes durante la ejecución del proyecto o servicios.	Se realizó reuniones durante la ejecución del proyecto o servicios para escuchar personalmente al cliente las inquietudes, propuestas en mejora su opinión importa.
Licitación y adjudicación	Coordinaciones vía telefónica, correo electrónico, o documentos físicos.

4.6.5. Monitoreo y Supervisión

La estructura orgánica de la empresa está encabezada por la dirección quien viene a ser el gerente, de acuerdo a las actividades. La gerencia y las jefaturas tienen sus propias actividades y trabajos no por ellos son independientes del trabajo en equipo. Para el desempeño de la supervisión y monitoreo se realizan las siguientes actividades:

Sistema de Gobierno

Barrera y Gutierrez realiza las siguientes actividades claves a través de los mecanismos mostrados.

Tabla 19

Mecanismo de Sistema de gobierno

Aspecto clave	Mecanismos
Responsabilidad por las acciones de los gerentes.	La Conducta de la empresa enmarca el comportamiento que todo colaborador de la empresa, debe seguir, asimismo la Gerencia es Responsable de la Gestión del resultado, de la Salud, Seguridad, y Protección Ambiental.
Responsabilidad Fiscal.	Es una empresa formalizada de acuerdo a las sociedades por lo cual paga sus tributos de acuerdo a ley.
Transparencia en las operaciones, selección de las jefaturas y declaración de políticas para esos miembros.	El equipo de trabajo se reúne mensualmente para tomar decisiones sobre la marcha de la empresa. Toda decisión es en equipo.
Independencia y eficacia de las auditorías internas y externas	Todavía no se cuenta con esta área, pero las veces lo hace el gerente.
Protección de los intereses de las partes interesadas	La empresa pone en práctica el código de ética profesional y relación de la Empresa con clientes, proveedores y autoridades es permanente dentro de la empresa.
Planes de sucesión para los miembros de la dirección	Las reuniones continuas del equipo de trabajo para ver el avance y objetivos alcanzados de la empresa.

Evaluación del Desempeño

La Gerencia es evaluada en base a los objetivos, metas alcanzadas durante el mes donde a través de la valoración de la gestión se mide el trabajo y el cumplimiento de los objetivos planteados. Esta evaluación mide el desempeño de cada persona incluida las jefaturas, para determinar los ingresos obtenidos y el incentivo económico de acuerdo al rango de cargos. Luego a partir de la evaluación que tuvo el trabajador por su desenvolvimiento se determina el porcentaje que recibirá de su bono. Las jefaturas utilizan estas revisiones de desempeño para ampliar su desarrollo y mejorar tanto la efectividad de su liderazgo personal como el del conjunto y el sistema de liderazgo.

La gestión de la empresa se convierte en un proceso de administrar riesgos ambientales y sociales derivados de nuestro que hacer y sobre todo en las acciones de aprovechamiento de las múltiples oportunidades para agregar valor y bienestar a nuestros grupos de interés. Además, la empresa trabaja con mano de obra calificada del lugar donde se ejecuta la obra, brindando así apoyo económico a la población.

4.7. Perfil de los informantes

Una de las herramientas utilizadas fue la encuesta a los colaboradores con conocimientos de gestión y habiendo recibido una breve capacitación acerca de controles y de la solución procedieron a resolver los cuestionarios adjuntos en los Anexos Nos 5 y 6.

4.8. Presentación de Resultados

Los resultados obtenidos por cada uno de los instrumentos son:

4.8.1. Análisis Descriptivo de Datos.

Para definir con los expertos los aspectos de la gestión se realizó el análisis de la dirección de la empresa mediante una encuesta dirigida al Gerente y aun especialista de la administración, donde se desarrollaron preguntas (ver Anexos Nos 4 y 5). Así mismo se

analizó y describió la situación encontrada inicialmente en la empresa y la que situación final después de la implementación realizada.

4.8.2. Encuesta

Encuesta al Gerente-Interpretación.

Del resultado se puede apreciar que existen debilidades en el entorno debido a que el Gerente manifiesta que aún falta afianzar temas en valores éticos de los colaboradores, así mismo no se ha trabajado mucho en la evaluación de riesgos, tema que es nuevo para la empresa en general y respecto a las actividades de supervisión es un tema que recién se está implementando a nivel de la gestión, ya que ello lo trabajaban a nivel del negocio es decir en las obras o servicios de supervisión de obras.

Encuesta al encargado de administración - Interpretación

Así mismo se ha desarrollado una encuesta dirigido al jefe de Administración, del resultado se pudo apreciar que existen debilidades en la definición de ambiente de control, ya que manifiesta que aún falta afianzar los objetivos como empresa y su difusión, así como definir la dirección como cultura, conocimiento de controles, así también desconocen la presencia de manuales de los procesos más importantes de la empresa, y no se tiene un manual de control interno, también menciona que hace falta más capacitación para el personal, ello antes de la implementación de control interno.

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo describiremos los resultados obtenidos a través de las herramientas de recolección de datos.

5.1. Referido al Objetivo General

Objetivo General:

Describir la implementación del control interno en la Corporación Empresarial Barrera & Gutierrez SAC.

Cabe mencionar que se realizaron muchas mejoras con la implementación, cuyo resultado se resume en el siguiente cuadro:

Tabla 20

Análisis del objetivo general

DIMENSION	Implementación de Control Interno	
ANTES	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	DESPUES
La entidad tenía un control interno muy débil.	Se implementaron los 5 componentes del control interno.	Se implementó el control interno a través de la implementación de los 5

componentes del COSO y
sus principios.

Para asegurar el objetivo planteado se realizó una lista de verificación de la implementación, así tenemos el siguiente cuadro:

Tabla 21

Lista de verificación del objetivo general

N°	Componente	Descripción de actividades	Antes	Después	
1	Ambiente de control	MOF		X	
2		Procedimientos- Flujogramas		X	
3		Plan de capacitaciones		X	
4		Reubicación de personal		X	
5		Mapa de Procesos		X	
6		Plan Estratégico		X	
7		Organigrama		X	
8	Evaluación de Riesgos	Identificación de riesgos		X	
9		Segregación de funciones		X	
10		Plan de Acción para Riesgos		X	
11		Manual de Riesgos		X	
12	Actividades de Control	Arqueos y Conciliación bancarias	X		
13		Control de personal-Código de ética		X	
14		Controles para proteger los activos		X	
15	Información y Comunicación	Formalización de canales de comunicación		X	
16		Informar al personal asuntos importantes		X	
17		Buzón de sugerencias y peticiones.		X	
18		Implementación de recomendaciones de las auditorias		X	
19		Supervisión	Monitoreo continuo		X
20			Plan de Supervisión		X
21			Evaluaciones separadas		X

5.2. Referido al Objetivo Especifico N° 1

Objetivo Específico N° 1

Describir la implementación del ambiente de control de la Corporación Empresarial

Barrera y Gutierrez SAC.

Al implementar el ambiente de control de la Corporación empresarial Barrera y Gutierrez SAC, se crearon procedimientos que contengan espacios que permitan realizar actividades más coordinadas que incluyan responsabilidades y actividades designadas. Así mismo se realizó el análisis en el siguiente cuadro:

Tabla 22

Análisis del objetivo específico N° 1

DIMENSION			Ambiente de control
ANTES	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	DESPUES	
No existía MOF en la entidad	Elaboración del MOF alineado a los objetivos de la empresa.	Personal que conoce sus funciones y objetivos. La entidad puede controlar si los colaboradores realizan o no las funciones asignadas para las que fueron contratados, además de alinear a todo el personal al objetivo institucional.	
Procedimientos- Flujogramas	Se elaboraron procedimientos y flujogramas	Personal con conocimiento de cómo realizar las actividades para los que fueron contratados	
La entidad no contaba con plan de capacitaciones.	Elaboración de Plan Anual de capacitaciones.	Personal capacitado.	

Personal disperso según necesidad	Se reubicó al personal a fin de especializarse en una actividad.	Personal especializado en un ámbito de la empresa
No se tenía mapa de procesos	Se elaboró mapa de procesos	Personal con conocimiento de los principales procesos de la empresa.
No se tenía Plan Estratégico	Elaboración del plan estratégico.	Visión y misión de la empresa dirigidas a los objetivos institucionales.
Organigrama no acorde a las necesidades de la entidad	Reestructuración de organigrama.	Estructura organizacional alineada a los objetivos de la empresa.

5.3. Referido al Objetivo Especifico N° 2

Objetivo Específico N° 2

Describir la implementación de la evaluación de riesgos de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.

Al implementar la evaluación de riesgos de la Corporación empresarial Barrera y Gutierrez, se identificaron riesgos, se segregó funciones, se creó plantillas para los planes de acción y se creó una matriz de riesgos y un manual de riesgos. Así mismo se realizó el análisis en el siguiente cuadro:

Tabla 23

Análisis del objetivo específico N° 2

DIMENSION			Evaluación de Riesgos					
ANTES			PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN			DESPUES		
No	se	identificaban	Se identificaron	riesgos.	Riesgos	identificados.		
No	se	segregaban	Se segregaron	funciones.	Procedimientos	con		
		funciones				responsabilidades	establecidas.	
No	se	realizaban	Se elaboró	plantillas para los	Se crearon	planes de	acción	
Acción		planes de	planes de	Acción	para	prevenir	ciertas	
						ocurrencias que	perjudiquen a	
						la empresa de	las acciones que	
						ya habían	pasado como	
						antecedentes.	Ello	
						principalmente	en las	
						actividades	más críticas	
No	se	tenía	Se elaboró	manual de	Personal con	conocimiento de		
riesgos		riesgos		riesgos		la metodología	de análisis de	
						riesgos		

5.4. Referido al Objetivo Especifico N° 3**Objetivo Específico N° 3**

Describir la implementación de las actividades de control de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.

Al implementar las actividades de control de la Corporación empresarial Barrera y Gutierrez, se crearon procedimientos de arquezos y conciliaciones bancarias, se buscó controlar al personal con el código de ética, que contengan espacios que permitan realizar actividades más controladas que incluyan responsabilidades y actividades designadas, finalmente se buscaron mecanismos de control al personal. Así mismo se realizó el análisis en el siguiente cuadro:

Tabla 24

Análisis del objetivo específico N° 3

DIMENSION		Actividad de Control
ANTES	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	DESPUES
No se realizaban arquezos y conciliaciones bancarias.	Se elaboró procedimiento de arquezos y conciliaciones bancarias	Se logró control sobre el dinero en caja y bancos.
No se tenía código de ética.	Se elaboró código de ética.	Se logró mecanismos de control al personal.
No se realizaban inventarios de los activos.	No se realizaban inventarios de los activos.	La realización de inventarios semestrales permite tener el control de los activos de la empresa y asignar a los responsables de cada activo, esto evitó en gran medida las pérdidas de los bienes.

5.5. Referido al Objetivo Específico N° 4

Objetivo Específico N° 4

Describir la implementación del sistema de información y comunicación de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.

Se ha evidenciado que el contador tercero no mostraba responsabilidad y compromiso sobre la información de la empresa, ello no permitía al gerente, a los jefes de área y personal en general tener información veraz que le permita realizar sus actividades y menos aún orientarlas a resultados sino eran encaminadas a la deriva. A través de la implementación se mejoraron los canales de comunicación además de los controles para la presentación de información veraz y consistente, ello permite concluir que la información y comunicación influyen significativamente en la calidad de la presentación de la información para la gestión de la empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez. Así mismo se realizó el análisis a través del siguiente cuadro:

Tabla 25

Análisis del objetivo específico N° 4

DIMENSION		
Información y Comunicación		
ANTES	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	DESPUES
No se tenían formalizados los canales de comunicación.	Se formalizaron los canales de comunicación a través de comunicados al personal.	El personal conoce los canales de comunicación.
Informar al personal asuntos importantes	Se envían comunicados al personal por los canales de comunicación	Personal con conocimiento de información importante para la empresa.

Buzón de sugerencias y peticiones.	Se instaló un buzón de sugerencias y peticiones	Sugerencias y peticiones atendidas.
No se realizaban auditorías	Se realizaron auditorias y generaron recomendaciones.	Recomendaciones implementadas.

5.6. Referido al Objetivo Especifico N° 5

Objetivo Específico N° 5

Describir la implementación de la supervisión de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.

A través de las supervisiones realizadas con la implementación del control interno en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC el personal entendió que siempre tendrán un supervisor quien les orientará a fin de mejorar las acciones que tienen que realizar. Cabe mencionar que la empresa no tenía niveles de jerarquía lo que no permitían realizar la supervisión de manera adecuada. Ello cambio a través de la creación de los niveles jerárquicos que concluye delimitación de funciones que parte de la implementación de control interno. Así mismo se realizó el análisis a través del siguiente cuadro:

Tabla 26

Análisis del objetivo específico N° 5

DIMENSION		Supervisión	
ANTES	PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	DESPUES	
No se monitoreaban actividades.	Se elaboró Plan de monitoreo.	Actividades monitoreadas.	principales
La institución no contaba con plan de supervisión.	Se elaboró plan de supervisión.	Actividades supervisadas.	

No se tenían evaluaciones separadas	Se elaboró plan de actividades.	de Se revisan procesos internos de la empresa según el plan de actividades.
-------------------------------------	---------------------------------	---

5.7. Aporte de la Investigación

5.7.1. Ambiente de Control.

Respecto a lo implementado en el ambiente interno se puede apreciar mejoras en la organización tanto a nivel de la definición de los procedimientos como en el establecimiento de funciones y actividades. Así mismo los resultados de la mejora se pueden observar de acuerdo a los resultados de la evaluación de implementación de control interno, que establecen inicialmente que el personal de la empresa no se encuentra debidamente capacitado para las labores que realiza además que el personal a cargo no conoce las funciones y responsabilidades relacionadas a su puesto de trabajo, y con las acciones realizadas posteriormente luego de la implementación de COSO si recibieron capacitaciones, respecto a las actividades que realizan, reconocen las funciones relacionadas a su puesto de trabajo y que conocen la estructura organizacional de la empresa.

5.7.2. Evaluación de Riesgos.

La empresa ha desarrollado una metodología de análisis de riesgos con el que viene enriqueciéndose a fin controlar riesgos a los que está expuesto. Así mismo los resultados de la mejora se pueden observar de acuerdo a los resultados de la evaluación de implementación de control interno. Inicialmente no conocían la importancia para la empresa de tener un buen control y que el espacio físico no esté de acuerdo a las necesidades de la empresa, siendo este un riesgo identificado, y con las acciones realizadas posteriormente luego de la implementación de COSO si conocen de la importancia para la empresa de tener un buen

control interno, además que la empresa cuenta con maquinaria y equipos mínimos necesarios para realizar correctamente su trabajo

5.7.3. Actividades de Control.

Se han establecido actividades de control para cada área de gestión, de frecuencia anual, de la realización de estas actividades de control se han evidenciado deficiencias de control interno las que se encuentran en proceso de implementación. Así mismo los resultados de la mejora se pueden observar de acuerdo a los resultados de evaluación de implementación de control interno: Inicialmente no existen políticas definidas que guíen las actividades de la empresa, no aplicaban los procedimientos establecidos en las actividades que realiza en su puesto de trabajo, también que no existen formatos para la realización de su trabajo, no habían controles establecidos en la empresa, y finalmente luego de la implementación de control interno se encontraron controles periódicos en la empresa, y con las acciones realizadas posteriormente luego de la implementación de COSO la evaluación de implementación de control interno manifestaron que aplican los procedimientos en las actividades que realizan en su puesto de trabajo y que los procedimientos describen las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

5.7.4. Información y Comunicación.

La empresa busca mejorar sus procesos de comunicación debido a que ha encontrado deficiencias en este. Así mismo de los resultados de la mejora se pueden observar de acuerdo a los resultados de evaluación de implementación de control interno que inicialmente no existían sistemas de información o comunicaciones al personal, con las acciones realizadas se lleva si se mayores medios de comunicación.

5.7.5. Supervisión.

Respecto a la supervisión la empresa se encuentra desarrollando mejores estrategias de Supervisión. Así mismo los resultados de la mejora se pueden observar pues inicialmente no realizaban inventarios al cierre del ejercicio económico y, con las acciones realizadas posteriormente luego de la implementación de COSO respondieron que el control interno operativo implementado es bueno y que ha habido una mejora significativa en la Gestión de la empresa.

Conclusiones

1. La implementación del control interno en la empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC permitió mejorar la gestión a través de la implementación de los 5 componentes del COSO.
2. La implementación del ambiente de control en la empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC permitió la elaboración del MOF, procedimientos flujogramas, reubicación de personal, elaboración del mapa de riesgos, del plan estratégico y organigrama.
3. La implementación de la evaluación de riesgos en la empresa Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC permitió mejorar la identificación de riesgos, segregación de funciones, elaboración de planes de acción ante riesgos, y elaboración de la matriz de riesgos.
4. La implementación de las actividades de control en la Corporación Empresarial Barrera & Gutierrez SAC permitió mejorar la realización de los aqueos y conciliaciones bancarias, el control al personal y el control de los activos de la empresa.
5. La implementación del sistema de información y comunicación en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC permitió mejorar los canales de comunicación, los informes al personal de asuntos importantes, mediante el buzón de sugerencias y peticiones, y la implementación de recomendaciones de auditorías.
6. La implementación de la supervisión en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC permitió mejorar el monitoreo continuo, el plan de supervisión y evaluaciones separadas.

Recomendaciones

1. Continuar el proceso de implementación de control interno a través de la revisión de los ciclos de madurez.
2. Reforzar el aspecto cultural a través múltiples actividades, como charlas para difundir la estrategia institucional, los objetivos, misión, visión, y políticas de la institución. Además de concientizar a todos los colaboradores de la empresa, pues mientras más compromiso mejor resultado se obtendrá.
3. Realizar capacitaciones respecto a evaluación de riesgos en pequeñas empresas.
4. Incrementar actividades de control en la empresa alineados a los riesgos encontrados.
5. Mejorar cada año los canales de comunicación con los colaboradores, proveedores y clientes.
6. Revisar las actividades de supervisión e implementar las actividades de control.

Referencias Bibliográficas

- Alvarado Veletanga, M. A., & Tuquiñahui, P. S. (2011). *Propuesta de implementación de un Sistema de Control Interno Basado en el Modelo Coso, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la Ciudad de Cuenca*. Ciudad de Cuenca: Universidad Politécnica.
- Barbarán Barragán, M. (2013). *Implementación de Control Interno en la Gestión Institucional del Cuerpo General de Bomberos voluntarios del Perú*. Universidad de San Martín de Porres, Lima.
- Colonio Cordova, R. A. (2015). *Control interno y su impacto en el caso 92 en las Mypes comerciales de Huancayo- Perú -2015*. Universidad Continental, Junín, Huancayo-Perú.
- Colonio, R. (2017). *Control interno y su impacto en el caso 92 en la Mypes comerciales de Huancayo Perú periodo 2014 - 2015*. Huancayo: Universidad Continental.
- Committe of Sponsoring Organizations of Treadway Commission. (2013). *COSO*.
- Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez. (2016). *manual de Control de Riesgos*. Huancayo.
- Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC. (2016). *Codigo de Etica*. Huancayo.
- Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC. (2016). *Mapa de Procesos*. Huancayo.
- Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC. (2016). *MOF*. Huancayo.
- Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC. (2016). *Plan estratégico 2016*. Huancayo: Corporación Empresarial Barreea Gutierrez SAC.
- Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC. (2016). *Proc01-Procedimiento de presentación de propuestas a concursos*. Huancayo.
- Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC. (2016). *Proc02- Procedimiento de Gestión del proyecto y ejecución de la obra*. Huancayo.

- Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC. (2016). *Proc03- Procedimiento de Actividades de Apoyo*. Huancayo.
- Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC. (2016). *Reglamento Interno de Trabajo*. Huancayo.
- Crespo Coronel, B. A., & Suárez Briones, M. F. (2013). *Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, caso Multitecnos S.A. de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2012 - 2013*. Universidad laica Vicente Rocafuerte.
- Galaz , Y., & Ruiz Urquiza, S. C. (2015). *COSO Marco de Referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. Lima: Deloit.
- Hemeryth Charpentier, F., & Sánchez Gutierrez, J. M. (2013). *Implementación de un Sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la Ciudad de Trujillo*. Trujillo.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (23 de mayo de 2018). *Instituto Nacional de Estadística e Informática-Economía*. Recuperado el 23 de mayo de 2018, de Instituto Nacional de Estadística e Informática-Economía: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Llallico Garcia, M., & Panez Lizarga, M. L. (2013). *Implementación del sistema de control interno basado en el informe coso y su influencia en la efectividad de la administración de personal del Gobierno Regional de Junin*. Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo.
- Posso Rodelo, J., & Barrios Barrios, M. (2014). *Diseño de un Modelo de Control Interno en la EPS eco nativos activos eco Hotel Cocotera, que permitirá mejoramiento financiero*. Cartagena de Indias: Universidad de cartagena.

Republica, C. G. (12 de Diciembre de 2015). *Los tres pilares de una gestión limpia y eficiente*

- *Control Intero*. Recuperado el 12 de Diciembre de 2016, de Control Intero:

https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupción/control_interno.html

ANEXOS

ANEXO N° 1

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Variables	Metodología
Problema General	Objetivo General		Enfoque Cualitativa
¿Cómo mejorar el proceso de gestión en la Corporación Empresarial Barrera & Gutierrez SAC?	Implementar el sistema de control interno en la Corporación Empresarial Barrera & Gutierrez SAC.		Tipo: Aplicativa Nivel Descriptivo
Problemas Específicos	Objetivos Específicos		Método Inductivo,
¿Cómo mejorar el ambiente de control en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC?	Implementar el ambiente de control de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC		deductivo, análisis y síntesis
¿Cómo mejorar la evaluación de riesgos en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC?	Implementar la evaluación de riesgos de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.	Variable: Implementación de Control Interno	Diseño: No Experimental Población y Muestra: Estudio de caso
¿Cómo mejorar las actividades de control en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC?	Implementar las actividades de control de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.		Técnica e Instrumento de Recolección de datos:
¿Cómo mejorar el sistema de información y comunicación en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC?	Implementar el sistema de información y comunicación de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.		Entrevista, Check list, Ficha de Registro.
¿Cómo mejorar la supervisión en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez?	Implementar la supervisión de la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC.		

ANEXO N°2

CUADRO DE VARIABLES

VARIABLES.	DEFINICION	DIMENSION	INDICADORES
Variable: implementación de control interno	Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales: Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control gerencial, Información y comunicación, y Supervisión. Contraloría General de la República del Perú (2015)	Ambiente de Control	MOF, Procedimientos, plan de capacitaciones, reubicación de personal, mapa de procesos, plan estratégico y organigrama.
		Evaluación de Riesgos	Identificación de riesgos, segregación de funciones, plan de acción para riesgos, manual de riesgos.
		Actividad de Control	Arqueos, Conciliación bancaria, control de personal, y controles para proteger activos.
		Información y Comunicación	Formalización de canales de comunicación, informar al personal asuntos, buzón de sugerencias y peticiones, e implementación de recomendaciones de las auditorías.
		Supervisión	Monitoreo continuo, plan de supervisión, y evaluaciones separadas.

ANEXO N° 3

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Por el presente, yo, LUIS ALBERTO INGA BARRERA, certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación denominada:

IMPLEMENTACION DE CONTROL INTERNO EN LA CORPORACION EMPRESARIAL BARRERA Y GUTIERREZ SAC

He leído el documento Hoja de Información del Estudio y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados; además se me ha informado que el tratamiento de los datos serán anónimos, confidenciales y de interés eminentemente académico.

Certifico a su vez que he entendido mis derechos como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.

Huancayo, 30 de OCTUBRE de 2015

Nombres y Apellidos del Participante LUIS ALBERTO INGA BARRERA

DNI: 40706505



ANEXO N° 4

ENCUESTA COLABORADOR GERENCIAL

INSTRUCCIONES:

Estimado Colaborador en la presente encuesta se muestran diversas preguntas en las que Ud. debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X) al lado derecho debajo de su respuesta (de ser necesario especifique su justificación), su aporte es muy importante para este trabajo de investigación. Agradezco de antemano su valioso apoyo.

N°	Pregunta	Respuesta			
		Si	No	Desconoce	Justifique su Respuesta
	Ambiente de Control				
1	¿Se demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos en la empresa?		X		
2	¿La supervisión ejerce la responsabilidad de su labor?	X			
3	¿Se ha establecido estructura, autoridad y responsabilidad?	X			
4	¿Se demuestra compromiso con las competencias?	X			
5	¿Existe rendición de cuentas?	X			
	Evaluación de Riesgos				
6	¿Existen objetivos adecuados en la empresa?		X		
7	¿Se identifican y analizan los riesgos?		X		
8	¿Se evalúa el riesgo de fraude?		X		
9	¿Se identifican y analizan cambios significativos?		X		
	Actividades de Control				
10	¿Se seleccionan y desarrollan actividades de control?	X			
11	¿Se seleccionan y desarrollan controles generales?	X			
12	¿Existe implementación a través de políticas y procedimientos?	X			
	Información y Comunicación				
13	¿Se utiliza información pertinente?	X			
14	¿Existe comunicación interna?	X			
15	¿Existe comunicación externa?	X			
	Actividades de Supervisión				
16	¿Se realizan evaluaciones continuas y / o separadas?		X		
17	¿Se evalúan y comunican deficiencias?		X		

ANEXO N° 5

ENCUESTA COLABORADOR GESTIÓN

INSTRUCCIONES:

Estimado Colaborador en la presente encuesta se muestran diversas preguntas en las que Ud. debe elegir la alternativa que considere correcta, marcando con un aspa (X) al lado derecho debajo de su respuesta (de ser necesario especifique su justificación), su aporte es muy importante para este trabajo de investigación. Agradezco de antemano su valioso apoyo.

N°	Pregunta	Respuesta			
		Si	No	Desconoce	Justifique su Respuesta
1	¿En su apreciación el ambiente de control interno les ayuda a establecer metas y objetivos?		X		
2	¿Cree usted que la evaluación de riesgos les permite identificar a tiempo los errores comunes en las labores?	X			
3	¿Ud. Considera que la alta Dirección ha desplegado actividades de control interno como medidas para apoyar el cumplimiento de objetivos institucionales?		X		
4	¿Cree que la organización genera información relevante para el cumplimiento de objetivos?	X			
5	¿Aprecia usted que la empresa desarrolla evaluaciones para verificar el funcionamiento del control interno?	X			
6	¿Existen manuales o controles implementados para los procesos más importantes de la empresa?		X		
7	¿Existe algún manual de control interno para la institución?		X		
8	¿La institución posee misión, visión, organigrama, MOF?	X			
9	¿Considera que el establecimiento de controles le permitirá a la entidad un mejor manejo de la información financiera y contable?	X			
10	¿Considera que el establecimiento de controles le permitirá a la entidad un mejor funcionamiento general?	X			
11	¿El personal de la empresa se encuentra debidamente capacitado para las labores que realiza?		X		
12	¿Conoce la importancia para la empresa tener un buen control?	X			
13	¿Cree Ud. Que ha habido una mejora significativa en la Gestión de la empresa?	X			
14	¿No implementar control interno en la institución ocasiona problemas organizacionales?	X			
15	¿Se muestran los beneficios de implementar el control interno en la entidad?	X			
16	¿El control interno operativo implantado es bueno?	X			
17	¿Se observa el impacto de las mejoras de implementar el control interno en la institución?	X			

ANEXO N° 6



CORPORACION EMPRESARIAL BARRERA & GUTIERREZ SAC CONSULTORA Y EJECUTORA DE OBRAS EN GENERAL

PROCESO DE DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Los datos relevantes como la información estadística institucional, resultados de indicadores y ejecuciones de proyectos, son recolectados y analizados en reuniones de trabajo con las jefaturas, identificando la misión, visión, efectuando el análisis situacional (FODA), definiendo los lineamientos estratégicos, indicadores y metas, según lo establecido en el procedimiento PEI.

Los Riesgos para la sostenibilidad de la organización son identificados y tratados a través de la gerencia, este analiza los riesgos para la sostenibilidad empresarial en estos espacios de análisis, se toman decisiones con una periodicidad semanal en los equipos de trabajo, se analiza la información sobre el desempeño alcanzado, generándose ajustes o cambios en la estrategia a fin de reorientarla u optimizarla.

Los potenciales puntos ciegos son tratados a través de la evaluación del PEI y otros documentos institucionales y demás planes especializados, se recoge información para conocer el grado de obtención de los objetivos estratégicos articulado con los avances de cada servicio, resaltando los avances en los asuntos esenciales de la administración, de esta manera, el balance de la misión encargada a la empresa es evaluada de forma anual por la gerencia y las jefaturas.

**CORPORACION EMPRESARIAL
BARRERA & GUTIERREZ S.A.C**

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Luis Alberto Inga Barrera", is written over a horizontal line. Below the signature, the name and title are printed in a small, black, sans-serif font.

Luis Alberto Inga Barrera
Representante Legal

ANEXO N° 7

DOCUMENTO DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

CARTA N° 001-2016-LMV-COBYG

Huancayo, 04 de enero del 2016

A: Luis Alberto Inga Barrera
Gerente.General

De: Liliana Marin Villalva.

Asunto: Presentación de documentos para Implementación de Control Interno.

Fecha: 04 de enero del 2016.

Mediante la presente cumpla con hacer entrega de la documentación trabajada como parte de la implementación del control interno en la Corporación Empresarial Barrera y Gutierrez SAC

- Organigrama
- Manual de Organización y Funciones
- Reglamento de Organización y Funciones
- Cuadro de Asignación de Personal
- Plan Estratégico
- Manual de Riesgos
- Matriz de Identificación de Peligros, Evaluación de Riesgos y Determinación de Controles
- Matriz de Probabilidad de Incidentes o Accidentes
- Matriz de Análisis FODA
- Cuadro de Objetivos Estratégicos
- Planes de Acción
- Proceso de Reporting
- Planes de RRHH
- Control de Costos
- Mapa de Procesos.

Sirva los documentos para los fines pertinentes. Sin otro particular por el momento me despido de usted.

Atentamente.



Liliana Marin Villalva

DNI: 42435833

Documentado
04-01-16
9:00 am
Luis Inga B.