



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Monografía para optar al título de Licenciadas en Administración de Empresas

Tema: Análisis de los procesos y manuales del área de almacenamiento de la comisión de apelación del servicio civil (CASC) durante el segundo semestre del año 2017.

Autores:

Br(a) Martínez Marín Bertha del Socorro

Lic. Solís Pérez Maria Alejandra

Tutor. MBA. Norman Francisco Sequeira Gonzales.

Managua, diciembre del 2017

## **Dedicatoria**

*A Dios que nos brinda su amor y la vida de  
cada día.*

*A nuestros Padres quienes nos motivaron  
a ser mejores cada día.*

*Bertha S. Martínez M. y María A. Solís P.*

*A mi Esposo Pedro Barrios quien me  
apoyo y brindo su comprensión para llevar  
a cabo mis estudios universitarios.*

*Bertha S. Martínez Marín*

## **Agradecimiento**

*Primeramente a Dios, después a nuestros Padres, a los Docentes que nos brindaron sus conocimientos y tiempo para formarnos como profesionales. Muy especialmente a la Institución Comisión de Apelación del Servicio Civil y al personal que laboran por brindarnos la oportunidad de realizar el estudio. Al MBA. Norman Sequeira por ser nuestro tutor durante este proceso en busca de la coronación de nuestros estudios. ¡A todos ellos muchas gracias!*

*Bertha S. Martínez M. y María A. Solís P.*

## Valoración del docente

En cumplimiento del Arto. 24, inciso (f, del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil Modalidades, plan 2013, que dice:

“El docente Tutor revisará el informe, garantizando que sean incorporadas las correcciones pertinentes, posteriormente emitir carta aval para que sea sometido ante el Comité Académico Evaluador la presentación y defensa de la presente monografía”

El Tema: Análisis de los procesos y manuales del área de almacenamiento de la comisión de apelación del servicio civil (CASC) durante el segundo semestre del año 2017. Presentado por la Licenciada María Alejandra Solís Pérez, carnet No. 03-41146-4 y bachillera Bertha del Socorro Martínez Marín, Carnet No. 13-20293-9.

Sin más a que hacer referencia, firmo la presente a los dieciocho días del mes de enero de dos mil dieciocho.

---

**MSc. Norman Sequeira González**

**Tutor**

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación es el Análisis de los procesos y manuales del área de almacenamiento de la comisión de apelación del servicio civil (CASC) durante el segundo semestre del año 2017. Siendo dicha institución publica un órgano del servicio civil, por lo cual cuenta con un presupuesto designado por el estado, para la compra de suministros y bienes que conforman el inventario que se mantiene en resguardo, en el área de almacén.

El objetivo primordial es analizar el estado de los procesos y manuales del sistema de almacenamiento que se implementan en la Comisión de Apelación del Servicio Civil para la definición de dichos procesos y manuales durante el segundo semestre del año 2017.

La teoría consultada para el estudio fue de un marco referencial sobre la Ley 476, Ley del servicio civil y la carrera administrativa y los aspectos generales de la comisión de apelación del servicio civil (CASC). También se revisó un marco teórico basado en los contenidos de conceptualización sobre inventario, eficiencia, eficacia, los procesos de control y técnicas de administración. Todo esto a través de fuentes primarias y secundarias como son monografías, teorías y estudios relacionados al tema.

Es una investigación de carácter descriptivo, con enfoque mixto, es decir, cualitativa y cuantitativa porque se tomas en cuenta todos los elementos y aspectos relacionados para su observación y análisis en conjunto de los registros numéricos y valoraciones de relación porcentual. Siendo de corte transversal por estar limitada al periodo de tiempo de agosto a noviembre del año 2017.

Las técnicas implementadas fueron la revisión documental, la guía de observación al área de estudio, entrevista y encuestas dirigida a los servidores públicos relacionados con el área de almacén.

## Índice

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Valoración del docente .....	iii
Resumen Ejecutivo .....	iv
I. Introducción .....	1
II. Antecedentes .....	2
III. Justificación .....	4
IV. Planteamiento del problema .....	5
V. Objetivos .....	6
VI. Marco referencial.....	7
VII. Marco teórico.....	12
7.1 Concepto de inventario .....	12
7.2 ¿Qué son procesos de control? .....	14
7.3 ¿Cómo controlar los inventarios?.....	15
7.4 Control Interno sobre los inventarios.....	17
7.5 Técnicas de administración de inventario .....	19
7.6 Concepto de eficiencia.....	20
7.6 Concepto de eficacia.....	20
VIII. Hipótesis .....	22
8.1 Operacionalización de variables.....	23
IX. Diseño metodológico .....	24
X. Análisis de los resultados.....	27
Capítulo I. Descripción de los procesos y sistemas de control del área de almacenamiento de la Comisión de Apelación del Servicio Civil.....	27
1.1 Caracterización de los procesos y sistemas de control del área de almacenamiento.....	27
1.2 Análisis de los resultados de las encuestas .....	37

Capitulo II. Análisis FODA .....	46
2.1 Cuadro No.1. Análisis FODA del área de almacenamiento .....	46
2.2 FODA cruzado .....	47
2.3 Análisis del FODA del área de almacenamiento de la CASC .....	49
Capitulo III. Análisis de los procesos de registro, manuales y control del área de almacenamiento de la CASC .....	52
3.1 Procesos de Registro.....	52
3.2 Estado actual de los manuales de procedimientos .....	53
3.3 Sistema de control del área de almacenamiento .....	53
3.4 Estado actual del área física de almacenamiento. ....	54
Conclusiones.....	55
Recomendaciones.....	56
Propuesta de mejoras para el área de almacenamiento de la CASC .....	57
Bibliografía .....	77
Anexos.....	78

**Índice de figuras** **Pág.**

*Figura I. Flujograma de procedimiento disciplinario de la Comisión de Apelación del Servicio Civil.....* 11

**Índice de graficas**

*Grafica No.1. Estructura organizacional actual de la institución Comisión de Apelación del Servicio Civil (CASC).....* 36

*Grafica No.2. Sexo.....* 37

*Grafica No.3. Nivel de educación.....* 37

*Grafico No.4. Conocimiento de la ficha ocupacional de su puesto.....* 38

*Grafico No.5. Medio por el cual obtuvo el conocimiento de los procesos de registro de los movimientos del inventario.....* 40

*Grafico No.6. ¿Considera que cuenta con todos los instructivos, manuales e información necesaria para realizar sus funciones?.....* 41

*Grafico No.7. Valoración del nivel de cumplimiento de los parámetros de manejo y control del inventario.....* 42

*Grafico No.8. Nivel de aceptación del tiempo de respuesta a las solicitudes internas de suministros.....* 43

*Grafico No.9. Valoración sobre si, se deben realizar acciones de mejoras en los mecanismos y proceso del manejo de inventario.....* 44

**Índice de cuadros**

*Cuadro No.1. Análisis FODA del área de almacenamiento.....* 46

*Cuadro No.2. Propuesta de mejoras para el área de almacenamiento.....* 57

*Cuadro N° 3. Descripción de actividades de procedimiento de recepción de producto.....* 67

*Cuadro No.4. Descripción de llenado de requisita de entrada a almacén....* 68

*Cuadro No.5. Descripción de llenado de tarjeta Kardex.....* 69

*Cuadro No.6. Descripción de actividades de procedimiento de control de movimientos internos.....* 71

*Cuadro No.7. Descripción de llenado de requisita de salida de almacén....* 71

*Cuadro No.8. Descripción de actividades de procedimiento de control documental.....* 72

*Cuadro No.9. Descripción de actividades de procedimiento de toma física del inventario del área de almacén.....* 73

## I. Introducción

En la presente investigación se han abordado los aspectos relacionados con el área de almacenamiento de la Comisión Apelaciones del Servicio Civil, todos estos están estrechamente vinculados con el inventario, recepción de productos y la distribución de los mismos en las áreas internas de la institución, por lo cual se brinda apoyo en la valoración del estado de los procesos y manuales del sistema de inventario que se implementan en la actualidad.

Esta investigación tiene el objetivo de analizar los estados de los procesos y manuales del sistema de inventario que se implementa en la Institución Comisión de Apelación del Servicio Civil (CASC), todo esto para constatar si el área en estudio está llevando el manejo de los registros, de la rotación y evaluación del inventario con eficiencia y eficacia, de acuerdo a la clasificación y el tipo de inventario que posee la institución, también de determinar resultados razonables de mejoras o de mantener sin modificaciones los procesos como son llevados hasta ahora. Todo esto con el propósito que el lector enriquezca sus conocimientos de cómo se debe realizar el manejo de almacén de una institución pública.

Dicho estudio presenta un carácter descriptivo que se ubica en el lapso de tiempo del segundo semestre del año 2017, junto con un enfoque cualitativo que abarca aquellos factores administrativos que se relacionan con el área en estudio, también es de enfoque cuantitativo porque se toman en cuenta aspectos de cantidad, para llevar una relación de medida de los factores a describir.

El presente documento está conformado por la parte introductoria, más antecedentes y justificación, el planteamiento de problemas y de objetivos, los marcos referencial y teórico, hipótesis, operacionalización de las variables a analizar, metodología del estudio, y cuatro capítulos que son: Capítulo I. Diagnóstico del área de almacenamiento de la Comisión de Apelación del Servicio Civil; Capítulo II. Análisis FODA, Capítulo III. Análisis de los procesos de registro, Manuales y Control del área de almacenamiento de la CASC. Posteriormente las conclusiones recomendaciones y la Propuesta de mejoras para el área de almacenamiento de la CASC, así como sus anexos correspondientes.

## II. Antecedentes

La Comisión de Apelación del Servicio Civil o conocida como CASC, por sus siglas, es una institución pública, autónoma, independiente de carácter técnico-jurídico constituida el 28 de marzo del año 2007; su creación y funciones se basan en la Ley No. 476, ley del servicio civil y la carrera administrativa, dicha institución tiene como propósito el servir como un órgano de segunda instancia, encargado de conocer y resolver sobre los recursos administrativos presentados contra las resoluciones emitidas por las instituciones, dentro del ámbito de la presente Ley.

Para su funcionamiento cuenta con una junta directiva conformada por tres personas (el presidente y dos miembros) y otras áreas que están bajo la autoridad de dicha junta, especialmente el área administrativa financiera que contempla los puestos de administradora financiera, asesoría legal, responsable de bodega, contabilidad, notificación y otros.

La Comisión de Apelación del Servicio Civil cuenta con un inventario para el área de almacenamiento que proporciona los suministros necesarios para las diferentes tareas que llevan a cabo las áreas internas de la institución. Dicho inventario es manejado por una persona que hoy por hoy, no es solo el responsable del área de almacén; sino que su puesto principal es ser el asesor legal de la institución. El área de almacenamiento le fue asignado hace algunos meses, porque el notificador (que era la persona que antes estaba a cargo del inventario) renunció.

El traslado de responsabilidades, se realizó a través de una entrega formal, es decir se constató de forma física que estuviera todos los artículos del inventario, encontrando que varios de los artículos ya estaban vencidos o caducados por lo cual debían ser retirados sin haber sido utilizados, lo que representó una pérdida económica, ya que el inventario en parte de los activos de la institución.

De dicho inventario o del área de almacenamiento nunca se han realizado o llevado a cabo estudios de ningún tipo u objetivos, más allá de llevar un registro de los artículos o bienes que lo conforman.

Anteriormente el inventario se ubicaba en una determinada área, que no prestaba las condiciones, debido a esto, con las lluvias recientes se inundó. Se procedió a cambiar el inventario a otro lugar dentro de la institución, pero durante el traslado se realizó un esfuerzo de separación o clasificación de los suministros por orden de tamaño y en algunos casos hasta por su naturaleza, lo que dividió el inventario en varias áreas de almacenamiento, sin un orden en específico.

### III. Justificación

Con la realización del estudio se pretende analizar los procesos y manejos de la Comisión de Apelaciones del Servicio Civil en su inventario actual para definirlos, a través de la descripción y así detectar aquellas posibles debilidades o cuellos de botella que puedan estar interfiriendo en su desempeño; para brindar una propuestas de mejoras detallada y acorde, que le permita a los servidores públicos relacionados realizar un trabajo con eficiencia y eficacia.

Razón por la cual se toma en cuenta todos los argumentos teóricos referentes a procesos de control y manejo, así como manuales y formatos de levantamiento de inventario, teniendo en cuenta el propósito de mejorarlos en relación a las tendencias de modernización enfocadas para apoyar a dicha institución en su desarrollo práctico.

Con la realización del estudio los colaboradores de la CASC podrán tener el primer estudio analítico en un documento que le facilite la inducción, capacitación o realización de trámites en el área de almacén, teniendo una proyección positiva para la organización en sí, porque le facilitara el trabajo y lo pasos para un mejor funcionamiento del área de almacén.

A nivel personal del equipo de investigación, a través de que se realiza el presente estudio permite afianzar y poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de administración de empresas impartida por la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), además de permitir obtener nuevos conocimientos prácticos para el desarrollo profesional. Así como brindar un documento que sirva a las futuras generaciones como referencia de consulta, tanto a nivel de la institución como a nivel académico para la universidad, por ser un análisis descriptivo sirviendo de referencia por presentar la teoría puesta en práctica en la vida real.

#### IV. Planteamiento del problema

Enunciado del problema:

El presente estudio se limita al área de almacenamiento de la Comisión de Apelación del Servicio Civil (CASC), en el análisis de los procedimientos, normas, manuales y políticas establecidas por y para el funcionamiento del área y el manejo del inventario de la misma. Es de gran importancia dicho estudio, por ser el primero de su naturaleza en realizarse con dichos fines de eficiencia y eficacia para el área de almacenamiento y la utilización de los recursos que se manejan en el área.

Planteamiento del problema:

¿Es la precaria situación de los procesos y manuales en relación a los inventarios, requerimientos y necesidades que limita la eficacia y eficiencia del área de almacenamiento de la Comisión de Apelación del Servicio Civil (CASC) durante el segundo semestre del año 2017?

Formulación del problema:

1. ¿Cuál es el estado actual del área de almacenamiento de la Comisión de Apelación del Servicio Civil y sus procesos?
2. ¿Qué factores intervienen en el funcionamiento y control del área de almacén de la CASC?
3. ¿Están definidos los procesos y manuales de registro y control, que existen para llevar el proceso de revisión del inventario del área de almacenamiento de la CASC?
4. ¿Qué acciones de mejora se pueden realizar en los procesos del área de almacenamiento para su optimización y eficiencia en la actualidad?

## V. Objetivos

### General:

Analizar el estado de los procesos y manuales del sistema de inventario del área de almacenamiento que se implementa en la Comisión de Apelación del Servicio Civil (CASC) para la debida definición de dichos procesos y manuales durante el segundo semestre del año 2017.

### Específicos:

1. Describir el estado actual en que se encuentra el área de almacenamiento de la Comisión de Apelación del Servicio Civil a través de la caracterización de los procedimientos, normas y sistemas de control para su valoración.
2. Determinar mediante el FODA aquellos factores que intervienen en el funcionamiento y control del inventario, en el área de almacenamiento para detección de los cuellos de botella a superar.
3. Detallar los procesos de registro, manuales y control del área de almacenamiento que existen actualmente en la Comisión de Apelación del Servicio Civil, a través de la información brindada por los funcionarios vinculados para su valoración.
4. Proponer un plan de acciones dirigidas a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de registros, control, manuales y normas del área de almacenamiento de la Comisión de Apelación del Servicio Civil.

## VI. Marco referencial

### Tema I. Ley n° 476, ley del servicio civil y la carrera administrativa

**Artículo 15.-** Órganos del Servicio Civil. Son órganos del Servicio Civil los siguientes:

1. Comisión de Apelación del Servicio Civil.
2. Comisión Nacional del Servicio Civil.
3. Ministerio de Hacienda y Crédito Público.
4. Instancias de Recursos Humanos.

**Artículo 16.- Comisión de Apelación del Servicio Civil.** Se crea la Comisión de Apelación del Servicio Civil como un órgano de segunda instancia, encargado de conocer y resolver sobre los recursos administrativos presentados contra las resoluciones emitidas por las instituciones, dentro del ámbito de la presente Ley. Estará integrada por tres miembros electos por la Asamblea Nacional de ternas propuestas para cada cargo, por el Presidente de la República y por diputados de la Asamblea Nacional, en consulta con universidades, organizaciones sindicales del sector público y asociaciones de abogados, los cuales serán electos con el voto favorable de la mitad más uno del total de diputados que integran la Asamblea Nacional. El período de los miembros de esta Comisión será de cuatro años, contados a partir de su toma de posesión ante la Asamblea Nacional.

Los candidatos propuestos deberán tener la siguiente especialidad profesional:

- a) Un funcionario técnico, experto en Derecho Administrativo, quien la presidirá.
- b) Dos funcionarios técnicos, expertos en Derecho Laboral.

**Artículo 17.- Atribuciones de la Comisión de Apelación del Servicio Civil.** Son atribuciones de esta Comisión las siguientes:

Conocer y resolver en segunda instancia recursos de apelación interpuestos por los servidores públicos en:

- a) Despidos en contravención a los derechos establecidos en la Constitución Política, la presente Ley, Código del Trabajo y Convención Colectiva, si corresponde.
- b) Escogencia realizada en contravención a lo dispuesto en la presente Ley y su Reglamento.
- c) Evaluaciones realizadas en contravención a lo dispuesto por el Sistema de Evaluación al Desempeño, definido en la presente ley y su Reglamento.

La Comisión de Apelación del Servicio Civil gozará de autonomía administrativa y financiera, sus gastos de funcionamiento deberán ser incluidos en el Presupuesto General de la República, sus integrantes solo estarán sujetos en sus decisiones a la Constitución y la Ley. (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2003).

## **Tema II. Comisión de Apelación del Servicio Civil (CASC).**

### **2.1 Misión**

La Comisión de Apelación del Servicio Civil, se crea conforme el artículo 16 de la Ley 476 como un órgano de segunda instancia, encargado de conocer y resolver sobre los recursos administrativos presentados contra las resoluciones emitidas por las instituciones, dentro del ámbito de la presente Ley.

Mediante el estudio de casos presentados a la Comisión por conducto de los recursos de apelación interpuestos por los servidores públicos e instituciones del Estado, para contribuir a la estabilidad laboral de los servidores públicos.

### **2.2 Visión**

La Comisión de Apelación del Servicio Civil, tiene como visión, administrar justicia en el ámbito administrativo, como órgano de segunda instancia, capaz de brindar un servicio público dinámico y ágil a nivel nacional, haciendo más accesible la justicia, por medio de las tres delegaciones a crear en el territorio nacional, específicamente en los siguientes puntos del país:

- a) - Delegación CASC, Región Autónoma Norte (RAAN- Puerto Cabeza)
- b) - Delegación CASC, Región Autónoma Sur (RAAS-Bluefields)
- c) - Delegación CASC, Río San Juan, (San Carlos)

### **2.3 Atribuciones de la Comisión de Apelación del Servicio Civil**

Conocer y resolver en segunda instancia recursos de apelación interpuestos por los servidores públicos en:

- a) Despidos en contravención a los derechos establecidos en la Constitución Política, la presente Ley, Código del Trabajo y Convención Colectiva, si corresponde.
- b) Escogencia realizada en contravención a lo dispuesto en la presenta Ley y su Reglamento.
- c) Evaluaciones realizadas en contravención a lo dispuesto por el Sistema de Evaluación al Desempeño, definido en la presente Ley y su Reglamento.

La Comisión de Apelación del Servicio Civil gozará de autonomía administrativa y financiera, sus gastos de funcionamiento deberán ser incluidos en el Presupuesto General de la República, sus integrantes solo estarán sujetos en sus decisiones a la Constitución y la Ley.

#### 2.4 Competencia de la Comisión de Apelación del Servicio Civil

Se crea la Comisión de Apelación del Servicio Civil como un órgano de segunda instancia, encargado de conocer y resolver sobre los recursos administrativos presentados contra las resoluciones emitidas por las instituciones, dentro del ámbito de la presente Ley.

#### 2.5 Organización de la Comisión de Apelación del Servicio Civil

Estará integrada por tres miembros electos por la Asamblea Nacional de ternas propuestas para cada cargo, por el Presidente de la República y por diputados de la Asamblea Nacional, en consulta con universidades, organizaciones sindicales del sector público y asociaciones de abogados, los cuales serán electos con el voto favorable de la mitad más uno del total de diputados que integran la Asamblea Nacional. El periodo de esta Comisión será de cuatro años, contados a partir de su toma de posesión ante la Asamblea Nacional.

Los candidatos propuestos deberán tener la siguiente especialidad profesional:

- a) Un funcionario técnico, experto en Derecho Administrativo, quien la presidirá.
- b) Dos funcionarios técnicos, expertos en Derecho Laboral. (Comisión de Apelación del Servicio Civil, 2017, Recuperado de <http://www.casc.gob.ni>.)



Figura 1. Flujograma de procedimiento disciplinario de la Comisión de Apelación del Servicio Civil.

Fuente: [www.casc.gob.ni](http://www.casc.gob.ni)

## VII. Marco teórico

### 7.1 Concepto de inventario

Es el conjunto de bienes o inversiones de productos terminados que utiliza la empresa para realizar sus actividades o funciones.

El inventario es el conjunto de bienes (artículos), que representan un activo circulante dentro del balance general.

Los inventarios son el principal activo circulante de la mayoría de las empresas.

El sistema perpetuo proporciona un grado de control más alto que el sistema periódico debido a que la información del inventario siempre está actualizada. Por consiguiente las empresas utilizan el sistema perpetuo para inventarios con alto costo unitario, como es el caso de las piedras preciosas, computadoras y automóviles. No obstante, las empresas cuentan físicamente sus inventarios por lo menos una vez al año para comprobar la exactitud de sus registros perpetuos.

Existen tres métodos para valuar los inventarios, estos son:

#### A. Métodos del costo promedio

En este método la forma de calcular el costo consiste en dividir el importe del saldo entre el número de unidades en existencia. Esta operación se efectuará en cada operación de compra y en términos generales, cada vez que haya una modificación del saldo o de las existencias. Con el costo promedio determinado, se valuará el costo de venta y el inventario final.

Efectos financieros: una de las grandes ventajas de este método es la que deriva de su sencillez en el manejo de los registros auxiliares de almacén, asimismo, es muy recomendable en épocas de estabilidad económica, ya que al no existir movimientos continuos ni bruscos en los precios (inflación), el costo de ventas puede llegar a ser representativo del mercado.

Una de sus principales desventajas se presenta en épocas de inflación, pues al valorar los artículos a precios promedios, los aleja de los precios del mercado, que son necesarios para una correcta valuación del costo de ventas y de inventario final.

Existen varias formas para calcular el costo promedio, como el promedio simple, el promedio móvil, el promedio ponderado, pero en términos generales, mantienen en común el hecho de dividir el saldo entre existencias.

**B. En fórmula: Costo Promedio = Saldo / Existencia**

**C. Métodos PEPS (primeras entradas, primeras salidas).**

Este método se basa en la suposición de que las primeras unidades en entrar al almacén o a la producción serán las primeras en salir, motivo por el cual, al finalizar el período contable las existencias quedan prácticamente valuadas a los últimos costos de adquisición o producción, esto hace que el inventario final que aparece en el balance general resultará valuado prácticamente a costos actuales, o muy cercanos a los costos de reposición. Por otra parte, el costo de ventas quedará valuado a los costos del inventario inicial (que corresponde a los costos del inventario final del ejercicio anterior), y a los costos de las primeras compras del ejercicio, por lo que el importe que se reflejará en el estado de resultados será obsoleto o no actualizado.

El efecto financiero de este método, es que el costo de ventas se valúa a precios antiguos y al enfrentarlo a los ingresos del período sobre todo en época de inflación, distorsiona la utilidad, pues ésta queda sobrevaluada, ya que el enfrentamiento se da de precios actuales con precios antiguos y no precisamente por un incremento en las ventas.

#### D. Métodos UEPS (últimas entradas, primeras salidas).

Este método se basa en lo supuesto de que las últimas unidades en entrar al almacén o a la producción, serán las primeras en salir, razón por lo que al finalizar el período contable las existencias permanecerán valuadas a los costos del inventario inicial y a los costos de las primeras compras, por lo tanto, el inventario final queda valuado a costos antiguos o no actualizados, siendo este valor el que aparecerá en el balance general.

Por lo tanto, el costo de venta queda valuado a los costos de las últimas compras del ejercicio, las que corresponden o se acercan mucho a los costos de reposición o de mercado, por lo que el costo de venta quedará valuado a costos actuales y el importe se mostrará en el estado de resultado.

Los efectos financieros de este método es que el costo de ventas se valúa a precios actuales lo que al enfrentarlo a los ingresos del período, la utilidad resulta más adecuada y cercana a la realidad, ya que proviene de un enfrentamiento de precios actuales. (Narváez Sánchez y Narváez Ruiz, 2015, pág. 53)

## 7.2 ¿Qué son procesos de control?

“Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas”. Velasquez Tataje. (2011). doi: La Administración.

Los inventarios representan una base fundamental en la toma de decisiones dentro de cualquier organización, estos permiten el buen desenvolvimiento de la misma. Es necesario que toda empresa realice sus procedimientos en función de garantizar que sus inventarios están libres de posibles hurtos, maniobras fraudulentas o mal manejo en su utilización.

Los inventarios representan una cuenta de activo corriente y los podemos definir “Como todos los recursos tangibles representados por la existencia de mercaderías, materias primas, productos en proceso, productos terminados y otros, los cuales son destinados a la comercialización, a la producción de bienes y servicios o a la realización de otras operaciones de la organización.” Educaconta. (2011). doi: Control de inventarios.

### **7.3 ¿Cómo controlar los inventarios?**

Toda empresa debe establecer una estrategia de control y verificación periódica de sus stocks de inventario, para eso debe de implementar la documentación necesaria de todas las operaciones relacionadas con los mismos. Los más utilizados son los siguientes.

#### **1. Orden de Compra:**

La orden de compra es un documento que da la compañía a la que se le compra mercadería, materia prima o bien insumos. Este formato especifica las mercaderías, materia prima o insumos que solicitamos, su precio unitario y el total de la compra.

No cuenta con requisitos fiscales y sirve para amparar los productos o materia prima que solicitamos, así como la fecha en que el proveedor deberá enviar la mercancía o la materia prima.

#### **2. Requisición de Materiales:**

Es un documento en el cual se solicitan las materias primas y suministros que se van a emplear en el proceso productivo en las empresas industriales.

Cualquier entrega de materiales por el empleado encargado debe ser respaldada por una requisición de materiales aprobada por el gerente de producción o por el supervisor del departamento. Cada requisición de materiales, muestra el número de orden de trabajo, el nombre del departamento, las cantidades y las descripciones de los materiales solicitados.

### 3. Nota de Remisión.

Es el documento que emite un proveedor a su cliente para hacer constar él envió de mercaderías, materia prima o insumos. Esta nota hace constar solamente él envió para su correspondiente traslado y revisión para que posteriormente sea documentado a su cancelación con un Comprobante de Crédito Fiscal o Factura de Consumidor Final.

### 4. Recepción.

Cuando el proveedor despacha la mercadería, materia prima o insumos ordenados, el departamento de recepción los desempaca y los cuenta. Se revisan para tener la seguridad de que no estén dañados y cumplan con las especificaciones de la orden de compra en cuanto a calidad y cantidad. Luego el departamento de recepción emite un informe.

### 5. Informe de devolución a los Proveedores.

Una vez realizada la revisión anterior, se elabora un documento al proveedor donde se le especifica la cantidad, descripción y motivos por los cuales se devuelven las mercaderías, materia prima o insumos.

### 6. Comprobante de Crédito Fiscal y Facturas.

Son los documentos que los proveedores en calidad de contribuyentes, emiten a sus clientes, ya sea, contribuyentes o consumidores finales por sus respectivas compras.

### 7. Stock de inventario o Tarjeta de Kardex.

Es un documento en el cual se registran los datos de entrada, salidas y saldos de la existencia de los distintos tipos de inventarios, anteriormente se utilizaban unas fichas o tarjetas las cuales han sido reemplazadas por los programas o software que facilita su proceso de control. El siguiente es un modelo para efectos académicos. (Educaconta, 2011)

## 7.4 Control Interno sobre los inventarios

El control interno sobre los inventarios es importante porque las mercancías son el alma de las empresas. Las empresas de éxito cuidan mucho de proteger sus inventarios.

Entre los elementos de buen control interno sobre los inventarios se incluyen:

1. Contar los inventarios físicamente por lo menos una vez cada año, cualquier que sea el sistema que se utilice.
2. Mantener procedimientos eficientes de compra, recepción y embarque.
3. Almacenar los inventarios para protegerlos de robos, daños y deterioro.
4. Limitar la entrada a los inventarios a personal que tenga acceso a los registros contables.
5. Mantener registros de inventarios perpetuos para mercancías con altos costos unitarios.
6. Comprar inventarios en cantidades económicas.
7. Mantener en existencia el inventario suficiente para evitar situaciones de falta de productos.
8. No mantener almacenado un inventario demasiado grande, evitando de esta forma el gasto de inmovilizar dinero en artículos que no se necesitan.

Cualquier sistema de control debe ser establecido de acuerdo con sus características; sin embargo, existen ciertos elementos que son básicos en el establecimiento de un adecuado sistema de control interno. Estos elementos se pueden agrupar en cuatro: organización, procedimiento, personal y supervisión.

Cada uno de los elementos anteriores, por sí mismo, son indispensables para el control interno, una seria deficiencia en cualquiera de ellos normalmente impide el éxito en el sistema.

1. Organización: la magnitud y el alcance de la empresa de nuestra época es tal, que en la mayoría de los casos los funcionarios ejecutivos no pueden ejercer la supervisión personal sobre el modo de conducir las operaciones. Bajo estas circunstancias, es indispensable establecer una organización estructuralmente adecuada.

La organización estructuralmente adecuada, varía de acuerdo con el tipo de empresa, con su tamaño, con el grado en el cual quedan geográficamente divididas sus operaciones, con el número de sucursales o agencias o con cualesquiera otros factores que pueden ser peculiares a determinadas empresas en particular. Una organización debe ser simple, siempre y cuando dicha simplicidad sea ventajosa desde un punto de vista económico y con claras líneas de autoridad y responsabilidad.

Los elementos de control interno que intervienen la organización son: dirección, coordinación, separación de funciones y asignación de responsabilidades.

2. Procedimiento: la existencia de un control interno no se demuestra sólo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización. Tomando en cuenta planeación y sistematización, registros y formas e informes.
3. Personal: por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la organización no están continuamente en manos de personal idóneo. Los elementos de personal que intervienen en el control interno son cuatro: entrenamiento, eficiencia, moralidad y retribución.
4. Supervisión: como ha quedado claro, no es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización.

La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados y en forma directa e indirecta. Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.

## 7.5 Técnicas de administración de inventario

Los métodos más comunes empleados en el manejo de inventario son:

1. El sistema ABC
2. El modelo básico de cantidad económico de pedido (CEP)
3. El punto de reordenación
4. Mercancías en tránsito
5. Inventario de seguridad
6. Descuentos por cantidad
7. Sistemas MRP

Para el presente estudio profundizaremos en el Sistema ABC, el cual consiste en efectuar un análisis de los inventarios estableciendo capas de inversión o categorías con objeto de lograr un mayor control y atención sobre los inventarios, que por su número y monto merecen una vigilancia y atención permanente. Una empresa que emplea el llamado sistema ABC divide su inventario en tres grupos: A, B, C.

Los artículos A incluyen los inventarios que representan el 80% de la inversión y el 20% de los artículos, en el caso de una composición 80/20. En los productos A se ha concentrado la máxima inversión.

El grupo B está formado por los artículos que siguen a los A en cuanto a la magnitud de la inversión. Los artículos B, con un valor medio, abarcan un número menor de inventarios que los artículos C de este grupo.

Al grupo C lo componen en su mayoría, una gran cantidad de productos que sólo requieren de una pequeña inversión.

La división de su inventario en productos A, B y C, permite a una empresa determinar el nivel y tipos de procedimientos de control de inventario necesarios. El control de los productos A debe ser el más cuidadoso dada la magnitud de la inversión comprendida, en tanto que los productos B y C estarían sujetos a procedimientos de control menos estrictos. (Manzanarez y Torrez, 2006, pág.32)

### **7.6 Concepto de eficiencia**

Virtud para lograr algo. Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado, productividad. (García-Pelayo y Gross., 1992, pág.378.)

### **7.6 Concepto de eficacia**

Del latín *efficar*. Virtud, actividad y fuerza. (García-Pelayo & Gross., 1992). Capacidad y "Validez para obrar y lograr un efecto determinado". Larousse. (2017). doi: Diccionario.

Según Idalberto Chiavenato, en su libro «Introducción a la Teoría General de la Administración», la eficacia "es una medida del logro de resultados". Para Koontz y Weihrich, en el libro «Administración Un Perspectiva Global», la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".

Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos, como lo explican en su libro de Administración.

Para Reinaldo O. Da Silva, en su libro «Teorías de la Administración» expresa; la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".

Simón Andrade, en su «Diccionario de Economía» define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva" (Thompson, 2008)

### **VIII. Hipótesis**

Hi: Los procesos y manuales con los que se lleva el inventario del área de almacenamiento de la Comisión de Apelación del Servicio Civil se encuentran precarios debido a la carencia de orden en la designación de las funciones y definición de los procesos y manuales necesarios para establecer un sistema de control adecuado.

H<sub>0</sub>: La ineficiente situación actual del inventario del área de almacenamiento de la Comisión de Apelación del Servicio Civil se debe a la carencia de políticas y normas de control interno en la institución.

### 8.1 Operacionalización de variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Definición Operacional	Indicador	Instrumento de recolección de información
Gestión Administrativa	Acción que se realiza para la consecución o tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.	Nivel de Organización	Situación actual de la institución que muestra el estado actual del área en estudio.	Integración coordinada del área.	Entrevistas a personal administrativo .
		Procesos de control	Definición de las personas delegadas para autorización de tramites o solicitudes	Si están claramente definidos. Cumplimiento con los requerimientos en los procesos.	
Manual de Procedimientos	Es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.	Documento físico.	Existencia del documento y su estado.	Cantidad numérica.	Revisión documental.
Cultura organizacional	Es la psicología de la empresa. Es el conjunto de actitudes, experiencias, creencias y valores que cada uno de los recursos humanos imprime en la empresa.	Conjunto de actitudes	Actitudes de cada individuo	Positivas Negativas	Guía de observación.
Propuesta Estratégica	Hace referencia a un conjunto de acciones que permiten mejorar los objetivos organizacionales de la institución	Plan estratégico	Métodos administrativos para definir el direccionamiento para fomentar el desarrollo futuro del área de almacenamiento	Plan de acción actual	Revisión documental. Entrevistas a personal administrativo . Guía de observación.

## IX. Diseño metodológico

La presente investigación es de carácter descriptivo debido a que se plantea detallar todas aquellas actividades y procesos que estén relacionados al área de almacenamiento de la Comisión de Apelación del Servicio Civil (CASC). Es de enfoque cualitativo porque recoge todos aquellos datos, aspectos y factores del proceso circular relacionado al proceso, manuales y métodos de control del inventario de la CASC. Así como de enfoque cuantitativo porque se mide frecuencia de utilización de los recursos existentes para determinar si hay abastecimiento o sobreabastecimiento, siendo los registros numéricos lo que permitirá probar lo anteriormente expresado, lo que generara una propuesta acorde y objetiva para obtener la eficiencia del área de almacenamiento de la CASC.

Tiene un corte transversal ya que se limita al periodo de tiempo comprendido desde el mes de agosto hasta noviembre del año 2017. Las herramientas utilizadas para la recolección de la información son las siguientes:

- a) Guía de revisión documental: correspondiente a leyes, documentos, conceptos, información brindada por la institución, estudios anteriores como monografía entre otros de fuentes primarias o secundarias que permitan obtener la información necesaria para el estudio.
- b) Guía de observación: dirigida al área de almacenamiento de la Comisión de Apelación del Servicio Civil.
- c) Entrevistas: al personal relacionado y concerniente al área de almacenamiento de la CASC, como son administradora financiera, responsable del área de almacenamiento y contadora.
- d) Encuesta: dirigida a todo el personal que está relacionado o involucrado a las actividades de manejo y control del inventario de la institución. En este caso la población de servidores públicos que conforman o laboran en la CASC es de 10 personas que representan el 100% de la población, siendo la muestra a tomar en cuenta para ser encuestados de tres personas, que representan el 30% de la población.

Siendo los cargos de la administradora financiera, el responsable del área de almacén y la contadora los vinculados con la actividades del inventario de la institución. Por lo cual la muestra será en base al 100%, es decir se le realizara la encuesta a los tres servidores públicos.

A continuación se detallan cada una de sus fases:

## **1. Etapas de la investigación**

A. Etapa preliminar: Esta fase se planteó el protocolo de investigación, y las líneas básicas que se contemplan para su desarrollo, también se realizaron las herramientas necesarias para la recolección de la información a través de revisión de fuentes primarias y secundarias, además se planifico el tiempo en que se llevó a cabo cada etapa.

Por ser un trabajo Monográfico para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas se asignó, de parte de la Universidad, un Tutor especializado en el tema de investigación para acompañar el proceso. También se solicitaron los permisos correspondientes a la Comisión de Apelación del Servicio Civil para que brindara y permitiera la realización del estudio en su institución.

B. Etapa de campo: Consistió en la recolección en situs de la información concerniente y necesaria para la realización de la investigación. Es decir visitar la institución, realizar las entrevistas a los funcionarios correspondientes, el levantamiento de datos del inventario, frecuencias de utilización de existencias, observación de los manuales y procesos relacionados. Es decir la aplicación de los instrumentos desarrollados.

- C. Etapa de análisis: Después de la fase de campo se procedió al análisis de la información obtenida a través de las entrevistas y encuestas realizadas, siendo un estudio no probabilístico debido a que la muestra en la que se aplicaron los instrumentos es muy pequeña, que consta de tres personas. También se llevó a cabo la redacción del documento final, así como la elaboración de la propuesta de mejoras para lograr la eficiencia y eficacia del área de inventarios de la Comisión de Apelación del Servicio Civil. Realizando revisiones de dicho documento por el tutor MBA. Norman Sequeira.
- D. Etapa de presentación: Se llevó a cabo en dos momentos fundamentales, una presentación preliminar para ensayar la presentación del documento final. Posteriormente y con la autorización del tutor se lleva a cabo la Presentación y defensa del estudio ante un jurado definido.

## X. Análisis de los resultados

### Capítulo I. Descripción de los procesos y sistemas de control del área de almacenamiento de la Comisión de Apelación del Servicio Civil

En este capítulo se abordarán los resultados obtenidos a través del instrumento de investigación: “entrevistas” (ver referencia anexo1), realizadas a los servidores públicos de la institución (ver anexo 7), que están vinculados con el almacén, en el siguiente cuadro se presenta cada aspecto de la entrevista y las respuestas brindadas por cada entrevistado:

#### 1.1 Caracterización de los procesos y sistemas de control del área de almacenamiento.

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTAS			Porcentaje
	ENTREVISTADO	1	2	3	
DATOS GENERALES	Nombre:	Lic. María Lidia Pineda A.	MSc. Marvin José Cortez Estrada.	Lic. Danelia Ruiz	
	Puesto:	Administradora financiera	Responsable de almacén	Contadora	
	¿Cuánto tiempo tiene de estar laborando en la institución?	Tres años y medio	Seis meses de estar desempeñando el cargo y doce meses de laborar para la institución como asesor legal.	siete años de estar desempeñando su cargo	
	¿Cuáles son las funciones de su puesto?	a) Manejar administrativamente la CASC. b) Llevar el control de los vehículos	a) Resguardar todos los bienes que están en el almacén, como materiales de	a) Encargada de llevar los registros contables, así como realizar nomina,	

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTAS			Porcentaje
	ENTREVISTADO	1	2	3	
		<p>asignados a la CASC.</p> <p>c) Llevar registros de los insumos que ingresan al almacén.</p> <p>d) Mantenimiento de todo que tiene que ver con el edificio.</p> <p>e) Registro de entrada y salida en tarjetas kardex del inventario.</p> <p>f) Adquisiciones y contratación de servicios para institución.</p> <p>g) Parte del área financiera, tales como revisión de la nómina, cheques, etc.</p>	<p>oficina, sillas, entre otros.</p> <p>b) Entregar los materiales solicitados por los demás funcionarios públicos de la institución.</p> <p>c) Levantamiento de inventario de forma física.</p>	<p>desembolsos y demás.</p> <p>b) Llevar el registro de los bienes inmuebles asignados a cada empleado.</p> <p>c) Elaborar informes de estados financieros, entre otros.</p>	
PROCESO DE COMPRA	¿Cómo es el proceso de licitación de las compras?	Toda institución del estado tiene en sus normativas la elaboración de Pre PAC, en caso de la CASC, es la Administradora financiera la encargada de la elaboración del Pre PAC, el cual lo realizan en el mes de octubre en donde se plasman todas aquellas	Se realiza las licitaciones a través del portal de compra del Estado, luego de recibir las licitaciones en el tiempo estimado, se procede a analizar las ofertas entre la administradora financiera, mi persona, el	La solicitud de compra se hace en el tiempo y forma que determina el PAC anual de la CASC, y según lo presupuestado, y la mejor oferta según los criterios establecidos a esa se le	100% han coincidido con los procesos.

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTAS			Porcentaje
	ENTREVISTADO	1	2	3	
		posibles compras que se van a dar al año siguiente, posteriormente lo subir al portal del estado de Nicaragua, para ser confirmado cuando se asigna el nuevo presupuesto para el año siguiente.	presidente de la CASC y un miembro de la CASC, donde se comparan las ofertas según los criterios de evaluación se les califica y la que tiene mejor calificación se selecciona.	acredita la licitación.	
	¿Cuántas licitaciones tienen que recibir para tomar decisiones?	Un mínimo de tres licitaciones de diferentes proveedores.	Un mínimo de tres licitaciones de diferentes proveedores.	Un mínimo de tres licitaciones de diferentes proveedores.	100% coincidencia
	¿De cuánto es el presupuesto de compra de inventario de la CASC?	No tengo el cálculo.	El área contable tiene esa información.	9 millones de córdobas.	Solo 34% de los entrevistados conoce el monto del presupuesto designado para el inventario.
CONTROL DE ENTRADA A ALMACÉN	¿Cuál es el proceso para ingresar el artículo o el bien que se compró?	se procede a realizar la requisa de entrada al almacén, a esta se adjunta una copia de la factura original	se procede a realizar la requisa de entrada al almacén, a esta se adjunta una copia de la factura original	se procede a realizar la requisa de entrada al almacén, a esta se adjunta una copia de la factura original	El 100% coincide con la respuesta.
	¿En cuánto tiempo?	Un día	Un día	Un día	El 100% coincide con el tiempo.

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTAS			Porcentaje
	ENTREVISTADO	1	2	3	
	¿Si tienen un sistema de inventario digital?	Si.	No. Se hace de forma manual a través de las tarjetas kardex.	Si. Como se trata de los bienes inmuebles, en cada una de las entradas o asignación, se le brinda un código que está conformado por el número único que tienen cada empleado de la institución la fecha y la numeración.	Solo el 77% de los entrevistados lleva un registro en digital.
	¿Cómo se lleva a cabo el proceso de digitalización?	El proceso se lleva más con las tarjetas Kardex de forma manual, este formato en digital lo realice de forma personal con los elementos de las tarjetas kardex y lo actualizo de vez en cuando. El presidente de la institución lleva otro registro en digital pero es independiente y no es necesario que coincidan. Es un control que el lleva de forma individual y personal.	Se levanta el inventario de forma manual y posteriormente se actualiza la lista en digital que existe sobre las existencias encontradas al momento de la revisión del inventario.	Es decir cada empleado tiene su archivo en digital con los bienes inmuebles asignados, que detalla código, fecha, descripción y demás detalles.	El 100% de los servidores públicos llevan el registro de forma individual. Y hay un 34% que prefiere llevarlo de forma manual.

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTAS			Porcentaje
	ENTREVISTADO	1	2	3	
	¿Cuáles son las medidas de control de entrada al almacén?	La requisita de entrada junto con la copia de la factura de compra. Lleva le firma de la administradora financiera, del presidente de la institución y del encargado del almacén.	La requisita de entrada, junto con la copia de la factura del artículo. Firmada por el Presidente, la administradora financiera y mi persona que recibe.	La requisita de entrada a bodega junto con la copia de la factura de compra, firmada la requisita por la administradora financiera y el presidente de la CASC y la firma del responsable de almacén que recibe.	El 100% coincide con los requisitos establecidos
	¿Cuánto tiempo se debe realizar?	De medio día a un día.	Un día	Un día.	El 100% afirma que el tiempo máximo es de un día.
CONTROL DE SALIDA DE ALMACÉN A OFICINAS INTERNAS DE LA CASC	¿Cuáles son las medidas de control de salida del almacén?	Primeramente el personal interno de la CASC, independientemente de que área sea, debe realizar la solicitud dirigida al presidente de la CASC sobre los artículos a solicitar. Posteriormente que el presidente autoriza se traslada a la administradora financiera quien lo firma y pasa al encargado de	Se debe hacer una solicitud por escrito al presidente quien la firma autorizando, después pasa a la administradora financiera quien firma y la traslada a mi persona. Posteriormente yo busco los artículos en almacén y firmo la requisita de	Se solicita al Presidente de la CASC el bien inmueble, este firma autorizando y yo hago la requisita de salida que firmo y traslado al encargado del almacén para que de salida al bien inmueble, le asigno código al bien	El 100% afirman los mismos pasos para la solicitud de insumos a nivel interno.

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTAS			Porcentaje
	ENTREVISTADO	1	2	3	
		almacén para que este busque los artículos y los entregue, quien firman la requisita de salida junto con la persona que recibe los artículos. Devolviendo la requisita de salida a la administradora financiera quien resguarda el documento y actualiza las tarjetas kardex que lleva.	salida. Firmando de ultimo el personal que recibe el o los artículos. Entrego la requisita de salida a la administradora financiera quien lleva el registro de los documentos y de las tarjetas kardex.	inmueble se le marca con dicho código y se le entrega a la persona que lo solicito quien firma. Guando la requisita de salida y actualizo mi inventario digital.	
	¿Cuánto tiempo se debe realizar?	Un día o dos.	Un día.	Un día o dos.	El 100% afirma que el tiempo mínimo es un día y el máximo dos días.
	¿Cumplen todas esas medidas?	Si.	Si.	Si.	El 100% opina que si cumplen con todas las medidas anteriormente descritas.
	¿Cuántas personas son las que están autorizadas para entregar productos del almacén a oficina?	Solo el responsable de almacén porque solo él tiene llave.	Solo yo.	Solo el responsable de almacén	El 100% afirma que solo el responsable de almacén tiene las llaves del almacén y es

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTAS			Porcentaje
	ENTREVISTADO	1	2	3	
					el único autorizado a sacar material del mismo y entregarlo según se solicite.
MEDIDAS DE CONTROL	¿Quiénes son los autorizados de tener el control de los inventarios?	Mi persona y el responsable de almacén. El presidente de la CASC lleva un control aparte de forma individual e independiente.	Mi persona, la administradora financiera y el Presidente de la CASC.	Mi persona y el presidente de la CASC.	El 100% coincide que el Presidente lleva un control, pero de ahí varían las asignaciones ya que un 67% está a cargo de insumos y papelería, así como resguardo de bienes inmuebles no asignados y material en desuso. Y el 33% restante se centra en el control del inventario de bienes inmuebles asignados al personal interno.

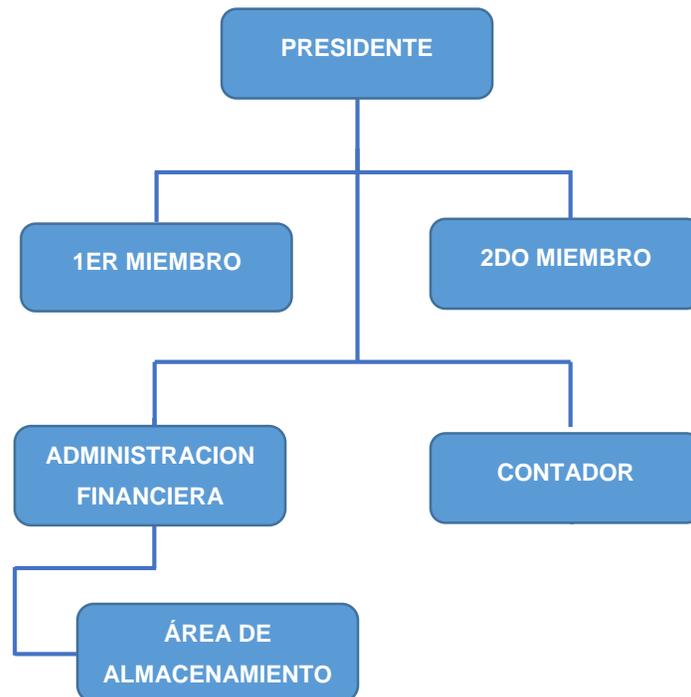
ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTAS			Porcentaje
	ENTREVISTADO	1	2	3	
	¿Cada cuánto tiempo es actualizado el inventario? y ¿De qué forma?	Anualmente.	Anualmente o puedo hacerlo cuando lo requiera o estime necesario. Como en este caso que por goteras cambiamos de lugar el almacén.	Anualmente y cada vez que se asigna un bien inmueble.	El 100% coincide que solo se actualiza una vez al año el inventario de forma general.
	¿A qué área se rinde cuenta del inventario del área de almacenamiento?	Al presidente de la CASC.	A la administradora financiera y al presidente de la CASC.	Al presidente de la CASC.	El 100% afirma que se rinde cuenta al presidente de la CASC y solo uno de los entrevistados indica que también a la administrador a financiera.
	¿Quién le asigno la función o tarea? Y ¿de qué forma o medio se lo asigno?	El presidente de la CASC, me dio la orden.	El presidente de la CASC, por razones de confianza, me lo asigno.	Por órdenes del presidente de la CASC.	El 100% afirma que recibieron las asignaciones por órdenes directas del presidente de la CASC.
	¿Tienen manuales o reglamentos para el manejo del inventario del área de almacenamiento?	No. Solo lo establecido por el presidente de la CASC.	No.	No.	Todos los entrevistados afirman que no se cuenta con manuales, normas no

ASPECTO	PREGUNTA	RESPUESTAS			Porcentaje
	ENTREVISTADO	1	2	3	
					reglamentos para el inventario.
	¿Cuáles son los aspectos que a usted le gustaría mejorar para la mejora de procesos?	Considero que nada.	Un mejor sistema que permita llevar el registro de las entradas y salidas del almacén.	Cambiar el Método contable de Costo promedio a Costo PEPS, para que facilite al momento de rendición de cuentas de la institución ante la Contraloría General de la República de Nicaragua.	El 67% considera que si deben hacerse mejoras para mejorar el manejo del inventario. Mientras que un 33% considera que no debe cambiarse nada.

Las tareas y funciones relacionadas con el movimiento de inventario de la institución están distribuidas en tres personas con cargos diferentes, como responsables adicionales a las de la naturaleza de su puesto. Dicho personal recibió la asignación por delegación del presidente de la institución, conocen los pasos de los procesos por a seguir para las entradas y salidas de artículos del inventario por la práctica, debido a que han venido realizando las acciones desde hace ya algún tiempo.

No hay un tiempo establecido para la actualización y revisión, como medida de control del inventario, que se realiza según como surgen las necesidades a nivel interno, es decir por requerimiento. Y que no se cuenta con políticas, normativas o reglamentos establecidos y definidos; en parte porque el inventario de la CASC no se encuentra establecido como un área independiente dentro de la institución, no tiene un personal destinado, única y exclusivamente al manejo, registro y control del mismo. Sino que solo se considera área de almacén, asignada a la administración financiera como se muestra a continuación:

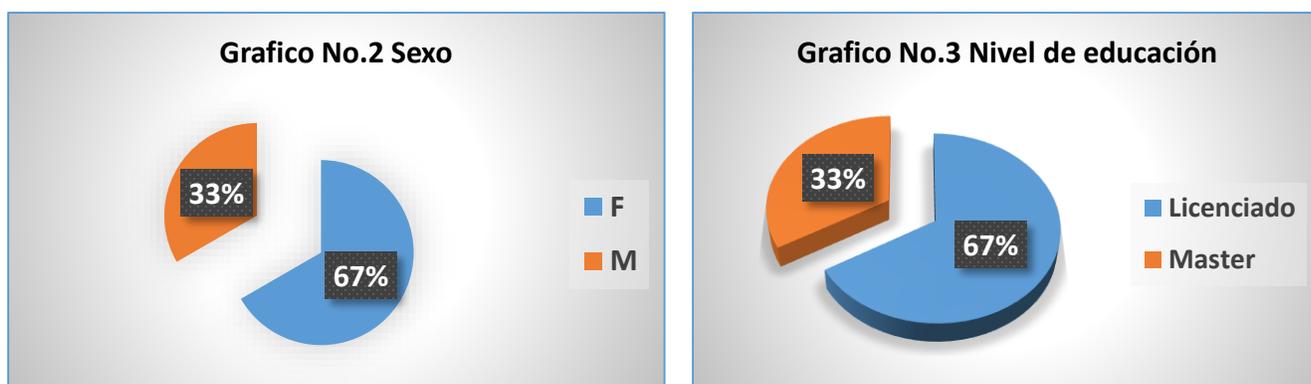
Grafica No.1 Estructura organizacional actual de la institución Comisión de Apelación del Servicio Civil (CASC)



## 1.2 Análisis de los resultados de las encuestas

A continuación se analizarán de forma porcentual los datos obtenidos en las encuestas (ver anexo 2), realizadas a los servidores públicos que llevan a cargo las tareas de registro de entrada y salida del inventario y los sistemas de control relacionados a estos. La sabana de dichos encuestas se encuentra en anexos 3, con cada uno de los resultados obtenidos por cada persona encuestada.

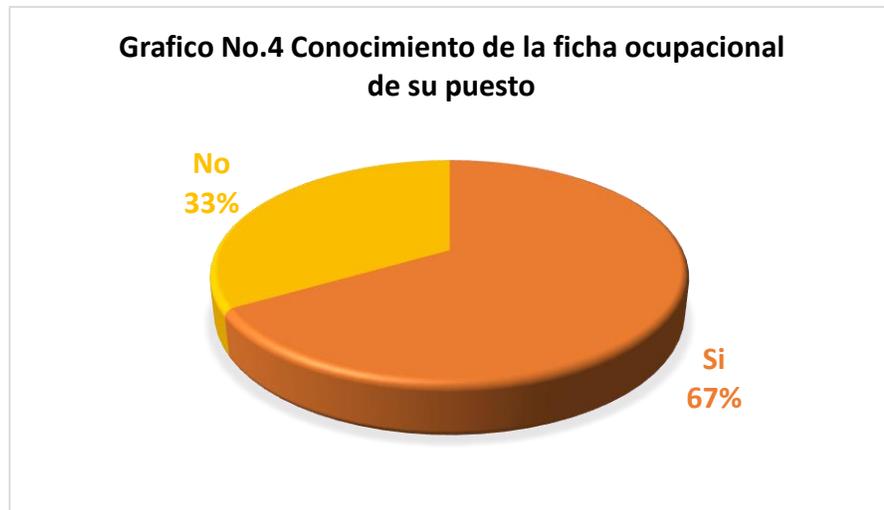
### 1.2.1 Datos generales



El grupo encuestado se encuentra caracterizado por un 67% del sexo femenino y el restante 33% masculino, como se puede observar en el grafico No.2. El mismo 67% tiene más de un año de laborar en la institución y cuentan con el nivel académico de licenciatura. Siendo el 33% restante con el mayor nivel académico de Master, como se puede observar en el grafico No.3.

## 1.2.2 Cuestionario

- 1.2.2.1 ¿Conoce usted las funciones que debe desarrollar en su cargo?  
¿Conoce la ficha ocupacional de su puesto?

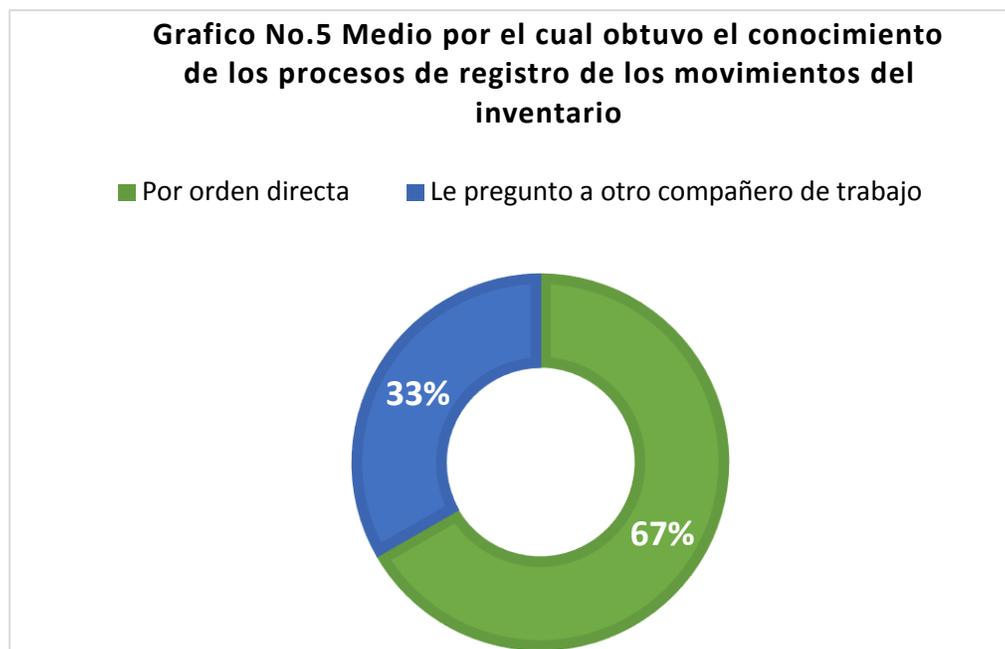


El 100% de los encuestados afirmo tener conocimiento sobre las funciones que debe desarrollar según su cargo. Pero hubo discrepancias, como se puede observar en el grafico No.4 en el hecho de conocer la ficha ocupacional de sus puestos, solo el 67% la conoce, que son las personas que tienen más de un año trabajando para la institución. Se debe resaltar que el 37% que no la conoce es debido a que el cargo de asesor legal solo tiene un año de existencia en la institución y seis meses de que se le asigno la tarea de responsable del área de almacenamiento, por designación del presidente de la institución, por razones de confianza; debido al despido de la persona que tenía esta función anteriormente.

1.2.2.2 Dentro de las funciones que realiza, ¿Tienen relación con el manejo del inventario del área de almacenamiento de la institución? ¿Tiene conocimiento de los procesos de registro para cada movimiento del inventario del área de almacenamiento de la institución?

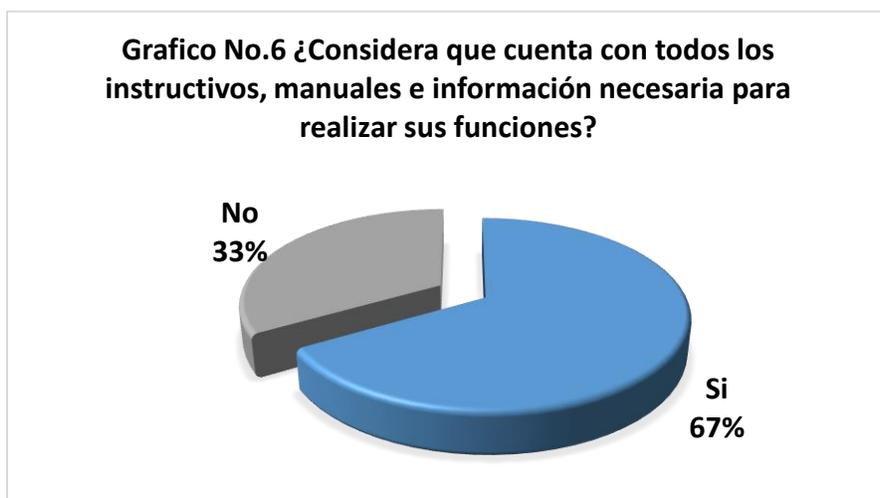
Los tres cargos entrevistados tienen vinculación con el manejo y control de los recursos del inventario del área de almacenamiento de la CASC, basado o distribuido de la siguiente forma; la administradora financiera por ser la encargada de realizar las compras y adquisiciones de la institución, razón por la cual lleva el registro de las tarjetas kardex, la contadora por tener el registro contable de los gastos, en si del presupuesto, llevando el registro de los bienes inmuebles y sus asignaciones internas y el asesor legal por ser una persona de confianza a la cual se le asigna las llaves del área de almacenamiento donde se resguarda el inventario para que sea el encargado de manejar de forma física y la responsabilidad del cuidado del mismo. Razones por las cuales tienen conocimiento de los procedimientos y requerimientos para cada movimiento de entrada y salidas de artículos del área de almacén.

1.2.2.3 ¿Cómo obtuvo el conocimiento de los procesos de registros de los movimientos del inventario de la institución?



El 67% respondió que fue por orden directa que recibió la asignación y el 33% restante lo recibió por conocimiento transmitido por sus compañeros.

1.2.2.4 ¿Considera que cuenta con todos los instructivos, manuales e información necesaria para llevar a cabo sus funciones?



El 67% respondió que sí, siendo el mismo personal con más antigüedad lo que indica que dicho personal no creen necesitar un instructivo o manual porque ya están acostumbrados a como se realizan las acciones en el presente, como se puede observar en el grafico No.6.

1.2.2.5 ¿Sabe usted si existe un documento o manual dentro de la institución que dirija los procedimientos del manejo de inventario de la CASC? ¿Conoce usted quienes son las personas o cargos autorizados para el movimiento de artículos del inventario?

El 100% afirmo que no existe un documento o manual dentro de la institución que dirija los procedimientos del manejo de inventario de la CASC, pero si saben quiénes son las personas autorizadas a firmar para cada proceso.

1.2.2.6 Según su valoración a que nivel de cumplimiento ¿se siguen los parámetros de manejo y control del inventario?



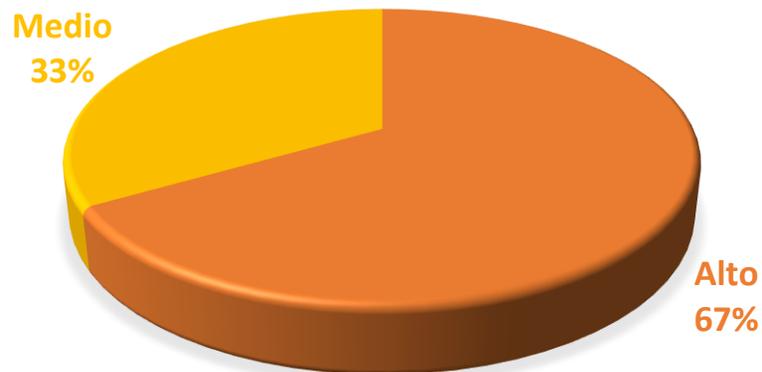
En lo que respecta a los niveles de cumplimiento de los parámetros de manejo y control de inventario del área de almacén, un 67% dijo que eran altos, pero un 33% los clasificó de medio; como se puede observar en el gráfico No.7, debido a que la forma de realizar la actualización del inventario se realiza de manera rústica o manual. Es decir que no hay un registro único que sea alimentado con la información en tiempo real.

Aunque la administradora financiera lleva las tarjetas kardex de forma manual, es un registro muy aparte y diferente del que lleva la contadora y el responsable del área de almacén, que solo tiene un listado de los artículos por descripción y cantidad.

Durante las entrevistas a la administradora financiera se informó que el presidente de la CASC lleva otro registro en digital, pero que es por iniciativa propia del mismo presidente y que no es exigencia que deba coincidir con el registro que llevan ellos.

1.2.2.7 Según el tiempo de respuesta a las solicitudes de suministros y papelerías a las áreas internas de la institución, usted considera que el nivel de aceptación es:

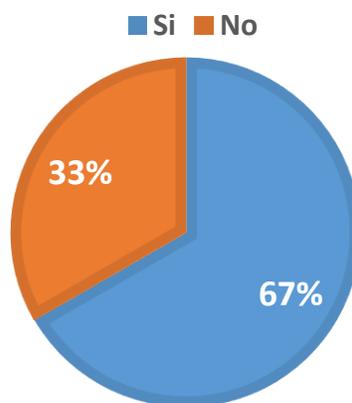
**Grafico No.8 Nivel de aceptación del tiempo de respuesta a las solicitudes internas de suministros**



En relación a los tiempo de respuesta a las solicitudes internas el 33% afirmo que es de nivel medio ya que se realizan una vez por mes, las solicitudes de todo el personal, pero no es el tiempo único ya que surgen pedido casi todos los días que deben ser atendidos a la brevedad posible. Pero el 67% lo considero un nivel alto de cumplimiento, como se puede observar en el grafico No.8; aunque durante nuestra observación pudimos notar que se realizó una solicitud de un tipo de tonner y no se contaba en existencias, por lo cual no se podía suministrar a la oficina que lo necesitaba.

- 1.2.2.8 Valora usted que se pueden realizar acciones de mejoras en los mecanismos y procesos del manejo y control del inventario del área de almacenamiento. Si, su respuesta es positiva explique Porque.

**Gráfico No.9. Valoración sobre si, se deben realizar acciones de mejoras en los mecanismos y proceso del manejo de inventario**



En la última pregunta, les cuestionamos a nivel personal si valorarían que deben realizarse cambios en los mecanismos y procesos con que se maneja el inventario del área de almacenamiento. Un 33% dijo que no, pero la mayoría (67%) expresó que sí, como se puede observar en el gráfico No.9. Resaltando el cambiar el método de costo promedio utilizado en el área contable para la rendición de cuentas. Aunque también el equipo de investigación noto que se debe mejorar la organización del área, establecer las políticas, normas y reglamentos para el control del inventario.

El encargado de bodega nos comentaba que se habían vencido un grupo de lapiceros por estar mucho tiempo en bodega, lo que no se previó es que se compraron de más, sin tener en cuenta la demanda o consumo interno, por lo cual se tuvo que desechar. Lo que representa pérdida. También el equipo de investigación al momento de levantar el inventario de las existencias en bodega se determinó que hay un excedente de ciertos productos, es decir hay artículos que no rotan, son anticuados y ya no se usan y otros están almacenados sin un objetivo claro de cuándo serán utilizados o asignados en el caso de bienes inmuebles.

Otro caso, es el de suministros de limpieza, que se ha comprado una cantidad mayor al necesario según lo valorado por el equipo de investigación. Se le pregunto a la administradora financiera con qué criterio se realizaban las compras y ella contesto que se hace basado en el presupuesto del año anterior, el cual se revisa y ajusta. También se le pregunto al encargado de bodega y el contesto que se compra según lo que haya en existencia. Ambas contestaciones no daban solución a las fallas detectadas por el equipo de estudio.

## Capítulo II. Análisis FODA

### 2.1 Cuadro No.1. Análisis FODA del área de almacenamiento

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>Designación de puesto por capacidad y nivel de confianza.</p> <p>Designación de espacio para área de almacenamiento.</p> <p>Existencia del puesto de responsable de área de almacenamiento.</p> <p>Asignación de presupuesto.</p>	<p>Realización de estudio administrativo de parte de estudiantes de la UNAN – Managua.</p> <p>Propuesta de mejora en procesos y manuales relacionados al área de almacenamiento.</p> <p>Nuevo sistema de software para el área contable y de adquisiciones, establecido por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para las empresas públicas.</p> <p>Auditorías externas de parte de la institución fiscalizadora.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Carencia de facilitación de información oportuna y pertinente sobre el área en estudio.</p> <p>El puesto de responsable de área de almacenamiento tiene algunas de las funciones o tareas correspondientes al puesto.</p> <p>Ineficiencia en la utilización de recursos.</p> <p>Ausencia de un manual de procedimientos.</p> <p>Falta de capacitación en estibación de productos.</p> <p>Forma rustica de actualización de inventarios.</p> <p>Inexistencia de sistema digital o software para el área de estudio.</p> <p>Un registro contable que no facilita los informes de rendición de cuenta.</p>	<p>Deterioro de los productos almacenados por ausencia de rotación, es decir pérdida de recursos.</p>

## **2.2 FODA cruzado**

### **2.2.1 Fortalezas vs Oportunidades (máximo – máximo)**

La Comisión de Apelación del Servicio Civil con la colaboración de estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN – Managua) llevo a cabo el estudio en el área de almacenamiento de dicha institución que les permitirá maximizar la designación de los puestos para el área en estudio, mejorando su eficiencia y eficacia.

Considerar tomar en cuenta todas las propuestas realizadas por los estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la UNAN, en relación al área de almacén para mejorar las designaciones de espacio, para su máximo aprovechamiento, además con la ayuda de la propuesta de manuales de procedimientos y funciones, teniendo un documento en físico de cómo realizar las labores.

Con el nuevo sistema de software que viene implementando el Ministerio de Hacienda y Crédito Público para las empresas públicas, se debe capacitar al encargado o responsable del área de almacenamiento, esto permitirá que la persona designada tenga los conocimientos necesarios para llevar en su totalidad todo lo relacionados y concerniente al área en estudio.

### **2.2.2 Fortalezas vs Amenazas (máximo – mínimo)**

En relación a estudios como este los colaboradores de la institución deben presentar una disposición y ser anuentes a brindar información a personas autorizadas, las cuales tienen el objetivo de ayudar a mejorar el funcionamiento, brindándoles pautas, recomendaciones, etc; todo esto con el fin que el área en estudio sea más eficiente y cuente con un personal capacitado para dichas labores.

Buscar la forma o manera de que los recursos designados al área de almacenamiento sean mejor utilizados, debido a que se pudo observar que hay productos que tienen algún tiempo de estar en el área de almacén y de no rotar.

Apoyarse con la propuesta realizada por estudiantes de la carrera de administración de empresas de la UNAN en manuales para perfeccionarlos si fuese necesario y así contar con una herramienta adaptada y eficaz.

Invertir en capacitación al personal vinculado y relacionado al área de almacenamiento con las nuevas técnicas de levantado y actualización de inventario. Así como actualizaciones de cambio del sistema manual a un sistema digital.

Cambiar su registro contable actual basado en el método de costo promedio al método PEPS para ser más eficiente a la hora de rendir cuenta del inventario que se encuentra en resguardo en el área de almacenamiento.

### 2.2.3 Debilidades vs Oportunidades (mínimo – máximo)

El puesto de responsable del área de almacenamiento debe estar encareado en las funciones y asignaciones, así como todo lo relacionado al área en estudio.

Con la ayuda de las oportunidades que posee el área de almacenamiento se debe buscar que todas las debilidades se vayan minimizando hasta lograr que esta ya no sea un obstáculo para ir mejorando como institución.

En la actualidad todas las instituciones del Estado están siendo capacitadas y poniendo en práctica el nuevo sistema de software del Ministerio de Hacienda y Crédito Público para las empresas públicas, con el fin de mejorar en los procesos y así empezar con la digitalización del área en estudio.

Utilización de la propuesta realizada por los estudiantes de la carrera de administración de empresas de la UNAN – Managua en cuanto al diseño de un manual de procedimientos y funciones para el área de almacenamiento de la institución.

### 2.2.4 Debilidades vs Amenazas (mínimo - mínimo)

Para una mejor utilización de los recursos que están en resguardo en el área de almacenamiento se debe rotularlos con la descripción necesaria; como nombre del producto, fecha de compra y fecha de caducidad, permitiendo esto al encargado de área en estudio tener un mejor control.

Actualizar el inventario y sacar a descarte aquellos artículos que están en el área y que no tienen uso en las actividades diarias de las diferentes áreas internas de la institución. Así como organizar los artículos según su funcionalidad y naturaleza.

### **2.3 Análisis del FODA del área de almacenamiento de la CASC**

En la CASC una de las políticas principales que se ponen en práctica es el grado o nivel de confianza relacionado con este tipo de área que representa un valor activo de la institución por lo cual se requiere de contar no solo con el personal necesario sino con todos aquellos procesos y sistemas que ayuden a garantizar la transparencia y optimización de los recursos. Como ya se ha mencionado en el cuadro No.1. Análisis FODA del área de almacenamiento, dentro de la fortaleza de la institución se observó la designación de un área adecuada para el almacenamiento de dichos artículos y la selección del personal adecuado para dicha responsabilidad.

Resultando para la institución en un impacto positivo, debido a que es por medio del responsable del área de almacenamiento que se ha dado apertura a la realización del presente estudio que tiene como finalidad la identificación de aquellas debilidades y carencias que permita el diseño y elaboración de una propuesta de mejora orientada al área en estudio.

Al ser una institución pública, los servidores públicos deben estar anuente a brindar información, especialmente cuando es un estudio que beneficiara a una de sus áreas internas, pero el caso en cuestión el resultado fue adverso, se debió al recelo y sigilo de parte de algunos de los empleados al momento de las entrevistas.

En relación a la distribución de las funciones para los puestos relacionados al área en estudio, en el trabajo de campo se detectó que el puesto de responsable de almacén no tiene todas las tareas y funciones correspondientes a este a su cargo, esto es notorio en el capítulo anterior donde se detallaron las funciones de cada servidor público.

Al cuestionarle sobre esta designación la respuesta obtenida fue que era una orientación del presidente de la CASC y fue dada por orden directa y que se realiza así desde hace más de tres años.

Posteriormente el responsable de almacén nos explicó que esa orientación se había establecido como forma de control, especialmente para la persona que tenía el cargo anteriormente a él.

Sin embargo también se encontró una contradicción con la administradora financiera que comentaba sobre los registros de control, explicando que el presidente llevaba un registro paralelo en digital y que no era necesario que coincidieran las tarjetas de kardex que ella lleva con ese registro; que solamente debían coincidir el levantamiento de inventario de forma física que realizaba el responsable del área de almacén y las kardex.

Se pudo observar que existe un excedente de producto en relación al nivel de consumo, lo que resulta en un desaprovechamiento de estos y hasta deterioro de los mismos por caducidad o vencimiento del bien o artículo. Esto se puede traducir en que no existe una correcta estibación de los artículos por fechas de entrada, para utilizar el método de primero en entrar - primero en salir. Tampoco se cuenta con un manual de procedimientos donde estén normados y detallados cada uno de los pasos o procedimientos para la realización de las actividades del área.

Que a pesar que cuentan con una persona encargada del área de informática, este no ha puesto en práctica en el área de almacenamiento sus conocimientos, por lo cual no existe un software o sistema digital que permita llevar el registro de entradas y salidas de artículos del inventario.

Todo esto conlleva a que exista una inadecuada rotación en inventario y que por consiguiente la institución tenga productos en pérdida que bien pudieron aprovecharse en cada una de las áreas.

También no les facilita para estar preparado frente a una auditoria del Ministerio de Hacienda y Crédito Público que los regula. Dicho ente es el destinado por el Estado para supervisar y auditar a las empresas públicas; por lo cual todos los meses de diciembre de cada año se realiza revisión de inventarios en el área de almacén. La contadora de la institución explicaba que por utilizar el Método de Costo Promedio, se les dificulta hacer la rendición de cuenta contable del área en estudio, esto se debe a que los artículos son comprados o adquiridos en diferentes momentos del año con variación del precio.

### **Capítulo III. Análisis de los procesos de registro, manuales y control del área de almacenamiento de la CASC**

La Comisión de Apelación del Servicio Civil, en lo relacionado a los procesos de registro, manuales y control del área de almacenamiento, estos se llevan a cabo de forma rudimentaria, para obtener el detalle de cada uno de los procesos fue necesario realizar entrevistas a los funcionarios relacionados y vinculados con la puesta en práctica de estas actividades. Dando como resultado la información presentada en este capítulo, donde se detalla y describe cada uno de los procesos de registro de entrada y salida del área de almacenamiento.

También se describe el estado actual de los manuales de procedimientos, de los sistemas de control y del área física del área de almacenamiento.

#### **3.1 Procesos de Registro**

##### **3.1.1 Entrada a almacén**

Posterior al proceso de licitación y compra de productos y de aceptación de los mismos, se procede a realizar la requisa de entrada a almacén (ver anexo 6, inciso A), a esta se adjunta una copia de la factura original, dicha requisa tiene que ir firmada por las tres personas correspondientes que son: la administradora financiera, el presidente de la CASC que es el responsable general de toda la administración de la comisión y el responsable del área de almacenamiento, después este último recibe los productos y son acomodados en los estantes según el tipo de producto.

Posteriormente se da entrada de estos productos en los kardex manuales (ver anexo 6, inciso C), que son llevados por la administradora financiera.

### 3.1.2 Salida de almacén – movimiento interno

Los pasos para la salida de almacén a las áreas internas son:

- a) Realiza la solicitud la parte interesada – servidor público de un área interna de la CASC.
- b) El presidente de la comisión brinda su aprobación de la solicitud según corresponda.
- c) Se realiza un memorándum de salida que es firmado por el presidente de la CASC.
- d) Se realiza la requisita de salida (ver anexo 6, inciso B) y en esa requisita de salida firma el servidor público que solicita, el presidente que autoriza, la administradora financiera que realiza la requisita y el responsable de bodega que entrega el artículo o bien inmueble.

### 3.2 Estado actual de los manuales de procedimientos

En la institución los procedimientos son establecidos a través de órdenes directas y por consecuencia de hechos, es decir que no hay nada establecido en un documento.

Según información que nos brindó la administradora financiera el registro y la forma de hacer los procedimientos de esta manera están desde antes que ella asumiera su cargo

### 3.3 Sistema de control del área de almacenamiento

El sistema de control del área de almacenamiento es el siguiente:

- a) Tener el personal de confianza
- b) Tener actualizado la documentación de registro
- c) Medidas de seguridad tanto en puertas como verjas y las áreas internas donde están distribuidos los bienes según sus características

### **3.4 Estado actual del área física de almacenamiento.**

Está conformada por dos áreas de almacenamiento, la primera tiene bajo resguardo todos aquellos productos y materiales de oficina utilizados por todas las áreas de la institución, la segunda se ocupa para almacenar el inventario de productos dañados (ver anexo 5).

La lista del inventario actualmente (ver anexo 4), está conformado por 235 artículos que están clasificados en siete categorías que son:

- a) Materiales de oficina.
- b) Mobiliario y equipo de oficina.
- c) Materiales de limpieza.
- d) Materiales de limpieza para vehículo.
- e) Artículos arios.
- f) Artículos de vehículo.
- g) Utensilios de cocina.

## Conclusiones

Se ha determinado que el área de almacenamiento de la institución no cuenta con un orden y clasificación apropiado para la rotación y estivación de los artículos, así como un sistema de control de las entradas y salidas eficaz.

Los procesos y el sistema de control que se implementa en la institución en relación al inventario del área de almacenamiento no son adecuados debido a que las funciones que corresponden a un solo puesto están divididas en tres personas.

Se pudo constatar que no se cuenta con manuales, normativas ni reglamentos por escrito o en documentos en físico para el control del inventario y que el registro se realiza de forma muy rudimentaria, siendo un proceso dilatado y desactualizado en relación a las tendencias tecnológicas que en la actualidad se rigen.

Al ser designada las funciones y tareas del área de almacenamiento por el presidente de la CASC de manera directa y en forma de orden oral, no se cuenta con una política clara que esté basada en un documento escrito que sirva de parámetro para medir el nivel de cumplimiento, de eficiencia y de eficacia de dicha área.

Es necesaria la elaboración de una propuesta que determine las actividades y acciones a tomar para resolver las debilidades internas relacionadas con manejo del inventario del área de almacenamiento de la CASC en soluciones viables de carácter interno.

## Recomendaciones

En relación a lo anteriormente planteado se dan las siguientes recomendaciones a corto plazo:

1. Reorganización dentro de la organización interna de la Comisión de Apelación del Servicio Civil, orientando que el área de almacén sea un área responsable de la administración del manejo del inventario de la misma institución, pero independiente de las otras áreas y con designación de un puesto y personal determinado.
2. Búsqueda de los recursos económicos y contabilizar sus costos para la creación del nuevo puesto que se generara con la reorganización e independización del área de almacenamiento de las demás áreas.
3. Diseño de manuales, normativas y procedimientos en un documento escrito, así como un sistema digitalizado para el área de almacenamiento, para su debido control y eficacia en la administración del inventario.
4. Las políticas que deben regir o normar el buen funcionamiento del área de almacenamiento de la CASC deben ser establecidas en un documento en físico para que sirvan de parámetro de control y de medición, así como un documento de consulta.
5. Tomar en cuenta la propuesta de mejoras para el área de almacenamiento de la CASC, elaborada por los estudiantes de la carrera de administración de la UNAN – Managua.

## Propuesta de mejoras para el área de almacenamiento de la CASC

**Cuadro No.2. Propuesta de mejoras para el área de almacenamiento.**

Objetivo de mejora	Actividad y/o planteamiento de mejora	Responsable de implementación	Tiempo de ejecución	Requerimientos
1. Establecer en un documento formal las normas y procedimientos para el área de almacenamiento.	Elaboración de manual de procedimientos para el área de almacenamiento	Responsable del área de almacenamiento	Corto Plazo	Revisión por las autoridades correspondientes. Autorización de la comisión de la CASC.
2. Ordenar las funciones de cada uno de los funcionarios que están involucrados con el área de almacén	Definición de fichas de puestos	Administradora financiera	Corto Plazo	Revisión por las autoridades correspondientes. Autorización de la comisión de la CASC. Búsqueda de recursos económicos para la creación de un nuevo puesto.
3. Implementar un sistema que facilite el registro de entrada y salidas de la información de inventario.	Software o sistema digital	Responsable del área de sistemas	Corto Plazo	Apoyo del área de informática. Capacitación al responsable del área de almacenamiento
4. Cambiar al Modelo PEPS en el registro contable del inventario.	Recomendación para cambiar el modelo.	Presidente de la CASC. Contadora	Corto Plazo	Autorización del Presidente de la CASC.
5. Ordenar los artículos según el Método ABC.	Recomendación de clasificación del inventario actual por motivos de orden.	Responsable del área de sistemas	Corto Plazo	Revisión por las autoridades correspondientes. Autorización del Presidente de la CASC.

## **1. Propuesta de manual de organización y funciones del área de almacenamiento.**

El presente manual es una propuesta que se realizó con la finalidad de tener en cuenta los lineamientos generales establecidos para la Administración del almacén (Bodega) de la Comisión de Apelaciones del Servicio Civil.

El contenido del presente manual es para determinar cuáles son los procedimientos a seguir para la entrada de productos a bodega, así como las salidas de estos mismos a las diferentes áreas de trabajo de la Comisión de Apelaciones del Servicio Civil.

### **1.1 Objetivo**

- a) Dar cumplimiento metódicamente a los lineamientos generales para la administración del área de almacenamiento.
- b) Detallar cada uno de los procedimientos con los que funcionara el área de Almacén de la Comisión de Apelaciones del Servicio Civil.
- c) Servir como material de consulta para la inducción y capacitación del personal

### **1.2 Base legal**

Ley No.476, Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa, publicada en La Gaceta, Diario Oficial No.235 del 11 de Diciembre del 2003 y su Reglamento publicado en La Gaceta, Diario Oficial No.153 del 06 de Agosto del 2004.

#### **A. Objetivos y/o funciones:**

Conocer y resolver los recursos administrativos presentados contra las resoluciones emitidas por las instituciones de la Administración Pública y resolver las evaluaciones realizadas en contravención a lo dispuesto por el Sistema de Evaluación al Desempeño, definido en la Ley No.476 Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y su Reglamento.

Sede de la Comisión Nacional del Servicio Civil. La Comisión tendrá su sede en la ciudad de Managua y sesionará en las instalaciones que para tal efecto le asigne el Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Miembros de la Comisión Nacional del Servicio Civil. La Comisión Nacional del Servicio Civil, estará integrada por nueve miembros, delegados por las instituciones establecidas en el Arto. 18 de la Ley No. 476; los que serán designados por un periodo de dos años no reelegibles.

Resolver las escogencias realizadas en los procesos de provisión y contra versión a la Ley No.476, Ley de Servicio Civil y de la Carrera Administrativa y su Reglamento.

Requisitos para ser miembro de la Comisión de Apelación del Servicio Civil.

Requisitos para ser Miembro de la Comisión Nacional del Servicio Civil.

Los miembros de la Comisión Nacional del Servicio Civil, además de ser delegados por las instituciones establecidas en el Arto. 18 de la Ley, deben reunir los siguientes requisitos:

- a) Ser nicaragüense.
- b) Haber cumplido 35 años de edad y no ser mayor de 65 años al día de su designación.
- c) Poseer conocimientos en materia de gestión y desarrollo de recursos humanos.
- d) Poseer grado académico universitario y conocimientos de la organización y funcionamiento de la Administración del Estado.
- e) No ser miembro de las Juntas Directivas nacionales, departamentales o municipales o de cualquier otro nivel de partidos políticos.

Los delegados de las instituciones que conforman la Comisión Nacional del Servicio Civil, gozarán de la suficiente autoridad para tomar las decisiones inherentes al desempeño de las funciones de la Comisión.

B. Funcionamiento de la Comisión de Apelación del Servicio Civil.

Para cumplir con las atribuciones que le confiere el Arto. 17 de la Ley y garantizar su efectivo funcionamiento, la Comisión deberá dictar su reglamento interno de funcionamiento.

C. Cese de los Miembros de la Comisión de Apelación del Servicio Civil.

Los miembros de la Comisión de Apelación del Servicio Civil cesan en sus funciones por las siguientes causas:

1. Renuncia debidamente notificada a la Asamblea Nacional.
2. Fallecimiento.
3. Expiración del plazo para el que fueron nombrados.
4. Destitución por la Asamblea Nacional conforme a las causales y procedimientos establecidos en la Ley de la materia.

D. Sustitución de los miembros de la Comisión de Apelación del Servicio Civil.

Cuando se produzca una vacante para cualquiera de las causales establecidas en el artículo anterior, se debe proceder a sustituir al miembro o miembros que corresponda, de conformidad a lo dispuesto en el Arto. 16 de la Ley y el presente Reglamento.

E. Sesiones de la Comisión de Apelación del Servicio Civil.

Las sesiones de la Comisión de Apelación del Servicio Civil, se efectúan de conformidad a lo establecido en su Reglamento Interno de Funcionamiento.

Recursos Administrativos.

Los Servidores Públicos pueden interponer los recursos administrativos de revisión y de apelación contra las resoluciones emitidas por la Comisión Tripartita de que habla el artículo 60 de la Ley No. 476, en relación con cualquier resolución adoptada por ésta, que afecte derechos subjetivos de los servidores públicos.

#### F. Recurso de Revisión.

El recurso que se interpone ante la instancia que dicta la resolución, para que lo examine y resuelva ella misma. Este recurso se debe interponer por la persona, o su representante debidamente acreditado, que se considere agraviada por la resolución impugnada.

### **1.3 Ámbito de aplicación**

El presente manual se ha diseñado para establecer la organización, funciones, alcances, segregación de funciones y delimitación de responsabilidades que permitan la operatividad del desarrollo de los procesos de almacenamiento, registro y control de inventario desarrollado por el área de almacén.

### **1.4 Divulgación**

La máxima autoridad debe dar a conocer el contenido del presente manual a todas las oficinas de la Comisión de Apelación del Servicio Civil.

### **1.5 Cumplimiento**

El área de almacenamiento debe responder del debido uso, aplicación y cumplimiento del presente manual, siendo su uso y aplicación en esta área.

### **1.6 Misión**

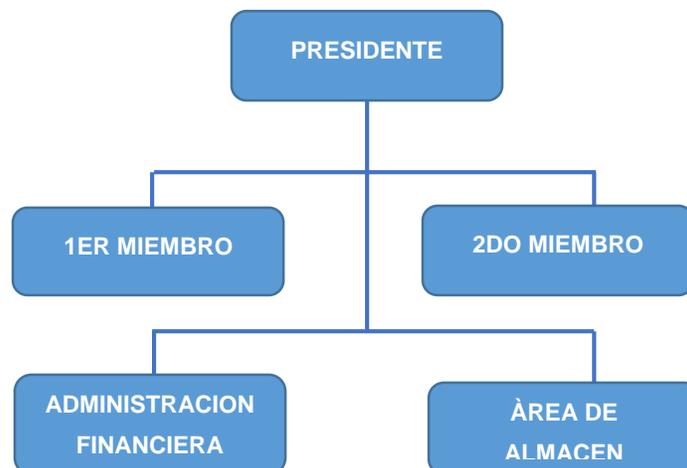
Planificar, monitorear, ejecutar, dar seguimiento y mejorar los procesos administrativos, para lograr los objetivos institucionales. Teniendo como finalidad operar los procedimientos de registro y control del inventario de cara a la transparencia de los procedimientos y segregación de funciones establecidas en las normas de control interno.

## 1.7 Visión

Un área de almacén comprometida con los logros de la Comisión de Apelación del Servicio Civil, eficiente, dinámica, transparente, moderna y cumpliendo las normas y procedimientos establecidos.

## 1.8 Estructura organizativa del área de almacén

Dentro de la propuesta se propone que se cree un área nueva que corresponda al área de almacén y dentro de esta se sitúa el puesto de responsable de almacén, siendo un área independiente y paralela en relación a la administración financiera, es decir al mismo nivel. A continuación se muestra la estructura organizativa:



### 1.8.1 Relaciones del área de almacén con otras dependencias de la Comisión de Apelación del Servicio Civil (CASC).

Estará bajo la autoridad del Presidente y los miembros de la CASC, debe ser un trato cordial y respetuoso con las demás áreas con el objetivo de administrar los recursos de almacén y brindar apoyo a través de la distribución de los insumos necesarios a las demás áreas internas de la CASC.

### 1.8.2 Políticas y/o normas de operación

1. El área de Almacén deberá solicitar a los proveedores que invariablemente entreguen su mercancía presentando factura en original y tres copias, que serán distribuidas de la siguiente manera: Original al proveedor para que tramite su cobro; Copia para turnarla al área de adquisiciones; Copia para el archivo del Almacén.
2. El área de Adquisiciones será responsable de registrar la información de los pedidos formalizados con los proveedores, con la finalidad de que el Almacén cuente oportunamente con la información que recibirá.
3. El área de Almacén será responsable de verificar que los productos y materiales que entreguen los proveedores cumplan estrictamente con las especificaciones del pedido.
4. El Almacén deberá solicitar la revisión y conformidad por parte de las áreas usuarias cuando reciba materiales que no sean de stock o que fueron pedidos de manera directa por dichas áreas.
5. Al momento de la recepción de materiales, cuando existan discrepancias entre lo descrito en la factura y la mercancía que entrega el proveedor, el Almacén deberá proceder de la siguiente manera: Si los datos del consignatario (Instituto) no coinciden o están incorrectos, no recibirá la mercancía ni su documentación soporte; sólo se harán excepciones en los casos en que la mercancía se requiera con urgencia.

Si la mercancía no coincide con lo asentado en la factura, no se recibirá la mercancía ni la documentación. Si el precio de la mercancía es mayor al registrado en el Sistema, se recibirá la mercancía y se le indicará al proveedor que tendrá que entregar una nota de crédito por la diferencia al área de Contabilidad con copia para el Almacén. Si el precio de la mercancía es menor al registrado en el sistema, se recibirá la mercancía y se sellará la factura pero no se le asignará folio y se le solicitará al proveedor que vuelva a facturar por el precio correcto.

6. El Almacén será responsable de revisar la caducidad y lotificación de la mercancía que se reciba
7. Almacenamiento: Los anaqueles del Almacén deberán estar clasificados por secciones de acuerdo al tipo de material y deberán contar con marbetes que describan con claridad la mercancía y su clave de identificación.

Los materiales deberán ser colocados de la siguiente manera: De izquierda a derecha y de arriba hacia abajo, procurando que los artículos pesados se encuentren en el suelo para evitar el deterioro de los anaqueles; al frente los productos más rezagados o con caducidad próxima; los artículos de movimiento lento en los anaqueles más alejados del área de despacho; los artículos de mayor desplazamiento y surtido en cantidades pequeñas, cerca del área de despacho; bajo llave los artículos más costosos y/o de fácil extravío.

8. Con la finalidad de mantener el balance en el manejo de existencias y en su carga de trabajo, el Almacén General deberá contar con un calendario programado de abastecimiento a las distintas áreas del Instituto, siempre adecuado a las necesidades de operación institucionales.
9. El Almacén General en coordinación con Adquisiciones, tomando como base los reportes semanales máximos y mínimos, serán responsables de contar con la cantidad suficiente y necesaria de productos y/o materiales que requieran las distintas áreas del Instituto para su operación y servicio, conforme al calendario programado de abastecimiento.
10. La solicitud de material y papelería se debe hacer primeramente por escrito al presidente de la Comisión de Apelación del Servicio Civil (CASC), y autorizada en primera instancia por este mismo antes de pasar al área de almacenamiento.
11. El Almacén será responsable de identificar los productos de poco movimiento, así como verificar periódicamente la caducidad y obsolescencia de los productos bajo su resguardo, reportándolo oportunamente con la finalidad de minimizar mermas y pérdidas por estos motivos.

12.El incumplimiento de estas políticas y/o normas de operación será sancionado conforme a la Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y demás legislación aplicable.

## PROCEDIMIENTOS

### 1.9 De almacén

#### 1.9.1 Procedimiento de recepción de producto

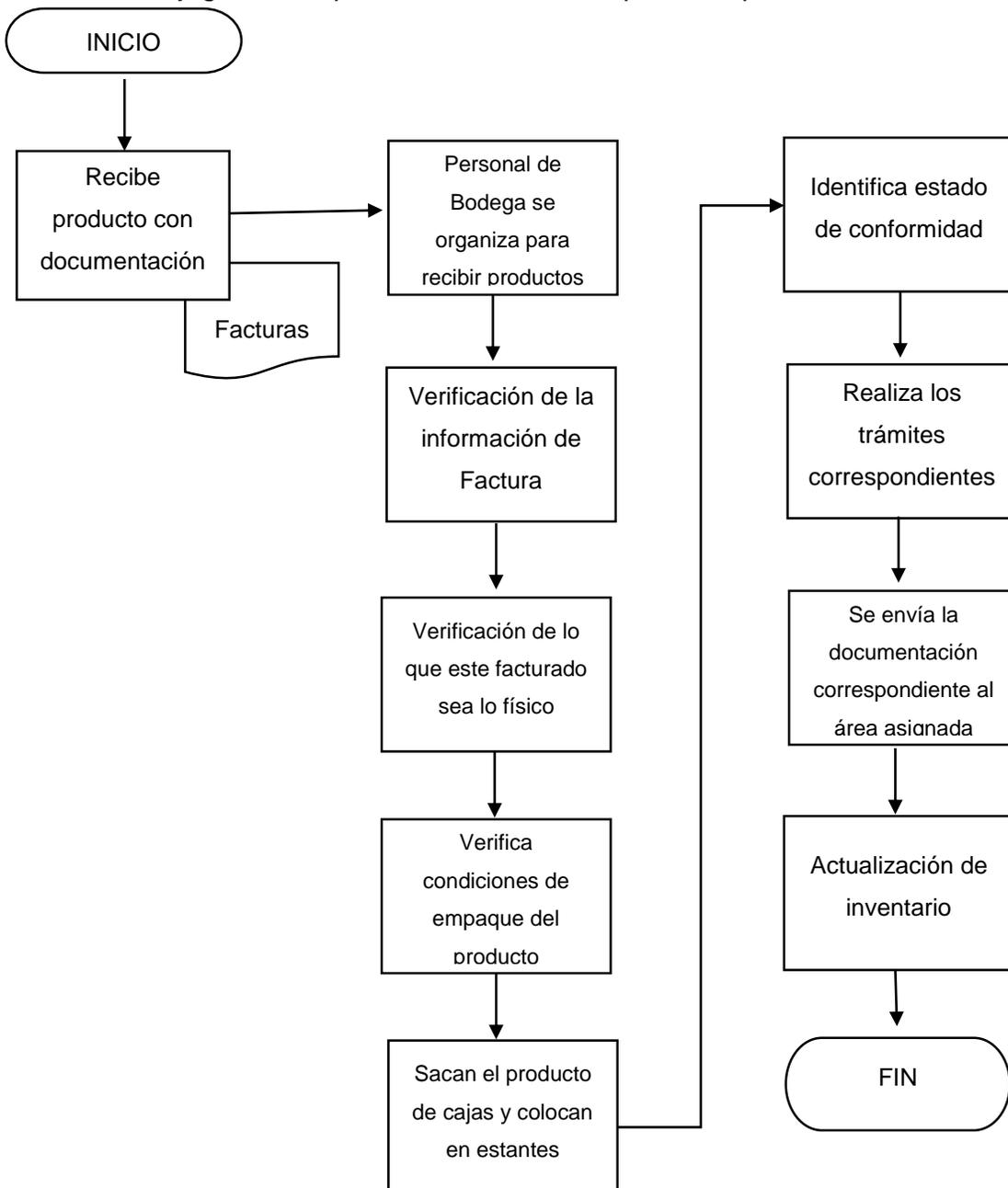
##### a. Objetivo:

Normar las actividades que integran el proceso de recepción del producto a bodega.

##### b. Políticas:

Todo el producto que ingrese al almacén (Bodega) deberá contar con la documentación necesaria y soporte.

##### c. Flujograma de procedimiento de recepción de producto.



Cuadro N° 3. Descripción de actividades de procedimiento de recepción de producto.

Pasos	Responsable	Actividad	Documento
1	Responsable de almacén	Recibe factura en original y copia de los artículos.	Factura original y copia.
2		Verifica que la información como fecha, forma de pago y número de factura sea conforme a información anterior.	
3		Determina el espacio físico donde ubicarán los artículos.	
4		Revisión del producto, tomando una muestra y verificando que la información, que está en factura sea la misma que dice el producto	
5		Completa la recepción de productos y firma factura para comprobar que todo entró a bodega correctamente	
6		Coloca los productos en los estantes.	
7		Entrega factura al área correspondiente para su respectivo proceso	
8		Actualiza el inventario con los productos o documentación que están ingresando	
9		Recibe solicitud (Requisita de salida de bodega) de las diferentes áreas con la respectiva autorización del área administrativa	
10		Despacha los productos que solicitaron en requisita	
11		Entrega a las áreas solicitante los productos o documentación que han requerido	
12		Realiza el descargue de los productos o documentos al inventario.	

Cuadro No.4. Descripción de llenado de requisita de entrada a almacén.

Elementos	Descripción
Nombre de Proveedor	En esta parte se coloca con letra clara y legible el nombre de comercial de quien se está recibiendo el o los productos.
Numero de Factura	Copia fiel del número que corresponde a la factura del proveedor sin omitir nada.
Lugar y Fecha de compra	Especificación clara de que lugar se compró el producto y la fecha exacta en que se realizó para llevar un control.
Fecha de entrada a Bodega	Fecha en que es recibido el producto en almacén
Código	Código interno que tiene la institución para agilizar su identificación.
Unidad de medida	Copia fiel del dato que está en factura
Cantidad	Según factura y cotejándolo con lo físico
Valor unitario	Precio que cuesta el adquirir uno de los productos
Valor total	Valor que le costó a la institución el total de producto que está entrando a almacén
Sub – total	Suma de todos los valores totales por producto
IVA	Impuesto que se tiene que pagar a la DGI
Total	Suma del sub-total y el IVA
Entregado por	Persona autorizada de parte del proveedor para entregarnos producto
Recibido por	Persona autorizada por la institución para recibir producto en el almacén

Cuadro No.5. Descripción de llenado de tarjeta Kardex.

Elementos	Descripción
Nombre del producto	Nombre que tiene en factura el producto
Código del producto	Código interno que se le da para un mejor control
Fecha	Fecha en que ingresa el producto
Proveedor	Nombre del que nos distribuye los productos
No. Factura	Copia fiel del número de factura
Cantidad	Cantidad que entro físicamente a almacén
Costo unitario	Precio que cuesta el adquirir uno de los productos
Valor total	Valor que le costó a la institución el total de producto que está entrando a almacén
Salida de bodega	Aquí se anota la cantidad que sale de producto y el valor del mismo
Saldo en bodega	Aquí se anota la cantidad que queda en bodega, el costo promedio que posee y su valor total.

### 1.9.2 Procedimiento de control de movimientos internos

#### a. objetivos

Normar las actividades de suministro que se realizan cuando se da un traslado de un producto, papeleria o documentacion a cualquiera de las areas de la institucion.

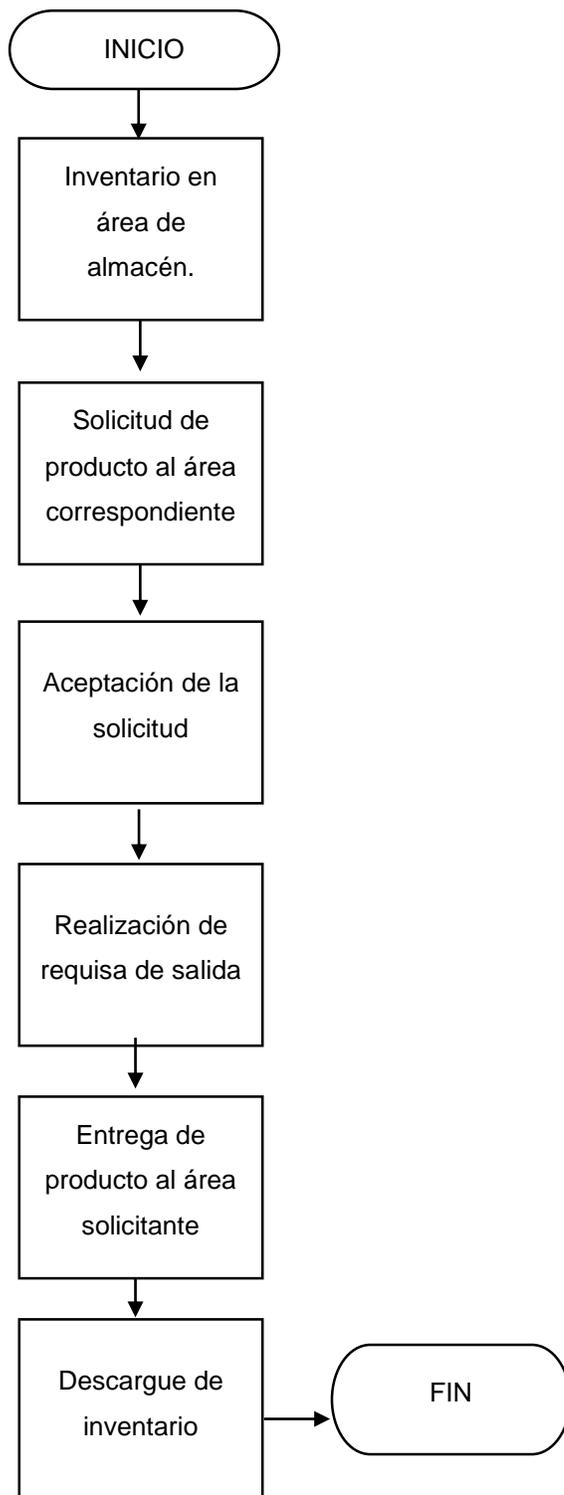
#### b. Alcance

Este procedimiento es la parte interna de la institucion y comienza con la solicitud por medio de requisita, incluye la verificacion de los datos y termina con la entrega del producto, papeleria o documentacion al area que lo solicito.

#### c. Politicas

El personal de las diferentes areas debera llenar la solicitud del producto en la documentacion que la comision ya tiene establecida.

## d. Flujograma de procedimiento de control de movimientos internos.



Cuadro No.6. Descripción de actividades de procedimiento de control de movimientos internos.

Pasos	Responsable	Actividad	Documento
1	Area solicitante	Realiza solicitud de producto o documentacion	
2	Responsable de almacén	Recibe solicitud (Requisita de salida de bodega) de las diferentes areas con la respectiva autorizacion del area administrativa	
3		Despacha los productos que solicitaron en requisita	
4		Entrega a las areas solicitante los productos o documentacion que han requerido	
5		Realiza el descargue de los productos o documentos al inventario.	

Cuadro No.7. Descripción de llenado de requisita de salida de almacén.

Elementos	Descripción
Nombre del solicitante	Nombre de la persona que necesita el producto
Cargo del solicitante	Especificar el cargo del encargado de esa área
Fecha de salida del almacén	Fecha en que es dado de baja el producto de las tarjetas Kardex
Código	Código interno que tiene la institución para agilizar su identificación.
Unidad de medida	Unidad con la que se cuantifica el producto
Cantidad	Cantidad solicitada por el área
Observación	Si hay alguna diferencia entre lo solicitado y lo entregado
Solicitado por	Firma del responsable del área que pide los productos
Autorizado por	Firma del presidente de la CASC
Entregado por	Firma del responsable de almacén.
Recibido por	Persona del área que lo solicito que está recibiendo el producto.

### 1.9.3 Procedimiento de control documental

#### a. Objetivo

Normar las actividades que integran el proceso de control documental de los productos cuando se solicite salida.

#### b. Alcance

Inicia con la recepción de la documentación de salida, mandada al área correspondiente para su respectiva aceptación.

#### c. Políticas

Es responsabilidad del área de control documental proporcionar información confiable y oportuna a la Dirección de la CASC.

Es responsabilidad del área encargada de bodega mantener actualizada la base de datos de todas las entregas realizadas

El tiempo de entrega inicia en el momento en que la documentación original es recibida.

Cuadro No.8. Descripción de actividades de procedimiento de control documental

Pasos	Responsable	Actividad	Documento
1	Área de almacén	Recibe la solicitud de producto o documentación por medio de requisa	Requisa de salida de bodega
2		Revisa la información contenida en la requisa	
3		Registra la información de la requisa	
4		Se manda la documentación al bodeguero para entrega de producto	

#### 1.9.4 Procedimiento de toma física del inventario

##### a. Objetivo

Realizar el inventario anual al 100% de las existencias de productos en el almacén, para cumplir con las normativas correspondientes al respecto y evaluar el desempeño.

##### b. Alcance

Comprende la toma de inventario de todas las existencias de productos y documentación, considerando los registros del sistema de control de inventarios.

##### c. Políticas

###### c.1. Generales

c.1.1. El levantamiento del inventario físico se llevará a cabo por lo menos una vez al año, debiendo ser al 100%

c.1.2. Se determinará la fecha del levantamiento dentro del periodo anual fiscal.

c.1.3. Imprimir inventario de sistema para cotejar.

###### c.2. Estivación de producto

c.2.1. Con anterioridad al levantamiento de inventario se debe acomodar los productos para que la toma sea más fácil y con mayor precisión.

Cuadro No.9. Descripción de actividades de procedimiento de toma física del inventario del área de almacén.

Pasos	Responsable	Actividad	Documento
1	Responsable de almacén	Definir la fecha del inventario físico	
2		Imprimir inventario del sistema	
3		Realizar actividades de estivación previas al inventario	
4		Evalúa resultados del procedimiento	

### 1.10 Descripción de cargo: Responsable de almacén

<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO</b>		<b>Versión:</b>	2
		<b>Revisión:</b>	0
		<b>Fecha:</b>	10-oct-17
		<b>Página:</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Responsable de almacén	<b>Área:</b>	
<b>Supervisión recibida:</b> Presidente de la CASC		<b>Supervisión ejercida:</b> Administración Financiera	
<b>Objetivos del puesto:</b>			
Apoyar a las diferentes áreas internas de la CASC a través de la oportuna y dinámica administración de los recursos del almacén.			
<b>Funciones principales:</b>			
<p>Elaborar y actualizar los datos de los artículos existentes en el inventario de almacén.          Coordinar con las demás áreas para la distribución eficiente de los suministros necesarios.          Mantener comunicaciones con las diferentes áreas de la CASC.          Elaborar la lista de desuso y realizar los trámites ante la Cancillería para su eliminación.          Ingresar al sistema las entradas y salidas del almacén.          Cumplir con las medidas de estibación, seguridad y resguardo de los artículos de almacén.          Reportar mensualmente las variaciones del área de almacén.          Cumplir con los reglamentos de la CASC.          Cumplir con los procedimientos, normas y estándares definidos en el Manual de procedimientos del área de almacén.          Identificar los aspectos e impactos ambientales relacionados a las actividades que realizan.</p>			
<b>Líneas de coordinación internas</b>		<b>Líneas de coordinación externa</b>	
Todas las áreas		Diversas instituciones	
<b>Condiciones del puesto de trabajo</b>			
Atención e interactuar con todo el personal a todo nivel.			
<b>Requisitos del puesto</b>			
<b>Educación</b>		<b>Formación específica</b>	
Estudiante o licenciado en administración o carreras afines.		Conocimientos de paquetes informáticos. Conocimientos en seguridad, estibación y normas de control.	
<b>Experiencia</b>			
Con experiencia en administración de inventarios, mínimo de 01 año.			
<b>Habilidades</b>		<b>Actitudes</b>	
Razonamiento verbal y escrito. Razonamiento lógico. Alto grado de organización.		Responsabilidad. Capacidad de trabajo en grupo. Perseverancia. Honestidad. Trato cordial al personal.	
<b>Otras calificaciones</b>			
Ninguna.			

**Autorizado:**

**Aprobado:**

**Elaborado:** Bertha  
Martínez y María Solís

## 2. Propuesta digital de sistema para llevar el registro contable.

Se propone la utilización del programa Excell a través de la implementación de la siguiente plantilla o tabla:

FECHA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	FECHA DE SALIDA	SALIDAD - CANTIDAD	COSTO RESTANTE	CANTIDADES EN EXISTENCIAS
				0			0	0
				0			0	0
				0			0	0
				0			0	0
				0			0	0
				0			0	0
<b>TOTAL</b>				0			0	0

En la tabla se detalla la fecha de entrada del artículo, con su descripción, la cantidad y el costo unitario por cada uno y el costo total. De forma lineal se expresa la fecha de salida del artículo, es decir la salida del área de almacén a cualquiera de las áreas internas de la Comisión de Apelación del Servicio Civil, la cantidad, el costo restante teniendo en cuenta que se utilizara el Método PEPS y las cantidades que quedan en existencia dentro del inventario del área de almacén.

Por la singularidad del programa Excel es que permite la utilización de fórmulas las cuales se encuentran insertas en dicha tabla, brindando inmediatamente la siguiente información, el costo total del artículo introducido, el costo restante y la cantidad en existencia según las salidas del almacén. También brinda el total de los costos y de las cantidades en existencias.

Se debe realizar una revisión al final de cada mes para garantizar la optimización de la plantilla y el orden de los datos que contiene.

### 3. Propuesta utilización de modelo PEPS

Debido al tiempo de rotación o de utilización de los insumos por las diferentes áreas de la Comisión de Apelación del Servicio Civil, se propone utilizar el Método primeros en entrar, primeros en salir (PEPS), por la razón que dicho método permite que se maneje el costo real de cada artículo por lo cual facilita el trabajo contable al momento de hacer los descargues de la cuenta de inventario. Actualmente se lleva el Método de costo promedio, al momento de rendir las cuentas debido a que se manejan un costo igual para cada artículo, según el promedio de gasto, siendo este un método muy ineficiente para la rendición de cuenta.

### 4. Clasificación ABC del inventario de almacén

Según las características del inventario encontrado en almacén se propone la siguiente agrupación o clasificación de los artículos por el método ABC, planteando lo siguiente:

<b>Grupo</b>	<b>Descripción de los artículos que lo conforman</b>
<b>A</b>	Materiales de oficina Mobiliario y equipo de oficina
<b>B</b>	Materiales de limpieza Materiales de limpieza para vehículo
<b>C</b>	Artículos varios Artículos de vehículo Utensilios de cocina

## Bibliografía

- Asamblea Nacional de Nicaragua. (19 de noviembre de 2003). Ley N° 476. Ley del Servicio Civil y la Carrera Administrativa.
- Educaconta. (11 de Enero de 2011). EDUCACONTA. Obtenido de EDUCACONTA: <http://www.educaconta.com/2011/01/control-de-inventarios.html>
- García-Pelayo, R., & Gross. (1992). Pequeño Larousse ilustrado. Ediciones Larousse.
- Manzanarez ordoñez, D. I., & Torrez Cardenas, L. M. (2006). Seminario en Contabilidad Pública y Finanzas. Managua: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua, UNAN - Managua.
- Martínez, C. I., Pérez, P. J., & Porras, E. (febrero de 2011). UCA - Repositorio. Obtenido de UCA - Repositorio: <http://repositorio.uca.edu.ni/1813/1/UCANI3032.PDF>
- Narváez Sánchez, A., & Narváez Ruiz, J. A. (2015). Contabilidad II.
- Republica de Nicaragua. (s.f.). Ley N° 476, Ley del Servicio Civil y la Carrera Administrativa.
- Thompson, I. (Enero de 2008). Promonegocios.net. Obtenido de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- Velásquez Tataje, K. (2011). Monografías. Obtenido de Monografías: <http://www.monografias.com/trabajos93/definicion-de-administracion/definicion-de-administracion2.shtml>

## Anexos

### Anexo No.1. Formato de entrevistas

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE NICARAGUA  
RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



La Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN – Managua) a través del desarrollo del presente trabajo Monográfico sobre “Evaluación del Proceso de Inventario de la Comisión de Apelación del Servicio Civil” con la finalidad de brindar una propuesta de mejora adecuada para el área de inventario. Es de gran valor para nosotros su colaboración al brindarnos la información relacionada y concerniente por medio de la presente entrevista. ¡De ante mano Muchas Gracias por su participación!

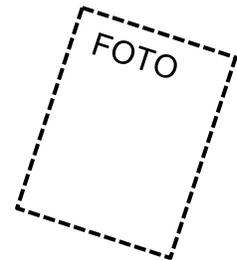
#### ENTREVISTA

**DIRIGIDA: DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA, CONTADORA Y RESPONSABLE DE BODEGA.**

Fecha: \_\_\_\_\_.

#### I. DATOS GENERALES

- a) Nombre:
- b) Puesto:
- c) ¿Cuánto tiempo tiene de estar laborando en la institución?
- d) ¿Cuáles son las funciones de su puesto?



#### II. CUESTIONARIO

##### A. PROCESO DE COMPRA

1. ¿Cómo es el proceso de licitación de las compras?
2. ¿Cuántas licitaciones tienen que recibir para tomar decisiones?
3. ¿De cuánto es el presupuesto de compra de inventario de la CASC?

##### B. CONTROL DE ENTRADA A ALMACÉN

4. ¿Cuál es el proceso para ingresar el artículo o el bien que se compró?
5. ¿En cuánto tiempo?
6. ¿Si tienen un sistema de inventario digital?
7. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de digitalización?
8. ¿Cuáles son las medidas de control de entrada al almacén?
9. ¿Cuánto tiempo se debe realizar?

### **C. CONTROL DE SALIDA DE ALMACÉN A OFICINAS INTERNAS DE LA CASC**

10. ¿Cuáles son las medidas de control de salida del almacén?
11. ¿Cuánto tiempo se debe realizar?
12. ¿Cumplen todas esas medidas?
13. ¿Cuántas personas son las que están autorizadas para entregar productos del almacén a oficina?

### **D. MEDIDAS DE CONTROL**

14. ¿Quiénes son los autorizados de tener el control de los inventarios?
15. ¿Cada cuánto tiempo es actualizado el inventario? y ¿De qué forma?
16. ¿A qué área se rinde cuenta del inventario del área de almacenamiento?
17. ¿Quién le asigna la función o tarea? Y ¿de qué forma o medio se lo asigna?
18. ¿Tienen manuales o reglamentos para el manejo del inventario del área de almacenamiento?
19. ¿Cuáles son los aspectos que a usted le gustaría mejorar para la mejora de procesos?

## Anexo No.2. Formato de encuesta

Le presente encuesta está dirigida a la recolección de información para el análisis del estado de los procesos y manuales del sistema de inventario que se implementan en la Institución Comisión de Apelación del Servicio Civil (CASC) para la debida actualización de dichos procesos y manuales para el segundo semestre del año 2017. De antemano agradecemos la información que nos pueda brindar.

### 1. Datos generales:

#### 1.1. Sexo:

Femenino	
Masculino	

#### 1.2. Tiempo de laborar en la institución:

Menos de un año	
Un año	
Más de un año	

#### 1.3. Nivel de educación:

Licenciado	
Maestría	
Doctorado	

### 2. Cuestionario:

#### 2.1. ¿Conoce usted las funciones que debe desarrollar en su cargo?

Si	
No	

#### 2.2. ¿Conoce la ficha ocupacional de su puesto?

Si	
No	

2.3. Dentro de las funciones que realiza, tienen relación con el manejo del inventario de la institución.

Si	
No	

2.4. ¿Tiene conocimiento de los procesos de registro para cada movimiento del inventario de la institución?

Si	
No	

2.5. ¿Cómo obtuvo el conocimiento de los procesos de registros de los movimientos del inventario de la institución?

Por orden directa	
Recibió capacitación o inducción	
Realizo la lectura del manual	
Le pregunto a otro compañero de trabajo	

2.6. ¿Considera que cuenta con todos los instructivos, manuales e información necesaria para llevar a cabo sus funciones?

Si	
No	

2.7. Sabe usted si existe un documento o manual dentro de la institución que dirija los procedimientos del manejo de inventario de la CASC.

Si	
No	

2.8. Conoce usted quienes son las personas o cargos autorizados para el movimiento de artículos del inventario.

Si	
No	

2.9. Según su valoración a que nivel de cumplimiento se siguen los parámetros de manejo y control del inventario.

Alto	
Medio	
Bajo	

2.10. Según el tiempo de respuesta a las solicitudes de suministros y papelerías a las áreas internas de la institución, usted considera que el nivel de aceptación es:

Alto	
Medio	
Bajo	

2.11. Valora usted que se pueden realizar acciones de mejoras en los mecanismos y procesos del manejo y control del inventario

Si	
No	

¿Si, su respuesta es positiva explique Porque?

---

¡Muchas Gracias!



**Anexo No.4. Listado de inventario encontrado en el área de almacén el 07 de  
septiembre de 2017.**

A. Materiales de oficina

DESCRIPCIÓN	Unidad	Cantidad	Observaciones
Aire comprimido marca Sabo 590ml	Frasco	1	
Almohadilla para sellos color azul marca Merleto	Unidad	1	
Almohadilla para sellos color negro marca Artline	Unidad	3	
Almohadillas para mouse marca 5701 Durable	Unidad	6	
almohadillas para mouse color azul	Unidad	6	
Archivadores con sus accesorios tamaño carta marca Ampo Plus	Unidad	18	
Block Adhesivas de 100 hojas de 1. 3/8 marca 3M	Unidad	4	
Block Adhesivas de 250 hojas 2x2 marca Hopax	Unidad	2	Post - it pequeño.
Block Adhesivas de 100 hojas de 3x3	Unidad	15	Stick notes
Block Adhesivo de Stick Cube 51x51mm	Unidad	2	
Cinta rotuladora para maquina	Unidad	17	
Clamp 1 5/8" 8 cajas de 12 unidades	Unidad	96	
Clamp 1 5/8" marca brinder clips 10 cajas de 12 unidades	Unidad	120	
Clamp 2 pulgada marca Studmark 51mm 14 cajas de 12 unidades + 7 unidades	Unidad	159	
Clips marca Beifa de 33mm de 100 unidades c/caja	Caja	10	
Clips pequeño marca Superior 100 unidades c/caja	Caja	14	
Clips Color Peq. 33mm Superior 1/100	Caja	19	
Colochos de 10mm - 3/8	Unidad	79	
Colochos de 11mm - 7 1/6	Unidad	103	
Colochos de 14mm - 9 1/6	Unidad	138	
Colochos de 19.05mm - 3/4"	Unidad	57	
Colochos de 25mm Grandes	Unidad	10	
Colochos de 6mm	Unidad	51	
colochos de 21.5 x 8cm en bolsas de 25 unidades	Bolsa	2	
Comprobantes de Cheques del 2601 al 4,250	Block	32	
Corrector de papel Radex 20unds c/caja marca Kores	Cajitas	15	
Corrector Lápiz Tigu Office 8ml	Unidad	10	
Cuaderno Orden Book sin marca	Unidad	25	
Cubierta para encuadernación tamaño carta	Unidad	174	
Cubierta para reporte plástica marca studmark	Unidad	14	
Disco Reescribibles CD-TDK Cada paquete tiene 100 piezas.	Paquete	2	
Discos CD-R IMATION 700MB	Paquete	1	
Dispensadores de tape marca KW-Trip	Unidad	8	
DVD-R marca TDK	Unidad	6	

DESCRIPCIÓN	Unidad	Cantidad	Observaciones
Engrapadora Industrial marca MAE modelo EUP-4	Unidad	1	
Engrapadora marca Bostitch Standley	Unidad	2	
Engrapadora marca Cenmes	Unidad	5	
Etiquetadores señales neon varios colores marca Janel	Unidad	28	
Etiquetas para folders marca Maco caja con 248 unds	Caja	10	
Extensión USB 10ft cable para computadora	Unidad	3	
Fasteners marca Force 50pieza c/caja 8cm	Unidad	23	
Folder tamaño carta marca Ampo cajas de 100 unidades	Unidad	29	
Folder tamaño legal marca Ampo cajas de 100 unidades	Unidad	36	se cuadro conforme kardex
Grapas Galvanizadas con 1000 unidades c/caja	Caja	6	
Grapas de 5000 unidades marca Swingline Acco	Caja	14	
Grapas de 5000 unidades marca Wex	Unidad		
Lapiceros negros marca BIC cajas de 12 unidades + 4 unid	Unidad	56	
Lapiceros azules marca Office Star	Unidad	56	
Lapiceros Hi-Tech Azul	Unidad	37	
Lapiceros Hi-Tech Rojo	Unidad	24	
Lápiz de grafito, marca FORCE cajas de 12 unid	Unidad	36	
Lapiz mecanico Fiesta 0.5	Unidad		
Lápiz mecánico marca Olimpia	Unidad	3	
Libreta amarilla microperforada legal marca tops	Unidad	13	
Libretas taquigraficas sin marca	Unidad	2	
Libros de Acta 200 páginas	Unidad	6	
Libros de Resoluciones Año 2007	Unidad	85	
Libros de Resoluciones Año 2008	Unidad	60	
Libros de Resoluciones Año 2009	Unidad	107	
Libros de Resoluciones Año 2010	Unidad	108	
Libros de Resoluciones Año 2011	Unidad	103	revisar salidas
Libros de Resoluciones Año 2012	Unidad	101	
Libros de Resoluciones Año 2013	Unidad	88	
Libros de Resoluciones Año 2014	Unidad	85	revisar salidas
Libros de Resoluciones Año 2015	Unidad	77	
libros de Resolución Año 2016	Unidad	198	
Maletín marca Agiler color negro	Unidad	1	
Maletín para laptop + ratón óptico marca CKP color negro	Unidad		DUPLICADO en mobiliario y equipo de oficina
Marcadores fluorescente marca Highlighter anaranjados AVERIADOS	Unidad	3	
Marcadores fluorescente marca Force color naranja	Unidad	12	

DESCRIPCIÓN	Unidad	Cantidad	Observaciones
Marcadores fluorescentes colores varios	Unidad	11	marca Studmark y 6 unidades sin marca
Marcadores fluorescentes Universal color Amarillo	Unidad	2	
Marcadores Negros Acrílicos marca Artline	Unidad	30	
Marcadores Permanentes Azul marca Artline	Unidad	15	
Memoria USB 4 GB - 100 marca Kingston	Unidad	3	
Memoria USB 4 GB - 101 marca Kingston	Unidad	1	
Minas 0.7 marca Pelikan	Unidad	59	
Minas 0.7 marca Pentel	Unidad	6	
Memoria Micro Lithium Cell Maxell	Unidad	1	
Mouse marca Genius USB	Unidad	5	
Ojetes Blanco cajas de 544 ojetes sin marca	Lamina	3	Self adhesivo marca reinforcements
Ojetes Blancos láminas de 32 ojetes marca Pointer 10 láminas cada sobre	Sobres	12	Glutinous lable marca pointer
Papel bond tamaño carta 8.5 x 11 mm marca Xerox	Resma	131	
Papel bond tamaño legal 8.5 x 14mm marca Xerox	Resma	93	
Papel carbón negro tamaño carta marca SWAN caja con 100 hojas	Caja	46	
Papel carbón negro tamaño legal marca Kores caja con 100 hojas	Caja	18	
Pegamento en barra Force 40gr	Unidad	6	
Pegamento blanco marca School Give 4oz	Unidad	8	
Filmina/Laminas de acetato	Unidad	100	
Perforadora de 3 orificios marca Swingline Resguardo bodega	Unidad	1	
Perforadoras marca MAE P-230 2 orificio	Unidad	1	
Porta Lápiz marca Acrimet	Unidad	6	
Reglas plásticas escolar	Unidad	26	
Requisas de Entradas almacén.	Block	25	
Requisas de Salida almacén.	Block	40	
Saca Grapa Stample Remover	Unidad	6	
Sobres blancos tamaño carta	Unidad	68	
Sobres blancos tamaño legal	Unidad	56	
Tajadores metálicos	Unidad	8	
Tape Industrial para sellar transparente, marca Hystik	Unidad	15	
Tape transparente Studmark 3/4	Rollo	12	
Tarjeta Kardex T/Legal a doble cara 250 unid 2 paquetes	Paquete	2	
Teclados marca Genius con entrada USB	Unidad	6	No se especifica las características
Teclados marca slender desktop	Unidad	2	

DESCRIPCIÓN	Unidad	Cantidad	Observaciones
Tijera marca Force	Unidad	6	
Tijeras marca Studmark	Unidad	4	
Tinta para almohadilla 20ml Negra marca Artline	Frasco	9	
Tinta para almohadilla 24ml Azul marca JetPoint	Frasco	9	
Tinta para almohadilla Studmark color Azul	Unidad	3	
Tonner Sharp AL100TD	Unidad	2	No se ponen especificaciones
TONNER cartridge sharp / xerox	Unidad	1	
Tonner P/impresora marca Premium Quality compatible OKI Data B6300 año 2013	Unidad	1	
Tonner OKI DATA B6200/ B6300- Original (2015)	Unidad	4	
Separadores Plástico (juego de 12 separadores)	Unidad	7	
Etiquetas para CD y DVD 1/100	Caja	4	
Porta Revista Plástica Mae T/C	Unidad	2	
Despachador de Cinta Marca Barrilito	Unidad	6	
Protector para computadora	Unidad	6	
Bandas Elásticas Paquete de 100 unidades	Paquete	2	
Papel de Construcción (hojas de colores)	Unidad	100	
CD con etiqueta	Unidad	401	
Taipe industrial	Unidad	41	

## B. Mobiliario y equipo de oficina

DESCRIPCIÓN	Unidad		Observaciones
Mesa redonda para reuniones color gris	Unidad	1	en mal estado
Monitor modelo HP-LE1901W nº serie 3CQ93944ND	Unidad	1	
Pantalla Data Show sin marca Resguardo Bodega	Unidad	1	
Scanner HP, serie CN97XA52FX	Unidad	1	
Silla de esperas con brazos color negras	Unidad	6	
Silla Semi Ejecutiva color negras	Unidad	2	nuevas
Laptop marca Hp de 21" mod PROBOOK 4710S, serie: (S)CNU 938DQLQ, c/cargador	Unidad	1	
Silla Metálica negras sin brazos	Unidad	12	
Monitor Dell E2016 HV 19.5" LED	Unidad	1	
Armario de persiana gris 4 bandejas 1.98x1.20x0.45	Unidad	3	
Estante metálico 5 bandejas beige 72x36x14	Unidad	3	
Bolso para Laptop Bag + Mouse. Marca Twin Pack.	Unidad	1	No estaban en el inventario original.
Batería y estabilizador nueva	Unidad	2	
Archivero de 3 cajones	Unidad	1	
Mesa redonda sin patas	Unidad	1	
Estante (viejo)	Unidad	1	
CPU marca HP	Unidad	1	
CPH Marca Dell 7985M	Unidad	1	
Impresora Unit PB 1100	Unidad	1	
Multifuncional marca Handle With Care	Unidad	1	

### C. Materiales de limpieza

DESCRIPCIÓN	Unidad		Observaciones
Ambientador spray Glade 400 ml	Frasco	17	
Baldes plástico marca MEGA, 1 rojo sarro, 1 verde	Unidad	2	
Bolsa para basura jardinera 85cm x 110cm de 5 unidades c/paquete	Paquete	29	
Bolsa para basura gabacha 11x6x21 100 unidades c/paquete	Paquete	9	Gabacha grande termo best
Bolsas de gabacha blanca 12x6x21 /70 paq 100 und	Paquete	15	
Bolsas para basura 25.5 x 31.5	Paquete	22	
Cepillos para inodoro	Unidad	6	
Jabón de lavar traste Irex 450gr	Taza	23	
Tenedores descartables 25 unidades	Paquete	18	
Ambientador Fabuloso 1 galón	Unidad	30	
Detergente Maravilla 35gr	Unidad	298	BOLSONES SELLADOS
Escobas plásticas	Unidad	7	
Palas plásticas marca Eterna	Unidad	7	
Palos para lampazo de hierro	Unidad	3	
Guantes de hule marca 3M para uso domestico	Pares	11	
Lanilla verde	Yardas	13	No se especifica las características
Lanilla 100% algodón 36x36 colores varios	Yardas	20	
Mascarilla de tela / tapa boca	Unidad	30	
Mascarilla desechable 10piezas TRUPER	Paquete	2	
Mecha de lampazo Nº 24 Doña Mecha	Unidad	27	
Toalla de papel marca Scott 24x1x95 para cocina	Rollos	27	
Servilleta marca Scott de 98 gr. 100 unidades c/paquete	Paquete	18	
Vasos descartables de 8 onza marca Dipsa 25 unds c/paquete	Paquete	19	
Paste para lavar traste	Unidad	12	
Pastillas Desinfectantes	Unidad	129	
Papel Higiénico	Rollos	342	12 Paquetes de scott normal y 2 paquetes más 6 unidades de scott mil hojas.
Plástico	Yardas		plástico negro
Cloro Nacional	Galón	7	

#### D. Materiales de limpieza para vehículo

DESCRIPCIÓN	Unidad		Observaciones
Cera pulidora Gris 10oz	Unidad	1	
Cromo y metal polish #7 236ml, 8 onza	Unidad	2	
Carpet Cleaner 18oz	Frasco	3	Limpiador de alfombra
Espuma para llantas	Frasco	1	
Limpiador de vidrio Glass Cleaner 950ml	Frasco	2	
Protector para tablero Formula1 10oz	Frasco	7	
Shampoo p/ Carroceria 32onz	Frasco	5	
Toallas microfibra amarilla, marca Detailers 16x16	Unidad	18	No se especifica el detalle
Toallas microfibra cleaning cloths paquetes de 3 unidades	Paquete	3	
Lanillas para limpiar vehículo (grande)	Unidad	33	
Brasso Antigrasa 650ml	Frasco	10	
Deep Clean 623gr	Unidad	11	

E. Artículos varios

DESCRIPCIÓN	Unidad		Observaciones
Brocha de 4" marca Perfec	Unidad	4	
Extensión para pintar USADAS	Unidad	3	
Extensiones Eléctricas anaranjada marca ACE 15,24m-50ft, call 14-15Amp	Unidad	1	
Felpas de media Z-Pro	Unidad	3	
agarraderas de metal	Unidad	2	
Maneral para pintar USADO	Unidad	1	
Manerales para pintar	Unidad	3	
Regletas Eléctricas marca ACE sobrecarga 540 Joules, 125V, 15 A, 4 Ft.	Unidad	5	
Lija de agua N° 150-3M	Unidad	1	
Tapón hembra PVC - liso de 1/2"	Unidad	1	
Cinta Tapagoteras U.S. A 4"	rollo	1	
Unión lisa PVC A/P 1/2"	Unidad	2	
Inyector para inodoro	Unidad	1	con accesorios
Bandeja para pintar USADA	Unidad	3	No aparece en el inventario inicial.
Escalera	Unidad	1	No aparece en el inventario inicial.
Barra metálica Tire Gauge 1 con 4 corchos de hule	Unidad	1	
<b>EN RESGUARDO EN BODEGA</b>			
Teflón	Unidad	1	No aparece en el inventario inicial.
Tubo de pegamento PVC (nuevo)	Unidad	1	
Tubo de pegamento PVC (usado)	Unidad	1	No aparece en el inventario inicial.
Brida metálica de 1/2	Unidad	18	No aparece en el inventario inicial.
Reductor de 1/2 de rosca	Unidad	1	No aparece en el inventario inicial.
Codo 1/2 liso PVC	Unidad	1	No aparece en el inventario inicial.
Uniones Conduit	Unidad	7	No aparece en el inventario inicial.
Cajas de Distribución metálica 2x2 con sus tapas y tornillos	Unidad	3	cajas para distribución de energía con bolsa de tuerca y tres tapas
codo de 1 pulgada	Unidad	2	
tornillo gypson de rosca	paq.	1	
lámparas de barras para luz	Unidad	4	
Extintores para incendios (grande)	Unidad	4	
Extintores para incendios (pequeño)	Unidad	1	

#### F. Artículos de vehículo

DESCRIPCIÓN	Unidad		Observaciones
Aceite cuatro tiempo de un litro marca YAMALUB para motocicleta	Litro	1	
Alfombras de hule para camioneta juego de 4 piezas, marca Hercules Car	Juego	1	
Llantas para motocicleta 2,75-18 delanteras marca Addo	Unidad	1	
Llantas 90/90 - 18 51p/ 4 capas-lisas	Unidad	2	
Neumáticos para motocicletas 2,75-18, marca Addo	Unidad	1	
Neumático Golden Boy 250-275-18	Unidad	2	No se especifican las características
Neumático Golden Boy 300-325-18	Unidad	1	
Tricos para camioneta de 20" marca Bosch	Pares	1	
Tricos para camioneta de 18" marca Bosch	Pares	1	

#### G. Utensilios de cocina

DESCRIPCIÓN	Unidad		Observaciones
Cafetera Oster - 12 tazas	Unidad	1	
Taza C/Plato Porc P./Café set/2-11	Unidad	12	
Vaso Cristalino 310ml	Unidad	12	
Cuchara P/Postre Cromada-11	Unidad	6	
Plato de Porcelana 11PLG	Unidad	6	
Cuchara Sopera Cromada – 11	Unidad	6	
Tenedor P/Cena Rivera	Unidad	6	
Cuchillo de mesa cromado - 11	Unidad	6	
Bandeja Ovalada 55.2x26 cm	Unidad	2	
Jarra Tokio 1.8Lt	Unidad	1	
Tazón de porcelana 9"	Unidad	3	
Juego de cuchillo de cocina SET 2	Unidad	1	
Pana plástica	Unidad	2	
Tenedores descartables marca Roberpack Paquete de 25 unidades.	Paquete	18	
Cucharas descartables marca Flexin paquete de 25 unidades.	Paquete	10	

**Anexo No.5. Lista de almacén de inventario dañado al 13 de septiembre de 2017.**

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CODIGO</b>	<b>ESTADO</b>
1	Impresora marca OKI B6300	X10.10.9.97.4.71.39	Dañado(s)
5	Aire acondicionado	Sin código	Dañado(s)
1	Batería TRIPP LITE N°13079 con fecha 16/10/04	Sin código	HTCH Quebrado
2	Bujillas de 100w.	Sin código	Dañado(s)
1	Tóner AL-100TDN 2013	Sin código	Usado(s)
1	Tóner AL-100TDN 2015	Sin código	Usado(s)
2	Bujillas Phillips de 130w	Sin código	Dañado(s)
2	Cerraduras para puertas	Sin código	Dañado(s)
1	Batería TRIPP LITE	CASC-152-02-015-2014	Dañado(s)
1	Batería marca FORZA	CASC-152-10-005-2011	Dañado(s)
11	Tóner	Sin código	Usado(s)
1	Microonda Marca Panasonic	X10.10.9.97.4.15.7	Dañado(s)
1	Cafetera marca Hamilton Beach	CASC-152-05-001-2010	Dañado(s)
3	Dispensadores para jabón líquidos para baños.	Sin código	Dañado(s)
1	Rin para moto.	Sin código	Quebrado(s)
2	Maletines	Sin código	Usado(s)
1	Foliador de 7 dígitos para fechas	Sin código	Usado(s)
1	Silla de escritorio	CASC-152-03-003-2010	Dañado(s)
3	Baterías para vehículo marca HTL	Sin código	Usado(s)
2	Amortiguadores	Sin código	Usado(s)
1	Cadena para moto	Sin código	Usado(s)
1	Eje para cadena de moto	Sin código	Quebrado(s)
7	Neumático para moto	Sin código	Usado(s)
3	Tapas de plástico	Sin código	Usado(s)
2	Mofles de vehículos	Sin código	Usado(s)
1	Par de limpia para brisas para vehículo	Sin código	Usado(s)
4	Tapetes de hule para vehículos	Sin código	Usado(s)
1	Pata de silla de escritorio	Sin código	Quebrado(s)
1	Depósito para agua para motor del vehículo	Sin código	Dañado(s)
2	Lavamanos de porcelana	Sin código	Quebrado(s)
2	Pedestales para lavamanos de porcelana	Sin código	Usado(s)
2	Inodoros con tapa de porcelana	Sin código	Quebrado(s)
2	Kit de bombas para tanque de inodoro	Sin código	Dañado(s)
1	Botella de Temperkool	Sin código	llena
2	Tijeras	Sin código	Dañado(s)
1	Tanque para agua purificada	Sin código	Dañado(s)
4	Tóner cartucho individuales para impresora	Sin código	Usado(s)

<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CODIGO</b>	<b>ESTADO</b>
1	Saca grapa	Sin código	Usado(s)
1	Cerradura para cajón de escritorio	Sin código	Dañado(s)
2	Ampos para archivar	Sin código	Quebrado(s)
2	Teclado para computadora marca Genius	Sin código	Dañado(s)
7	Baterías CP1290	Sin código	Usado(s)
3	Baterías FORZA PUB 1245	Sin código	Usado(s)
1	Cuchilla AR-150	Sin código	Usado(s)
1	Disco Duro de computadora	Sin código	Dañado(s)
3	Mouse para computadora marca Genius	Sin código	Dañado(s)
3	Cables para conexión a internet	Sin código	Dañado(s)
1	Perforadora de dos hoyos	Sin código	Dañado(s)
3	Cajas de cinta para máquina de escribir	Sin código	Usado(s)
1	Caja con 12 tornillos y 11 capuchas para los tornillos para rueda	Sin código	Usado(s)
1	Motor de truco	Sin código	Usado(s)
2	Sillas de escritorio	Sin código	Usado(s)
12	Llantas (grandes) para vehículo	Sin código	Usado(s)
4	Llantas para moto	Sin código	Usado(s)
4	Lampazos de hierro	Sin código	Dañado(s)
2	Lampazos de madera	Sin código	Quebrado(s)



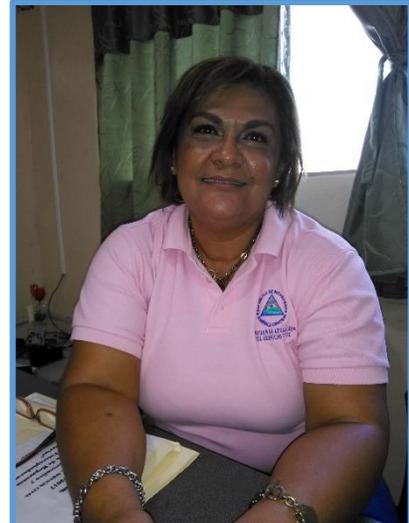




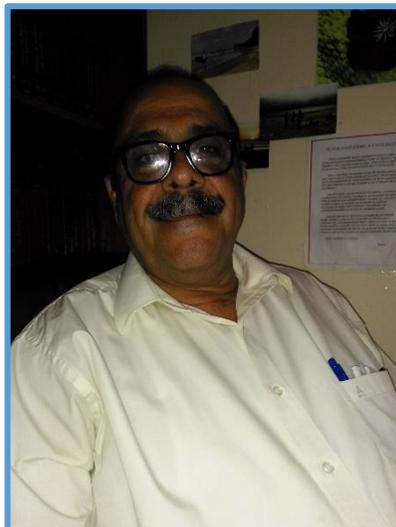
**Anexo No.7. Galería de fotos de servidores públicos entrevistados**



**María L. Pineda A.  
Administradora Financiera  
CASC**



**Danelia Ruiz  
Contadora  
CASC**



**Marvin J. Cortez Estrada  
Asesor Legal y Responsable  
de Bodega.  
CASC**