

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA

TEMA:

“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL  
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, DE EMPRESAS DEDICADAS A  
LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS BIOLÓGICOS Y  
FARMACEÚTICOS VETERINARIOS ORALES, INYECTABLES Y TÓPICOS  
CASO EMPRESA FARBIOVET S.A.”

AUTORA:

ANDREA GABRIELA NOBOA OÑA

DIRECTORA:

LIC. GRACE MOREANO

QUITO, OCTUBRE 2011

## **DECLARATORIA**

Yo, Noboa Oña Andrea Gabriela declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional y, que los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente, son de exclusiva responsabilidad del autor.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la ley, de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente

Quito, 20 de Octubre de 2011

(f) Noboa Oña Andrea Gabriela

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de titulación está dedicado a Dios, gracias a quien todo en mi vida ha sido posible, a mi madre, padre, hermano y Fiona con el mismo afecto que día a día me entregan, su amor es el pilar fundamental en que se sustenta mi fuerza y su constancia, dedicación y entrega son fuente inagotable de inspiración, por ustedes deseo obtener lo mejor de este estudio de investigación y plasmarlo en la Tesis que presento a continuación.

Andrea Noboa.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios, quien me dio la fuerza suficiente para lograr todo lo propuesto hasta este día. Agradezco a mi madre, padre, hermano, Fiona, familia, amigos y demás personas especiales que con su continuo apoyo, aprecio y amor infinito, contribuyeron en el desarrollo de esta Tesis y en la culminación de esta etapa de mi vida.

De igual manera, extiendo mi agradecimiento a la Universidad Politécnica Salesiana, a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, y a la Escuela de Contabilidad y Auditoría, a todas las personas que conforman el personal docente y administrativo de esta institución, ya que no solo me brindaron sus conocimientos sino que también me hicieron conocedora de grandes valores y principios que llevaré conmigo, y que serán la base fundamental a lo largo de mi vida personal y profesional.

Finalmente, manifiesto un especial agradecimiento a la Licenciada Grace Moreano, Directora de la Presente Tesis, por su extraordinaria metodología profesional y calidad humana, siendo una excelente guía en la realización del presente trabajo.

Andrea Noboa.

## ÍNDICE

<b>DECLARATORIA</b> .....	<b>i</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>ii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>ix</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>x</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO</b> .....	<b>1</b>
1.1 ANTECEDENTES Y ORIGEN DEL CONTROL INTERNO.....	1
1.2 ANÁLISIS GENERAL DEL CONTROL INTERNO.....	3
1.2.1 CONCEPTO.....	4
1.2.2 OBJETIVOS.....	5
1.2.3 CARACTERÍSTICAS.....	6
1.2.4 CLASIFICACIÓN.....	8
1.2.5 ELEMENTOS.....	11
1.2.6 PRINCIPIOS DE CONTROL INTERNO.....	13
1.2.7 PROCEDIMIENTOS.....	23
1.2.8 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.....	25
1.2.9 MODELOS DE CONTROL INTERNO.....	26
1.2.9.1 CONTROL INTERNO COBIT.....	26
1.2.9.2 CONTROL INTERNO CON INFORME COSO.....	30
1.2.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN.....	37
1.2.11 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN.....	47
1.2.12 RIESGO DE AUDITORÍA.....	52
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>56</b>
<b>ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b> .....	<b>56</b>
2.1 GENERALIDADES DE EMPRESAS DEDICADAS A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS BIOLÓGICOS Y FARMACÉUTICOS VETERINARIOS ORALES, INYECTABLES Y TÓPICOS EN EL ECUADOR.....	56
2.1.1 ENFOQUE.....	57
2.1.2 EXPANSIÓN.....	58
2.1.3 PRINCIPALES PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES.....	59
2.2 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA FARBIOVET S.A.....	61
2.2.1 VISIÓN.....	62
2.2.2 MISIÓN.....	62
2.2.3 OBJETIVOS DE CALIDAD.....	63
2.2.4 POLÍTICA DE CALIDAD.....	63
2.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	63
2.3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL FARBIOVET S.A.....	70
2.3.1 ANÁLISIS INTERNO.....	70

2.3.1.1 CLIENTES.....	70
2.3.1.2 PROVEEDORES.....	75
2.3.1.3 COMPETENCIA.....	76
2.3.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	78
2.3.2.1 FACTOR POLÍTICO.....	79
2.3.2.2 FACTOR ECONÓMICO.....	79
2.3.2.3 FACTOR SOCIAL.....	80
2.3.2.4 FACTOR LEGAL.....	81
2.3.2.5 FACTOR TRIBUTARIO.....	82
2.3.2.6 IMPORTACIONES.....	83
2.3.2.7 EXPORTACIONES.....	84
2.3.2.8 ANÁLISIS FODA.....	85
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>94</b>
<b>DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>94</b>
3.1 IMPORTANCIA.....	94
3.2 OBJETIVOS.....	94
3.3 ESTRATEGIAS.....	95
3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	96
3.5 PRINCIPALES FUNCIONARIOS Y FUNCIONES.....	97
3.6 EVALUACIÓN DEL RIESGO.....	99
3.7 PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS DE CONTROL INTERNO.....	118
3.7.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	119
3.7.2 SELECCIÓN.....	129
3.7.3 CONTRATACIÓN.....	134
3.7.4 INDUCCIÓN.....	149
3.7.5 ELABORACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN ANUAL DE CAPACITACIÓN.....	160
3.7.6 CAPACITACIÓN.....	166
3.7.7 CONTROL DE ASISTENCIA.....	173
3.7.8 CONTROL DE VACACIONES.....	177
3.7.9 CONTROL DE PERMISOS.....	182
3.7.10 PREPARACIÓN DE NÓMINA.....	187
3.7.11 EVALUACIÓN.....	193
3.7.12 SEGURIDAD.....	205
3.7.13 MOTIVACIÓN.....	210
<b>CAPÍTULO IV.....</b>	<b>213</b>
<b>REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>213</b>
4.1 REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	213
4.1.1 HUMANOS.....	213
4.1.2 MATERIALES.....	214
4.1.3 TECNOLÓGICOS.....	214
4.1.4 FINANCIEROS.....	215
4.2 BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN.....	216

4.3 EVALUACIÓN DEL SISTEMA.....	218
4.3.1 INDICADORES DE GESTIÓN.....	218
4.3.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	218
4.3.1.2 EFICACIA EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	219
4.3.1.3 SELECCIÓN.....	220
4.3.1.4 EFICACIA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	221
4.3.1.5 CONTRATACIÓN.....	222
4.3.1.6 EFICACIA EN LA CONTRATACIÓN.....	223
4.3.1.7 INDUCCIÓN.....	224
4.3.1.8 CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN ANUAL DE CAPACITACIÓN.....	225
4.3.1.9 CONTROL DE ASISTENCIA.....	226
4.3.1.10 CONTROL DE VACACIONES.....	227
4.3.1.11 CONTROL DE PERMISOS.....	227
4.3.1.12 PREPARACIÓN DE NÓMINA.....	228
4.3.1.13 EVALUACIÓN.....	229
4.3.1.14 SEGURIDAD.....	230
4.3.1.15 MOTIVACIÓN.....	231
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>233</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>233</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	235

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

**Gráfico 1:** Mercado Farmacéutico Veterinario 2009.

**Gráfico 2:** Análisis de Clientes por Zonas.

**Gráfico 3:** Estructura Orgánica Recursos Humanos.

**Gráfico 4:** Valoración del Riesgo.

**Gráfico 5:** Valoración del Riesgo Departamento de R.R.H.H



## ÍNDICE DE TABLAS

**Tabla 1:** Clientes Zona 1.

**Tabla 2:** Clientes Zona 2.

**Tabla 3:** Clientes Zona 3.

**Tabla 4:** Clientes Zona 4.

**Tabla 5:** Clientes Zona 5.

**Tabla 6:** Clientes Zona 6.

**Tabla 7:** Clientes Zona 7.

## ÍNDICE DE CUADROS

**Cuadro 1:** Análisis del FODA.

**Cuadro 2:** Ponderación del FODA Farbiovet S.A.

**Cuadro 3:** Matriz FODA Farbiovet S.A.

## INTRODUCCIÓN

Algunas de las empresas pequeñas y medianas del Ecuador presentan en la actualidad más problemas debido a que no cuentan con apoyo suficiente, presentan un limitado acceso a créditos y específicamente en el campo veterinario tienen que competir con grandes empresas consolidadas por años a nivel nacional. De tal manera que han tratado de administrar el talento humano de forma empírica ya que no se tiene una guía adecuada. Es así que la alta dirección, en conjunto con el personal encargado de dirigir el recurso humano, deben tomar en cuenta aspectos primordiales y fundamentales dentro de la compañía como son: Reclutamiento de Personal, Selección, Contratación, Inducción, Elaboración de la Programación Anual de Capacitación, Capacitación, Control de Asistencia, Control de Vacaciones, Control de Permisos, Preparación de Nómina, Evaluación, Seguridad y Motivación.

El diseño del Sistema de Control Interno permite obtener un mayor y mejor control en cada uno de los procedimientos que intervienen en el área de Recursos Humanos logrando resultados y beneficios positivos para la empresa, porque permite establecer si la compañía capta, asigna y utiliza su talento humano de forma eficaz, eficiente y económica.

La empresa FARBIOVET S.A. hasta el día de hoy no ha experimentado una aplicación de un Sistema de Control Interno para el área de Recursos Humanos que favorezca al cumplimiento de los deberes y tareas de los empleados que se desempeñan en el departamento.

En este documento presenta la metodología utilizada en el diseño del Sistema de Control Interno para el Departamento de Recursos Humanos de la empresa FARBIOVET S.A., estableciendo una estructura adecuada, funciones, procedimientos, políticas e indicadores para evaluar al área de Recursos Humanos, medir el desempeño de cada uno de los procedimientos que intervienen en el departamento para el mejoramiento de las actividades.

origen, análisis, concepto, objetivos, características, clasificación, elementos, principios, procedimientos, técnicas, métodos de evaluación, etc.

El Capítulo II: Contiene información general de la empresa, se presenta el diagnóstico del entorno en el que se desenvuelve y finaliza con la realización de un análisis FODA en el área de Recursos Humanos.

El Capítulo III: Se presenta el Sistema de Control Interno para el área de Recursos Humanos estableciendo procedimientos para: Reclutamiento de Personal, Selección, Contratación, Inducción, Elaboración de la Programación Anual de Capacitación, Capacitación, Control de Asistencia, Control de Vacaciones, Control de Permisos, Preparación de Nómina, Evaluación, Seguridad y Motivación.

El Capítulo IV: Define los requerimientos para la implementación del Sistema de Control Interno y se determina indicadores que evaluarán a los procedimientos propuestos del sistema.

Finalmente se determinan las conclusiones y recomendaciones a las que se ha llegado durante el tiempo de investigación de este proyecto de tesis.

## CAPÍTULO I

### 1. ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO.

#### 1.1. ANTECEDENTES Y ORIGEN DEL CONTROL INTERNO.

El aumento de la actividad comercial en los pueblos de Egipto, Siria, Fenicia entre otros, permitieron el desarrollo de la partida simple. Los sistemas de anotaciones contables eran sencillos debido a que no se generaban grandes transacciones comerciales, que impliquen el uso de un sistema complicado. Toda persona habría podido ejecutar su propio control. Con la llegada de gigantes y antiguos estados e imperios se encontraron indicios de sistemas de control en cuentas públicas.

El Control Interno se inició en las funciones de la Administración Pública, se conoció que en ese tiempo se aplicaba controles a las rendiciones de cuenta de los estados feudales y haciendas privadas con el fin de controlar la actividad operativa de los negocios. Este control lo realizaba un auditor, el mismo que escuchaba con atención las rendiciones de cuenta de los funcionarios y empleados.

En ciertas ciudades de Italia el incremento de comercialización en los años 1400, estimuló el desarrollo eficiente de la Contabilidad como registro de las transacciones negociables, dando así lugar, al surgimiento de manuales contables que en ese tiempo eran de gran utilidad para obtener resultados favorables al realizar un acto negociable de compra-venta. “Es en Venecia en donde en 1494, el Franciscano Fray Lucas Paccioli o Pacciolo, escribió un libro sobre la Contabilidad de partida doble.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> UPS, *Generalidades - Introducción a la Auditoría*, Quito, Marzo, 2009, p. 20, 21.

En Inglaterra se inició la Revolución Industrial, introduciendo en la mayoría de negocios máquinas que eran operadas por varias personas para la producción, elaboración y comercialización de diversos productos industriales haciendo complejos los procedimientos en los que intervenían grandes grupos de individuos y como consecuencia de esto, se da la urgencia de controlar las operaciones ya que las mismas requerían de un control exhaustivo. De tal manera se puede afirmar que la continuidad del crecimiento económico de los negocios de esa época, involucró una mayor complejidad en las entidades y en su administración, incluyendo establecer mecanismos, procedimientos y normas de control.

El origen del Control Interno, se ubica en el tiempo con el nacimiento de la partida doble, ya que se considera que fue una medida de control, pero no fue, hasta finales del siglo XIX, que la gente de negocios tomó la gran decisión de implantar sistemas totalmente adheridos a la protección de cada uno de sus intereses patrimoniales.

El factor relevante que dio renacimiento al control interno fue el crecimiento acelerado de las empresas, haciendo notar el aumento productivo, comercial y administrativo, por tal razón los dueños de negocios se vieron imposibilitados de manejar lógicamente este crecimiento empresarial y prefirieron delegar funciones dentro de la empresa, mediante la creación estratégica de sistemas y procedimientos a fin de prevenir en un futuro fraudes o irregularidades que afecten su funcionamiento, llevándolos a establecer controles sobre la gestión de negocios, ya que en ese entonces existía más atención a la fase de producción y comercialización que a la fase de administración y organización, reconociendo la creación e implantación de sistemas de control como efecto del crecimiento operado de las entidades.

De esta forma surge el Control Interno como una función gerencial, para asegurarse que las políticas y planes que fueron instaurados anteriormente se cumplan tal como fueron fijados. Posteriormente los contadores idearon lo que sería la comprobación interna, este proceso se encargaría de controlar que no existan fraudes y errores en el transcurso funcional de las sociedades. La comprobación interna se la conocía como la organización y coordinación establecida en los sistemas de contabilidad y procedimientos acoplados, proporcionando a la administración una máxima seguridad en el control, protección e información verídica.

Es así que el desarrollo industrial y el crecimiento económico de los negocios, provocó que exista una complejidad mayor en las entidades especialmente en su administración, en consecuencia, se propuso adoptar normas, mecanismos y procesos de control eficientes que dieran respuestas exitosas a las nuevas situaciones. Cabe recalcar que el control interno con el pasar de las décadas ha sido motivo de preocupación para pequeñas, medianas y grandes empresas, con diferentes enfoques y terminologías pero con una sola función la de controlar.

## **1.2. ANÁLISIS GENERAL DEL CONTROL INTERNO.**

El control interno comprende políticas, procedimientos, una estructura y cualidades del personal de la empresa, a fin de salvaguardar sus activos, afirmar la seguridad de la información, impulsar la eficiencia y eficacia de las operaciones, estimular y asegurar el cumplimiento de políticas y directrices designadas por la administración. Por tal motivo el control interno es una expresión que se utiliza, con el propósito de describir acciones adoptadas por la administración de la empresa, a fin de evaluar y monitorear las operaciones o procesos en los entes contables. Para obtener una adecuada comprensión del control interno en cuanto a su naturaleza y alcance, a continuación se explica detalladamente su definición.

### 1.2.1. CONCEPTO.

El Control Interno es “Un proceso, realizado por el Consejo de Administración, los directivos y otro personal, cuyo fin es ofrecer una seguridad razonable de la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

- 1) Confiabilidad de los informes financieros,
- 2) Eficacia y eficiencia de las operaciones y,
- 3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.”<sup>2</sup>

“Plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta, para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa”.<sup>3</sup>

*El control interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.*

*De acuerdo a lo anterior, los objetivos básicos son:*

- *Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.*
- *Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.*
- *Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.*
- *Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados.*<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt, *Principios de Auditoría*, 14 Edición, Mc Graw Hill, México, 2005, p. 213.

<sup>3</sup> PERDOMO MORENO, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Thomson, México, 2005, p. 3.

<sup>4</sup> ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales*, Segunda Edición, Bogotá, 2006, p. 25.



El Control Interno es un proceso que se basa en políticas y procedimientos, proporciona un grado de seguridad razonable para el manejo de las distintas actividades que realiza la entidad, facilita el alcance de los objetivos de una compañía, a través de la información y comunicación constante entre el personal. Es una herramienta que constituye acciones que se relacionan y se expanden a todos los procesos operacionales de una organización siendo totalmente inherentes a las actividades de la misma.

### **1.2.2. OBJETIVOS.**

El control interno permite descubrir deficiencias que se presentan en la actividad operativa de una empresa, dando como remedio soluciones efectivas que favorezcan al crecimiento y desarrollo de la misma, teniendo como finalidad un direccionamiento eficiente a fin de lograr una correcta administración. Los principales objetivos de control interno son:

- Evitar la existencia de fraudes e irregularidades.
- Salvaguardar los activos a fin de proteger los intereses de la compañía ya que pueden ser utilizados para beneficio propio.
- Proteger los recursos contra desperdicios e insuficiencias.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas de operación sobre bases más seguras y confiables, para poder contar con un control riguroso en cada uno de los procesos operativos de la entidad.
- Comprobar la corrección de informes contables.
- Promover total eficiencia en las actividades operacionales.
- Lograr alcanzar objetivos institucionales que se han propuesto como ente contable, toda entidad al inicio de cada año operativo se traza metas y objetivos los mismos que deben ser cumplidos mediante el respectivo seguimiento.

### **1.2.3. CARACTERÍSTICAS.**

Los sistemas efectivos de control tienen ciertas cualidades en común, la importancia en estas cualidades, se basan principalmente en que varían con la situación, pero se puede asegurar generalmente, que estas cualidades o características deben hacer más eficiente un sistema de control interno.

#### **1.2.3.1 Precisión.**

La información errónea arrojaría como resultado que la administración no pueda tomar acciones correctivas cuando ésta tiene la obligación de hacerlo con el propósito de que responda a un problema evidente. Es así que todo sistema de control interno es totalmente preciso cuando produce información verídica y confiable.

#### **1.2.3.2 Oportunidad.**

Los controles deben ser oportunos a fin de que la administración haga énfasis en las variaciones encontradas para impedir serias infracciones en cuanto al desempeño de una unidad. La mejor información tiene poca valía si ésta se encuentra fuera de período. Consecuentemente, un eficiente sistema de control interno deberá contar con información oportuna.

#### **1.2.3.3 Economía.**

Todo sistema de control interno debe poseer una razonable operación económica. Es así que cualquier sistema de control interno tiene la obligación de evidenciar los beneficios que suministra, en cuánto a los costos en los que se incurre.

#### **1.2.3.4 Flexibilidad.**

Los sistemas de control interno eficientes deben contar con flexibilidad para ajustarse a cambios desfavorables o para alcanzar superioridad de nuevas oportunidades.

#### **1.2.3.5 Comprensión.**

Los controles que no son fáciles de comprender no poseen ningún valor. En ciertas ocasiones se hace prevaeciente implantar aquellos controles que sean menormente complejos en lugar de implantar controles que sean altamente sofisticados. Los sistemas de control interno que sean dificiles de comprender proporcionarían como resultado errores innecesarios, trabajadores frustrados y a través del tiempo ser completamente ignorados.

#### **1.2.3.6 Criterios razonables.**

Los esquemas del sistema de control interno deben ser de fácil alcance y suficientemente razonables. Si estos se encuentran fuera de razón sin duda dejan de motivar. Es así que la mayoría de los trabajadores no quieren arriesgarse a que se les denomine inexpertos al culpar a sus jefes de exigir demasiado, los empleados pueden acudir a caminos faltos de ética o ilícitos. Por lo tanto, estos controles deben ajustarse a estándares o esquemas que reten a los individuos y hagan que se esfuercen para lograr altos niveles de desempeño, sin que estos sean desalentadores o que alienten a la trampa.

#### **1.2.3.7 Colocación estratégica.**

Los controles deben ubicarse en lugares o sitios estratégicos en dónde exista mayor probabilidad de que se obtengan variaciones de estándar o esquemas, o en donde éstas ocasionarían mayor daño o peligro. Todos estos beneficios del control interno deben ser corroborados con los beneficios que reciben los trabajadores y la institución.

### **1.2.3.8 Acción correctiva.**

Todo sistema eficiente de control interno no sólo muestra cuándo sucede una desviación significativa del estándar, sino que a su vez permite sugerir qué acciones se deben tomar en cuenta para corregir las desviaciones existentes. Es decir, se debe indicar el problema y más aún determinar una solución y esto se logra frecuentemente con el establecimiento de pautas.

### **1.2.4. CLASIFICACIÓN.**

El control interno se clasifica de acuerdo a dos criterios:

- Por el momento.
- Por el lugar en que se realiza.

#### **1.2.4.1. Por el momento.**

La administración tiene la facultad de establecer controles antes de que empiece, transcurra o termine una acción.

##### **1.2.4.1.1 Control previo.**

“El tipo más deseable de control - el control previo - previene los problemas de manera anticipada. Se la llama control previo por que tiene lugar antes de la actividad verdadera. Está dirigido al futuro”.<sup>5</sup>

Los controles previos son codiciados por que favorecen a la administración de la empresa al evitar dificultades en lugar de solucionarlas inmediatamente.

---

<sup>5</sup> UPS, *Guía de Estudios*, Marzo - Julio, 2009, p. 20.

#### **1.2.4.1.2 Control concurrente.**

Este control es aquel que se desarrolla en el momento en el que se están ejecutando transacciones, procedimientos u operaciones. El control concurrente como su nombre lo indica, es aquel control que se desarrolla durante una actividad.

“La forma mejor conocida del control concurrente es la supervisión directa. Cuando un administrador supervisa en forma directa las acciones de un subordinado, el administrador puede vigilar de manera concurrente las acciones del subordinado y corregir los problemas a medida que aparezcan”.<sup>6</sup>

#### **1.2.4.1.3 Control posterior.**

“El tipo más popular de control descansa en la retroalimentación. En este caso, el control tiene lugar después de la acción”.<sup>7</sup>

Es importante aclarar que el control posterior tiene dos grandes ventajas sobre los dos controles anteriormente mencionados.

La retroalimentación aporta a los administradores de las empresas información valiosa sobre la firmeza de su esfuerzo de planeación. Si dicha retroalimentación presenta insuficiente variación entre el estándar y el desempeño real, es prueba de que la planeación se la hizo correctamente. Si la desviación es enorme, el administrador deberá hacer uso de esta información para manifestar que se ejecutarán nuevos planes a fin de que sean más eficientes.

---

<sup>6</sup> UPS, *Guía de Estudios*, Marzo-Julio, 2009, p. 21.

<sup>7</sup> Idem., p. 21.

Este control puede incentivar la motivación del empleado o trabajador dentro de la empresa. Los individuos necesitan información que trata la eficiencia de sus actividades a los que ellos se encuentran encomendados hacer.

#### **1.2.4.2. Por el lugar.**

Mediante esta clasificación se puede conocer el ámbito del control administrativo y financiero que se establece en una entidad. De tal manera que el sistema de control interno abarca controles que pueden ser considerados como financieros y administrativos. Las circunstancias individuales son una gran diferencia entre controles financieros y administrativos.

##### **1.2.4.2.1 Control administrativo.**

Son procedimientos, mecanismos y registros que conciernen a los procesos de decisión, los mismos que llevan a la autorización de transacciones ejecutadas por la administración, fomentando de manera eficiente todas y cada una de las operaciones, observancia de las políticas prescritas y el cumplimiento de objetivos.

El control administrativo se encarga de medir el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.

##### **1.2.4.2.2 Control financiero.**

Son procedimientos, mecanismos y registros que conciernen a la salvaguarda de activos, verificación de exactitud, veracidad y confiabilidad de registros contables, estados financieros que se originen, sobre los activos, pasivos, patrimonio, derechos y obligaciones de la entidad.

El control financiero se encarga de evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía en la cual se manejaron y utilizaron los recursos financieros de la entidad a través de presupuestos elaborados.

### **1.2.5. ELEMENTOS.**

Los elementos más relevantes que forman parte del control interno son los siguientes:

#### **1.2.5.1 Plan de organización.**

Un plan de organización apropiado puede variar de acuerdo a la compañía, por lo general un plan satisfactorio debe ser simple y debe establecer claramente responsabilidades. Un elemento importante en cualquier plan de organización es la independencia de funciones en operación, custodia, contabilización y auditoría interna. Esta independencia requiere la separación de deberes y funciones con el propósito que existan registros fuera de un departamento para que sirvan de control sobre sus actividades. Aunque estas separaciones son necesarias, el trabajo de todos los departamentos es integrarse y coordinarse entre sí para obtener un manejo normal de trabajo y eficiencia en las operaciones.

#### **1.2.5.2 Delegación de funciones.**

“Las funciones de operación, registro y custodia deben estar separadas, de tal manera que ningún funcionario ejerza simultáneamente tanto el control físico como el control contable y presupuestal sobre cualquier activo, pasivo y patrimonio”.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> CEPEDA, Gustavo, *Auditoría y Control Interno*, Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 1997, p.29.

### **1.2.5.3 Delegación de responsabilidades.**

“Esta premisa indica que se deben establecer con claridad los nombramientos dentro de la organización, su jerarquía y delegación de facultades congruentes con las responsabilidades asignadas. El principio fundamental en este aspecto consiste en que no se debe realizar transacción alguna sin la aprobación de algún funcionario específicamente autorizado para ello. En todo caso, debe existir constancia de esta aprobación, con la posible excepción de actividades rutinarias de menor importancia en que la misma claramente pueda entenderse como táctica”.<sup>9</sup>

### **1.2.5.4 Prácticas sanas.**

La eficiencia y efectividad del control interno en operaciones, están establecidas en un valioso grado por las prácticas posteriores en el desarrollo y cumplimiento de los deberes y funciones de cada departamento de la organización.

### **1.2.5.5 Unidad auditoría interna.**

“Representan una verificación posterior y selectiva de la razonabilidad y lo apropiado de las transacciones registradas o de los datos contables o de operación”.<sup>10</sup>

Esta comprobación consiste en la disposición de los controles de las transacciones a fin de asegurar una compañía y un funcionamiento eficaz para que ofrezcan protección contra fraudes.

---

<sup>9</sup> SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón, *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*, México, Thomson Learning, 2001, p. 10.

<sup>10</sup> CEPEDA, Gustavo, *Auditoría y Control Interno*, Mc Graw Hill, Bogotá, Colombia, 1997, p.30.



## **1.2.6. PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO.**

Son indicadores que sirven de base para el desarrollo de la estructura y procesos de control interno en cada área de funcionamiento corporativo.

### **1.2.6.1 Responsabilidad delimitada.**

Se podrá establecer por escrito las funciones, deberes y atribuciones que corresponden a cada uno de los empleados o departamentos.

Fija con claridad cada una de las funciones mediante las cuales obtiene responsabilidad una unidad administrativa, es decir, definiendo el campo de acción del empleado, el nivel de autoridad, a fin de que se desenvuelva y cumpla a cabalidad con su responsabilidad en el campo de su competencia.

**Ejemplo:** Una persona fue contratada para encargarse del Departamento de Producción Farma por lo que ejecutará funciones relacionadas con dicho departamento y estará bajo el mando del Gerente de Operaciones quien es su jefe.

### **1.2.6.2 Separación de funciones incompatibles.**

Dividir entre varias personas una operación determinada de tal forma que no inicie y termine por la misma persona, esto sirve para evitar fraudes o errores debido a que son incompatibles.

Se basa en la existencia de una adecuada segregación de funciones, es decir, funciones adecuadas al cargo. Este principio permite evitar que una misma persona o funcionario realice actividades que puedan prestarse a malas interpretaciones o que puedan ser objeto de fraude o desfalco, es por tal motivo que debe mantenerse por separado el registro, la autorización y la custodia.

La separación de funciones sustenta incluso la organización física de una entidad, debido a que las actividades que se encuentran relacionadas se concentran y se establecen a una unidad administrativa ya sea una gerencia, dirección o departamento, ya que en el futuro será la responsable de elaborar las operaciones determinadas, sobre el control y la información veraz de resultados.

**Ejemplo:** El jefe del Departamento de Contabilidad no puede ser Gerente Administrativo de una organización, ya que son cargos que pueden llevar al manejo de manipulación de datos y actos de corrupción generando posteriormente riesgos peligrosos a la entidad.

#### **1.2.6.3 Ninguna persona debe ser responsable por una transacción completa.**

No conviene que una sola persona sea la responsable de un ciclo completo de transacciones.

**Ejemplo:** Para realizar transferencias al extranjero para el pago de proveedores el contador antes de realizar el giro debe tener la aprobación de la alta dirección de la compañía.

#### **1.2.6.4 Selección de personal hábil y capacitado.**

Existen disposiciones legales que exigen el cumplimiento de este principio de control interno, lo que permite a la empresa alcanzar sus objetivos. La aplicación en cuanto a la selección de personal hábil y capacitado permite que cada uno de los puestos de trabajo de las compañías, cuenten con personal capaz, seleccionado bajo criterios competentes los mismos que se encuentran relacionados con su especialización, perfil de puesto y jerarquía.

Las unidades administrativas que están encargadas de llevar a cabo esta actividad, tienen la obligación de coordinarla con las unidades solicitantes, a fin de que el proceso de selección sea el más adecuado con referencia a las metas de la organización.

**Ejemplo:** El Departamento de Recursos Humanos mide la capacidad de cada uno de los aspirantes para el puesto de Gerente Administrativo.

#### **1.2.6.5 Aplicación de pruebas continuas de exactitud.**

“Las funciones financieras que realiza una persona deben ser revisadas aritméticamente, contable y administrativamente por otra”.

La aplicación de pruebas continuas permite que los errores que han sido cometidos por otros empleados sean detectados a tiempo, y que a su vez, se tomen las medidas necesarias para corregirlos.

**Ejemplo:** El sistema arroja la suma de facturas de caja chica ingresadas.

#### **1.2.6.6 Vacaciones y rotación del personal.**

Es importante que cada empleado tome normalmente sus vacaciones y sea remplazado por otra persona que tenga conocimientos en las obligaciones del saliente.

La aplicación de este principio es primordial para que los empleados de la compañía trabajen en un ambiente de armonía, debido a que las vacaciones generan la recuperación de energía perdida durante el tiempo de trabajo.

Es así que las vacaciones y la rotación de personal, generan mejorar los conocimientos de unos y motiva el descanso de otros que hacen uso de este derecho en la entidad para la cual trabajan, permitiendo el descubrimiento de nuevas ideas de ámbito laboral y eventuales malos manejos.

**Ejemplo:** La persona encargada del Departamento de Compras se fue de vacaciones por lo que en su remplazo estuvo su asistente que en el período de dos semanas supo demostrar eficiencia en el desempeño de sus funciones.

#### **1.2.6.7 Fianzas.**

Todas las personas que se encuentran encargadas del registro, custodio o inversión de bienes o recursos públicos deben presentar una garantía o caución.

**Ejemplo:** Se contrata una póliza de fidelidad para las personas que manejan el efectivo.

#### **1.2.6.8 Instrucciones por escrito.**

Las disposiciones no deben ser verbales debido a que se corre el riesgo de confundir al personal y que se equivoquen en sus labores. Para evitar estos problemas es necesario que se establezcan instrucciones por escrito.

Todas las disposiciones establecidas dentro de una entidad deben ser realizadas por escrito para obtener evidencia y sancionar. Todas las instrucciones por escrito que han sido dadas por los distintos niveles jerárquicos de la entidad que se basan en las políticas generales y específicas, así como en todos los procesos para ponerlos en ejecución, aseguran fielmente que sean entendidas y cumplidas dichas instrucciones, por todo empleado y trabajador, conforme fueron diseñadas.

**Ejemplo:** El Departamento de Bodega envía un memo al Departamento de Ventas indicando que no hay un producto para la venta, durante el período de dos semanas, debido a que no llegó a tiempo la materia prima para su respectiva elaboración.

#### **1.2.6.9 Comprobantes pre numerados.**

Los formularios que respaldan transacciones financieras deben ser numerados en el instante de su impresión. Esta medida facilita el control por la secuencia numérica y permite un archivo lógico de documentos. Cuando se anule un comprobante debe archivarse el juego completo de los formularios.

Todos los formularios o comprobantes de una transacción deben ser enumerados para facilitar el control. La numeración consecutiva de un documento es primordial para los formatos elaborados, facilitando el control de las operaciones, sean o no creadas por el propio sistema, además de ello permite que exista un control exhaustivo sobre el uso y emisión de los mismos; y facilita que se relacione con otros datos que pueden favorecer a evidenciar malos manejos o pagos duplicados, es decir sirven de respaldo de la operación como seguimiento de los resultados obtenidos de lo ejecutado.

**Ejemplo:** Una empresa debe tener una numeración clara y legible en cada una de las facturas que emite, a fin de facilitar su proceso operativo y eficiente control.

#### **1.2.6.10 No manejo de efectivo.**

Excepto el pago de gastos urgentes y de poca cuantía que se atienden a través de caja chica, todo desembolso debe realizarse con cheque a nombre del beneficiario y suscrito por dos firmas registradas por la compañía.

Por ningún concepto se deberá manejar dinero en efectivo. Todo pago que se realice se lo debe hacer mediante cheque y los ingresos en efectivo deberán ser depositados inmediatamente a excepción del fondo de caja chica o de fondos rotativos.

La alta tecnología que invade el mercado aplicable a todos los sistemas integrados permite que los pagos se los realice sin el principal recurso en efectivo que es el dinero y las chequeras de los bancos, haciendo uso de los servicios bancarios electrónicos que permiten ordenar el pago a través de transferencias bancarias, constatando directamente en las cuentas de cada uno de los beneficiarios.

**Ejemplo:** La empresa “Z” realiza el pago de sueldos a sus empleados mediante el servicio electrónico Cash Managment del Banco Pichincha.

#### **1.2.6.11 Contabilidad por partida doble.**

Es un principio que debe estar acorde con la práctica de la profesión del contador público que lleva por partida doble la contabilidad de la entidad.

**Ejemplo:** La empresa debe reflejar en sus Estados Financieros igualdad entre debe y haber.

#### **1.2.6.12 Depósitos inmediatos e intactos.**

Todas las recaudaciones deben ser depositadas en el banco tal como fueron recibidos al siguiente día de su recaudación, medida que favorece al control de las operaciones y el cruce de la información”.

Todos los ingresos que la entidad reciba deben ser en efectivo o cheque y depositados inmediatos e intactos por el valor que recibió, los mismos que tienen un plazo de 24 horas y si el depósito no es inmediato podría generarse jineteo de fondos.

**Ejemplo:** El jefe del Departamento de Contabilidad envía al mensajero de la empresa a depositar el cheque N° 14098956 en el Banco Bolivariano, por el valor de \$200, el mensajero deberá presentar el comprobante de depósito al jefe de dicho departamento para sustentación de la misma.

#### **1.2.6.13 Uso de cuentas de control.**

En los registros contables se debería operar con cuentas de mayor general, auxiliares y subcuentas para registrar contablemente los movimientos financieros de la compañía.

Este principio se basa en la posibilidad de que todas las cuentas manejen auxiliares, con el propósito de obtener un mejor control. Es recomendable que los auxiliares presenten dentro de su formato la fecha y la descripción a fin de establecer un adecuado control en cuanto al manejo de auxiliares.

**Ejemplo:** La cuenta Bancos de la empresa “Y” debe tener mínimo tres mayores auxiliares, un auxiliar para un banco nacional (Banco Rumiñahui), un banco internacional (Banamex de México) y una cooperativa (Cooperativa de Ahorro y Crédito Progreso Ltda.) con el objetivo de brindar una mayor seguridad en el control de la cuenta Bancos.

#### **1.2.6.14 Uso de equipos mecánico con dispositivos de control y prueba.**

“Con el avance de la tecnología la gestión financiera de las entidades, ha permitido el uso de dispositivos de control como alarmas, claves, llaves de registradoras, control de cinta auditoria, etc., para evitar fraudes o robos”.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> MALDONADO, Milton, *Control Interno de la Administración*, p. 23, 24,25.

Todas aquellas organizaciones que disponen de sistemas de información, deben optar por crear medidas de seguridad, las mismas que garanticen un control eficiente del uso de cada uno de los equipos que se encuentran en proceso de operación, para poder tener la posibilidad de comprobar aquellas operaciones que han sido ejecutadas.

**Ejemplo:** Insertar una clave en el servidor de una compañía.

#### **1.2.6.15 Rendición de cuentas.**

Debe ser por parte de todos los funcionarios y empleados que manejan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; se demuestra con una presentación de los reportes de gestión así como la información financiera resultante de las operaciones realizadas por la administración.

**Ejemplo:** El Gerente Comercial deberá presentar mensualmente a la Alta Dirección un reporte de las ventas realizadas.

#### **1.2.6.16 Conducta ética de funcionarios y empleados.**

Todas las empresas deberán difundir, promover y dar seguimiento a la observación de principios éticos que se constituyen en un sólido fundamento de la conducta moral y profesional de su personal.

**Ejemplo:** La compañía “ABC” incentiva a todos sus funcionarios y empleados a organizar semestralmente una actividad motivacional en la que se promueva los principios éticos.



#### **1.2.6.17 Utilización de indicadores de desempeño y rendimiento.**

Todo organismo deberá contar con un método de medición que le permita verificar y evaluar el desempeño y rendimiento de sus recursos, sean tanto humanos como físicos y financieros. Estas mediciones se realizan preferiblemente mediante el uso de indicadores preestablecidos y estandarizados, los que utilizados adecuadamente permitirán observar problemas y desvíos para su corrección.

**Ejemplo:** El Departamento de Recursos Humanos mide su desempeño a través de indicadores los mismos que reflejan datos importantes para la toma de decisiones.

#### **1.2.6.18 Documentación de respaldo.**

Todas las operaciones, transacciones y acciones formales de una organización deben estar documentadas en forma suficiente para justificar las decisiones tomadas y construir una base de datos que facilite la revisión, evaluación y control de los organismos pertinentes respecto a los resultados obtenidos.

La disponibilidad de documentos originales de respaldo sobre las operaciones ejecutadas por la compañía muestra la transparencia existente en la administración de los recursos, permitiendo la realización de control interno y facilitando una auditoria eficiente.

**Ejemplo:** Para la reposición de caja chica la secretaria presenta la respectiva liquidación de gastos.

#### **1.2.6.19 Registro de control para actividades importantes.**

Es necesario que la entidad controle las actividades que realiza el personal mediante la elaboración de un registro en el que consten los procedimientos establecidos para la elaboración de las tareas según lo planeado y asegurar el cumplimiento de los objetivos.

**Ejemplo:** El Departamento de Recursos Humanos realiza capacitaciones mensuales las mismas que se evidencian en el registro de asistencia.

#### **1.2.6.20 Supervisión de actividades críticas o riesgosas.**

Toda actividad que implique riesgo de carácter físico, patrimonial, económico, financiero, o que resulte crítica para la gestión de una compañía, deberá ser oportuna y adecuadamente supervisada por el superior responsable de la ejecución.

**Ejemplo:** La compañía “JB” presenta algunas áreas de riesgo especialmente en el Departamento de Producción, por lo que el jefe encargado deberá supervisar periódicamente la actividad operativa del personal a su cargo.

#### **1.2.6.21 Coordinación entre unidades organizacionales.**

Cada departamento debe conocer y operar coordinada e interrelacionada con las restantes. La coordinación mejora la integración, la consistencia y la responsabilidad, un área debe contribuir a la entidad como un todo. En una compañía, las decisiones y acciones requieren coordinación para que el control sea efectivo, no es suficiente que las unidades que lo componen alcancen sus propios objetivos, sino que deban trabajar mancomunadamente para alcanzar las metas de la empresa.

**Ejemplo:** El Departamento de Compras trabaja en conjunto con la alta dirección, debido a que de ellos depende la aprobación para efectuar la compra de materia prima, trabaja con Importaciones por que ellos se encargan de la logística, con Contabilidad por que realiza los pagos respectivos al proveedor y finalmente con Bodega de Materia Prima por que ellos se encargan de recibir la mercadería.

### **1.2.6.22 Legalidad y legitimidad de los actos.**

Todos los actos realizados por los funcionarios y empleados de una organización, deben enmarcarse en el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, así como sus actos deben ser legítimos.

**Ejemplo:** Las multas establecidas por parte de la alta dirección a sus empleados deberán regirse al Código de Trabajo.

### **1.2.6.23 Establecimiento de políticas, objetivos y metas.**

Toda compañía debe tener perfectamente claro su misión, en relación a la cual definirá sus objetivos y metas, tanto la misión como las políticas, objetivos y metas, deben estar enmarcados en estatutos, planes de acción, presupuesto, etc., lo que deberán ser comunicados a todos los integrantes de la empresa”.

**Ejemplo:** La empresa “CC” da a conocer a sus empleados y funcionarios su misión, visión, políticas y objetivos a través de tableros informativos, los mismos que se encuentran en áreas estratégicas.

## **1.2.7 PROCEDIMIENTOS.**

Los procedimientos se crean con la finalidad de implementar y fortalecer el control interno.

### **1.2.7.1 Concepto.**

Es el significado del procedimiento de control.

### **1.2.7.2 Objetivos.**

Los objetivos deben ser alcanzables dentro del procedimiento.

### **1.2.7.3 Alcance.**

Muestra el inicio y el fin de un procedimiento.

### **1.2.7.4 Políticas.**

Las políticas son guías para orientar la acción, siendo criterios generales de ejecución que ayudan al logro de los objetivos en el procedimiento de control interno.

### **1.2.7.5 Responsables.**

Se determina a los responsables de llevar a cabo el procedimiento de control.

### **1.2.7.6 Documento o formulario.**

El documento o formulario servirá como instrumento para llevar a cabo la ejecución del procedimiento.

### **1.2.7.7 Descripción.**

Es la descripción detallada de todo el procedimiento de control interno.

### **1.2.7.8 Diagrama de flujo.**

Es la representación gráfica del procedimiento de control interno.

### 1.2.8 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO.

El sistema de control interno es un proceso que aporta a la protección contra errores y fraudes que se pueden presentar en una organización, además de ello proporciona una garantía en la confiabilidad de datos contables. Es así que al cometer errores en lo referente a la aplicación de controles, puede ser motivo de no entendimiento en las instrucciones, juicios que sean incorrectos, negligencia, distracción o agotamiento.

Cabe recalcar que pueden existir errores al diseñar el sistema de control interno, al vigilar aquellos controles que sean de forma automatizada o controles que necesiten de un mantenimiento.

“Las consideraciones de costo imponen otro límite a los controles que adopte una compañía. Desde este punto de vista no es posible establecer controles que brinden protección absoluta contra el fraude y el desperdicio; una seguridad razonable en este aspecto es lo máximo que puede obtenerse generalmente”.<sup>12</sup>

Las limitaciones del control interno son:

- El costo de un procedimiento de control interno no sea excesivo a la pérdida potencial ocasionada por irregularidades o fraudes.
- La mayoría de controles son dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco frecuentes.
- Errores ocasionados por el factor humano potencial debido a distracción, descuido, equivocaciones, etc.
- Posibilidad de burlar controles por medio de complicidad con partes ajenas a la compañía o empleados de la misma.

---

<sup>12</sup> WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt, *Principios de Auditoría*, 14 Edición, Mc Graw Hill, México, 2005, p. 222.

## **1.2.9 MODELOS DE CONTROL INTERNO.**

Los modelos de control interno sirven para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

### **1.2.9.1 CONTROL INTERNO COBIT.**

Se aplica a sistemas de información de toda la compañía, esto incluye a equipos informáticos personales, mini computadoras y entornos distribuidos. Se basa principalmente en que los recursos de las tecnologías de información necesitan ser administradas por procesos, de los cuales se obtenga información confiable y oportuna que desea obtener la organización para alcanzar sus objetivos.

#### **1.2.9.1.1 Dominios.**

Son cuatro dominios del modelo de control interno cobit, los mismos que se presentan a continuación.

#### **Cobit cubre 4 dominios:**

- Planificación y dominio de Organización.
- Adquisición e Instrumento.
- Entrega y dominio de Apoyo.
- Monitor y dominio de Evaluación.

#### **1.2.9.1.1.1 Planificación y Organización.**

“La Planificación y el dominio de Organización cubren el empleo de tecnología y como mejor esto puede ser usado en una empresa ayudar alcanzar los objetivos de la empresa y objetivos. Esto también destaca la forma de organización e infraestructural TI debe tomar para alcanzar los resultados óptimos y generar la mayor parte de ventajas del empleo de TI”.<sup>13</sup>

Objetivos de control de nivel altos para la planificación y organización:

- PO1 Definir un plan de tecnologías de información estratégico.
- PO2 Definir información de arquitectura.
- PO3 Determinar una dirección tecnológica.
- PO4 Definir procesos de tecnologías de información, organización y relaciones.
- PO5 Manejar la administración de las tecnologías de información.
- PO6 Comunicar objetivos de dirección.
- PO7 Manejar recursos de tecnologías de información humanos.
- PO8 Manejar la calidad.
- PO9 Evaluar y manejar riesgos de la tecnología de información.
- PO10 Manejar proyectos.

#### **1.2.9.1.1.2 Adquisición e Instrumento.**

Este dominio dirige el desarrollo de un plan de mantenimiento que una organización debe adoptar para alargar la vida de un sistema de tecnología de información y sus componentes.

---

<sup>13</sup> <http://www.monografias.com/trabajos38/cobit/cobit2.shtml>

Objetivos de control de nivel altos para adquisición e instrumento.

- AI1 Identificar soluciones computarizadas.
- AI2 Obtener y conservar un software de aplicación.
- AI3 Obtener y conservar infraestructura de tecnología.
- AI4 Permitir operación y uso.
- AI5 Gestionar recursos de tecnologías de información.
- AI6 Manejar cambios.
- AI7 Instalar y entregar soluciones y cambios.

#### **1.2.9.1.1.3 Entrega y Apoyo.**

“La Entrega y el dominio de Apoyo enfocan en los aspectos de entrega de la tecnología de información. Esto cubre áreas como la ejecución de los usos dentro del sistema TI y sus resultados, así como, los procesos de apoyo que permiten la ejecución eficaz y eficiente de estos sistemas TI. Estos procesos de apoyo incluyen cuestiones de seguridad y educación (entrenamiento)”.<sup>14</sup>

Objetivos de control de nivel altos para la entrega y apoyo.

- DS1 Definir y manejar niveles de servicio.
- DS2 Manejar servicios de terceros.
- DS3 Manejar funcionamiento y capacidad.
- DS4 Asegurar servicio continuo.
- DS5 Asegurar seguridad de sistemas.

---

<sup>14</sup> <http://www.monografias.com/trabajos38/cobit/cobit2.shtml>



- DS6 Identificar y fijar gastos.
- DS7 Educar y capacitar a usuarios.
- DS9 Manejar la configuración del sistema.
- DS10 Manejar dificultades o inconvenientes del sistema.
- DS11 Manejar información del sistema.
- DS12 Manejar el ambiente físico.
- DS13 Manejar Operaciones.

#### **1.2.9.1.1.4 Monitoreo y Evaluación.**

El monitoreo cubre la cuestión de una evaluación independiente de la eficacia de sistema de tecnología de información, en su capacidad de obtener objetivos de negocio y procesos de control de la compañía por mediadores internos y externos.

Objetivos de control de nivel altos para el monitoreo y evaluación.

- ME1 Supervisar y evaluar procesos de tecnología de información.
- ME2 Supervisar y evaluar el control interno.
- ME3 Asegurar desempeño regulador.
- ME4 Proporcionar gobernación de las tecnologías de información.

### **1.2.9.2 CONTROL INTERNO CON INFORME COSO.**

Control Interno, conocido como Modelo de Control COSO fue publicado en el año de 1992 en los Estados Unidos, por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway. Esta publicación permitió que algunos países reconozcan la importancia y validez del Modelo de Control COSO (Committe of Sponsoring organizations of the Tradeway Commision), por lo que no dudaron en tratar de buscar su aplicación a empresas privadas, como del gobierno.

“El control interno es un proceso... efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la administración y por otro personal... diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos en la Efectividad y eficiencia de las operaciones. Confiabilidad de la información financiera y Cumplimiento de las leyes y ordenamientos”.<sup>15</sup>

#### **1.2.9.2.1 Componentes.**

Son cinco componentes de control interno que plantea el Informe COSO en su marco integrado de control, los mismos que se encuentran estrechamente interrelacionados, derivados del estilo de la dirección e integrados a un proceso de gestión.

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión.

---

<sup>15</sup> PERDOMO MORENO, Abraham, *Fundamentos de Control Interno*, Séptima Edición, México, Thomson, 2000, p. 317.

### 1.2.9.2.1.1 Ambiente de Control.

“El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura”.<sup>16</sup>

Es un componente que se encuentra en función de la integridad y competencia del personal de una entidad, por lo que mostrar un comportamiento seguro es prevaleciente en los negocios. Los valores éticos son elementos fundamentales del ambiente de control, que afectan a otros componentes del mismo.

Contar con empleados competentes es necesario, especialmente en un ambiente de tecnología de información. Las personas que no cuenten con adecuadas capacitaciones o con una toma de acción efectiva en tiempo de crisis, serán innecesarios para promover controles debido a que se encuentran atareados con su propio trabajo.

Es así que la administración de la entidad debe especificar altos niveles de competencia para aquellos trabajos que sean particulares y llevar estos niveles a requisitos de destrezas y conocimientos a través de la excelente contratación y adecuada capacitación.

El ambiente de control enmarca el grado hasta el cual los empleados que forman parte de la organización sean responsables de cada una de sus acciones. Es importante que el Departamento de Recursos Humanos proporcione mensajes a sus colaboradores respecto de niveles de conducta esperados. Es así que el Ambiente de Control es el componente más importante del Control Interno.

---

<sup>16</sup> MANTILLA, Samuel, Alberto, *Control Interno Informe COSO*, Eco Ediciones, Bogotá, Colombia, 2007, p. 5.

### 1.2.9.2.1.2 Evaluación de Riesgos.

“Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deber ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma”.<sup>17</sup>

Las entidades desafían a un sin número de riesgos a partir de fuentes internas y externas. Este componente de control interno no es más que el estudio e identificación de riesgos que se encuentran estrechamente relacionados con el logro de los objetivos, construyendo una base para establecer la forma en que se deben de tratar los riesgos.

En la actualidad se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos para evaluar el riesgo:

- Avances tecnológicos.
- Cambio en ambientes operativos.
- Líneas de negocio.
- Reestructuración corporativa.
- Adquisición de operaciones extranjeras.
- Nuevo ingreso de personal.
- Crecimiento vertiginoso.

La evaluación del riesgo de control interno no puede llevarse a cabo solo una vez sino que este debe ser un proceso continuo.

---

<sup>17</sup> ESTUPIÑÁN, Gaitán, *Control Interno y Fraudes con ciclos transaccionales, Análisis del Informe COSO*, Segunda Edición, Bogotá, Colombia, 2006, p. 28.

En cuanto a los procesos de evaluación de riesgos estos deben ser percibidos, favoreciendo a la administración a anticiparse a nuevos riesgos a fin de tomar medidas apropiadas a tiempo. La orientación no se halla en el uso de una metodología de evaluación de riesgos en particular, sino que se basa principalmente en la ejecución de riesgos como una parte normal del proceso organizacional de planeación.

#### **1.2.9.2.1.3 Actividades de Control.**

“Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos”.<sup>18</sup>

Las actividades de control deben estar integradas al proceso de evaluación de riesgos. Luego que los riesgos han sido examinados, la administración se encarga de desarrollar actividades de control, las mismas que deben ser elaboradas apropiadamente y a tiempo. Estas actividades de control aseguran el desarrollo de acciones necesarias con el único fin de cubrir riesgos que afecten a la consecución del logro de los objetivos.

Las actividades de control suceden a lo largo de la entidad, ya sean en todas las funciones y niveles, incluyendo procesos de aprobación, conciliación, verificación y autorización, etc.

Las actividades de control se clasifican en:

- Controles preventivos.
- Controles de detección.
- Controles correctivos.

---

<sup>18</sup> ESTUPIÑÁN, Gaitán, *Control Interno y Fraudes con ciclos transaccionales, Análisis del Informe COSO*, Segunda Edición, Bogotá, Colombia, 2006, p. 32.

- Controles manuales.
- Controles de tecnología de información.
- Controles administrativos.

Es así, que las actividades de control deben ser las apropiadas en cuanto a la minimización de riesgos, cualquiera que sea el esquema de clasificación utilizado. Existen actividades de control específicas que los trabajadores ejecutan día a día con el propósito de confiar en que la compañía se adhiera a planes de acción y seguimiento en cuanto al logro de objetivos.

Los controles de Tecnología de Información abarcan diversas actividades de controles de tecnología de información y de aplicación, ya sean programadas como basadas en el usuario, las mismas que se llevan a cabo con el fin de medir la exactitud, autorización de transacciones.

Los controles físicos son aquellos que aseguran que un inventario, equipo de cómputo, efectivo, valores, títulos u otros activos se encuentren seguros de forma física, sean contados periódicamente y conciliados con montos que se encuentren expresados en los registros de control.

Los controles de administración de un nivel superior son por lo general revisiones de los reportes y de cualquier otra información, la misma que puede incluir:

- Análisis de cifras reales frente a las presupuestadas.
- Seguimiento de iniciativas principales.

La administración de actividades no es más que la revisión del manejo de los reportes de actuación, como:

- Producción.
- Flujos de efectivo.
- Conformidad, etc.

#### **1.2.9.2.1.4 Información y Comunicación.**

“Los sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información”.<sup>19</sup>

Las bases de los elementos de control son la calidad de la información y comunicación. Se debe ejecutar información importante y a su vez comunicar de forma oportuna, de tal manera que se permita a los individuos a comprender y ejecutar sus responsabilidades.

Aspectos relevantes de información y comunicación son:

- Sistemas de información.
- Delegación de tareas de control.
- Comunicación externa.
- Comunicación organizacional.

---

<sup>19</sup> ESTUPIÑÁN, Gaitán, *Control Interno y Fraudes con ciclos transaccionales, Análisis del Informe COSO*, Segunda Edición, Bogotá, Colombia, 2006, p. 33.

### 1.2.9.2.1.5 Supervisión.

“En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos, y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia”.<sup>20</sup>

Todos los controles internos deben ser monitoreados continuamente a fin de asegurarse que el proceso que se está llevando a cabo funcione como se espera. Esto sin lugar a duda es significativo debido a que los factores internos como externos cambian constantemente, por lo que algunos controles que fueron apropiados en su tiempo pueden ya no ser los adecuados.

La frecuencia y alcance que tienen las actividades de supervisión dependen de que los riesgos sean controlados correctamente, del nivel de confianza que muestre la administración en cuanto al proceso de control. La supervisión de controles internos se lo puede lograr a través de actividades continuas, procesos de negocio, evaluaciones por separado de la administración, auditorías internas o externas.

Las actividades continuas de monitoreo que se encarguen de examinar la efectividad del control interno contienen actividades regulares de administración y supervisión, conciliaciones y otras actividades.

---

<sup>20</sup> ESTUPIÑÁN, Gaitán, *Control Interno y Fraudes con ciclos transaccionales, Análisis del Informe COSO*, Segunda Edición, Bogotá, Colombia, 2006, p. 37.



## **1.2.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN.**

Son procesos de evaluación del sistema de control interno y el auditor tiene la obligación de proyectar pruebas de carácter selectivo para inferir en la confiabilidad de cada una de las operaciones.

### **1.2.10.1 Método de Cuestionario.**

“Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen”.<sup>21</sup>

Es un método tradicional de descripción que se basa en el llenado de un cuestionario estandarizado de sistema de control interno. El cuestionario es un listado de preguntas cerradas que son contestadas por funcionarios y trabajadores en dónde una respuesta negativa expresa debilidad y deficiencia, mientras que una respuesta afirmativa muestra una adecuada medida de examen en el sistema que se ha desarrollado.

Los cuestionarios permiten diferenciar entre las debilidades importantes y menores, es primordial conocer cuáles fueron las fuentes de información con que se contestaron las preguntas e incluir comentarios explicativos sobre deficiencias de control.

---

<sup>21</sup> ESTUPIÑÁN, Gaitán, *Control Interno y Fraudes con ciclos transaccionales, Análisis del Informe COSO*, Segunda Edición, Bogotá, Colombia, 2006, p. 160.

**Ejemplo:**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
INGRESOS EN EFECTIVO: CICLO VENTAS**





**Cliente:** ACME Co.

**Fecha de Auditoría:** 31 de Dic., 2010.

**Nombre y puesto del personal entrevistado por el cliente:**

María Villavicencio, Verónica Granizo – Jefe de Contabilidad, Francisco Tapia – Gerente.

PREGUNTA	RESPUESTA					COMENTARIOS
	NO. APL.	SI	NO	DEBILIDAD		
				GRANDE	MENOR	
1. ¿Abre la correspondencia un empleado responsable el mismo que no tiene acceso a todos los registros contables?			✓	✓		Sra. Verónica Granizo es Jefe del Departamento de Contabilidad.
2. ¿Todas las personas desembolsan efectivo afianzado?		✓				
3. ¿El empleado responsable que se encuentra encargado de abrir la correspondencia realiza una lista de todos los cheques y dinero que recibe?			✓			

<p>4. ¿Se incluye en todos los registros de venta, cada uno de los ingresos en venta que han sido en efectivo y cobros realizados en el mostrador?</p>						
<p>5. ¿Se envían copias de la lista de ingresos por correo al departamento de cuentas por cobrar para comparar los abonos a las cuentas de los clientes?</p>						
<p>6. ¿Un empleado que no tenga acceso al efectivo se encarga de verificar los totales diarios de todos los ingresos de cajas registradoras?</p>						
<p>7. ¿Son adecuadas las instalaciones físicas y el equipo mecánico con el que se recibe y registra el efectivo?</p>						

8. ¿Todos los valores y otros activos negociables se encuentran bajo la custodia de alguien que no sea el cajero?	✓					
9. ¿Otro empleado que no esté a cargo de las cuentas por cobrar deposita intacto los ingresos diarios?		✓				
10. ¿Los cheques sin fondos o documentos que ha sido devueltos por el banco se hace la entrega directa a otro empleado que no sea el respectivo cajero?		✓				Sr. Francisco Tapia, Gerente
<p><b>Elaborado por:</b> Srta. María Fernanda Toral.</p> <p><b>Revisado por:</b> Srta. Diana Mena</p>						

**Fuente:** WHITTINGTON Ray y PANY Kurt, Principios de Auditoría.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

### 1.2.10.2 Método Narrativo.

“Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema”.<sup>22</sup>

Es un método que se encarga de describir detalladamente cada una de las operaciones relevantes y características del sistema de control interno para las diferentes funciones o actividades que realizan cada uno de los departamentos funcionales, empleados, trabajadores, funcionarios y formularios que intervienen en el sistema. La descripción detallada de los procedimientos que maneja el personal en los diferentes dispositivos administrativos que forman parte de la entidad, hace referencia principalmente a los registros contables vigentes que se encuentran estrechamente relacionados con los procedimientos o actividades.

---

<sup>22</sup> ESTUPIÑÁN, Gaitán, *Control Interno y Fraudes con ciclos transaccionales, Análisis del Informe COSO*, Segunda Edición, Bogotá, Colombia, 2006, p. 161.

**Ejemplo:**

**ACME CO, INC**  
**PROCEDIMIENTO PARA INGRESOS EN EFECTIVO**  
**31 DE DICIEMBRE, 2010.**

Todos los ingresos que sean en efectivo se reciben mediante correo a través de cheques. Cada mañana la cajera Sra. María Villavicencio, recolecta la respectiva correspondencia en la oficina postal, esta persona entrega sin abrir a la Sra. Verónica Granizo, la misma que es Jefe del Departamento de Contabilidad.

Sra. Verónica Granizo abre el correo que le entregaron y lo distribuye. Todos los cheques de cada uno de los clientes son entregados a la Srta. Laura Mateus, quien registra la remesa en los respectivos diarios de ingresos en efectivo, además de ello elabora una copia de las fichas de depósito y envía los ingresos diarios al “Banco de Guayaquil”. El banco tiene la obligación de devolver mediante correo una copia sellada de las fichas de depósito y el Jefe de Contabilidad los archiva por orden cronológico.

Después cada día registra en el mayor auxiliar las cuentas por cobrar que se originan del diario de ingresos en efectivo. Todos los cheques de cada uno de los clientes devueltos por el “Banco de Guayaquil” son entregados al Jefe de Contabilidad por el Gerente General de la empresa, es quien realiza las comprobaciones correspondientes y los vuelve a depositar. Sra. Granizo envía todos los estados bancarios sin abrir. El Gerente General se encarga de conciliar, comparar las fechas y el monto respectivo de los depósitos con los ingresos de efectivo registrados en el diario de ingresos de efectivo y revisa la corrección de los descuentos de ventas que se encuentran incluidos en el diario de ingresos en efectivo.

María, Verónica, Francisco están todos afianzados.

**Martín Andrade**

**Fuente:** WHITTINGTON Ray y PANY Kurt, Principios de Auditoría.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

### 1.2.10.3 Método Gráfico.

“Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades”.<sup>23</sup>

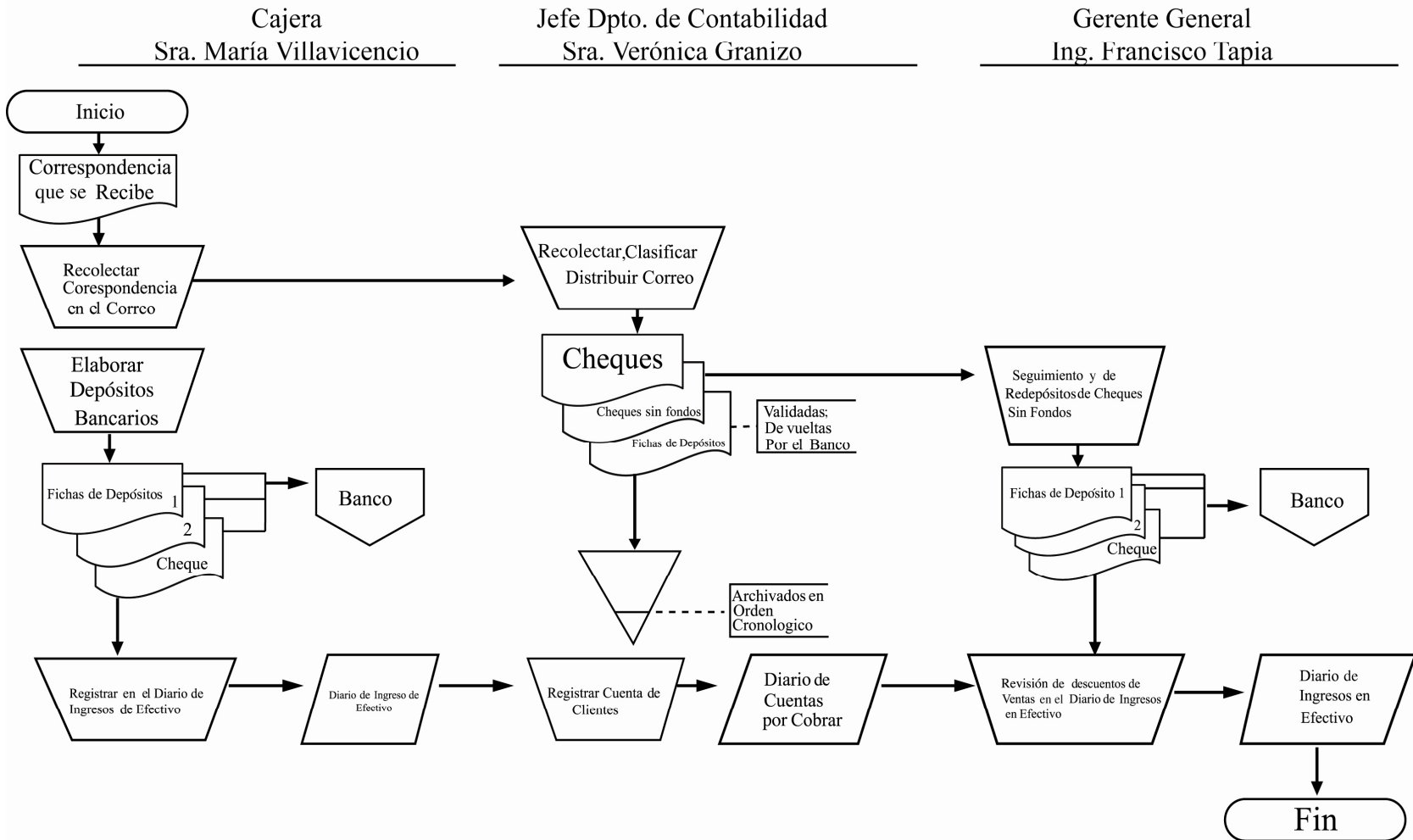
Al método gráfico también se lo conoce como flujodiagramación, permite obtener una mejor visión de un proceso o procedimiento, el mismo que se encarga de detallar las áreas de examen mediante la utilización de símbolos convencionales y explicaciones.

Este método se exhibe por medio de gráficos, el auditor que ejecute el diseño de un flujograma del sistema, tendrá que representar el flujo de la información y toda la documentación procesada. En la elaboración de flujogramas se utiliza simbología, con el objetivo, que las personas que conozcan la descripción de estos elementos puedan fácilmente obtener información valiosa en relación al sistema.

---

<sup>23</sup> ESTUPIÑÁN, Gaitán, *Control Interno y Fraudes con ciclos transaccionales, Análisis del Informe COSO*, Segunda Edición, Bogotá, Colombia, 2006, p. 161.

# Diagrama de Flujo de los Ingresos en Efectivo

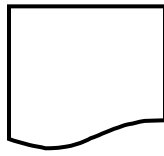


**Fuente:** WHITTINGTON Ray y PANY Kurt, Principios de Auditoría.

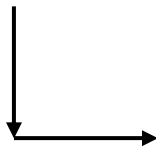
**Elaborado por:** Andrea Noboa.



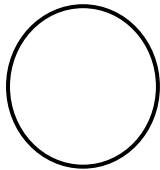
### 1.2.10.3.1 Simbología de Diagramas de Flujo.



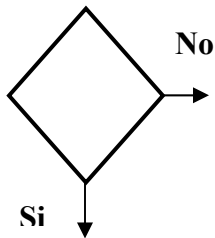
**Documento:** Se lo utiliza especialmente para hacer referencia a la consulta de un documento en cualquier punto del proceso. Son cualquier documento de papel.



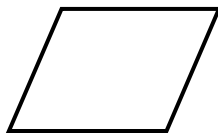
**Líneas de Dirección:** Son líneas direccionales que indican la orientación que tendrá un documento.



**Conector:** Son aquellos que muestran la salida o el ingreso de otra parte del diagrama de flujo.



**Decisión:** Este símbolo muestra las decisiones alternas que se efectúan por fallos de carácter afirmativo o negativo.



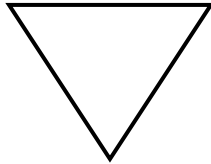
**Entrada/Salida:** Indica el ingreso y salida de datos.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos38/cobit/cobit2.shtml>

Elaborado por: Andrea Noboa.



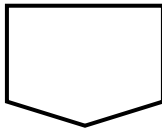
**Inicio o Fin:** Indica en dónde inicia o termina un diagrama de flujo.



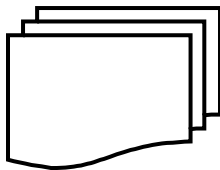
**Archivo:** Muestra que un documento se lo guarda en forma permanente.



**Interconexión:** Muestra la conexión que tiene un procedimiento con otro.



**Conector Fuera de Página:** Es aquel que muestra el origen o destino de lo que ingresa o sale en el diagrama de flujo.



**Multi-Documentos:** Representa el documento original con sus respectivas copias.



**Actividad:** Este símbolo representa la ejecución que tiene una o más actividades en un procedimiento.

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos38/cobit/cobit2.shtml>

Elaborado por: Andrea Noboa.

## **1.2.11 TÉCNICAS DE EVALUACIÓN.**

Son aquellas que nos permiten obtener información de la entidad, siendo procedimientos útiles de investigación, sirven de prueba ya que facilitan a que el auditor tenga evidencia suficiente y competente que aporte a su trabajo.

### **1.2.11.1 Técnicas de verificación ocular.**

Permiten observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos, son de examen ocular para asegurarse como se lleva a cabo las operaciones, de examen rápido con el propósito de separar asuntos que no son totalmente normales y de seguimiento de operaciones de un punto dado a otro dentro de su sistema de procesamiento.

#### **1.2.11.1.1 Comparación.**

“Observar la similitud o diferencia de dos o más conceptos”.<sup>24</sup>

Se analiza la semejanza o diferencia que se puede hallar entre más de dos elementos.

#### **1.2.11.1.2 Observación.**

“La observación es considerada la más general de las técnicas de auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera abierta o discreta, cómo el personal realiza ciertas operaciones”.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> MALDONADO E., Milton K., *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito, Ecuador, 2006, p. 90.

<sup>25</sup> Idem., p. 93.

Es una técnica que favorece a cada una de las fases de auditoría como son la planificación, ejecución e informe.

#### **1.2.11.1.3 Revisión selectiva.**

“La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito”.<sup>26</sup>

Es un examen ocular rápido de un segmento de antecedentes que forman parte de un universo uniforme en algunas áreas obtenidas, con el propósito de aislar en la mente procesos que no son claros, como efecto de que el alto valor constituiría ejecutar una revisión amplia o que en algunos casos sería imposible efectuar una revisión profunda.

#### **1.2.11.1.4 Rastreo.**

“Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento”.<sup>27</sup>

Se utiliza este tipo de técnica con el fin de dar seguimiento y establecer control de una operación, de un procedimiento interno o un proceso realizado por una unidad de operación.

#### **1.2.11.2 Técnicas de verificación verbal.**

Son técnicas que permiten conseguir información verbal mediante averiguaciones o conversaciones, ayudan a obtener información de terceros a través de declaraciones tomadas.

---

<sup>26</sup> MALDONADO E., Milton K., *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito, Ecuador, 2006, p. 94.

<sup>27</sup> Idem., p. 94.

### **1.2.11.2.1 Indagación.**

“La indagación consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirva más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del auditor. Cualquier pregunta dirigida al personal de la entidad auditada o hacia terceros que pueden tener conocimientos sobre las operaciones de la misma, constituye la aplicación de esta técnica”.<sup>28</sup>

Es el hecho de conseguir información verbal acerca de un argumento a través de averiguaciones o diálogos con altos funcionarios de una empresa. La indagación es sin lugar a duda de gran utilidad, en el examen de áreas específicas no documentadas, sin embargo la presentación de simples resultados no ofrecen evidencia suficiente y competente.

### **1.2.11.3 Técnicas de verificación escrita.**

Se obtiene mediante el análisis y verificación de la información.

#### **1.2.11.3.1 Análisis.**

“Separar en elementos o partes”.<sup>29</sup>

Se basa en el aislamiento y evaluación crítica y objetiva de los elementos de una operación, transacción, acción, proceso o procedimiento con el objeto de establecer su naturaleza y conformidad con los juicios de carácter normativo existentes. Esta técnica de análisis hace relación a la comparación de valores, porcentajes, proporciones, etc.

---

<sup>28</sup> MALDONADO E., Milton K., *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito, Ecuador, 2006, p. 92.

<sup>29</sup> Idem., p. 90.

### **1.2.11.3.2 Confirmación.**

“La confirmación normalmente consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, informar de una manera válida sobre ella”.<sup>30</sup>

Permite realizar la comprobación auténtica de formularios, registros y documentos que han sido analizados, otorgada por funcionarios de la entidad que se encuentran inmersos en la participación de operaciones sujetas a examen, a esto se llama confirmación interna, de tal manera que se podrá opinar e informar sobre cada una de ellas. La confirmación externa es aquella que se pide a un individuo independiente de la entidad que está siendo auditada, es decir que otorgará información o datos de utilidad que solo la persona la pueda proporcionar.

### **1.2.11.3.3 Conciliación.**

“Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados”.<sup>31</sup>

La conciliación es una técnica que permite analizar la información originada por ciertas unidades operativas de una actividad, con el objeto de ejecutar una concordancia entre sí, y de igual manera otorgar la validez de informes, registros e inconvenientes que se encuentran en período de examen.

---

<sup>30</sup> MALDONADO E., Milton K., *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito, Ecuador, 2006, p. 92.

<sup>31</sup> Idem., p. 91.

#### **1.2.11.4 Técnicas de verificación física.**

Son formas de evidencia que sirven al auditor para la constancia de saldos de activos, los mismos que se obtienen mediante un examen físico de recursos.

##### **1.2.11.4.1 Inspección.**

“La inspección involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activo fijo y similares. La verificación de activos tales como documentos a cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de inspección”.<sup>32</sup>

Es de gran utilidad aplicar este tipo de técnica especialmente en la verificación del efectivo, valores, porcentajes, activos fijos de la empresa y otros. Se la califica como una técnica adoptada dado que en la ejecución de su aplicación se incluye lo que es la indagación, observación, comparación, tabulación, rastreo y comprobación.

#### **1.2.11.5 Técnicas de verificación documental.**

Se obtiene información de la empresa bajo auditoría, además de ello consta de comprobantes legales y en el caso de las empresas que son estatales constarán de acuerdos de directorio. Para que el documento sea suficientemente confiable dependerá de la forma en cómo fue creado y su naturaleza.

---

<sup>32</sup> MALDONADO E., Milton K., *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito, Ecuador, 2006, p. 93.

### **1.2.11.5.1 Comprobación.**

“La comprobación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho”.<sup>33</sup>

En materia contable los documentos de respaldo se utilizan para el registro único de un proceso o procedimiento, sirviendo como prueba en el caso que no sean auténticas. Se obtiene una seguridad razonable en cuanto a la veracidad del documento.

### **1.2.11.5.2 Cómputo.**

“Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas”.<sup>34</sup>

Favorece la verificación de las operaciones, esta técnica de verificación documental se basa principalmente en el cálculo y en el conteo de datos e información numérica a fin de dar aseguramiento a las operaciones matemáticas realizadas con el propósito de que éstas sean correctas.

## **1.2.12 RIESGO DE AUDITORÍA.**

“El riesgo de auditoría puede definirse como la posibilidad en emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe”.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> MALDONADO E., Milton K., *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito, Ecuador, 2006, p. 91.

<sup>34</sup> Idem., p. 91.

<sup>35</sup> MALDONADO E., Milton K., *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito, Ecuador, 2006, p. 47.



### **1.2.12.1 Riesgo Inherente.**

Es la posibilidad de que existan errores de importancia por las características, estructura, naturaleza y la actividad del negocio.

### **1.2.12.2 Riesgo de Control.**

Es la posibilidad de que existan errores de importancia y los mismos no fueran identificados o corregidos por los sistemas de control interno de la empresa

### **1.2.12.3 Riesgo de Detección.**

Es el riesgo que es asumido por los auditores, debido a que en su revisión no se detectaron deficiencias en el sistema de control interno.

“La evaluación del riesgo de auditoría es el proceso por el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se mide el nivel de riesgo presente en cada caso”.<sup>36</sup>

El nivel de riesgo de auditoría se mide en tres grados posibles que son:

- Bajo.
- Medio.
- Alto.

---

<sup>36</sup> MALDONADO E., Milton K., *Auditoría de Gestión*, Tercera Edición, Quito, Ecuador, 2006, p. 51.

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso que depende del criterio, capacidad y experiencia que muestra el auditor. Es la base para la determinación del enfoque de auditoría a aplicarse y la cantidad de satisfacción de auditoría a obtener. Es así, que debe ser un proceso cuidadoso y ejecutado por personas que posean capacidad y experiencia para el trabajo en equipo.

Existen distintas formas de evaluar el riesgo de auditoría. En este sentido, se tratan de medir tres elementos que, combinados, son instrumentos a utilizar en el proceso de evaluación del nivel de riesgo. Los elementos son:

- Significatividad del componente.
- Inexistencia de factores de riesgo y su importancia relativa.
- Probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades.

Cuando en un componente significativo se presenten factores de riesgo no tan importantes y la probabilidad sea baja, será un riesgo bajo.

Cuando en un componente claramente significativo, donde existen varios factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades, será un riesgo medio.

Un componente tendrá un nivel de riesgo alto cuando sea visiblemente significativo, con varios factores de riesgo, algunos importantes y donde sea probable que existan errores o irregularidades, será un riesgo alto.

A continuación se esquematiza estos conceptos:

<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Significatividad</b>	<b>Factor de Riesgo</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia</b>
Bajo	Significativo	Algunos pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy Significativo	Algunos	Posible
Alto	Muy Significativo	Varios y son importantes	Probable

**Fuente:** MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.**

#### **2.1. GENERALIDADES DE EMPRESAS DEDICADAS A LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS BIOLÓGICOS Y FARMACÉUTICOS VETERINARIOS ORALES, INYECTABLES Y TÓPICOS EN EL ECUADOR.**

El mundo está viviendo importantes transformaciones que imponen interesantes retos a todos los sectores e industrias. El sector del cuidado de la salud veterinaria no es ajeno a ellos. Es así que el mercado farmacéutico veterinario en el Ecuador se está preparando para responder a las exigencias y transformaciones que están sufriendo las sociedades especialmente las del campo veterinario.

La industria farmacéutica veterinaria en el Ecuador está dedicada a la fabricación y comercialización de productos químicos medicinales con el propósito de ofrecer tratamiento y prevención a las enfermedades que en la actualidad sufren los animales.

Por lo tanto, la industria veterinaria es uno de los sectores empresariales más importantes e influyentes en el Ecuador, lo que produce elogios por sus contribuciones a la salud animal, y controversias por políticas de marketing y campañas para influir en los gobiernos, con la finalidad de incrementar los precios, ampliar sus patentes e incrementar su utilidad.

Los laboratorios farmacéuticos veterinarios se dedican a realizar las respectivas tareas de investigación y desarrollo, ofreciendo productos de calidad que sean innovadores y que proporcionen tratamientos mejorados que favorezcan a la salud animal.

Las empresas dedicadas al cuidado de los animales se preocupan por expandir mercados tanto a nivel nacional como internacional, de tal manera que han aplicado estrategias eficientes para mantenerlas en el mercado, es por ello que deben ofrecer al público productos eficaces para las distintas especies de animales.

Al ver la importancia de la industria farmacéutica veterinaria en el Ecuador se puede definir que la producción veterinaria actualmente ocupa un lugar privilegiado, que debe ser aprovechado al máximo para conseguir desarrollo y crecimiento a nivel nacional e internacional.

### **2.1.1 ENFOQUE.**

Las empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos biológicos y farmacéuticos veterinarios orales, inyectables y tópicos a nivel nacional, han ocupado un sitio muy importante en el mercado, es así, que los laboratorios veterinarios en el país buscan de una u otra manera encontrar solución a enfermedades que presentan sus principales clientes, los animales.

La tecnología en los laboratorios veterinarios es una necesidad, esto se debe a que en las diversas organizaciones de esta industria se preocupan por realizar estudios sofisticados que ayuden a mejorar la calidad de sus productos para lograr mejores resultados.

La industria farmacéutica veterinaria se enfoca en la innovación de sus productos mediante el uso de estrategias comerciales que les permitan incursionar en sectores en donde la competencia no se ha posicionado.

El definir de manera precisa los costos, pronosticar gastos, realizar estudios en el mercado, concretar publicidad e identificar competencia, le ha permitido enfocarse de manera positiva al futuro, buscando ser los mejores en este campo. Por tal razón es importante que el mercado veterinario tenga claro el uso de herramientas básicas para optimizar resultados y aprovechar al máximo los recursos.

Las diferentes compañías veterinarias en el Ecuador buscan la manera de innovar y mejorar sus productos en cuatro sectores claves que son:

- Avícola.
- Ganadero.
- Pequeñas especies.
- Misceláneo.

Es evidente la necesidad de implantar alianzas entre empresas públicas y privadas con la finalidad de construir vínculos de abastecimiento, promoviendo lo nacional y disminuyendo las importaciones, lo cual permitirá disminuir costos y contar con un adecuado uso de los recursos del país. Se deben desarrollar políticas orientadas no solo a incrementar la competitividad y productividad de manera económica y social sino a fortalecer el consumo interno de los productos de origen animal.

### **2.1.2 EXPANSIÓN.**

La expansión en el mercado de empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos biológicos y farmacéuticos veterinarios orales, inyectables y tópicos ha sido abrumadora en los últimos años, se da un proceso dinámico en que la empresa ha experimentado cambios tanto en su tamaño como en su estructura, incidiendo favorable o desfavorablemente.

El volumen de crecimiento de dichas entidades amplía su participación en el mercado, pero a su vez presenta un incremento en las magnitudes económicas y de manera visible cambios en la estructura organizativa. Son factores que se presentan en el desarrollo de cualquier entidad pero también son riesgosos, por lo que, las empresas deben optar por controles adecuados.

Las compañías dedicadas a la elaboración y comercialización de medicina farmacéutica veterinaria han expandido mercados debido al desarrollo técnico y creativo orientado a las necesidades no cubiertas, y con un soporte comercial constante han logrado ser uno de los sectores más importantes y privilegiados de este mercado.

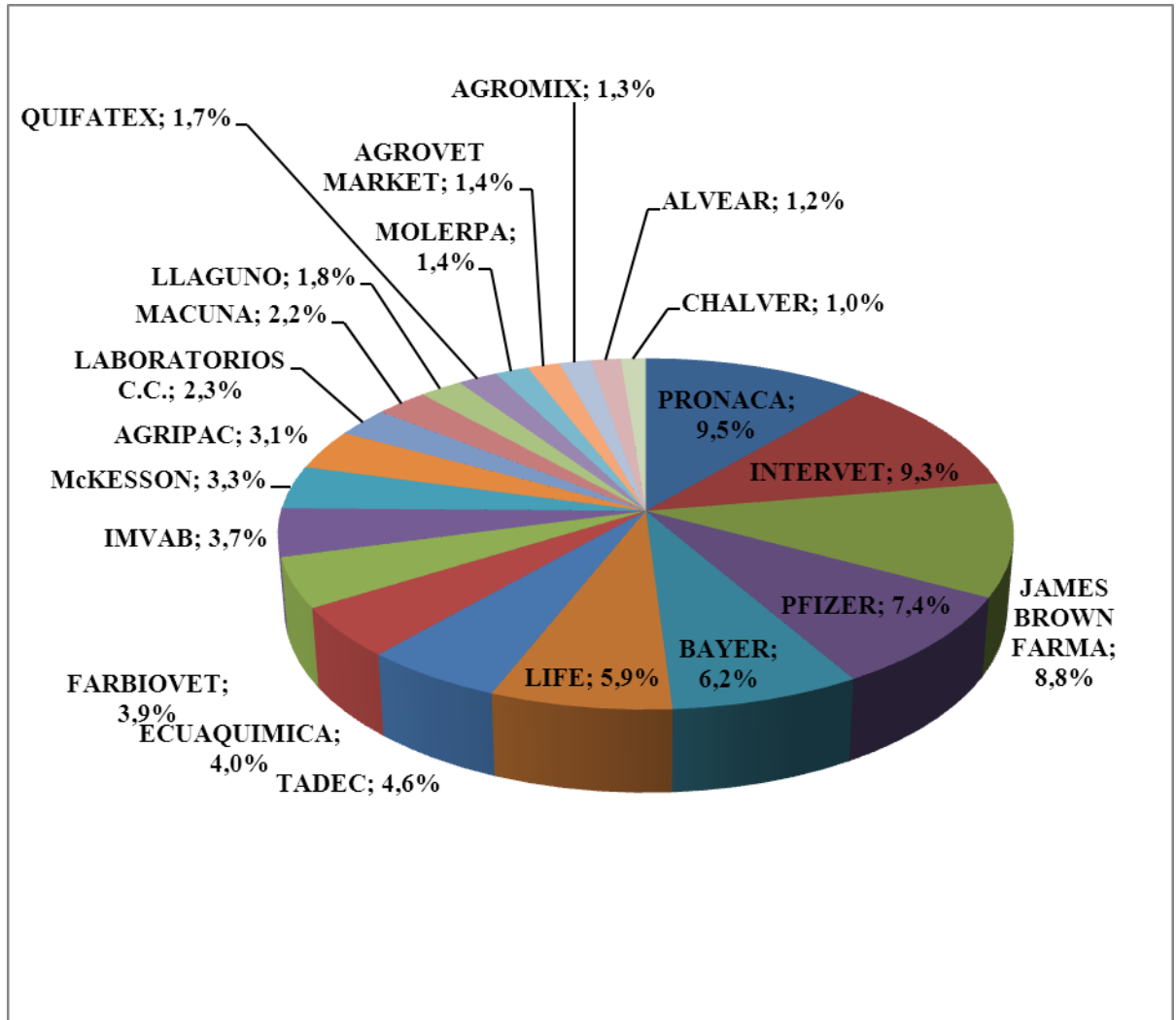
### **2.1.3 PRINCIPALES PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES.**

En el Ecuador los principales productores y comercializadores del mercado farmacéutico veterinario ocupan sitios importantes en la industria de este sector, que los han hecho merecedores de la confianza de sus clientes contribuyendo al cuidado de la salud animal, la investigación y el desarrollo de productos innovadores con calidad.

Los diez principales laboratorios farmacéuticos veterinarios en el Ecuador son:

- Pronaca.
- Intervet.
- James Brown Pharma.
- Pfizer.
- Bayer.
- Life.
- Tadec.
- Ecuaquímica.
- Farbiovet.
- Imbav.

**GRÁFICO N° 1**  
**MERCADO FARMACÉUTICO VETERINARIO 2009**



**Fuente:** Edifarm.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

Pronaca es la primera corporación que forma parte de esta segmentación de mercado con el 9.5%. FARBIOVET S.A. ocupa el noveno lugar con un porcentaje del 3.9%, lo que le permite ubicarse dentro de las diez compañías más importantes a nivel nacional.



## **2.2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA FARBIOVET S.A.**

FARBIOVET S.A. industria farmacéutica ecuatoriana fue fundada en el año 2000 en la ciudad de Quito, ha tenido el acierto de diseñar fármacos novedosos con mezclas propias que le ha permitido, posicionarse en el noveno lugar a nivel nacional.

Tecnología de punta y modernas instalaciones permiten producir una gran variedad de formas farmacéuticas como orales, tópicos, inyectables, vacunas y muchas más, todo esto bajo las más estrictas prácticas de manufactura y con normas de calidad internacionalmente aceptadas.

Dentro de la salud animal la compañía tiene dos áreas definidas y totalmente separadas, el área de productos farmacéuticos y el área de productos biológicos, en la que tienen bacterinas y vacunas orales.

El gran número de fármacos producidos para las diferentes especies animales hacen que FARBIOVET S.A. esté liderando el mercado ecuatoriano, con una presencia relevante en los países de Centroamérica y América del Sur.

La gran variedad de productos como antiparasitarios, antibióticos, vitaminas, reconstituyentes, desinfectantes, hormonas, antiinflamatorios, antivirales, raticidas, antiulcerosos, antidiuréticos, vacunas, entre otros, han sido fabricados con materias primas certificadas, a cambio de ofrecer productos de alta calidad ya que su compromiso es total y la cobertura de ventas y distribución es completa y personalizada, con ejecutivos de ventas altamente capacitados, con una velocidad de respuesta que marca la diferencia.

Adicionalmente ofrece servicio de maquila a más de 20 empresas relacionadas con la medicina veterinaria, estas han confiado sus fórmulas y han puesto en sus manos la elaboración de sus medicamentos, todo esto se debe al estricto cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Toda la planta tiene un estricto manejo ambiental, cuenta con un riguroso sistema de control para el manejo de aire que garantiza la limpieza de las diferentes áreas productivas e impide la contaminación cruzada logrando renovar el aire en el interior de la planta todo el tiempo.

El laboratorio además, puede fabricar productos liofilizados con una capacidad de producción de diez millones de dosis de vacunas al año entre aviares, new castle, bronquitis, gumboro, porcinas, entre otras. La zona de producción tiene áreas de preparación, seguidas por otra de llenado y empaque, bajo ambientes limpios también producen ungüentos, cremas y formas farmacéuticas en aerosoles.

Preocupados por la seguridad industrial y el impacto ambiental la compañía cuenta con desunificadores y extractores de polvos de las áreas que genera este tipo de partículas y son atrapados en filtros especiales, de igual manera, sucede con los residuos orgánicos y químicos, ya que cuentan con cisternas especiales de almacenamiento para este tipo de materiales que posteriormente serán tratados y finalmente desechados.

### **2.2.1 VISIÓN.**

Ser una organización innovadora, en continuo crecimiento, con alcance nacional e internacional, distinguida en proporcionar productos de calidad a sus clientes, amplia oportunidad de desarrollo profesional y personal para sus empleados y accionistas, respetando leyes, el medio ambiente y la comunidad.

### **2.2.2 MISIÓN.**

Investigar, desarrollar, elaborar y comercializar productos innovadores y efectivos, útiles dentro del sector farmacéutico, biológico y cosmético.

### **2.2.3 OBJETIVOS DE CALIDAD.**

- Medir la satisfacción del cliente.
- Reducir la no conformidad del producto en proceso.
- Implementar un sistema para evaluar y seleccionar proveedores.
- Disminuir costos en todos los procesos productivos.
- Disminuir el número de reclamos de clientes.
- Capacitar a todo el personal, en especial en normas International Standard Organization y Buenas Prácticas de Manufactura.

### **2.2.4 POLÍTICA DE CALIDAD.**

Ser una organización orgullosamente ecuatoriana dedicada a investigar, desarrollar, elaborar y comercializar productos farmacéuticos, biológicos y cosméticos, cumpliendo reglamentos y normas legales, encaminadas hacia la excelencia, administrada por objetivos, mejorando continuamente sus procesos, con el propósito de satisfacer los requisitos de nuestros clientes.

### **2.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

La estructura organizacional de la empresa FARBIOVET S.A. divide, agrupa y distribuye las diferentes actividades de la entidad en lo que se refiere a las relaciones organizacionales entre cada uno de los departamentos.

La finalidad de establecer la estructura organizacional de la empresa, se basa principalmente en determinar las actividades que desarrollan cada uno de los integrantes de la compañía con el propósito de trabajar en equipo para lograr alcanzar metas que se fijaron anteriormente.

FARBIOVET S.A. a través de su organigrama muestra el nivel jerárquico en cuanto a funciones y responsabilidades.

### **2.2.5.1 Junta General de Accionistas.**

Tiene la facultad de resolver asuntos relacionados a los negocios sociales y ayuda a tomar decisiones que juzgue convenientes en defensa de la compañía.

- Nombrar y remover a miembros administrativos de la compañía.
- Conocer anualmente las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores.
- Resolver acerca de la amortización de las acciones.
- Resolver acerca de la fusión, transformación, escisión, disolución y liquidación de la compañía; nombrar liquidadores, fijar el procedimiento para la liquidación, la retribución de los liquidadores y considerar las cuentas de liquidación.

### **2.2.5.2 Presidente.**

Su acción está dirigida a conducir a la organización al cumplimiento de su misión y visión, enmarcado fielmente a la filosofía corporativa.

- Definir políticas, directrices generales y revisar su cumplimiento.
- Definir objetivos y presupuestos por áreas.
- Definir proyectos y estrategias de crecimiento.
- Verificar y controlar permanente el cumplimiento de objetivos, planes y programas.

### **2.2.5.3 Gerente General.**

Su acción está dirigida a conducir a la organización al cumplimiento de su misión y visión, enmarcado fielmente a la filosofía corporativa.

- Representar legalmente a la compañía.
- Definir políticas y directrices y revisar su cumplimiento.
- Verificar directrices estratégicas, definir objetivos y presupuestos por áreas.
- Definir nuevos proyectos y estrategias de crecimiento.
- Coordinar procesos de asesoría, capacitación y todos los proyectos que la organización lidere.
- Presidir el comité técnico y conformar el comité de recall y contingencias.
- Vigilar el buen uso de la marca.
- Obtener registros de marca ante el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual.
- Entregar informe anual de gerencia para asuntos regulatorios.

#### **2.2.5.4 Gerente Administrativo - Financiero.**

Su acción está dirigida al cumplimiento de la misión y visión, enmarcado fielmente a la filosofía corporativa.

- Elaborar Estados Financieros periódicos.
- Elaborar presupuestos para la Gerencia General y Presidencia Ejecutiva.
- Elaborar una base de datos de proveedores.
- Presentar los informes contables a la Gerencia General.
- Organizar procesos básicos.
- Elaborar normas y políticas específicas en cuanto a contratación, promoción, entrenamiento, seguridad, asistencia social y servicio médico de los empleados para la aprobación de Gerencia General.
- Coordinar el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa mediante los Jefes de Área a todos los subalternos.
- Evaluar y contratar personal previa autorización de la Gerencia General.
- Llevar control físico (kárdex) y electrónico de los productos enviados a la bodega de Guayaquil.

Esta gerencia tiene a su cargo los departamentos de Compras, Contabilidad, Sistemas, Recursos Humanos y Recepción.

#### **2.2.5.5 Gerente de Operaciones.**

Su acción está dirigida a cumplir con la política de la calidad, enmarcado fielmente en la filosofía de la empresa. Sus responsabilidades están encaminadas a lograr la producción planificada.

- Revisar, coordinar y planificar las labores de producción farma y biológicos.
- Supervisar el funcionamiento eficiente de las operaciones que se realizan en estas secciones.
- Investigar y desarrollar productos nuevos, según requerimientos de la empresa y del cliente externo.
- Elaborar la hoja de ruta de diseño y desarrollo de todos los productos, a partir de la fecha en que se realiza.
- Reportar a la alta dirección sobre los avances del proyecto.
- Diseñar y elaborar maquinarias y equipos requeridos en Producción.
- Conocer y mantener vigente las normas Buenas Prácticas de Manufactura e International Standard Organization (Sistema de Gestión de Calidad).
- Recibir los materiales debidamente contados y en buen estado, en las cantidades correctas con el valor real.
- Planificar diariamente la producción de acuerdo a stocks de producto terminado y en referencia a la programación entregada por el departamento de Planificación e Inventario.
- Controlar y registrar las horas de liofilización.
- Entregar reporte electrónico de kárdex de Bodega de Producto Terminado a Gerente de Operaciones diariamente.

Esta gerencia tiene a su cargo los departamentos de Mantenimiento, Bodega de Materiales, Producción Fármacos - Biológicos y Cosméticos, Bodega de Producto Terminado, Transporte – Distribución y Mensajería, Aseguramiento de la Calidad e Investigación y Desarrollo.

#### **2.2.5.6 Gerente Comercial.**

Su acción está dirigida a organizar y controlar el departamento comercial. Impulsar las ventas e incrementar las ganancias de la compañía.

- Programar, ejecutar y documentar charlas técnicas en las diferentes formas de ventas según la necesidad.
- Buscar y organizar pruebas de eficacia de productos nuevos y productos que solicite Agrocalidad.
- Realizar diseño gráfico en el área de Marketing y Publicidad.
- Diseñar empaques y etiquetas para los productos que se elaboran.
- Mantener una comunicación permanente con Bodega de Producto Terminado en función de stock de producto.
- Elaborar facturas.
- Elaborar planilla de envíos realizados en el día para la consecutiva evaluación en la satisfacción del cliente.
- Realizar logística de llamadas a clientes y su respectivo registro.
- Receptar la recuperación de cartera por cada ejecutivo de ventas para su actualización semanal.
- Realizar visitas técnicas al campo.

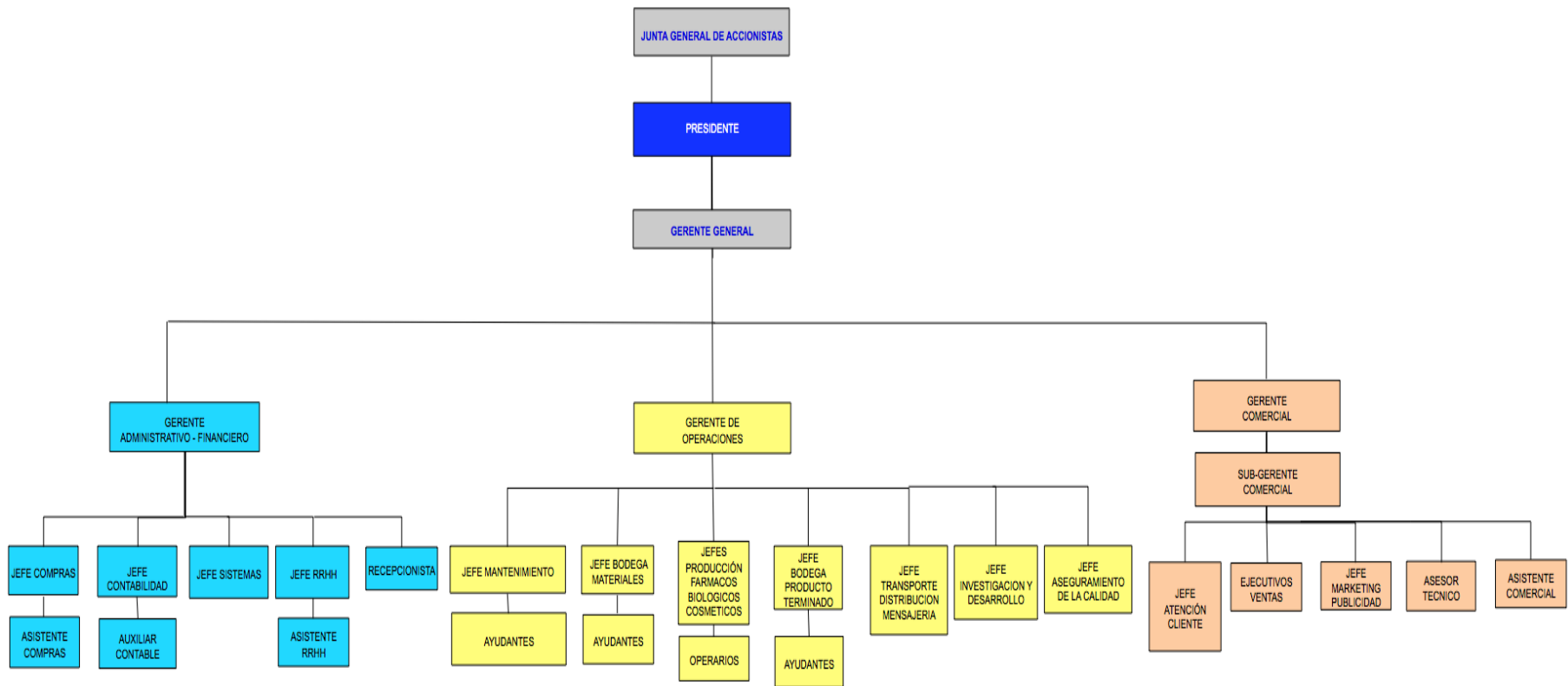
Esta gerencia tiene a su cargo los departamentos de Sub – Gerencia Comercial, Atención al Cliente, Ventas, Marketing y Publicidad, Asesoría Técnica y Asistencia Comercial.

De tal manera que cada una de las personas que forman parte de esta organización asumen un rol importante, el mismo que lo deben cumplir con objetividad, eficiencia y eficacia a fin de obtener el mayor y mejor rendimiento posible.



## 2.2.5.7 Estructura Orgánica.

### ESTRUCTURA ORGÁNICA



**Fuente:** Farbiovet S.A.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

## **2.3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL FARBIOVET S.A.**

Es un análisis que servirá para identificar un conjunto de factores internos y externos que se encuentran relacionados con la empresa FARBIOVET S.A. Este diagnóstico permitirá determinar objetivos y formular estrategias orientadas al mejoramiento competitivo.

### **2.3.1. ANÁLISIS INTERNO.**

En el análisis interno se han determinado ciertos factores fundamentales dentro del desenvolvimiento de la compañía como son los clientes, proveedores y competencia. Se debe considerar que el verdadero logro de este análisis es comprender todas y cada una de las características fundamentales de la empresa, es decir, aquellas que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

#### **2.3.1.1 CLIENTES.**

Los clientes de FARBIOVET S.A. son cada vez más exigentes en cuanto a calidad, precio, plazos, etc. Para la compañía constituyen el centro de la organización, por lo tanto se pretende llenar sus expectativas mediante un servicio eficiente logrando obtener ventajas altamente competitivas.

FARBIOVET S.A. ha realizado una distribución por zonas determinadas por ubicación geográfica, cada uno de los ejecutivos de ventas están dispersos en áreas estratégicas, con el propósito de establecer un equilibrio de metas de venta.

La nueva política de ventas establece la ventaja de contar con clientes que paguen al contado con la finalidad de no incurrir en cartera vencida y así evitar inconvenientes que se presentaban en la administración anterior.

### 2.3.1.1.1 Clientes Zona 1.

El agente vendedor de la zona 1 se encarga de promover las ventas y captar clientes en todo el sector de Santo Domingo y Esmeraldas. A continuación se presenta los clientes más representativos.

**TABLA N° 1**  
**CLIENTES ZONA 1**

<b>CLIENTES</b>	<b>CIUDAD</b>
AGROP. LA FINCA	ATACAMES
EL CONDORITO	ATACAMES
ASOC. DE GANA. DE ESMERALDAS	ATACAMES
AGROVET BROWN SWISS	BORBON
ASOC. GANADEROS DEL NORTE	BORBON

**Fuente:** Farbiovet S.A.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

### 2.3.1.1.2 Clientes Zona 2.

El agente vendedor de la zona 2 se encarga de promover las ventas y captar clientes en todo el sector de Manabí, Los Ríos y Bolívar. A continuación se presenta los clientes más representativos.

**TABLA N° 2**  
**CLIENTES ZONA 2**

<b>CLIENTES</b>	<b>CIUDAD</b>
OTECO	CALUMA
SERVIAGRO ECH.	ECHEANDIA
EL CAMPERO	ECHEANDIA
EL BAQUERO SAN LUIS EPAMA	S.L POMBIL
SEGOVIAGRO	VALENCIA

**Fuente:** Farbiovet S.A.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

### 2.3.1.1.3 Clientes Zona 3.

El agente vendedor de la zona 3 se encarga de promover las ventas y captar clientes en todo el sector de Santa Elena, Cajas y El Oro. A continuación se presenta los clientes más representativos.

**TABLA N° 3**  
**CLIENTES ZONA 3**

<b>CLIENTES</b>	<b>CIUDAD</b>
DROGERIA VETERINARIA DON FRANCISCO	EL GUABO
VET. DON FRANCISCO	EL GUABO
CLIN. VETERINARIA VINYO	MACHALA
VETERINARIA BOXER	MACHALA
VETERINARIA SAN FRANCISCO	MACHALA

**Fuente:** Farbiovet S.A.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

### 2.3.1.1.4 Clientes Zona 4.

El agente vendedor de la zona 4 se encarga de promover las ventas y captar clientes en todo el sector de Loja, Azuay, Cañar y Zamora Chinchipe. A continuación se presenta los clientes más representativos.

**TABLA N° 4**  
**CLIENTES ZONA 4**

<b>CLIENTES</b>	<b>CIUDAD</b>
EL GANADERO	CUENCA
LA HACIENDA	CUENCA
AVIAUSTRO	CUENCA
INVETSA	CUENCA
AGROVET EL CAMPO	CUENCA

**Fuente:** Farbiovet S.A.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

### 2.3.1.1.5 Clientes Zona 5.

El agente vendedor de la zona 5 se encarga de promover las ventas y captar clientes en todo el sector de Chimborazo, Cotopaxi, Tungurahua y el resto del Oriente. A continuación se presenta los clientes más representativos.

**TABLA N° 5**  
**CLIENTES ZONA 5**

<b>CLIENTES</b>	<b>CIUDAD</b>
FARM. VET. BRAHAMAN	CHILLANES
VETERINARIA REINA DEL CISNE	CHILLANES
CASA DEL AGRICULTOR	CHILLANES
COMERCIAL LUIS PRADO	CHIMBO
PROVETSA	CHIMBO

**Fuente:** Farbiovet S.A.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

### 2.3.1.1.6 Clientes Zona 6.

El agente vendedor de la zona 6 se encarga de promover las ventas y captar clientes en todo el sector de Pichincha, Imbabura y Carchi. A continuación se presenta los clientes más representativos.

**TABLA N° 6**  
**CLIENTES ZONA 6**

<b>ALMACEN</b>	<b>CIUDAD</b>
EL AGRICULTOR	BOLIVAR
EL GANADERO	EL ANGEL
CENTRO VET. EL ANGEL	EL ANGEL
TECNO AGRO	EL ANGEL
EL GANADERO	EL ANGEL

**Fuente:** Farbiovet S.A.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

### 2.3.1.1.7 Clientes Zona 7.

El agente vendedor de la zona 7 se encarga de promover las ventas y captar clientes ocasionales. A continuación se presenta los clientes más representativos.

**TABLA N° 7**  
**CLIENTES ZONA 7**

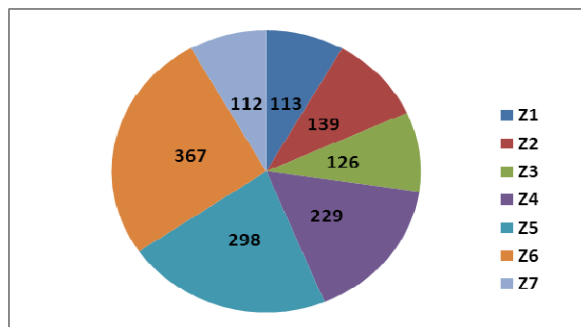
CLIENTES	CIUDAD
MARCELO AQUINGA	ALANGASI
VETERINARIA GUIMO	AMBATO
PATRICIO VIVERO	AMBATO
AVIPRODUCT	AMBATO
JULIO FLORES	AMBATO

**Fuente:** Farbiovet S.A.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

Se presenta el análisis global de la representatividad que tienen los clientes por zonas.

**GRÁFICO N° 2**  
**ANÁLISIS DE CLIENTES POR ZONAS**



**Fuente:** Farbiovet S.A.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

La compañía FARBIOVET S.A. cuenta con 1384 clientes en su base de datos, es así que la zona de mayor representatividad para la compañía es la 6 con 367 consumidores, la cual distribuye a las ciudades de Pichincha, Imbabura y Carchi. La zona de menor representatividad es la 7 que cuenta con 112 compradores, cabe recalcar que son clientes ocasionales.

### **2.3.1.2 PROVEEDORES.**

La entidad requiere de diversos elementos para poder operar. Los proveedores suministran los recursos materiales necesarios para su operación diaria. En estos recursos se incluyen las materias primas y equipos que son utilizados para la elaboración de los productos.

FARBIOVET PHARMA cuenta con proveedores tanto locales como extranjeros, el proceso de selección de proveedores debe ser riguroso en cuanto a la calidad, precios y servicio.

#### **2.3.1.2.1 Proveedores locales.**

Los proveedores locales suministran las materias primas en menor tiempo en relación a las compañías extranjeras, ofrecen condiciones de pago y precios que se ajustan a las necesidades económicas de la empresa.

Los cinco principales proveedores locales son:

- Aromcolor; 5%.
- Casa de los Químicos; 10%.
- Resiquim; 60%.
- Química Industrial; 20%.
- Quifatex; 5%.

El principal proveedor es Resiquim con un porcentaje del 60% de las compras locales de la compañía. Quifatex y Aromcolor muestran un 10% de participación.

#### **2.3.1.2.2 Proveedores extranjeros.**

Los proveedores extranjeros permiten obtener materias primas de mejor calidad a diferencia de las empresas locales y en el caso de compra de equipos son tecnológicamente más preparados.

Los cinco principales proveedores extranjeros son:

- Codrigna; 50%.
- Liliana Gavilanes; 20%.
- Alberto Ledesma; 20%.
- Condensa; 5%.
- Impex; 5%.

El principal proveedor extranjero es Codrigna con un porcentaje del 50%, provee una de las principales materias primas, la Ivermectina. Condensa e Impex muestran cada una el 5% de participación dentro de este sector.

#### **2.3.1.3 COMPETENCIA.**

Una de las preocupaciones principales de FARBIOVET S.A. es el hecho de enfrentarse a la competencia, ya que las empresas que cubren el mercado nacional han empezado a competir entre ellas.

Ha resultado ser un mecanismo que permite que algunas organizaciones en el Ecuador mejoren notablemente su producción y sus ventas considerando los siguientes criterios:



- Satisfacción de clientes.
- Elaboración de productos de calidad.
- Precios atractivos para el consumidor y el empresario.

La competencia de FARBIOVET S.A. es:

- Pronaca.
- Intervet.
- James Brown Pharma.

#### **2.3.1.3.1 Pronaca.**

Es una compañía que ha usado como estrategia para el mercado, la satisfacción de las necesidades de sus consumidores. Por eso, han diversificado sus productos para llegar a los hogares ecuatorianos con una amplia variedad de beneficios que garantizan su calidad.

Sus productos son el resultado de una permanente inversión en investigación y desarrollo. Esto ha permitido que cuenten con más de 800 productos comercializados bajo 26 marcas y diversidad de presentaciones y tamaños, desarrollados para cada necesidad del consumidor.

#### **2.3.1.3.2 Intervet.**

Actualmente Laboratorios Intervet S.A. es una de las compañías predominantes en el mercado, especialmente en el de biológicos, antiparásitarios, antiinfecciosos y productos endocrinos.

Para satisfacer las necesidades de sus clientes cumplen con grados de exigencias en lo que a calidad se refiere. Su vocación exportadora conlleva el cumplimiento estricto de altas exigencias de calidad que se aplican en cuanto a su producción. Es así que es auditada e inspeccionada periódicamente para comprobar que se cumple la normativa referente a las Buenas Prácticas de Fabricación y que sus sistemas de Control de Calidad.

#### **2.3.1.3.3 James Brown Farma.**

Es una de las compañías que brinda servicio a prestigiosas empresas farmacéuticas gracias a sus proveedores calificados, capacidad de producción, tecnología moderna y personal capacitado con el que cuenta.

Su proceso de sistema de gestión de calidad que es producir, almacenar, comercializar y exportar productos farmacéuticos y biológicos, ha permitido fortalecer exigencias de calidad.

#### **2.3.2. ANÁLISIS EXTERNO.**

El análisis externo de la empresa FARBIOVET S.A. ha logrado determinar ciertos factores que inciden en la actividad operativa de toda entidad, como son los políticos, sociales, económicos, legales y tributarios.

Los constantes cambios en esta compañía han logrado detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que se presentan en su entorno, las mismas que se encuentran más allá de su control y que podrían beneficiarla o afectarla.

### **2.3.2.1 FACTOR POLÍTICO.**

El entorno político de esta compañía se encuentra relacionado con el factor social debido a que las leyes que se aprueban últimamente en este país han sido resultado de presiones y problemas sociales que se viven actualmente.

La política de respaldo a la producción nacional es intangible, por lo que se verá tarde sus frutos, mientras que la aplicación de impuestos y tasas se ve de inmediato, lo que conlleva a un desfase que no permite tener seguridad a las empresas del sector veterinario.

La acción de los diferentes gobiernos y las administraciones públicas de estos últimos diez años han afectado a las condiciones competitivas de esta empresa, por lo que se han visto en la necesidad de promover sus productos de la mejor manera posible, con la finalidad de ser competitivos aunque no exista impulso y apoyo por parte de la máxima autoridad del país.

La reforma al campo, las grandes inversiones en la construcción de nuevas carreteras y aeropuertos, la instalación de nuevas líneas del metro para los habitantes de la ciudad de Quito, la construcción de redes de agua potable y de energía eléctrica en poblaciones urbanas y rurales, reformas a la educación, cambios en los tributos, etc., afectan, tarde o temprano, ya sea de manera positiva o negativa, a los consumidores y empresas de cualquier sector industrial.

### **2.3.2.2 FACTOR ECONÓMICO.**

La inflación, el aumento del salario básico unificado, cambios en las tasas de interés, aumento en el ingreso de los consumidores, la decisión de la población en ahorrar o gastar el dinero, son algunos ejemplos de factores económicos nacionales que han repercutido en las ventas y desempeño de la empresa FARBIOVET S.A.

Es así que los factores económicos afectan por igual a todas las empresas, y es el caso de esta compañía que debe pagar una remuneración económica justa a todos sus empleados, pagar a sus proveedores, debe tomar decisiones tales como ahorrar parte de sus ingresos, invertirlos o solicitar financiamiento.

Los cambios de precios inciden en la inflación y estos a su vez desequilibran a las organizaciones por sus efectos sobre los costos de mano de obra, materiales, etc. El precio de la mano de obra es un factor económico importante para FARBIOVET S.A., aunque en otras empresas la automatización disminuye los altos costos.

Además de ello, las políticas fiscales y tributarias han afectado a esta compañía. El control gubernamental en cuanto a la disponibilidad de créditos mediante su política fiscal tiene efectos significativos no solo sobre los negocios sino sobre otras actividades que no se relacionan. La política de impuestos que implanta el gobierno también afecta a cada segmento de la sociedad.

El factor más importante para que FARBIOVET S.A. tenga éxito son sus clientes debido a que sin ellos el negocio no puede existir. Las nuevas tasas de interés que proporcionan los bancos, las políticas económicas con respecto a los precios, y en general, a todas las decisiones que se toman en el ámbito económico, traen repercusiones tarde o temprano en empresas grandes o pequeñas.

### **2.3.2.3 FACTOR SOCIAL.**

Los cambios que se han dado en cuanto a las actitudes, gustos, preferencias, hábitos, valores y creencias de las personas sobre lo que necesitan consumir, las transformaciones de la forma de vida en las grandes ciudades, en las poblaciones, en los campos, etc., modifican los hábitos de compra y de consumo de productos veterinarios.

La empresa FARBIOVET S.A. se creó para satisfacer las necesidades de los clientes, por lo tanto, la existencia de un cambio en dichas necesidades impactará de manera significativa a las actividades de la compañía, obligándola a adaptarse al nuevo entorno social.

El universo de clientes están dados por las mismas necesidades y el universo de soluciones están dados por la capacidad económica que de alguna manera lleva de la mano a la clase social, por tal motivo la mayoría de clientes de esta compañía son personas que viven de la explotación agropecuaria, en cuyo nivel social se ubica el compromiso de mantener el negocio para poder vivir.

Se debe destacar la importancia que tiene actualmente el medio ambiente y los valores ecológicos implicando directamente a las empresas, y de igual manera es el caso de FARBIOVET S.A., ya que es una empresa que ha ideado políticas de cambio mediante el reciclaje de papel y la disminución de contaminación.

Esta compañía se ha visto afectada por los cambios en los modos de vida que tiene la sociedad, en el volumen de población, la natalidad, mortalidad, etc., las cuales han ocasionado oportunidades de negocio o amenazas para la misma.

#### **2.3.2.4 FACTOR LEGAL.**

Uno de los principales roles del gobierno es el de regular a todos los negocios del país. Es por ello que algunas compañías como FARBIOVET S.A. que están dedicadas a la elaboración y comercialización de productos farmacéuticos veterinarios están sujetas a leyes, normas y reglamentos, a nivel local y nacional.

Entre el marco legal básico se debe de considerar lo siguiente:

- Ley de Compañías.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Código de Trabajo.
- Código de Comercio.
- Ley de Seguridad Social

Las obligaciones tributarias de la compañía son:

- Declaración de Retenciones en la Fuente.
- Declaración Mensual del IVA.
- Anexo de compras y Retenciones en la fuente por otros conceptos.
- Anexo Relación Dependencia.
- Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades.

#### **2.3.2.5 FACTOR TRIBUTARIO.**

La administración tributaria es una herramienta necesaria para esta compañía, la misma que permite optimizar todos aquellos impuestos, tasas o contribuciones que aparecen con la figura de sujetos pasivos. La correcta administración tributaria en FARBIOVET S.A. ha permitido lograr la determinación en la evaluación y el análisis de todos los proyectos de inversión, los posibles efectos que pueden presentar los impuestos de manera anticipada. Se pueden considerar como las alternativas que existen para lograr un ahorro en los impuestos, en los proyectos y en las operaciones que se vayan a realizar en esta entidad empresarial.

FARBIOVET S.A. es una compañía que paga impuestos como cualquier otra entidad que realiza una actividad económica y que está sujeta al cumplimiento de las siguientes obligaciones.

Los pagos de impuestos de la compañía son los siguientes:

- Impuesto a la Renta.
- Impuesto a la Patente Municipal.
- Impuesto de Predio Urbano.
- Impuesto a los activos totales: 1.5 por mil.
- Impuesto al Valor Agregado por compra de suministros y materiales.

Los pagos de tasas de la compañía son los siguientes:

- Tasas de mantenimiento al CONSEP.
- Tasas de mantenimiento a AGROCALIDAD.

#### **2.3.2.6 IMPORTACIONES.**

La importación para FARBIOVET S.A., es significativa, debido a que le permite acceder a materias primas y equipos que no se encuentran en el país o que poseen un mejor plus que lo nacional.

La compañía decide hacer las importaciones basándose en:

- Relación entre filiales.
- Velocidad.
- Visión estratégica.

FARBIOVET S.A. se enfoca en dos principales acuerdos de importación que son:

- Confianza entre proveedor y cliente.
- Contratos establecidos con empresas aseguradoras y de transporte.

Las importaciones han aumentado con el paso del tiempo, se considera que los resultados se deben al crecimiento de la compañía en estos últimos diez años, la importación que más resalta es en el 2010 con \$230.000 y la menor en el año 2005 con \$100.000.

### **2.3.2.7 EXPORTACIONES.**

La exportación para FARBIOVET S.A., ha sido un propósito comercial desde hace algunos años, ya que mostrarse al mercado extranjero permite ampliar horizontes y ser reconocido internacionalmente.

FARBIOVET S.A. exporta a países cómo:

- República Dominicana.
- Perú.
- Bolivia.
- Guatemala.
- Costa Rica.
- Panamá
- El Salvador.
- Costa Rica.

Actualmente exporta a 8 países, pero la visión futurista de esta compañía es incursionar en el mercado mexicano, con el fin de establecer alianzas entre compañías mexicanas y ecuatorianas para mejorar la calidad de nuestros productos en cuanto a innovación e investigación.

FARBIOVET S.A. exporta mayormente a la compañía Distrivet de Panamá, mientras que la menor importación es de La Rinconada de República Dominicana con \$5000 anuales.



### **2.3.2.8 ANÁLISIS FODA.**

Realizar el análisis FODA de la compañía FARBIOVET S.A. permite conocer de mejor manera su situación actual y que áreas son las que deben ser mejoradas.

Este análisis permite contar con una idea de negocios, que favorecerá a la empresa de manera positiva.

#### **2.3.2.8.1 Factores Internos.**

Los factores internos de la compañía tienen que ver con las fortalezas y debilidades, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

##### **2.3.2.8.1.1 Fortalezas.**

Son todas las capacidades fundamentales que cuenta esta compañía, mediante la cual obtiene una posición privilegiada frente a la competencia.

- Personal altamente capacitado para el asesoramiento de clientes.
- Distribución estratégica de zonas para venta de productos.
- Proceso de certificación de las normas: International Standard Organization – Buenas Prácticas de Manufactura.
- Publicidad informativa y de conocimiento en cuanto a los productos veterinarios.
- Calidad en productos farmacéuticos veterinarios.

##### **2.3.2.8.1.2 Debilidades.**

Las debilidades para FARBIOVET S.A. han provocado que se obtenga una posición no tan favorable dentro del mercado veterinario.

- Falta de maquinaria sofisticada en el área de producción farma y biológicos.
- El Departamento de RRHH no cuenta con procedimientos, políticas que permitan facilitar control.
- Inexistencia de un responsable del área de Recursos Humanos.
- Falta de control en cuanto a documentación y registro en el departamento de Recursos Humanos.

#### **2.3.2.8.2 Factores Externos.**

Los factores externos de la compañía son todas las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar en el campo de la medicina veterinaria. La empresa tiene capacidad y habilidad para aprovechar oportunidades y procurar disminuir amenazas sobre las cuales se tiene poco control directo.

##### **2.3.2.8.2.1 Oportunidades.**

Son los factores positivos con los que cuenta la entidad, los mismos que deben ser explotados con el propósito de obtener ventajas competitivas.

- Demanda creciente del mercado.
- Diversificación de productos.
- Abrir sucursales con el objetivo de acaparar mayor mercado.
- Alianzas estratégicas con empresas extranjeras.
- Asistir a programas de vacunación de ganado del Ministerio de Agricultura.
- Aprovechar fechas festivas y lugares propicios para establecer ofertas y promociones.
- Participar como proveedor en las compras públicas del estado.
- Proporcionar a los clientes externos incentivos para ampliar el mercado o para incrementar las ventas de la compañía.

#### **2.3.2.8.2.2 Amenazas.**

Son todos los factores externos que rodean a la empresa y que pueden perjudicar a la estabilidad de la misma.

- Existencia de competencia desleal.
- Inestabilidad política, económica y social.
- Innovación en los productos que oferta la competencia.

A continuación se presenta en el cuadro N° 1 el análisis del FODA.

**CUADRO N° 1**  
**ANÁLISIS DEL FODA**

<b>Análisis Interno</b>	<b>Análisis Externo</b>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p><b>D1:</b> Falta de maquinaria sofisticada en el área de producción farma y biológicos.</p> <p><b>D2:</b> El Departamento de RRHH no cuenta con procedimientos, políticas que permitan facilitar el control.</p> <p><b>D3:</b> Inexistencia de un responsable en el área de Recursos Humanos.</p> <p><b>D4:</b> Falta de control en cuanto a documentación y riesgo en el departamento de Recursos Humanos.</p>	<p><b>A1:</b> Existencia de competencia desleal.</p> <p><b>A2:</b> Inestabilidad política, económica y social.</p> <p><b>A3:</b> Innovación en los productos que oferta la competencia.</p>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<p><b>F1:</b> Personal altamente capacitado para el asesoramiento de clientes.</p> <p><b>F2:</b> Distribución estratégica de zonas para venta de productos.</p> <p><b>F3:</b> Proceso de certificación de las normas International Standard Organization – Buenas Prácticas de Manufactura.</p> <p><b>F4:</b> Publicidad informativa y de conocimiento en cuanto a los productos veterinarios.</p> <p><b>F5:</b> Calidad en productos farmacéuticos veterinarios.</p>	<p><b>O1:</b> Demanda creciente del mercado.</p> <p><b>O2:</b> Diversificación de productos.</p> <p><b>O3:</b> Abrir sucursales con el objetivo de acaparar mayor mercado.</p> <p><b>O4:</b> Alianzas estratégicas con empresas extranjeras.</p> <p><b>O5:</b> Asistir a programas de vacunación de ganado del Ministerio de Agricultura.</p> <p><b>O6:</b> Aprovechar fechas festivas y lugares propicios para establecer ofertas y promociones.</p> <p><b>O7:</b> Participar como proveedor en las compras públicas del estado.</p> <p><b>O8:</b> Proporcionar a los clientes externos incentivos para ampliar el mercado o para incrementar las ventas de la compañía.</p>

**Fuente:** Farbiovet S.A.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

### **2.3.2.8.3 Ponderación del FODA.**

Con el análisis FODA obtenido de la compañía FARBIOVET S.A. se realizó la ponderación considerando lo siguiente:

Para fijar el peso se tomó en consideración la importancia de los factores tanto internos como externos que intervienen en el análisis FODA en relación a la empresa FARBIOVET S.A. Los aspectos que más afectan a la empresa se ponderó con 0.2 (Falta de maquinaria sofisticada en el área de producción farma y biológicos, el Departamento de RRHH no cuenta con procedimientos, políticas que permitan facilitar el control, inexistencia de un responsable en el área de Recursos Humanos, falta de control en cuanto a documentación y riesgo en el departamento de RRHH, personal altamente capacitado para el asesoramiento de clientes, distribución estratégica de zonas para venta de productos, calidad en productos farmacéuticos veterinarios y demanda creciente del mercado).

A los factores que influyen en la entidad pero que no presentan la misma importancia que los anteriores se ponderó con 0.1 (Proceso de certificación de las normas ISO – BPM, publicidad informativa y de conocimiento en cuanto a los productos veterinarios, existencia de competencia desleal, inestabilidad política, económica y social, innovación en los productos que oferta la competencia, diversificación de productos, abrir sucursales con el objetivo de acaparar mayor mercado, alianzas estratégicas con empresas extranjeras, asistir a programas de vacunación de ganado del Ministerio de Agricultura, aprovechar fechas festivas y lugares propicios para establecer ofertas y promociones, participar como proveedor en las compras públicas del estado y proporcionar a los clientes internos incentivos para ampliar el mercado o para incrementar las ventas de la compañía).

Además se determinó una calificación entre 1 y 4 de acuerdo al orden de importancia, donde 1 es considerable y el 4 se evalúa como muy importante.

En el cuadro N° 2 se observa el análisis de la ponderación del FODA.

**CUADRO N° 2**  
**PONDERACIÓN DEL FODA**  
**FARBIOVET S.A.**

<b>N°</b>	<b>Factores Determinantes</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>DEBILIDADES</b>				
<b>1</b>	Falta de maquinaria sofisticada en el área de producción farma y biológicos	0.2	3	0.6
<b>2</b>	El Departamento de RRHH no cuenta con procedimientos, políticas que permitan facilitar el control.	0.2	2	0.4
<b>3</b>	Inexistencia de un responsable en el área de Recursos Humanos.	0.2	2	0.4
<b>4</b>	Falta de control en cuanto a documentación y riesgo en el departamento de Recursos Humanos.	0.2	1	0.2
<b>FORTALEZAS</b>				
<b>1</b>	Personal altamente capacitado para el asesoramiento de clientes.	0.2	2	0.4
<b>2</b>	Distribución estratégica de zonas para venta de productos.	0.2	2	0.4
<b>3</b>	Proceso de certificación de las normas International Standard Organization – Buenas Prácticas de Manufactura.	0.1	2	0.2
<b>4</b>	Publicidad informativa y de conocimiento en cuanto a los productos veterinarios.	0.1	1	0.1
<b>5</b>	Calidad en productos farmacéuticos veterinarios.	0.2	4	0.8

<b>AMENAZAS</b>				
<b>1</b>	Existencia de competencia desleal.	0.1	2	0.2
<b>2</b>	Inestabilidad política, económica y social.	0.1	3	0.3
<b>3</b>	Innovación en los productos que oferta la competencia.	0.1	2	0.2
<b>OPORTUNIDADES</b>				
<b>1</b>	Demanda creciente del mercado.	0.2	4	0.8
<b>2</b>	Diversificación de productos.	0.1	2	0.2
<b>3</b>	Abrir sucursales con el objetivo de acaparar mayor mercado.	0.1	2	0.2
<b>4</b>	Alianzas estratégicas con empresas extranjeras.	0.1	2	0.2
<b>5</b>	Asistir a programas de vacunación de ganado del Ministerio de Agricultura.	0.1	2	0.2
<b>6</b>	Aprovechar fechas festivas y lugares propicios para establecer ofertas y promociones.	0.1	2	0.2
<b>7</b>	Participar como proveedor en las compras públicas del estado.	0.1	2	0.2
<b>8</b>	Proporcionar a los clientes externos incentivos para ampliar el mercado o para incrementar las ventas de la compañía.	0.1	2	0.2
<b>Suma:</b>				<b>6.4</b>

**Fuente:** Análisis FODA.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

Para comparar las fortalezas con las debilidades se realizó una suma del peso ponderado de cada uno de los factores y se dividió para la suma de las mismas, obteniendo porcentajes que permitan realizar una comparación. La misma metodología se la utilizó para comparar las oportunidades y amenazas.

Al realizar la comparación entre los factores internos se encontró que las fortalezas son el 54.28% y las debilidades son el 45.71%, lo que demuestra que la compañía, está creciendo en el mercado, desarrollando productos de calidad los mismos que se basan en normas internacionales, lo que le permite ser una compañía consolidada en el mercado farmacéutico veterinario. Las debilidades encontradas son el 45.71% haciendo que la falta de maquinaria sofisticada en las áreas productivas sea la debilidad más representativa de este grupo.

En lo que se refiere a la competitividad y participación en el mercado la empresa FARBIOVET S.A., cuenta con oportunidades de alto crecimiento, se puede apreciar que aunque las amenazas representan un 24.13% las oportunidades alcanzan el 75.86%.

Para aprovechar las oportunidades, fortalezas y disminuir las debilidades y amenazas en el cuadro N° 3, se puede observar la matriz FODA haciendo referencia en estrategias que se deben desarrollar.



**CUADRO N° 3**  
**MATRIZ FODA**  
**FARBIOVET S.A.**

<b>FACTORES INTERNOS</b>  <b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>Fortalezas</b>  <b>F1:</b> Personal altamente capacitado para el asesoramiento de clientes. <b>F2:</b> Distribución estratégica de zonas para venta de productos. <b>F3:</b> Proceso de certificación de las normas ISO-BPM. <b>F4:</b> Publicidad informativa y de conocimiento en cuanto a los productos veterinarios.	<b>Debilidades</b>  <b>D1:</b> Falta de maquinaria sofisticada en el área de producción farma y biológicos. <b>D2:</b> El departamento de RRHH no cuenta con procedimientos, políticas que permitan facilitar el control. <b>D3:</b> Inexistencia de un responsable en el área de RRHH. <b>D4:</b> Falta de control en cuanto a documentación y riesgo en el departamento de RRHH.
<b>Oportunidades</b>  <b>O1:</b> Demanda creciente del mercado. <b>O2:</b> Diversificación de productos. <b>O3:</b> Abrir sucursales con el objetivo de acaparar mayor mercado. <b>O4:</b> Alianzas estratégicas con empresas extranjeras. <b>O5:</b> Asistir a programas de vacunación de ganado del Ministerio de Agricultura. <b>O6:</b> Aprovechar fechas festivas y lugares propicios para establecer ofertas y promociones. <b>O7:</b> Participar como proveedor en las compras públicas del estado. <b>O8:</b> Proporcionar a los clientes externos incentivos para ampliar el mercado o para incrementar las ventas de la compañía.	<b>Estrategias (FO)</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar impulsadoras de ventas con el propósito de incrementar la comercialización de productos estrellas de la compañía.</li> <li>• Visitar a universidades prestigiosas del país, con la intención de motivarlos a formar parte de la empresa y entregar kits de productos de la compañía a estudiantes de los últimos niveles de medicina veterinaria.</li> <li>• Realizar estudios sofisticados para hacer mezclas de combinaciones estratégicas para formación de fármacos que realicen dos acciones a la vez.</li> </ul>	<b>Estrategias (DO)</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar profesionales con experiencia que permitan aportar con ideas innovadoras.</li> <li>• Adquirir maquinarias según las necesidades y prioridades de los departamentos de producción.</li> <li>• Contratar personal altamente capacitado para el área de Recursos Humanos, con el propósito de diseñar un sistema de control interno para el departamento.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>  <b>A1:</b> Existencia de competencia desleal. <b>A2:</b> Inestabilidad política, económica y social. <b>A3:</b> Innovación en los productos que oferta la competencia.	<b>Estrategias (FA)</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar planes de contingencia a inestabilidades políticas, económicas y sociales que se pueden presentar en un futuro.</li> <li>• Salvaguardar los activos de la compañía en un lugar seguro y confiable.</li> <li>• Realizar investigaciones de mercado periódicas con el propósito de saber los requisitos del cliente.</li> <li>• Realizar capacitaciones basadas en el crecimiento personal y profesional al personal de la planta.</li> </ul>	<b>Estrategias (DA)</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar negociaciones confiables y productivas que permitan crecer de manera efectiva en el mercado.</li> </ul>

**Fuente:** Cuadro de ponderación del FODA.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

## **CAPÍTULO III**

### **3. DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **3.1 IMPORTANCIA.**

El Departamento de Recursos Humanos en la compañía es importante, debido a que se encarga de seleccionar y reclutar a nuevos talentos, trata de conseguir que el personal que se encuentra laborando permanezca en la misma. En esta área se desarrollan procesos de reclutamiento de personal, selección, contratación, inducción, elaboración de la programación anual de capacitación, capacitación, control de asistencia, control de vacaciones, control de permisos, preparación de nómina, evaluación, seguridad y motivación.

Las estrategias de la compañía para implantar una correcta administración de los recursos humanos son: promover la cooperación entre el personal de la empresa para obtener productividad y mejoras organizacionales como personales.

#### **3.2 OBJETIVOS.**

Los objetivos del departamento son los siguientes:

- Reclutar a posibles candidatos para cubrir vacantes.
- Seleccionar a personal idóneo y capacitado.
- Contratar al personal conforme a las disposiciones legales.
- Guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación de su puesto.
- Capacitar al personal de acuerdo a las necesidades de cada uno de los departamentos.
- Evaluar las capacitaciones que se realicen.
- Obtener un control de asistencia eficiente.

- Manejar eficazmente el control de vacaciones.
- Implantar un control adecuado para permisos del personal.
- Elaborar oportunamente la nómina para el pago respectivo.
- Evaluar las habilidades y destrezas de cada uno de los empleados.
- Prevenir accidentes laborales.
- Motivar al personal estableciendo un signo de pertenencia a la compañía.

### **3.3 ESTRATEGIAS.**

Las principales estrategias son:

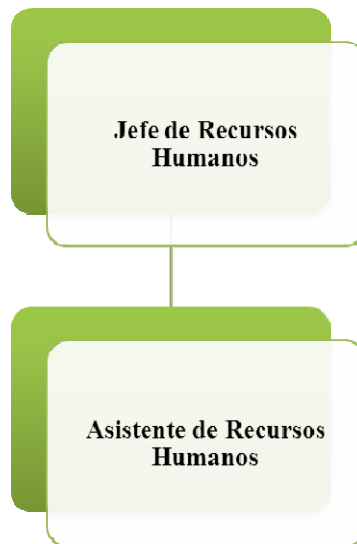
- Realizar convocatorias internas y anuncios en los periódicos para reclutar personal.
- Llevar a cabo entrevistas para seleccionar personal altamente capacitado.
- Realizar contratos de trabajo adheridos a los modelos de contrato otorgados por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Entregar al nuevo empleado el documento Pilares de FARBIOVET S.A. en el que se incluye misión, visión, políticas, objetivos de calidad y valores para que se familiarice con la empresa.
- Plantear un Programa Anual de Capacitación, tomando en cuenta las necesidades de cada uno de los departamentos.
- Realizar luego de cada capacitación evaluaciones tanto para los participantes y expositor, con la finalidad de conocer el nivel de aporte profesional y personal que brinda la compañía a sus empleados.
- Contar con un sistema eficiente de control de Asistencia de Personal para obtener datos ciertos al final de cada mes.
- Obtener de manera oportuna el informe de Control de Asistencia para efectuar el cálculo correcto en el pago de nómina.
- Realizar el documento de Solicitud de Permiso del personal que permita controlar los permisos solicitados.

- Crear un ambiente de trabajo óptimo, estableciendo niveles de comunicación efectivos.
- Realizar anualmente evaluaciones de desempeño de personal.
- Aplicar el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional avalado por el Ministerio de Relaciones Laborales.
- Impulsar a los empleados a participar en eventos de la compañía en el que demuestren al máximo sus habilidades y destrezas.

### 3.4 ESTRUCTURA ORGÁNICA.

La estructura orgánica del departamento es la siguiente:

**GRÁFICO N° 3**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA RRHH**



**Fuente:** Farbiovet S.A.  
**Elaborado por:** Andrea Noboa.

### **3.5 PRINCIPALES FUNCIONARIOS Y FUNCIONES.**

Los principales funcionarios de la compañía son:

#### **a) Jefe de Recursos Humanos.**

Su función primordial es vigilar el funcionamiento eficiente de la empresa en lo que se refiere a la gestión del talento humano. Se encarga de reportar a la Gerencia General y Presidencia todo lo relacionado a reclutamiento, selección, contratación, capacitación, inducción, control de asistencia, control de permanencia, evaluación, seguridad e higiene y motivación.

Está encargado de ejecutar los planes y programas en coordinación con la Gerencia Administrativa – Financiera, Gerencia General y Presidencia Ejecutiva.

#### **Funciones:**

- Elaborar normas y políticas específicas en cuanto a contratación, promoción, entrenamiento, seguridad, asistencia social y servicio médico para la aprobación de Gerencia General.
- Coordinar el cumplimiento de las normas y políticas de la empresa mediante los Jefes de Área a todos los subalternos.
- Participar en reuniones de comité de calidad sobre Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, International Standard Organization (ISO) y el Sistema de Gestión de Calidad (S.G.C).
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Evaluar y contratar personal previa autorización de la Gerencia General.
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- Crear canales de capacitación y desarrollo.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Programar, controlar y ejecutar exámenes médicos del personal.

- Cumplir con todas las demás tareas y funciones relacionadas al área que el Gerente le recomiende.

**b) Asistente de Recursos Humanos.**

Su función consiste en ejecutar planes y programas aplicando técnicas de administración relacionadas con el talento humano a fin de contribuir a la gestión eficiente de los recursos humanos. Se encarga de reportar sus actividades y deberes al Jefe de RRHH, Gerencia Administrativa – Financiera, Gerencia General y Presidencia Ejecutiva.

**Funciones:**

- Verificar las referencias de los aspirantes a los cargos.
- Aplicar instrumentos de registro de información de cargo, para el análisis de cargos.
- Mantener actualizados los archivos del personal que han recibido adiestramiento.
- Verificar el cumplimiento de los requisitos exigidos para el otorgamiento de los beneficios tales como: bono nocturno, horas extras, vacaciones, reposos pre y post natal y otras disposiciones legales.
- Verificar diariamente el control de asistencia.
- Participar en la elaboración, organización y ejecución de programas y/o actividades de previsión social, higiene y seguridad en el trabajo, recreación y bienestar social para el trabajador.
- Diseñar y elaborar cartelera de información general y de adiestramiento.
- Comunicar a su superior inmediato de las actividades realizadas cuando así lo requiera.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.

- Realizar cualquier otra tarea inherente a su gestión.

### **3.6 EVALUACIÓN DEL RIESGO.**

La evaluación del riesgo es un proceso relativo y depende de la capacidad, criterio y experiencia que tiene el auditor. Para conocer al departamento de Recursos Humanos, sus importantes procesos, ambiente, organización, administración de la información, seguridades y disposiciones legales a las cuáles se rige, se desarrollará un cuestionario de evaluación del riesgo suministrando una valoración a las respuestas obtenidas según considere necesario el auditor, en base a su criterio y experiencia.

La evaluación del riesgo es un proceso mediante el cual, a partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores de riesgo, se calcula el nivel de riesgo presente en cada caso.

La evaluación del riesgo se mide en tres grados posibles:

- **Bajo:** El control interno que se maneja en la empresa es efectivo.
- **Moderado:** El control interno que se maneja en la empresa es moderadamente efectivo (énfasis en prevención, detección y corrección de errores significativos).
- **Alto:** El control interno que se maneja en la empresa es ineficaz (no previene, no detecta y no corrige a tiempo errores significativos).

La combinación de los posibles estados de estos tres elementos favorece un marco para evaluar el riesgo de auditoría.

La valoración consiste en fijar a los riesgos calificaciones dentro de un rango establecido: de 1 a 3 (riesgo alto 1, riesgo moderado 2 y riesgo bajo 3).

A continuación se observa un esquema de valoración del riesgo en función al nivel de confianza de tipo numérico con intervalos.

**GRAFICO N° 4**  
**VALORACIÓN DEL RIESGO**

<b>Rango</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Nivel de Riesgo</b>	Alto	Moderado	Bajo
	51% – 95%	21% - 50%	5%- 20%
<b>Nivel de Confianza</b>	Bajo	Moderado	Alto

**Fuente:** MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

Un nivel de riesgo bajo se determinaría cuando no se presentan factores de riesgo y donde existe la probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades remotas.

Un nivel de riesgo medio se determinaría cuando existen diversos factores de riesgo y es posible que se presenten errores o irregularidades.

Un nivel de riesgo alto se presentaría cuando los factores de riesgo sean visiblemente identificados, algunos importantes y donde sea probable que existan errores o irregularidades.

A continuación se realizan los cuestionarios de evaluación de control interno para cada uno de los procesos del departamento de Recursos Humanos:



### 3.6.1.1 Cuestionarios de Control Interno.

A continuación se presenta los cuestionarios de control interno realizados a cada uno de los procedimientos del departamento de Recursos Humanos de la empresa FARBIOVET S.A.

#### 3.6.1.1.1 Reclutamiento de Personal.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Empresa:</b> FARBIOVET S.A.						<b>Hoja N°</b> 1 de 1	
<b>Período:</b> Marzo 2011.						<b>Fecha:</b> 21/03/2011	
<b>Procedimiento:</b> Reclutamiento de Personal.							
<b>Entrevistado:</b> Srta. María Augusta Simba.						<b>Cargo:</b> Jéfe de Recursos Humanos	
N°	Preguntas	Respuestas			Debilidad		Comentarios
		Si	No	N/A	Menor	Mayor	
1	¿Existe un documento que detalle los pasos a seguir para el proceso de reclutamiento de personal?		X			✓	
2	¿Existe un documento o formato que respalde la necesidad de requerir personal?		X		✓		
3	¿Existe una solicitud de empleo en el que se detalle los principales aspectos de los posibles candidatos?		X		✓		
4	¿Está establecido el tipo de documentación que debe presentar el candidato para aplicar a una vacante?	X					Se entrega un listado con los documentos necesarios
5	¿Se realiza un proceso de reclutamiento interno?		X		✓		
6	¿Se realiza un proceso de reclutamiento externo?	X					El proceso de reclutamiento externo no es el óptimo
<b>Total:</b>		20					
<b>Porcentaje:</b>		33.33%					
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b>						Srta. Andrea Noboa.	
<b>Revisado por:</b>						Sr. Armando Gavidia.	

### 3.6.1.1.2 Selección.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Empresa:</b> FARBIOVET S.A.						<b>Hoja N°</b> 1 de 1	
<b>Período:</b> Marzo 2011.						<b>Fecha:</b> 21/03/2011	
<b>Procedimiento:</b> Selección.							
<b>Entrevistado:</b> Srta. María Augusta Simba.						<b>Cargo:</b> Jefe de Recursos Humanos	
N°	Preguntas	Respuestas			Debilidad		Comentarios
		Sí	No	N/A	Menor	Mayor	
1	¿Existe un documento que detalle los pasos a seguir para el proceso de selección de personal?		X			✓	
2	¿Se verifica la documentación entregada del personal reclutado?	X					En la mayoría de veces se recibe la documentación incompleta
3	¿Se realizan pruebas de conocimiento y psicológicas antes de seleccionar personal?		X			✓	
4	¿Se comprueban las referencias personales?	X					
5	¿Se realizan entrevistas personales?	X					
6	¿Existe un documento o formato en el que se califique las aptitudes y actitudes que posee el candidato?		X		✓		
7	¿El personal que es seleccionado cumple con los requisitos establecidos para el cargo?		X			✓	En la mayoría de casos se contrata por contratar al personal
8	¿El Gerente General es el encargado de dar la aprobación final del aspirante a ser contratado?	X					
9	¿Se comunica al Jefe de Recursos Humanos la decisión para la elaboración del contrato de trabajo?	X					
	<b>Total:</b>	50					
	<b>Porcentaje:</b>	55.56%					
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b> Srta. Andrea Noboa.							
<b>Revisado por:</b> Sr. Armando Gavidia.							

### 3.6.1.1.3 Contratación.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Empresa:</b> FARBIOVET S.A.						<b>Hoja N°</b> 1 de 1	
<b>Período:</b> Marzo 2011.						<b>Fecha:</b> 21/03/2011	
<b>Procedimiento:</b> Contratación.							
<b>Entrevistado:</b> Srta. María Augusta Simba.						<b>Cargo:</b> Jefe de Recursos Humanos	
N°	Preguntas	Respuestas			Debilidad		Comentarios
		Si	No	N/A	Menor	Mayor	
1	¿Existe un documento que detalle los pasos a seguir para el proceso contratación de personal?		X			✓	
2	¿Los contratos de trabajo de la compañía están realizados bajo disposiciones legales?	X					
3	¿Los contratos de trabajo son debidamente revisados y aprobados por el Gerente General?	X					
4	¿Existe un documento en el que se registre los datos del nuevo empleado?	X					Ficha de Personal
5	¿El Gerente General permite al empleado revisar las cláusulas del contrato antes de ser firmado?	X					
6	¿Los contratos una vez firmados se envían al Ministerio de Relaciones Laborales para su legalización?		X			✓	
7	¿El personal que ingresa a la compañía es afiliado al IESS?		X			✓	Este proceso lo maneja el Contador.
8	¿El empleado recibe una copia de su contrato legalizado?		X			✓	
<b>Total:</b>		40					
<b>Porcentaje:</b>		50%					
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b>						Srta. Andrea Noboa.	
<b>Revisado por:</b>						Sr. Armando Gavidia.	

### 3.6.1.1.4 Inducción.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Empresa:</b> FARBIOVET S.A.						<b>Hoja N°</b> 1 de 1	
<b>Período:</b> Marzo 2011.						<b>Fecha:</b> 21/03/2011	
<b>Procedimiento:</b> Inducción.							
<b>Entrevistado:</b> Srta. María Augusta Simba.						<b>Cargo:</b> Jefe de Recursos Humanos	
N°	Preguntas	Respuestas			Debilidad		Comentarios
		Si	No	N/A	Menor	Mayor	
1	¿Existe un documento que detalle los pasos a seguir para el proceso de inducción del personal?		X			✓	
2	¿Existe un documento o formato en el que se evidencie la inducción al personal?	X					El documento es Registro de Inducción pero no contempla todos los parámetros necesarios para inducir
3	¿Se ha difundido al personal de la compañía el reglamento interno de trabajo?		X			✓	
4	¿Se entrega al personal nuevo los materiales e instrumentos necesarios para el trabajo?		X			✓	
5	¿La persona encargada de la inducción presenta a sus compañeros, jefe inmediato y hace un recorrido por las instalaciones?	X					
6	¿Se entrega al nuevo personal el manual de funciones?		X			✓	
7	¿El documento de Registro de Inducción se archiva en la carpeta del empleado?		X			✓	Se archiva en una carpeta general de inducciones
<b>Total:</b>		20					
<b>Porcentaje:</b>		28.57%					
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b> Srta. Andrea Noboa.							
<b>Revisado por:</b> Sr. Armando Gavidia.							

### 3.6.1.1.5 Programación Anual de Capacitación.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Empresa:</b> FARBIOVET S.A.					<b>Hoja N°</b> 1 de 1		
<b>Período:</b> Marzo 2011.					<b>Fecha:</b> 21/03/2011		
<b>Procedimiento:</b> Programación Anual de Capacitación.							
<b>Entrevistado:</b> Srta. María Augusta Simba.					<b>Cargo:</b> Jefe de Recursos Humanos		
N°	Preguntas	Respuestas			Debilidad		Comentarios
		Si	No	N/A	Menor	Mayor	
1	¿Existe un documento que detalle los pasos a seguir para el proceso de programación anual de capacitación?		X		✓		
2	¿Existe un documento o formato en el que se muestren las necesidades de capacitación para el personal de la compañía?		X			✓	
3	¿Todas las áreas intervienen en la programación anual de capacitación?	X					
<b>Total:</b>		10					
<b>Porcentaje:</b>		33.33%					
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b>					Srta. Andrea Noboa.		
<b>Revisado por:</b>					Sr. Armando Gavidia.		

### 3.6.1.1.6 Capacitación.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Empresa:</b> FARBIOVET S.A.						<b>Hoja N°</b> 1 de 1	
<b>Período:</b> Marzo 2011.						<b>Fecha:</b> 21/03/2011.	
<b>Procedimiento:</b> Capacitación.							
<b>Entrevistado:</b> Srta. María Augusta Simba.						<b>Cargo:</b> Jefe de Recursos Humanos	
N°	Preguntas	Respuestas			Debilidad		Comentarios
		Si	No	N/A	Menor	Mayor	
1	¿Existe un documento que detalle los pasos a seguir para el proceso de capacitación al personal?		X		✓		
2	¿Existe un documento o formato en el que se registre la asistencia a capacitación?	X					Es el documento de Registro de Asistencia a Capacitación.
3	¿Existe un documento o formato que permita evaluar a los participantes?		X		✓		
4	¿Existe un documento o formato que permita evaluar al expositor?		X		✓		
5	¿El Registro de Capacitación es firmado por los participantes y expositor?	X					
6	¿Se emite un informe con los resultados de la capacitación?		X			✓	
7	¿Se archiva los registros de capacitación?	X					
		<b>Total:</b>	30				
		<b>Porcentaje:</b>	42.86%				
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b>						Srta. Andrea Noboa.	
<b>Revisado por:</b>						Sr. Armando Gavidia.	

### 3.6.1.1.7 Control de Asistencia.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Empresa:</b> FARBIOVET S.A.					<b>Hoja N°</b> 1 de 1		
<b>Período:</b> Marzo 2011.					<b>Fecha:</b> 21/03/2011		
<b>Procedimiento:</b> Control de Asistencia.							
<b>Entrevistado:</b> Srta. María Augusta Simba.					<b>Cargo:</b> Jefe de Recursos Humanos		
N°	Preguntas	Respuestas			Debilidad		Comentarios
		Si	No	N/A	Menor	Mayor	
1	¿Existe un documento que detalle los pasos a seguir para el proceso de control de asistencia?		X		✓		
2	¿Existe un sistema de control de asistencia?	X					El control de asistencia que tiene la empresa es el Reloj electrónico.
3	¿Existen reportes electrónicos del control de asistencia del personal?		X		✓		Son reportes manuales.
4	¿Se determina sanciones en función de los reportes que emite el sistema?	X					
5	¿El sistema de control de asistencia expone datos confiables para la preparación de la nómina?		X			✓	En las tarjetas de control de asistencia no se puede identificar con exactitud los horarios de entrada y salida.
<b>Total:</b>		20					
<b>Porcentaje:</b>		40%					
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b> Srta. Andrea Noboa.							
<b>Revisado por:</b> Sr. Armando Gavidia.							

### 3.6.1.1.8 Control de Vacaciones.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Empresa:</b> FARBIOVET S.A.					<b>Hoja N°</b> 1 de 1		
<b>Período:</b> Marzo 2011.					<b>Fecha:</b> 21/03/2011		
<b>Procedimiento:</b> Control de Vacaciones.							
<b>Entrevistado:</b> Srta. María Augusta Simba.					<b>Cargo:</b> Jéfe de Recursos Humanos		
N°	Preguntas	Respuestas			Debilidad		Comentarios
		Si	No	N/A	Menor	Mayor	
1	¿Existe un documento que detalle los pasos a seguir para el proceso de control de vacaciones?		X		✓		
2	¿Existe un documento o formato para solicitar vacaciones?	X					Solicitud de Vacaciones
3	¿Las vacaciones son otorgadas de acuerdo a la ley?		X			✓	El empleador da conforme a sus necesidades.
4	¿La solicitud de vacaciones es aprobada y firmada por el Jefe Inmediato, Jéfe de Recursos Humanos y Gerente General?	X					
5	¿Se archiva la solicitud de vacaciones en la carpeta del personal?	X					
<b>Total:</b>		30					
<b>Porcentaje:</b>		60%					
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b>					Srta. Andrea Noboa.		
<b>Revisado por:</b>					Sr. Armando Gavidia.		



### 3.6.1.1.9 Control de Permisos.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Empresa:</b> FARBIOVET S.A.					<b>Hoja N°</b> 1 de 1		
<b>Período:</b> Marzo 2011.					<b>Fecha:</b> 21/03/2011		
<b>Procedimiento:</b> Control de Permisos.							
<b>Entrevistado:</b> Srta. María Augusta Simba.					<b>Cargo:</b> Jéfe de Recursos Humanos		
N°	Preguntas	Respuestas			Debilidad		Comentarios
		Si	No	N/A	Menor	Mayor	
1	¿Existe un documento que detalle los pasos a seguir para el proceso de control de permisos?		X		✓		
2	¿Existe un documento o formato para solicitar permiso?	X					Solicitud de Permisos
3	¿Los permisos son otorgados conforme al Reglamento Interno de la compañía?		X			✓	
4	¿La solicitud de permisos es aprobada y firmada por el Jéfe Inmediato, Jéfe de Recursos Humanos y Gerente General?	X					
5	¿Se archiva la solicitud de permisos en la carpeta del personal?	X					
<b>Total:</b>		30					
<b>Porcentaje:</b>		60%					
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b>					Srta. Andrea Noboa.		
<b>Revisado por:</b>					Sr. Armando Gavidia.		

### 3.6.1.1.10 Preparación de Nómina.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Empresa:</b> FARBIOVET S.A.						<b>Hoja N°</b> 1 de 1	
<b>Período:</b> Marzo 2011.						<b>Fecha:</b> 21/03/2011	
<b>Procedimiento:</b> Preparación de Nómina.							
<b>Entrevistado:</b> Srta. María Augusta Simba.						<b>Cargo:</b> Jéfe de Recursos Humanos	
N°	Preguntas	Respuestas			Debilidad		Comentarios
		Si	No	N/A	Menor	Mayor	
1	¿Existe un documento que detalle los pasos a seguir para el proceso de preparación de nómina?		X			✓	
2	¿Los reportes de control de asistencia son entregados a tiempo para la preparación de nómina?		X			✓	
3	¿Se elabora los roles de pago a tiempo?		X			✓	
4	¿Los roles de pago son aprobados por el Gerente General?	X					
5	¿Los roles de pago se cargan al sistema electrónico del banco de forma oportuna y confiable?	X					
6	¿Se entrega una copia del rol de pagos al personal?		X			✓	
7	¿Se archiva los roles de pago del personal?	X					
<b>Total:</b>		30					
<b>Porcentaje:</b>		42.86%					
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b> Srta. Andrea Noboa.							
<b>Revisado por:</b> Sr. Armando Gavidia.							

### 3.6.1.1.11 Evaluación.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Empresa:</b> FARBIOVET S.A.						<b>Hoja N°</b> 1 de 1	
<b>Período:</b> Marzo 2011.						<b>Fecha:</b> 21/03/2011	
<b>Procedimiento:</b> Evaluación.							
<b>Entrevistado:</b> Srta. María Augusta Simba.						<b>Cargo:</b> Jéfe de Recursos Humanos	
N°	Preguntas	Respuestas			Debilidad		Comentarios
		Si	No	N/A	Menor	Mayor	
1	¿Existe un documento que detalle los pasos a seguir para el proceso de evaluación de personal?		X		✓		
2	¿Existe un documento o formato para evaluar al personal de Farbiovet S.A.?		X			✓	
3	¿El proceso de evaluación del personal lo realiza el Departamento de Recursos Humanos?	X					
4	¿Los jefes departamentales reciben a tiempo los formatos para evaluar al personal subordinado?	X					
5	¿Se entrega un informe del proceso de evaluación y sus resultados?		X			✓	
6	¿Se da a conocer los resultados de la evaluación al Jéfe Inmediato y al interesado?		X		✓		
7	¿Las evaluaciones son archivadas en las carpetas del personal?	X					
<b>Total:</b>		30					
<b>Porcentaje:</b>		42.86%					
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b>						Srta. Andrea Noboa.	
<b>Revisado por:</b>						Sr. Armando Gavidia.	

### 3.6.1.1.12 Seguridad.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Empresa:</b> FARBIOVET S.A.						<b>Hoja N°</b> 1 de 1	
<b>Período:</b> Marzo 2011.						<b>Fecha:</b> 21/03/2011	
<b>Procedimiento:</b> Seguridad.							
<b>Entrevistado:</b> Srta. María Augusta Simba.						<b>Cargo:</b> Jéfe de Recursos Humanos	
N°	Preguntas	Respuestas			Debilidad		Comentarios
		Si	No	N/A	Menor	Mayor	
1	¿Existe un documento que detalle los pasos a seguir para el proceso de seguridad de personal?		X			✓	
2	¿Existe un manual de Seguridad y Salud Ocupacional?	X					
3	¿Se ha difundido el reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional a los empleados?		X			✓	
4	¿Existe un documento o formato en el que se registren los implementos de trabajo entregados?		X		✓		
5	¿Se solicitan implementos de trabajo conforme a necesidades?	X					
6	¿Existe señalización de seguridad en áreas restringidas o de alto riesgo?	X					
7	¿El personal de la compañía cuenta con un seguro privado?	X					
8	¿El personal se realiza exámenes médicos de forma periódica?		X			✓	
<b>Total:</b>		40					
<b>Porcentaje:</b>		50%					
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b> Srta. Andrea Noboa.							
<b>Revisado por:</b> Sr. Armando Gavidia.							

### 3.6.1.1.13 Motivación.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO							
<b>Empresa:</b> FARBIOVET S.A.						<b>Hoja N°</b> 1 de 1	
<b>Período:</b> Marzo 2011.						<b>Fecha:</b> 21/03/2011	
<b>Procedimiento:</b> Motivación.							
<b>Entrevistado:</b> Srta. María Augusta Simba.						<b>Cargo:</b> Jéfe de Recursos Humanos	
N°	Preguntas	Respuestas			Debilidad		Comentarios
		Si	No	N/A	Menor	Mayor	
1	¿Existe un plan de motivación preestablecido para estimular a los empleados de la compañía ?		X		✓		
2	¿Se solicitan reconocimientos para los empleados que han cumplido 5 y 10 años de servicio?		X		✓		
3	¿Se realizan actividades recreacionales participativas?	X					
4	¿Se realizan reconocimientos económicos en función de resultados de la evaluación de desempeño?		X		✓		
<b>Total:</b>		10					
<b>Porcentaje:</b>		25%					
<b>Observaciones:</b>							
<b>Elaborado por:</b> Srta. Andrea Noboa.							
<b>Revisado por:</b> Sr. Armando Gavidia.							

En los cuestionarios de control interno se realizaron preguntas específicas para los procedimientos de: reclutamiento de personal, selección, contratación, inducción, programación anual de capacitación, capacitación, control de asistencia, control de vacaciones, control de permisos, preparación de nómina, evaluación, seguridad y motivación. Se presenta tres posibilidades de respuesta (Si, No y N/A), las respuestas negativas se identifican como debilidades de control interno y éstas a su vez se determinan como mayores o menores tal como se muestra en cada uno de los cuestionarios.

### **3.6.1.2 Matriz de Ponderación de Control Interno.**

Para realizar la matriz de ponderación de control interno del departamento de Recursos Humanos de la empresa FARBIOVET S.A., se ponderó a cada una de las preguntas de los cuestionarios de 1 a 10 puntos, de acuerdo a su nivel de importancia dentro de cada procedimiento.

Las preguntas que se obtuvieron como Si de respuesta se calificó de acuerdo a la ponderación establecida y a las preguntas que se obtuvieron como No de respuesta, se calificó a las debilidades menores con 3 puntos y a las mayores con 1 punto, con el propósito de obtener una visión más clara de la evaluación del riesgo.

A continuación se muestra la matriz de ponderación de control interno:

<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN DE CONTROL INTERNO FARBIOVET S.A.</b>				
<b>Controles Claves</b>	<b>Pond. Preg.</b>	<b>Pond. Control</b>	<b>Calific. Preg.</b>	<b>Calific. Control</b>
<b>1. Reclutamiento de Personal.</b>		<b>52</b>		<b>27</b>
Pregunta 1	10		1	
Pregunta 2	8		3	
Pregunta 3	8		3	
Pregunta 4	8		8	
Pregunta 5	9		3	
Pregunta 6	9		9	
<b>2.- Selección.</b>		<b>81</b>		<b>49</b>
Pregunta 1	10		1	
Pregunta 2	8		8	
Pregunta 3	10		1	
Pregunta 4	8		8	
Pregunta 5	9		9	
Pregunta 6	8		3	
Pregunta 7	10		1	
Pregunta 8	9		9	
Pregunta 9	9		9	
<b>3.- Contratación.</b>		<b>76</b>		<b>40</b>
Pregunta 1	10		1	
Pregunta 2	10		10	
Pregunta 3	9		9	
Pregunta 4	8		8	
Pregunta 5	9		9	
Pregunta 6	10		1	
Pregunta 7	10		1	
Pregunta 8	10		1	
<b>4.- Inducción.</b>		<b>64</b>		<b>22</b>
Pregunta 1	10		1	
Pregunta 2	8		8	
Pregunta 3	10		1	
Pregunta 4	10		1	
Pregunta 5	9		9	
Pregunta 6	9		1	
Pregunta 7	8		1	
<b>5.- Programación Anual de Capacitación.</b>		<b>27</b>		<b>14</b>
Pregunta 1	9		3	
Pregunta 2	8		1	
Pregunta 3	10		10	
<b>6.- Capacitación.</b>		<b>58</b>		<b>34</b>
Pregunta 1	9		3	
Pregunta 2	8		8	
Pregunta 3	8		3	
Pregunta 4	8		3	
Pregunta 5	8		8	
Pregunta 6	9		1	
Pregunta 7	8		8	

<b>Controles Claves</b>	<b>Pond. Preg.</b>	<b>Pond. Control</b>	<b>Calific. Preg.</b>	<b>Calific. Control</b>
<b>7.- Control de Asistencia.</b>		<b>47</b>		<b>26</b>
Pregunta 1	9		3	
Pregunta 2	10		10	
Pregunta 3	9		3	
Pregunta 4	9		9	
Pregunta 5	10		1	
<b>8.- Control de Vacaciones.</b>		<b>44</b>		<b>29</b>
Pregunta 1	9		3	
Pregunta 2	8		8	
Pregunta 3	10		1	
Pregunta 4	9		9	
Pregunta 5	8		8	
<b>9.- Control de Permisos.</b>		<b>43</b>		<b>29</b>
Pregunta 1	9		3	
Pregunta 2	8		8	
Pregunta 3	9		1	
Pregunta 4	9		9	
Pregunta 5	8		8	
<b>10.- Preparación de Nómina.</b>		<b>65</b>		<b>30</b>
Pregunta 1	10		1	
Pregunta 2	10		1	
Pregunta 3	10		1	
Pregunta 4	9		9	
Pregunta 5	9		9	
Pregunta 6	9		1	
Pregunta 7	8		8	
<b>11.- Evaluación.</b>		<b>61</b>		<b>34</b>
Pregunta 1	9		3	
Pregunta 2	8		1	
Pregunta 3	9		9	
Pregunta 4	9		9	
Pregunta 5	9		1	
Pregunta 6	9		3	
Pregunta 7	8		8	
<b>12.- Seguridad.</b>		<b>77</b>		<b>45</b>
Pregunta 1	10		1	
Pregunta 2	10		10	
Pregunta 3	10		1	
Pregunta 4	8		3	
Pregunta 5	9		9	
Pregunta 6	10		10	
Pregunta 7	10		10	
Pregunta 8	10		1	
<b>13.- Motivación.</b>		<b>39</b>		<b>16</b>
Pregunta 1	10		1	
Pregunta 2	10		3	
Pregunta 3	9		9	
Pregunta 4	10		3	
	<b>SUMA:</b>	<b>734</b>		<b>395</b>



**GRAFICO N° 5**  
**VALORACIÓN DEL RIESGO**  
**DEPARTAMENTO R.R.H.H**

<b>Rango</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
	51% – 95%	21% - 50%	5%- 20%
<b>Nivel de Confianza</b>	<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
<b>Matriz de Ponderación de Control Interno Departamento de R.R.H.H</b>	<b>53.81%</b>	-	-

**Fuente:** MALDONADO Milton, Auditoría de Gestión.

**Elaborado por:** Andrea Noboa.

NC= Nivel de Confianza.

PT=Ponderación Total.

NR= Nivel de Riesgo.

CT= Calificación Total.

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

$$NC = \frac{395}{734} \times 100$$

NC= 53.81% Nivel de Riesgo Alto.

Nivel de Confianza Bajo.

## **Conclusión:**

La evaluación realizada al sistema de control interno del departamento de Recursos Humanos obtuvo como resultado una calificación de 395 puntos sobre 734, lo que determina que existe un nivel de riesgo alto y un nivel de confianza bajo. Por lo que se concluye que el sistema de control interno que se maneja en la empresa es ineficaz ya que no previene, no detecta y no corrige problemas significativos.

El departamento de Recursos Humanos no cuenta con procedimientos de control interno que detallen las funciones que se deben ejecutar y no cuenta con personal suficiente que desarrolle las actividades oportunamente.

Se puede concluir que existe nivel de riesgo moderado y nivel de confianza moderado en los procedimientos de control de vacaciones y permisos, en el nivel de riesgo alto y nivel de confianza bajo están la mayoría de procedimientos, lo que significa que el manejo del departamento de Recursos Humanos no es el más adecuado. El procedimiento que demuestra mayor riesgo es inducción con 5 debilidades, mientras que los demás muestran un margen de 4 debilidades cada uno de ellos.

### **3.7. PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS DE CONTROL INTERNO.**

Al proponer un sistema de control interno se debe considerar la elaboración de procedimientos en los que se incluyan actividades y se determinen obligaciones de los empleados, para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Los procedimientos de control interno, se desarrollan para cada una de las actividades u operaciones que están involucradas con los procesos de recursos humanos.

### **3.7.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.**

#### **3.7.1.1 Concepto.**

Es un conjunto de actividades encaminadas a contar con posibles candidatos potencialmente calificados y capaces de desempeñar cargos dentro de la compañía.

#### **3.7.1.2 Objetivos.**

- Planificar las necesidades de la organización en cuanto a talento humano.
- Aplicar técnicas de reclutamiento.
- Definir actividades y lineamientos para el reclutamiento de personal.
- Proporcionar información sobre las funciones y responsabilidades de la vacante.
- Atraer candidatos de los cuáles se seleccionará los próximos integrantes de la compañía.

#### **3.7.1.3 Alcance.**

Es un procedimiento de control mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recurso humano, la oportunidad de empleo que se pretende cubrir. Este proceso inicia con el envío de necesidades de capacitación a través del documento de Requerimientos de Bases para Reclutamiento y llega hasta la recepción de carpetas reclutadas del proceso interno y externo.

#### **3.7.1.4 Políticas.**

- Se difundirán diversas alternativas de reclutamiento como convocatorias internas o anuncios en los periódicos con la finalidad de obtener un grupo compacto de postulantes.

- Las vacantes existentes serán ocupadas en primera instancia por personal de la entidad, siempre que cumpla con todos los requisitos y exigencias del puesto de trabajo.
- El reclutamiento de aspirantes se llevará mediante una convocatoria interna y luego externa.
- El proceso de reclutamiento de personal se llevará a cabo en un lapso de 15 días.

#### **3.7.1.5 Responsables.**

Los responsables del procedimiento son:

- Gerente General.
- Jefes Departamentales.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Asistente de Recursos Humanos.

#### **3.7.1.6 Documento o Formulario.**

- Requerimiento de Bases para Reclutamiento.
- Solicitud de Empleo.
- Curriculum Vitae.



## **REQUERIMIENTO DE BASES PARA RECLUTAMIENTO**

<b>Cargo:</b>	<b>Área:</b>
<b>Nombre y Cargo del solicitante:</b>	
<b>Fecha de elaboración:</b>	

<b>I. EDUCACIÓN:</b>

<b>II. FORMACIÓN:</b>

<b>III. HABILIDADES:</b>

<b>IV. EXPERIENCIA:</b>

**Firma de Aprobación:** \_\_\_\_\_

El documento Requerimiento de Bases para Reclutamiento, determina cuatro necesidades básicas en lo que se refiere a reclutamiento de personal: educación, formación, habilidades y experiencia, los mismos que serán llenados por los jefes departamentales que necesiten cubrir una vacante en su área de trabajo. Finalmente este documento deberá ser firmado por el Gerente General para su respectiva aprobación.

## SOLICITUD DE EMPLEO

<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>		Fecha de Solicitud	FOTO			
Puesto que solicita:		Sueldo Mensual deseado				
		Sueldo Mensual Aprobado				
		Fecha de Contratación				

DATOS PERSONALES				
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre(s)	Edad	Años
Domicilio	Cédula Identidad	Teléfono	Sexo	
Ciudad, Estado	Lugar de Nacimiento	Fecha de Nacimiento	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino	
Vive con		Estatura	Peso	
<input type="checkbox"/> Sus padres <input type="checkbox"/> Su familia <input type="checkbox"/> Parientes <input type="checkbox"/> Solo		Estado Civil		
Personas que dependen de usted		<input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Otro		
<input type="checkbox"/> Hijos <input type="checkbox"/> Cónyuge <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Otros				

SALUD Y HABITOS PERSONALES		
¿Como considera su estado de salud actual?	¿Padece alguna enfermedad crónica?	
<input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> SI (Explique)	
¿Práctica Ud. Algún Deporte?	¿Pertenece a algún Club Social o Deportivo?	¿Cuál es su pasatiempo favorito?
¿Cuál es su meta en la vida?		

DATOS FAMILIARES		
NOMBRE	DOMICILIO	OCUPACION
Padre		
Madre		
Esposa (o)		
Nombre y edades de los hijos.		

EDUCACIÓN					
INSTITUCIÓN	DE	A	AÑOS	TITULO RECIBIDO	
Primaria					
Secundaria					
Universidad					
Maestrías					
Otros					

Estudios que esta efectuando en la actualidad:			
Escuela	Horario	Curso o Carrera	Grado

CONOCIMIENTOS GENERALES	
Que Idiomas habla (Nivel 50%, 75%, 100%)	Funciones de oficina que domina
Maquina de Oficina o taller que sepa manejar	Software que conoce
Otros trabajos o funciones que domina	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES									
Concepto	Actual o ultimo		Anterior		Anterior		Anterior		
	de	a	de	a	de	a	de	a	
Tiempo que presto sus servicios									
Nombre de la Compañia									
Dirección									
Teléfono									
Puesto desempeñado									
Sueldo Mensual:	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	
Motivo de separación									
Nombre de su jefe directo									
Puesto de jefe directo									
Podemos solicitar Informes de usted	Comentarios de sus jefes:								
<input type="checkbox"/> SI									
<input type="checkbox"/> No (Razones)									

REFERENCIAS PERSONALES				
NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	OCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

DATOS GENERALES	
¿Como supo de este empleo? <input type="checkbox"/> Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio (anótelos)	
¿Tiene parientes trabajando en esta Empresa? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> SI (nómbrellos)	
¿Ha estado afiliado? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> SI (nombre de la Cia.)	
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> SI ¿a Cual?	
¿Tiene seguro de vida? <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> SI (nombre de la Cia.)	
¿Puede viajar? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No (razones)	
¿Esta dispuesto a cambia de lugar de residencia? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> No (razones)	
Fecha en que podría presentarse a trabajar	

Comentarios del Entrevistador y Firma	
Comentarios:	
Firma:	Firma del solicitante

La Solicitud de Empleo determina principales aspectos de los posibles candidatos cómo: datos personales, salud y hábitos, educación, conocimientos generales, empleos actuales y anteriores, referencias personales, generales y económicos, es así, que será llenado por los posibles candidatos e irá adjuntado a las carpetas que receptorá el Asistente de Recursos Humanos.

El Curriculum Vitae, es otro documento importante en lo que se refiere al proceso de Reclutamiento de Personal, este es receptorado por la Asistente de Recursos Humanos y va acompañado de otra documentación necesaria para la compañía.

### **DOCUMENTACIÓN FARBIOVET S.A.**



#### **DOCUMENTACIÓN**

- Curriculum Vitae.
- Copia Cédula de Identidad.
- Copia Papeleta de Votación.
- Original Partida de Nacimiento.
- Copia Título de Bachiller o documento que compruebe el último año de estudio.
- Copia de Título Profesional.
- Certificados de Honorabilidad (no indispensable).
- Certificados de trabajos anteriores (no indispensable).
- Certificados de cursos y seminarios realizados (no indispensable).
- 2 fotos tamaños carnet.
- Exámenes Médicos.
- Carnet de Salud.
- Cuenta Bancaria.

#### **Casados**

- Copia Partida de Nacimiento hijos.
- Copia cédula de ciudadanía conyugue.
- Copia Acta de Matrimonio.



Este documento se entrega a cada uno de los posibles candidatos con el propósito de que obtengan los documentos necesarios en el caso de ser seleccionados posteriormente.

### 3.7.1.7 Descripción.

#### **RECLUTAMIENTO INTERNO**

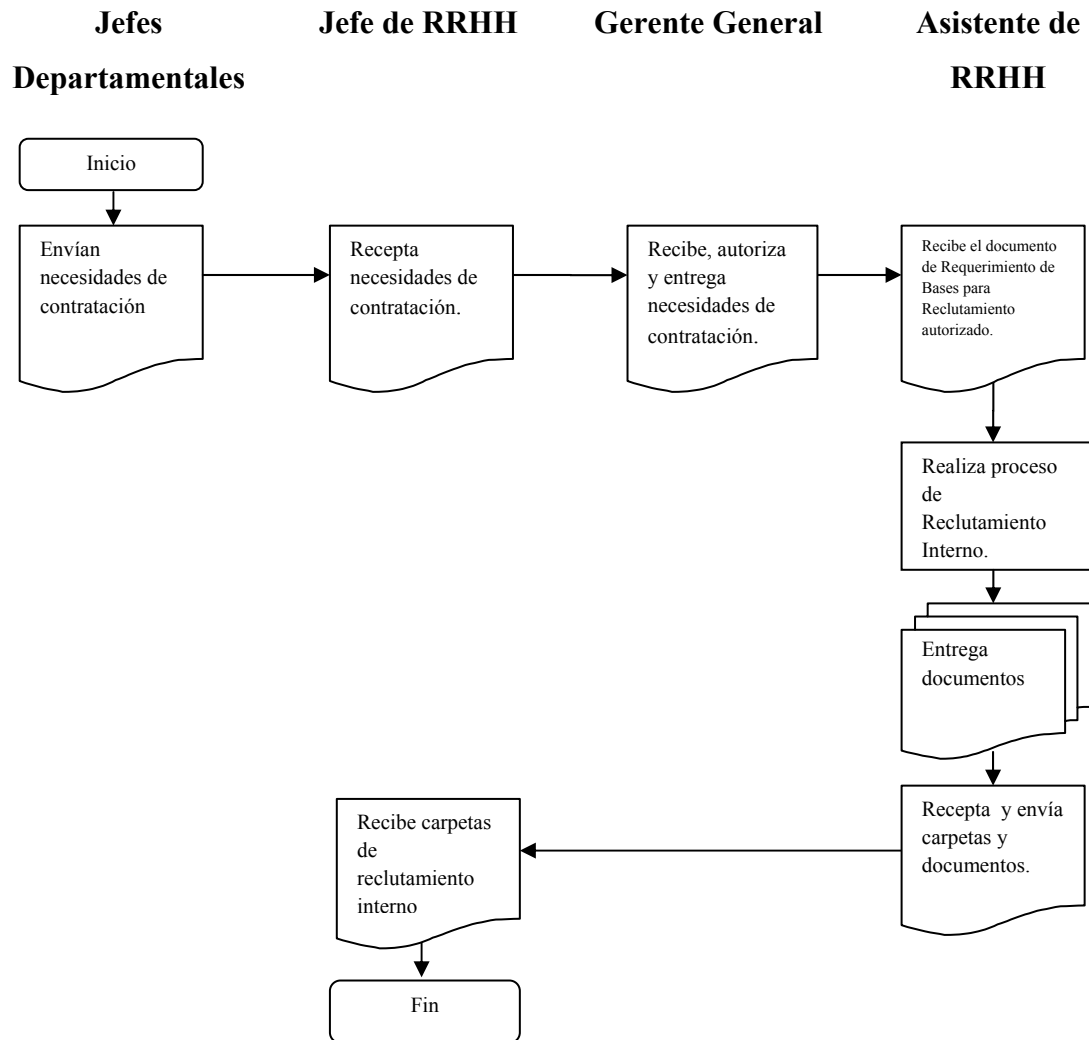
<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Envían necesidades de contratación de personal a través del documento de Requerimiento de Bases para Reclutamiento.	Jefes Departamentales.
2	Recepta las necesidades de los departamentos a través del documento de Requerimiento de Bases para Reclutamiento.	Jefe de Recursos Humanos.
3	Recibe, autoriza y entrega el documento de Requerimiento de Bases para Reclutamiento.	Gerente General.
4	Recibe el documento de Requerimiento de Bases para Reclutamiento autorizado.	Asistente de Recursos Humanos.
5	Realiza el proceso de reclutamiento interno.	Asistente de Recursos Humanos.
6	Entrega a los posibles candidatos la Solicitud de Empleo y demás documentos.	Asistente de Recursos Humanos.
7	Recepta y envía las carpetas que han sido entregadas con la Solicitud de Empleo y demás documentos.	Asistente de Recursos Humanos.
8	Recibe las carpetas que han sido entregadas mediante el proceso de reclutamiento interno.	Jefe de Recursos Humanos.

## RECLUTAMIENTO EXTERNO

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Envían necesidades de contratación de personal a través del documento de Requerimiento de Bases para Reclutamiento.	Jefes Departamentales.
2	Recepta las necesidades de los departamentos a través del documento de Requerimiento de Bases para Reclutamiento.	Jefe de Recursos Humanos.
3	Recibe, autoriza y entrega el documento de Requerimiento de Bases para Reclutamiento.	Gerente General.
4	Recibe el documento de Requerimiento de Bases para Reclutamiento autorizado.	Asistente de Recursos Humanos.
5	Realiza el proceso de reclutamiento externo a través de anuncios en medios de comunicación.	Asistente de Recursos Humanos.
6	Entrega a los posibles candidatos la Solicitud de Empleo y demás documentos.	Asistente de Recursos Humanos.
7	Recepta y envía las carpetas que han sido entregadas con la Solicitud de Empleo y demás documentos.	Asistente de Recursos Humanos.
8	Recibe las carpetas que han sido entregadas mediante el proceso de reclutamiento externo.	Jefe de Recursos Humanos.

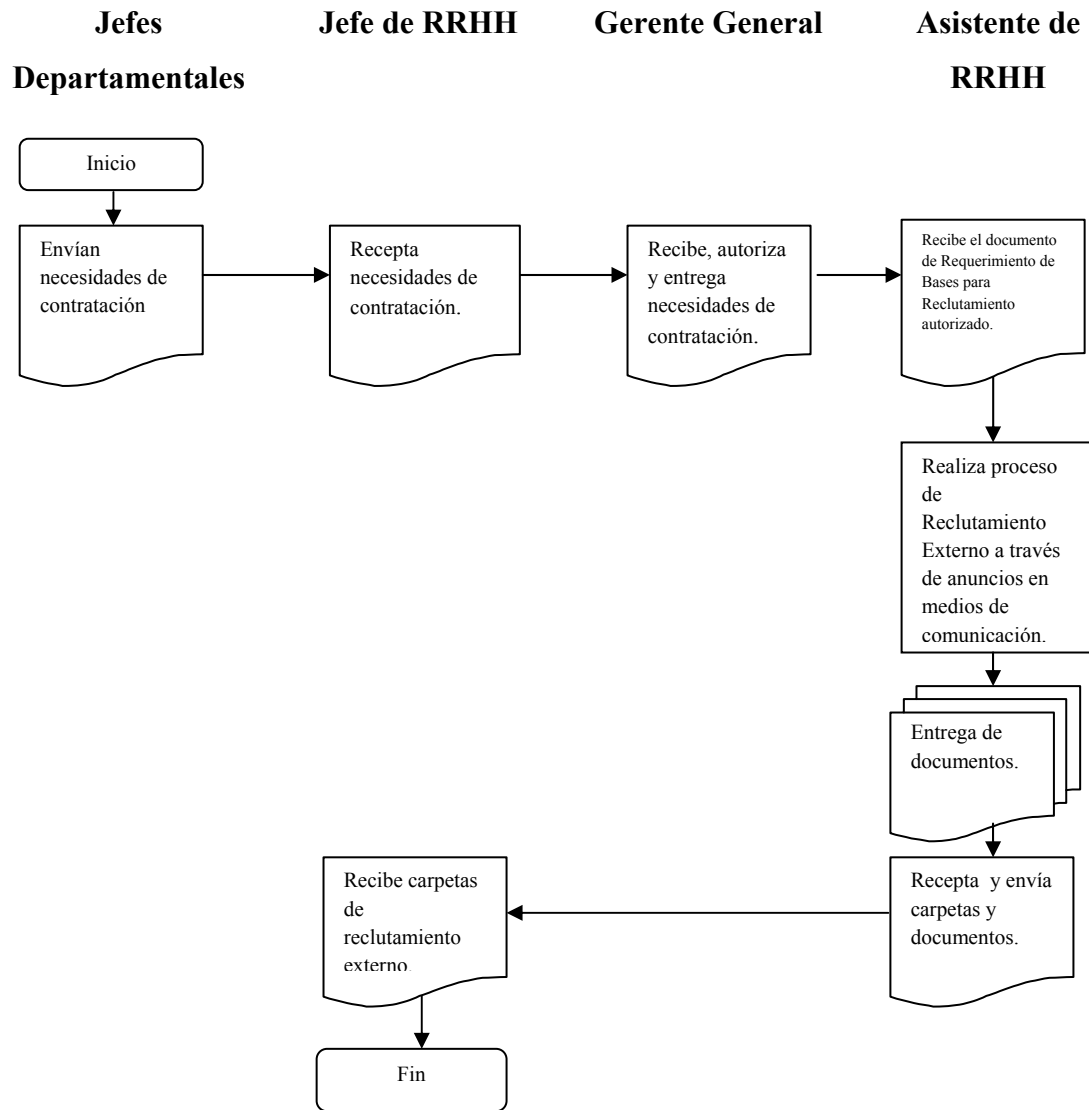
### 3.7.1.8 Diagrama de Flujo.

## RECLUTAMIENTO INTERNO



### 3.7.1.8 Diagrama de Flujo.

#### RECLUTAMIENTO EXTERNO



### **3.7.2 SELECCIÓN.**

#### **3.7.2.1 Concepto.**

Es el proceso que cubre la plaza de trabajo que se encuentra disponible. La selección de personal consiste en una serie de pasos que se establecen para decidir que aspirantes deben ser contratados.

#### **3.7.2.2 Objetivos.**

- Manejar la selección de personal en forma ordenada y lógica.
- Conocer a los candidatos idóneos para disponer de un grupo de personas entre las cuáles se pueda escoger al que cumpla con todos los requisitos necesarios.
- Analizar habilidades y capacidades de los solicitantes con el propósito de decidir por el que más cumpla con el perfil de puesto a cubrir.

#### **3.7.2.3 Alcance.**

Este proceso inicia con la recepción de carpetas reclutadas del proceso interno y externo y llega hasta el conocimiento de aprobación para elaborar el contrato de trabajo.

#### **3.7.2.4 Políticas.**

- El proceso de selección de personal se lo efectuará bajo estricta ética y confidencialidad.
- El Jefe de Recursos Humanos será el encargado de llevar a cabo el proceso de selección de personal.
- El proceso de selección comprenderá el análisis y calificación del Departamento de Recursos Humanos a través de la aplicación de una entrevista personal.
- Todos los candidatos serán sometidos necesariamente y obligatoriamente al proceso de selección.

- El perfil de cargo de la vacante será la base principal sobre la cual se desarrollará el proceso de selección de personal.
- Las carpetas receptadas mediante el proceso de reclutamiento interno serán las primeras en ser entrevistadas.
- La entrevista personal se la desarrollará con puntualidad.
- El visto bueno del proceso de selección lo dará el Gerente General y el Jefe de Recursos Humanos se encargará de escoger la persona (s) calificada (s) en función de los parámetros establecidos para el efecto.
- El proceso de selección de personal se llevará a cabo en un lapso de 15 días.

#### **3.7.2.5 Responsables.**

Los responsables del procedimiento son:

- Gerente General.
- Jefe de Recursos Humanos.

#### **3.7.2.6 Documento o Formulario.**

- Calificación de la Entrevista Personal.
- Pruebas.

## CALIFICACIÓN DE LA ENTREVISTA PERSONAL

Nº	FACTORES	DESFAVORABLE (1)	FAVORABLE (0)
1	Grado de Conocimientos		
2	Grado de Cultura General.		
3	Presencia.		
4	Modo de Vestir.		
5	Desarrollo Mental.		
6	Salud e Higiene.		
7	Seguridad al hablar.		
8	Facilidad de expresión.		
9	Extrovertido.		
10	Introvertido.		
11	Sinceridad.		
12	Madurez.		
13	Comprensión.		
14	Sensibilidad.		
<b>Total:</b>			
<b>CALIFICACIÓN Y OBSERVACIONES:</b> _____			
<b>Firma:</b> _____			

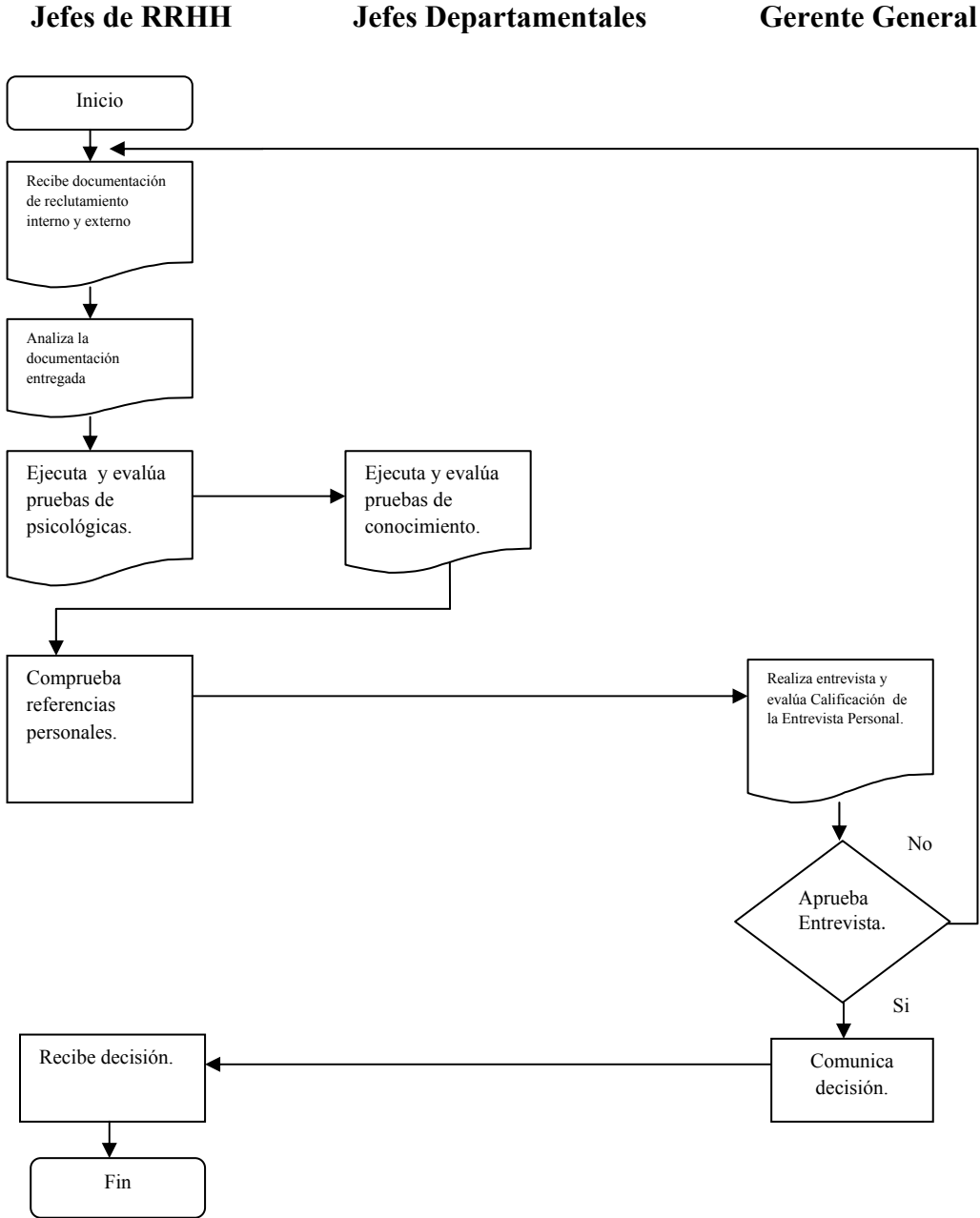
Este documento se lo utilizará para calificar las aptitudes y actitudes que posee el candidato. Además de ello, se realizarán pruebas de conocimiento relacionadas con la actividad que desempeñarán tanto para el área de producción farma, biológicos y administración y evaluaciones psicológicas.

### 3.7.2.7 Descripción.

<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Recibe la documentación del proceso de reclutamiento interno y externo.	Jefe de Recursos Humanos.
2	Analiza la documentación entregada especialmente el Curriculum Vitae y la Solicitud de Empleo.	Jefe de Recursos Humanos.
3	Ejecuta y evalúa pruebas de conocimiento y psicológicas.	Jefe de Recursos Humanos / Jefes Departamentales.
4	Se comprueban las referencias personales.	Jefe de Recursos Humanos.
5	Realiza entrevista personal y evalúa la Calificación de la Entrevista Personal.	Gerente General.
6	Si aprueba entrevista se comunica decisión al Jefe de Recursos Humanos.	Gerente General.
7	Conoce decisión para la elaboración del contrato de trabajo.	Jefe de Recursos Humanos.



**3.7.2.8 Diagrama de Flujo.**



### **3.7.3 CONTRATACIÓN.**

#### **3.7.3.1 Concepto.**

Es el proceso de formalizar con apego a las disposiciones legales la futura relación laboral con el propósito de garantizar los derechos, intereses tanto del Empleado y Empleador.

#### **3.7.3.2 Objetivos.**

- Establecer una relación formal entre el Empleado y Empleador.
- Llegar a acuerdos con las personas, que satisfagan de manera posible los intereses del Empleado y de la compañía.
- Realizar los contratos de trabajo bajo disposiciones legales.
- Integrar su expediente de trabajo cuando han aceptado las partes.

#### **3.7.3.3 Alcance.**

Es un procedimiento de control que inicia con el personal que ha sido seleccionado y llega hasta la legalización del contrato de trabajo.

#### **3.7.3.4 Políticas.**

- El contrato se celebrará entre ambas partes empleador y empleado desde el primer día de trabajo del colaborador.
- El trámite de afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se lo hará desde el primer de trabajo.
- Se integrará un expediente del nuevo empleado el mismo que debe contener todos los documentos necesarios que formen parte de su historial.
- El proceso de contratación de personal se llevará a cabo en un lapso de 8 días.

### **3.7.3.5 Responsables.**

Los responsables del procedimiento son:

- Gerente General.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Asistente de Recursos Humanos.
- Empleado Contratado.

### **3.7.3.6 Documento o Formulario.**

- Contrato de Trabajo a Plazo Fijo.
- Contrato de Trabajo a Plazo Indefinido.
- Ficha Personal.

## CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO

En la ciudad de Quito, hoy día..... de..... de ....., comparecen libre y voluntariamente a la celebración del presente contrato de trabajo a plazo fijo, por una parte la compañía ....., debidamente representada por su representante legal ....., por otra parte el/la ....., portador (a) de la cédula de ciudadanía N° ....., por sus propios derechos, a quienes se les denominará “**EL EMPLEADOR**” Y EL “**TRABAJADOR**”, respectivamente, los mismos que convienen en celebrar este contrato al tenor de las siguientes cláusulas:

**CLÁUSULA PRIMERA.- ANTECEDENTES.-** La compañía ..... es una compañía legalmente constituida en el Ecuador, que tiene por objeto la realización de actividades descritas en su estatuto social.

**EL TRABAJADOR** ha ofrecido sus servicios, para lo cual declara tener la capacidad y conocimientos respectivos.

**CLÁUSULA SEGUNDA.- OBJETO.-** Con estos antecedentes el Empleador resuelve contratar los servicios lícitos y personales del /la ....., para que labore en calidad de ....., debiendo cumplir con todas las funciones relativas a esta actividad de acuerdo con la ley, los reglamentos internos y las órdenes emanadas de sus superiores jerárquicos.

Las funciones que el Trabajador deberá cumplir son las establecidas en los Reglamentos de la compañía y todas aquellas que se le asignen relacionadas con las mismas, las cuales serán descriptivas y limitativas, razón por la cual, el Trabajador acepta cumplir eficientemente las mismas.

**CLÁUSULA TERCERA.- OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR.-** Además de las previstas en la Ley, el **TRABAJADOR**, entre otras, tendrá las siguientes:

- a) Cumplir y someterse a las normas, procedimientos, reglamentos, y disposiciones vigentes en el lugar de trabajo, y a las que en adelante se expidieren;
- b) Prestar sus servicios de forma eficiente identificándose con los propósitos que persigue la compañía.
- c) Cuidar y mantener en debida forma los bienes, útiles, herramientas, etc., que le fueren entregados para la ejecución de sus labores o estuvieren a su cuidado, responsabilizándose por aquellos daños que no provengan de su uso normal, y que de las pérdidas o deterioro de los bienes, cuyos valores le serán deducidos de sus haberes, previa la correspondiente comprobación.
- d) Comunicar oportunamente al Empleador todas las informaciones que obtenga en razón de su trabajo y que por su naturaleza serán reservados.
- e) Guardar absoluta reserva sobre todas las informaciones y documentos que reciba o tome conocimiento en razón de las funciones que desempeña y que por su naturaleza sean reservados.
- f) En caso de renuncia del Trabajador, éste se obliga a proveer con toda la información y conocimientos de sus labores a la persona que la reemplace en sus funciones, renunciando de esta manera a cobrar honorarios extras por dicha información o conocimientos.

Los descubrimientos e invenciones, las mejoras en los procedimientos, así como los trabajos y resultados de las actividades del Trabajador, mientras preste sus servicios al Empleador, quedarán de propiedad exclusiva de éste último, el cual podrá patentar o registrar a su nombre tales inventos o mejoras.

**CUARTA: REMUNERACIÓN.-** El EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR como remuneración mensual, la suma de....., y las demás prestaciones establecidas en la Ley. De la remuneración convenida, se deducirán los conceptos relativos a aportes personales al IESS, e impuesto a la Renta de haber lugar a ello y cualquier otra retención ordenada por la ley o por autoridad competente.

En caso de pago por jornal se estará a lo dispuesto en el Art. 54 del Código de Trabajo, esto es a la pérdida de la remuneración completa de la semana, si el trabajador faltare injustificadamente una jornada o media jornada de trabajo según sea el caso.

**CLÁUSULA QUINTA.- PLAZO.-** El plazo de duración del presente contrato es de un año calendario a contarse desde su suscripción, una vez concluido el plazo expresado la relación laboral termina bastando para ello la notificación legal con el desahucio en los plazos que señala el Código de Trabajo. Las partes acuerdan que el presente contrato podrá ser renovado por las partes de manera expresa o tácita. En el evento de que la renovación del contrato se la realice de manera tácita, la mencionada renovación contendrá exactamente las mismas condiciones que las que se han pactado con esta fecha, especialmente en lo referente al plazo de duración del contrato. La renovación expresa se la realizará, necesariamente, con la suscripción de un nuevo contrato.

En caso de que **EL TRABAJADOR** incumpliere con cualquiera de las obligaciones determinadas en la cláusula tercera de este contrato (debidamente comprobadas), la relación laboral podrá darse por terminada anticipadamente, bastando para ello la notificación legal con el desahucio sin que esto dé lugar a pago de indemnización alguna por parte del empleador. EL TRABAJADOR Y EL EMPLEADOR acuerdan reconocer expresamente que EL TRABAJADOR ha mantenido una relación de trabajo a partir del ....., **bajo un contrato eventual de trabajo.**

**CLÁUSULA SEXTA.- HONORARIO.- EL TRABAJADOR** se obliga a laborar por jornadas de trabajo las máximas diaria y semanal, de conformidad con la ley. La jornada diaria podrá dividirse, si así lo impusieren las circunstancias de acuerdo al artículo 57 del Código del Trabajo.

**CLÁUSULA SÉPTIMA.- LUGAR DE TRABAJO.-** Debido a la naturaleza de las labores que desempeñara el **TRABAJADOR**, se establece como lugar de trabajo determinado las instalaciones de la compañía ....., ubicadas en ....., sin perjuicio de que pueda ser en cualquier otro lugar, dentro o fuera de la ciudad de Quito, acordando las partes que **EL TRABAJADOR** da su consentimiento para ello sin que signifique disminución de categoría o mengua de remuneración.

El empleador pagará al trabajador los gastos de ida y vuelta, alojamiento y alimentación cuando, por razones del servicio, tenga que trasladarse a un lugar distinto del de su residencia, de conformidad con el Art. 42 numeral 22 del Código de Trabajo.

**CLÁUSULA OCTAVA.-** Dada la naturaleza de sus labores, **EL TRABAJADOR** da expresamente su consentimiento para que **EL EMPLEADOR** le asigne cualquier tipo de trabajo, relacionado con su área de labores, comprometiéndose a efectuarlas y debiendo percibir por tales actividades la remuneración pactada en este contrato.

Sin embargo, si por orden del empleador el trabajador fuere cambiado de ocupación actual sin su consentimiento, se tendrá esta orden como despido intempestivo, aun cuando el cambio no implique mengua de remuneración o categoría, siempre que lo reclamare el trabajador dentro de los sesenta días siguientes a la orden del empleador de conformidad con el Art. 192 del Código de Trabajo.

**CLÁUSULA NOVENA.- PROHIBICIONES.-** A más de las prohibiciones contempladas en el Código de Trabajo, leyes, reglamentos, instructivos y demás disposiciones legales; el **TRABAJADOR** durante la vigencia de este contrato, no podrá prestar sus servicios para otra persona natural o jurídica, salvo que el **EMPLEADOR** lo autorice expresamente por escrito.

**CLÁUSULA DÉCIMA.- SUJECCIÓN LEGAL.- EL TRABAJADOR** a través de la firma del presente contrato, acepta someterse y dar cumplimiento estricto a las normas del Código de Trabajo y a las propias del **EMPLEADOR**, contenidas en reglamentos u órdenes impartidas: en caso de no acatar lo anteriormente mencionado, el **EMPLEADOR** podrá hacer uso de las disposiciones legales establecidas en las leyes laborales.

**CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA.- CONFIDENCIALIDAD.- EL TRABAJADOR** mediante este documento, se obliga y compromete a mantener la más estricta confidencialidad relacionada a las actividades y funciones que desempeña para **EL EMPLEADOR**; así mismo se obliga a no utilizar directa o indirectamente, difundir o revelar información en perjuicio **DEL EMPLEADOR**, sobre todos los asuntos relativos a la empresa, aún después de terminada la relación laboral. El contravenir esta disposición, dará lugar a la terminación inmediata de la relación laboral conforma a la ley, sin perjuicio de las acciones civiles y penales que le asiste al **EMPLEADOR**.

**CLÁUSULA DÉCIMO SEGUNDA: DECLARACIONES.- EL TRABAJADOR Y LA EMPLEADORA** declaran que sus actividades tienen fines lícitos y que no se encuentran vinculados con el narcotráfico, lavado de activos y más infracciones determinadas en la Ley de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas o en la Ley para Reprimir el Lavado de Activos. El **TRABAJADOR** exime al **EMPLEADOR** y a sus funcionarios de toda responsabilidad si la presente declaración es falsa o errónea y lo autoriza a que realice el análisis y verificaciones que considere pertinentes.

**CLÁUSULA DÉCIMO TERCERA: TERMINACIÓN.-** Este contrato terminará según lo dispuesto en la cláusula quinta, así como de conformidad con las disposiciones reglamentarias y legales que permitan darlo por concluido. **LA EMPLEADORA** o **EL TRABAJADOR** deberá notificar a la otra parte su voluntad de darlo por terminado con treinta días y/o quince días de anticipación, respectivamente, de conformidad con los Arts. 184 y 621 del Código de Trabajo. Así mismo cualquiera de las partes podrá dar por terminado este contrato, previo visto bueno, en los casos de los Arts. 172 y 173 del



Código de Trabajo y con el procedimiento determinado en el Art. 618 del mismo Código.

**CLÁUSULA DÉCIMO CUARTA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-** Para el caso de controversia judicial, las partes se someterán a los jueces competentes de la ciudad de Quito y al trámite oral.

Para constancia de lo estipulado, firman las partes en tres ejemplares de igual contenido y valor en la ciudad de Quito, a los.....

**EL EMPLEADOR**

**EL TRABAJADOR**

## CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO

Comparecen, ante el señor Inspector del Trabajo, por una parte la **EMPRESA FARMACÉUTICA VETERINARIA FARBIOVET S.A.**, a través de su representante legal,.....; en su calidad de EMPLEADOR y por otra parte el señor .....portador de la cédula de ciudadanía ..... en su calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de Quito y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar un contrato de trabajo a **PLAZO INDEFINIDO** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

EL EMPLEADOR Y TRABAJADOR en adelante se las denominará conjuntamente como “Partes” e individualmente como “Parte”.

### **PRIMERA.- ANTECEDENTES.-**

EL EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de ....., revisados los antecedentes del (de la) señor (a)(ita) ....., éste (a) declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, EL EMPLEADOR y el TRABAJADOR (A) procedan a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

## **SEGUNDA.- OBJETO.**

EL TRABAJADOR (a) se compromete a prestar sus servicios lícitos y personales bajo la dependencia del EMPLEADOR (a) en calidad de.....con responsabilidad y esmero, que los desempeñará de conformidad con la Ley, las disposiciones generales, las órdenes e instrucciones que imparta EL EMPLEADOR, dedicando su mayor esfuerzo y capacidad en el desempeño de las actividades para las cuales ha sido contratado. Mantener el grado de eficiencia necesaria para el desempeño de sus labores, guardar reserva en los asuntos que por su naturaleza tuviere esta calidad y que con ocasión de su trabajo fueran de su conocimiento, manejo adecuado de documentos, bienes y valores del EMPLEADOR y que se encuentran bajo su responsabilidad.

## **TERCERA.- JORNADA ORDINARIA Y HORAS EXTRAORDINARIAS.-**

EL TRABAJADOR (a) se obliga y acepta, por su parte, a laborar por jornadas de trabajo, las máximas diarias y semanal, en conformidad con la Ley, en los horarios establecidos por el EMPLEADOR de acuerdo a sus necesidades y actividades. Así mismo, las Partes podrán convenir que, el EMPLEADO labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten y tan solo por orden escrita de EL EMPLEADOR.

## **CUARTA.- REMUNERACIÓN.-**

EL EMPLEADOR pagará al TRABAJADOR (a) por la prestación de sus servicios la remuneración convenida de mutuo acuerdo en la suma de.....DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA (USD\$.....)

EL EMPLEADOR reconocerá también al TRABAJADOR las obligaciones sociales y los demás beneficios establecidos en la legislación ecuatoriana.

**QUINTA.- DURACIÓN DEL CONTRATO:**

El presente contrato tiene un plazo indefinido. Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

**SEXTA.- LUGAR DE TRABAJO.-**

EL TRABAJADOR (a) desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en la Urb. Lomas de la Concepción, Lote 40, Vía a Pintag, en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

**SÉPTIMA.- OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:**

En lo que respecta a las obligaciones, derecho y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV de las obligaciones del empleador y del trabajador, a más de las estipuladas en este contrato. Se consideran como faltas graves del trabajador, y por tanto suficientes para dar por terminadas la relación laboral.

**OCTAVA.- LEGISLACIÓN APLICABLE.-**

En todo lo no previsto en este Contrato, cuyas modalidades especiales las reconocen y aceptan las partes, éstas se sujetan al Código de Trabajo.

**NOVENA.- JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-**

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo amistoso entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes del lugar en que este contrato ha sido celebrado, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

**DÉCIMA.- SUSCRIPCIÓN.-**

Las partes se ratifican en todas y cada una de las cláusulas precedentes y para constancia y plena validez de lo estipulado firman este contrato en original y dos ejemplares de igual tenor y valor, en la ciudad de Quito el día.....del mes de..... del año.....

**EL EMPLEADOR**

**EL TRABAJADOR (a)**

La compañía trabaja con dos tipos de contratos que son: Contrato de Trabajo a Plazo Fijo y Contrato de Trabajo a Plazo Indefinido, los mismos que son llenados de acuerdo a las condiciones pactadas en la celebración del contrato y firman ambas partes.

## FICHA PERSONAL



### FICHA PERSONAL

#### 1. DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRES	
FECHA DE NACIMIENTO		DISTRITO	PROVINCIA	DEPARTAMENTO	
DNI	L. MILITAR	CÓDIGO AFP		CÓDIGO DE SALUD	
DOMICILIO:			TELÉFONO:		
ESTADO CIVIL:	SOLTERO <input type="checkbox"/>	CASADO <input type="checkbox"/>	VIUDO <input type="checkbox"/>	CONVIVIENTE <input type="checkbox"/>	

FOTO

#### 2. DATOS FAMILIARES (CÓNYUGE, HIJOS Y DEPENDIENTES)

NOMBRE	PARENTESCO	EDAD	FECHA DE NACIMIENTO

#### 3. EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA

NIVEL SECUNDARIA			
NIVEL OCUPACIONAL			
NIVEL SUPERIOR			
GRADOS Y TÍTULOS	ESPECIALIDAD	FECHA DE EXPEDICIÓN	INSTITUCIÓN

#### 4. EXPERIENCIA LABORAL

##### 4.1 EN OTRAS EMPRESAS

CARGO	EMPRESA	PERIÓDO			MOTIVO DE RETIRO
		INICIO	TERM.	DURACIÓN	

##### 4.2 EN LA EMPRESA

CARGO	NIVEL O CATEGORÍA	PERIÓDO	
		INICIO	TERMINO

#### 5. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

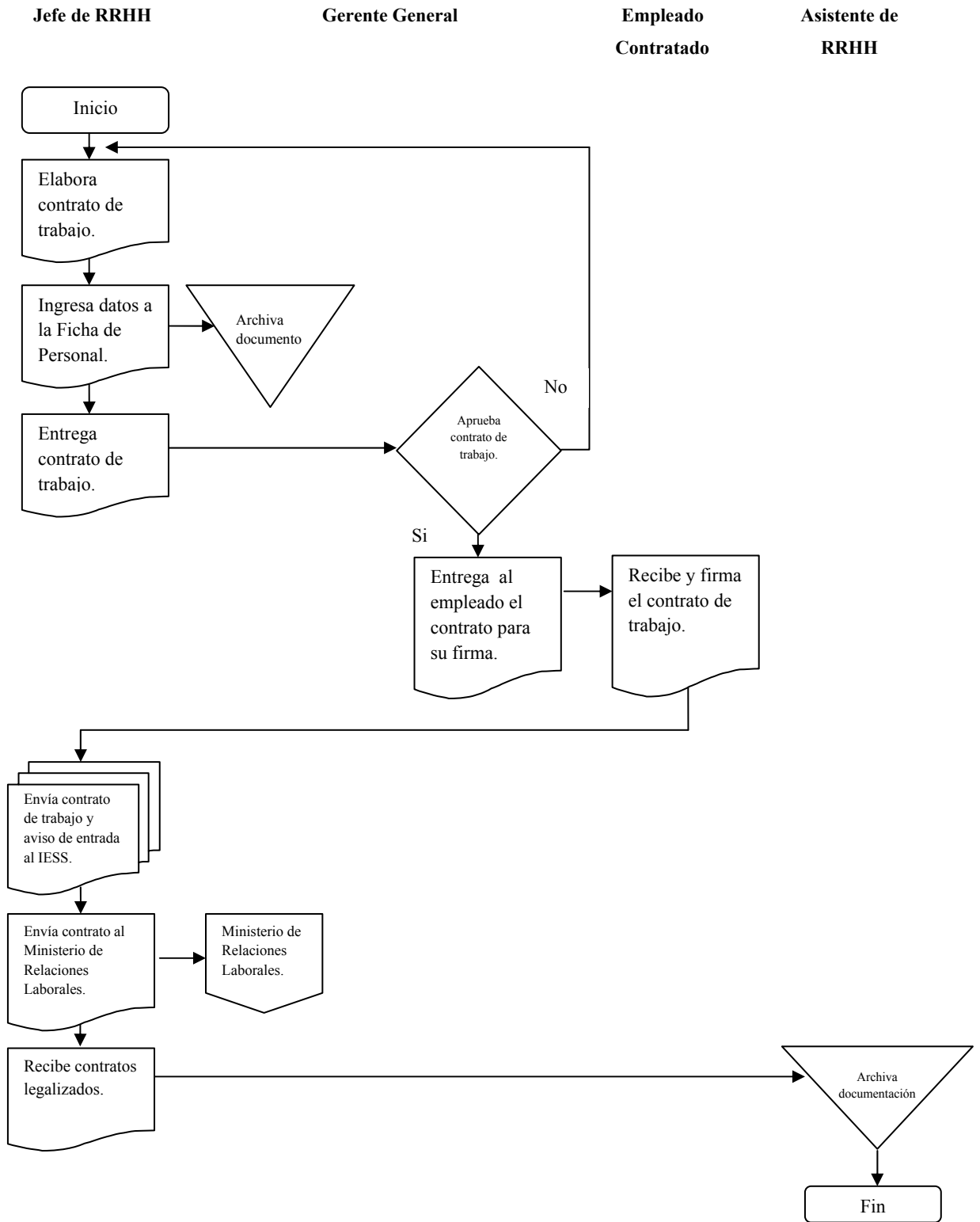
EVENTOS	INSTITUCIÓN	PERIÓDO	DURACIÓN

La Ficha de Personal es un expediente de trabajo el cual resume la vida laboral del nuevo empleado en ciertos aspectos que son: Datos Personales, Datos Familiares, Educación y Formación Académica, Experiencia Laboral, Capacitación y Desarrollo.

### 3.7.3.7 Descripción.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Elabora el contrato de trabajo sea fijo o indefinido.	Jefe de Recursos Humanos.
2	Ingresa datos a la Ficha Personal del nuevo empleado de la compañía y archiva documento.	Jefe de Recursos Humanos.
3	Entrega contrato de trabajo al Gerente General.	Jefe de Recursos Humanos.
4	Recibe y aprueba contrato de trabajo caso contrario lo rechaza.	Gerente General.
5	Si el contrato es aprobado se entrega al empleado contratado para que lo firme.	Empleado Contratado.
6	Envía dos copias originales del contrato de trabajo y del aviso de entrada del nuevo empleado al IESS.	Jefe de Recursos Humanos.
7	Envía el contrato al Ministerio de Relaciones Laborales.	Jefe de Recursos Humanos.
8	Recibe contratos legalizados.	Jefe de Recursos Humanos.
9	Archiva la documentación en la carpeta del nuevo colaborador.	Asistente de Recursos Humanos.

### 3.7.3.8 Diagrama de Flujo.





### **3.7.4 INDUCCIÓN.**

#### **3.7.4.1 Concepto.**

El proceso de inducción del personal permite que el nuevo empleado se adapte en el menor tiempo al puesto de trabajo, a los compañeros y a la entidad.

#### **3.7.4.2 Objetivos.**

- Proporcionar información necesaria al nuevo empleado para llevar a cabo todas las actividades pertinentes con el objetivo de lograr su pronta incorporación a los grupos sociales en el medio de trabajo.
- Establecer actitudes favorables de los nuevos empleados hacia la empresa, sus políticas y su personal.
- Lograr que los nuevos colaboradores sientan un compromiso con ellos y con la entidad para desempeñar de mejor manera sus funciones.

#### **3.7.4.3 Alcance.**

Es un proceso de control que inicia con la bienvenida del personal y llega hasta Registro de Inducción firmado.

#### **3.7.4.4 Políticas.**

- El Departamento de Recursos Humanos se encargará de dar una charla de bienvenida y de conocimientos generales de la empresa como es la misión, visión, políticas, objetivos, organigrama, instalaciones de la compañía, historia de la empresa, calidad en sus productos, servicios que ofrece, etc.
- El nuevo empleado deberá recibir una charla de bienvenida por parte del Jefe de Recursos Humanos y la inducción por parte del Jefe Inmediato.

- Todo jefe que integre a su equipo de trabajo personal nuevo tiene la obligación de comprometerlo al máximo mediante la práctica y ejecución de funciones.

#### **3.7.4.5 Responsables.**

Los responsables del procedimiento son:

- Jefe de Recursos Humanos.
- Asistente de Recursos Humanos.
- Jefe Inmediato.
- Empleado Contratado.

#### **3.7.4.6 Documento o Formulario.**

- Registro de Inducción.
- Historia de FARBIOVET S.A.
- Pilares de FARBIOVET S.A.
- Documento Informativo de Señalización de Seguridad.
- Reglamento Interno de Trabajo.
- Anexos (Organigrama, Manual de Funciones y Lista de precios).

## REGISTRO DE INDUCCIÓN

Lugar:		Fecha:		Hora:	
Inducción a:			Firma:		
A HISTORIA				CUMPLIMIENTO	
* Leer la Historia de FARBIOVET S.A.				Si	No
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B POLÍTICA				CUMPLIMIENTO	
* Leer y comprender los PILARES DE FARBIOVET S.A.				Si	No
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C ESTRUCTURA ORGÁNICA				CUMPLIMIENTO	
* Entender y comprender el organigrama de FARBIOVET S.A.				Si	No
* Identificarse en qué departamento y/o proceso está usted.				Si	No
Departamento:		Proceso:		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES				CUMPLIMIENTO	
*Aceptar el Manual de Funciones.				Si	No
*Entender y respetar la Señalización de Seguridad y Flujo de Personal.				Si	No
*Aceptar Conocimientos Generales ( cumpleaños, horarios de entrada, salida, almuerzo, vacaciones, días feriados, horas extras y uniformes)				Si	No
*Describa que Hobbys practica:					
E VISITA A INSTALACIONES Y PRESENTACIÓN A PERSONAL				CUMPLIMIENTO	
*Recorrido a todas las instalaciones.				Si	No
*Presentación Presidente y Gerente General.				Si	No
*Presentación al Jefe Inmediato y compañeros.				Si	No
F PRODUCTOS - CLIENTES				CUMPLIMIENTO	
*Presentación de nuestros productos. (Lista de Precios).				Si	No
*Presentación de nuestros clientes. (Mapa País + Exportaciones).				Si	No
G VIDEOS - MATERIAL DE ESTUDIO				CUMPLIMIENTO	
*Presentación del video institucional.				Si	No
*Entrega de camiseta.				Si	No
*Otros.					
Responsable Inducción:			Firma:		

El documento Registro de Inducción deberá ser llenado por el nuevo empleado, servirá como evidencia de la explicación efectuada en cuanto a la historia de la compañía, su política, estructura orgánica, responsabilidades y funciones, visita a instalaciones y presentación a personal, productos – clientes y videos – material de estudio.

## HISTORIA DE FARBIOVET S.A.

### HISTORIA DE FARBIOVET S.A.

La compañía fue fundada en Abril del 2000, sus socios fundadores fueron Dr. Marco Benavides y Dr. Edgar Curipallo. En aquel entonces el cambio de moneda a la dolarización no ofrecía el mejor escenario para iniciar una empresa, sin embargo la visión futurista y el deseo de realizar viejos sueños hizo que la compañía se construyera ese año.

Se inició labores con el nombre de ANHECO, el cual no fue aceptado por el IEPI, razón por lo que se optó por el nombre FARBIOVET S.A. que son las siglas de Farmacéuticos y Biológicos Veterinarios.

La misión desde sus inicios fue ofrecer calidad en productos y servicios acoplados a la realidad nacional, los mismos que se han ido obteniendo a través del tiempo. El objetivo fundamental en un inicio es dar cobertura a la salud animal para luego enfocar a la industria humana, elaborando y comercializando fármacos y/o alimentos nutricionales de origen orgánico.

La compañía iniciaba con cuatro formas farmacéuticas, tres orales y una tópica, en el 2004, la compañía contaba con veinte y tres formas farmacéuticas, quince orales, tres tópicas y cinco inyectables, y en el 2010 cuenta con ciento cuatro formas farmacéuticas, cuarenta y cuatro orales, diez y ocho tópicas y cuarenta y dos inyectables. La comercialización se realiza en todo el país con un equipo propio de ventas.

En el 2005 se inicia la exportación a los países de Panamá, Bolivia, un año más tarde a Costa Rica. En el 2007 exportamos a Guatemala, República Dominicana y Perú. En el 2009 se inicia los trámites para obtener los Registros Sanitarios para El Salvador.

Actualmente la compañía, se especializa en la producción de fármacos innovadores que permiten asociar procedimientos terapéuticos, los mismos que se reflejan en la salud animal. Son fármacos de alta eficiencia y con excelente relación costo beneficio.

La proyección para los siguientes años es exportar a países como Argentina y México, e iniciar la producción de la línea humana.

En el año 2010 la compañía ingresa en el proceso de Mejoramiento de la Calidad para obtener la certificación de la Norma ISO 9001:2008. **El alcance de nuestro sistema de gestión de calidad es: investigar, desarrollar, elaborar, y comercializar productos farmacéuticos, biológicos y cosméticos.**

De esta manera la empresa está consolidada para alcanzar en el futuro nuevas metas y retos en la industria.

El documento HISTORIA DE FARBIOVET S.A. sirve como instrumento de conocimiento para el nuevo personal de la compañía.

## PILARES DE FARBIOVET S.A.



### PILARES DE FARBIOVET S.A.

#### **Visión.**

Ser una organización innovadora, en continuo crecimiento, con alcance nacional e internacional, distinguida en proporcionar productos de calidad a sus clientes, amplia oportunidad de desarrollo profesional y personal para sus empleados y accionistas, respetando leyes, el medio ambiente y la comunidad.

#### **Misión.**

Investigar, desarrollar, elaborar y comercializar productos innovadores y efectivos, útiles dentro del sector farmacéutico, biológico y cosmético.

#### **Objetivos.**

- Medir la satisfacción del cliente.
- Reducir la no conformidad del producto en proceso.
- Implementar un sistema para evaluar y seleccionar proveedores.
- Disminuir costos en todos los procesos productivos.
- Disminuir el número de reclamos de clientes.
- Capacitar a todo el personal, en especial en normas International Standard Organization (ISO) y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

#### **Política.**

Ser una organización orgullosamente ecuatoriana dedicada a investigar, desarrollar, elaborar y comercializar productos farmacéuticos, biológicos y cosméticos, cumpliendo reglamentos y normas legales, encaminadas hacia la excelencia, administrada por objetivos, mejorando continuamente sus procesos, con el propósito de satisfacer los requisitos de nuestros clientes.

#### **Valores**

- Servicio.
- Equidad.
- Responsabilidad.
- Transparencia.

El documento Pilares de FARBIOVET S.A. sirve como instrumento de conocimiento para el nuevo personal de la compañía.

## DOCUMENTO INFORMATIVO DE SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD.

### DOCUMENTO INFORMATIVO DE SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD

#### PARTE I

##### 1) Señales de Prevención de Riesgos.

COLOR	SIGNIFICADO	EJEMPLOS DE USO
ROJO	Alto, Prohibición	Señal de parada, signos de prohibición, Sistemas contra incendios
AMARILLO	Atención, Cuidado, Peligro	Indicación de peligros (fuego, explosión, etc.). Advertencia de Obstáculos
VERDE	Seguridad	Rutas de escape, salidas de emergencia, estación de primeros auxilios
AZUL	Acción obligada Información	Obligación de usar EPP, Localización de teléfonos

##### 2) Señales de Prohibición.



## DOCUMENTO INFORMATIVO DE SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD

### PARTE II

#### 3) Señales de Advertencia.

 Materias inflamables	 Materias tóxicas	 Riesgo de tropezar	 Cargas suspendidas
 Riesgo eléctrico	 Peligro en general	 Materias comburentes	 Materias nocivas o irritantes

#### 4) Señales de Obligación.

 Protección obligatoria de la vista	 Protección obligatoria de la cabeza	 Protección obligatoria del oído	 Protección obligatoria para las vías respiratorias
 Protección Obligatoria de los pies	 Protección obligatoria de las manos	 Protección obligatoria de la cara	 Protección individual obligatoria contra caídas

#### 5) Señales contra Incendios.

 Manguera para incendios	 Escalera de mano	 Extintor	 Teléfono para la lucha contra incendios
 Dirección que debe seguirse	 Dirección que debe seguirse	 Dirección que debe seguirse	 Dirección que debe seguirse



## DOCUMENTO INFORMATIVO DE SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD PARTE

### III

#### 6) Señales de Salvamento y Socorro.



#### 7) Señales de Identificación de Materiales Peligrosos.



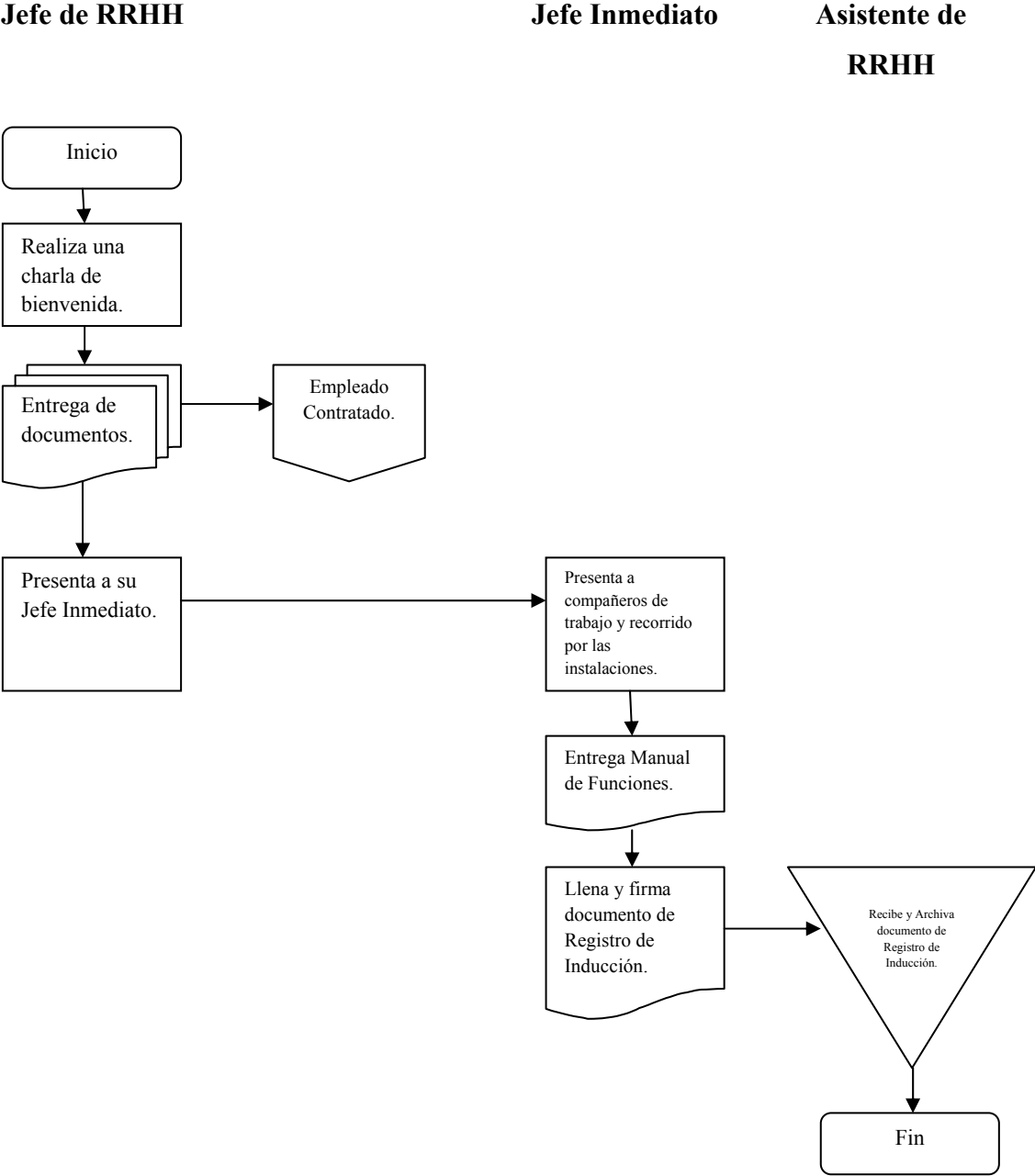
La Señalización de Seguridad servirá como medio de información para el personal en lo que se refiere a advertencia, obligación, contra incendios, salvamento y socorro e identificación de materiales peligrosos.

El Reglamento Interno de Trabajo de FARBIOVET S.A. contiene disposiciones normativas obligatorias tanto para los empleados como para el empleador.

### 3.7.4.7 Descripción.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Proporcionar una charla de bienvenida al nuevo personal de la compañía.	Jefe de Recursos Humanos.
2	Entrega de copia del formulario de Historia de FARBIOVET S.A., Pilares de FARBIOVET S.A., Documento Informativo de Señalización de Seguridad, Reglamento Interno y Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional al nuevo colaborador.	Jefe de Recursos Humanos.
3	Presenta a su Jefe Inmediato.	Jefe de Recursos Humanos.
4	Presenta a sus nuevos compañeros de trabajo, realiza un recorrido por las instalaciones.	Jefe Inmediato.
5	Entrega del Manual de Funciones.	Jefe Inmediato.
6	Llena y firma el documento Registro de Inducción.	Jefe Inmediato.
7	Recibe y archiva el Registro de Inducción.	Asistente de Recursos Humanos.

**3.7.4.8 Diagrama de Flujo.**



### **3.7.5 ELABORACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN ANUAL DE CAPACITACIÓN.**

#### **3.7.5.1 Concepto.**

Es un proceso que comprende la elaboración del Programa Anual de Capacitación considerando las necesidades que presentan cada uno de los departamentos de la compañía.

#### **3.7.5.2 Objetivos.**

- Definir los recursos necesarios para la implementación de las necesidades de capacitación.
- Determinar necesidades de capacitación específicas.
- Coordinar que los Jefes Departamentales prioricen las necesidades de capacitación de acuerdo al crecimiento profesional y personal aplicado a la empresa.

#### **3.7.5.3 Alcance.**

Es un proceso de control que inicia con la entrega del documento de Necesidades de Capacitación y llega hasta el archivo del Programa Anual de Capacitación aprobado.

#### **3.7.5.4 Políticas.**

- El Jefe de Recursos Humanos entregará a cada Jefe Departamental el documento Necesidades de Capacitación, para que éstos determinen sus requerimientos.
- Se deberá elaborar el Programa de Capacitación Anual conforme a las necesidades que han presentado cada departamento.
- El Programa de Capacitación Anual deberá ser aprobado por la Gerencia General.

### **3.7.5.5 Responsables.**

Los responsables del procedimiento son:

- Gerente General.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Jefes Departamentales.
- Asistente de Recursos Humanos.

### **3.7.5.6 Documento o Formulario.**

- Necesidades de Capacitación.
- Programa Anual de Capacitación.

## NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

	
<b>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>	
DEPARTAMENTO SOLICITANTE: PARA : PERÍODO DE CAPACITACIÓN TENTATIVO:	
<b>NECESIDAD DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>PERSONAL</b>	<b>NECESIDAD</b>
_____ <b>JEFE DEPARTAMENTAL</b>	

El documento de Necesidades de Capacitación sirve como instrumento base para la elaboración del Programa Anual de Capacitación. Permitirá conocer la necesidad de capacitación a considerarse en cada departamento.

## PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN

		<b>PROGRAMA ANUAL DE CAPACITACIÓN</b>																								Año: _____
Departamentos	Meses	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Sep.		Octubre		Nov.		Dic.		
		P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	P	R	
<b>Presidente</b>																										
<b>Gerente General</b>																										
<b>Gerente Administrativo - Financiero</b>																										
Jefe de Compras																										
Asistente de Compras																										
Jefe de Contabilidad																										
Auxiliar Contable																										
Jefe de Sistemas																										
Jefe de Recursos Humanos																										
Asistente de Recursos Humanos																										
Recepcionista																										
<b>Gerente de Operaciones</b>																										
Jefe de Mantenimiento																										
Ayudantes de Mantenimiento																										
Jefe de Bodega de Materiales																										
Ayudantes de Bodega de Materiales																										
Jefes de Producción Fármacos, Biológicos y Cosméticos																										
Operarios																										
Jefe de Bodega de Producto Terminado																										
Ayudantes de Bodega de Producto Terminado																										
Jefe de TDCM																										
Jefe de Investigación y Desarrollo																										
Jefe de Aseguramiento de Calidad																										
<b>Gerente Comercial</b>																										
Sub Gerente Comercial																										
Jefe de Atención al Cliente																										
Ejecutivos de Ventas																										
Jefe de Marketing y Publicidad																										
Asesor Técnico																										
Asistente Comercial																										

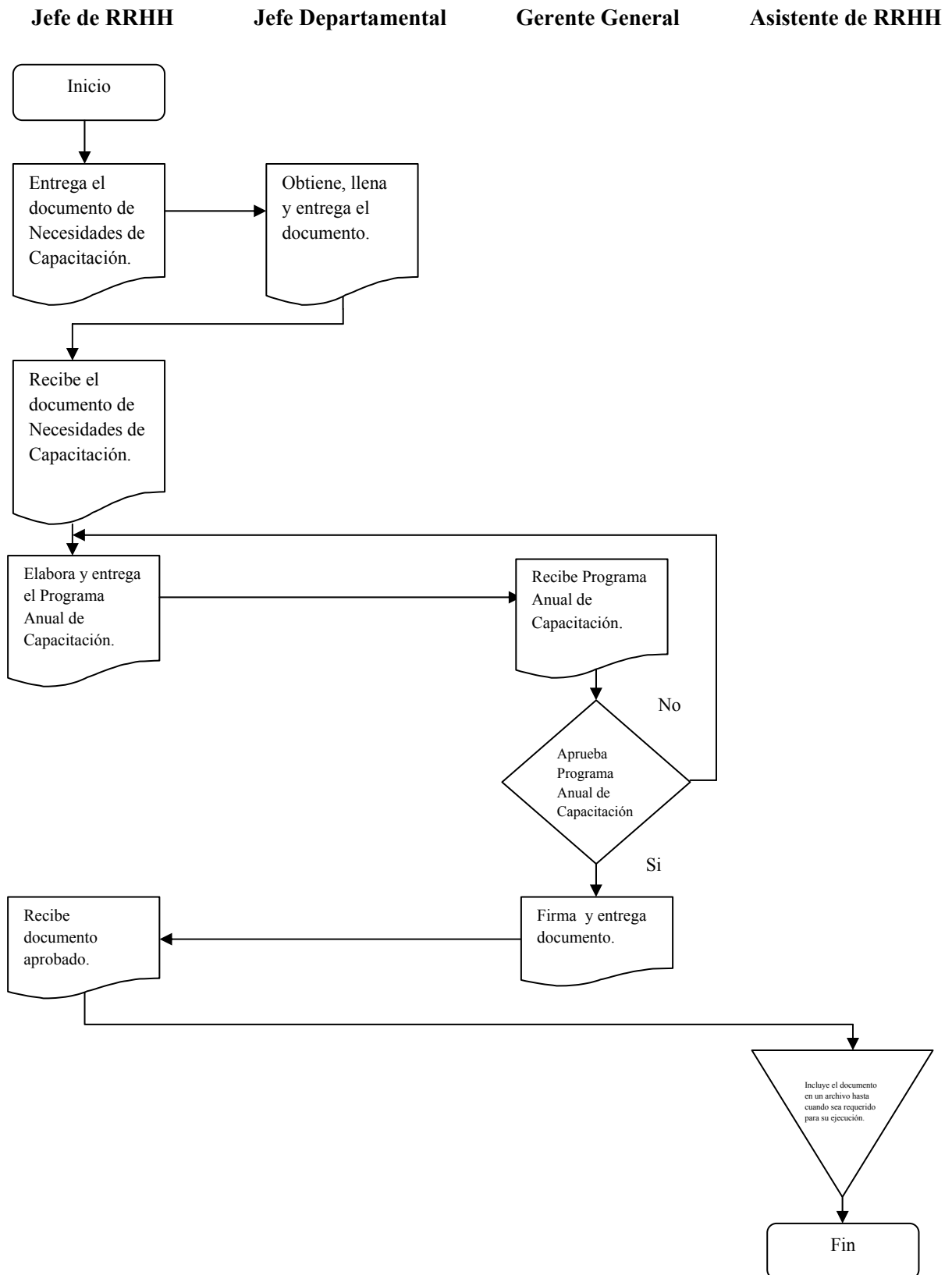
Este programa muestra las capacitaciones que se llevarán a cabo del 1 de Enero al 31 de Diciembre de cada año.

### 3.7.5.7 Descripción.

<b>Nº</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Entrega el documento de Necesidades de Capacitación.	Jefe de Recursos Humanos.
2	Obtiene, llena y entrega el documento.	Jefe Departamental.
3	Recibe el documento de Necesidades de Capacitación.	Jefe de Recursos Humanos.
4	Elabora y entrega el Programa Anual de Capacitación.	Jefe de Recursos Humanos.
5	Toma el Programa Anual de Capacitación.	Gerente General.
6	Si aprueba el Programa Anual de Capacitación firma y entrega, caso contrario lo rechaza.	Gerente General.
7	Recibe el Programa Anual de Capacitación aprobado para su ejecución.	Jefe de Recursos Humanos.
8	Incluye el Programa Anual de Capacitación en un archivo hasta cuando sea requerido para su ejecución.	Asistente de Recursos Humanos.



### 3.7.5.8 Diagrama de Flujo.



### **3.7.6 CAPACITACIÓN.**

#### **3.7.6.1 Concepto.**

Este proceso comprende la ejecución de la capacitación que requieran cada uno de los departamentos de la compañía e identifica los recursos materiales, humanos y financieros necesarios.

#### **3.7.6.2 Objetivos.**

- Proporcionar a la compañía talento humano altamente eficiente en el desempeño de sus funciones.
- Mantener al personal de la compañía periódicamente actualizado frente a los cambios tecnológicos y científicos.
- Lograr cambios en el comportamiento personal de los colaboradores con la finalidad de mejorar el ambiente laboral.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo del personal.

#### **3.7.6.3 Alcance.**

Es un proceso de control que inicia con la ejecución de la capacitación y llega hasta el archivo de documentos firmados y evaluados de la misma.

#### **3.7.6.4 Políticas.**

- Proveer los recursos necesarios para un correcto aprendizaje en cada una de las capacitaciones que se lleven a cabo.
- Toda capacitación deberá ser evaluada tanto al expositor como a los participantes, los resultados deben hacerse conocer a los interesados.
- Las evaluaciones del expositor como de los participantes deberán ser archivadas conjuntamente con el documento de Registro de Asistencia a Capacitación.

- Se entregará certificados de las capacitaciones realizadas.

#### **3.7.6.5 Responsables.**


Los responsables del procedimiento son:

- Jefe de Recursos Humanos.
- Asistente de Recursos Humanos.
- Expositor.
- Participantes.

#### **3.7.6.6 Documento o Formulario.**

- Registro de Asistencia a Capacitación.
- Formulario de Evaluación Participantes.
- Formulario de Evaluación Expositor.


## REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN

 <span style="margin-left: 10px;"><b>REGISTRO DE ASISTENCIA A CAPACITACIÓN</b></span>			
<b>Lugar:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Tema:</b> _____			
<b>Objetivo:</b> _____			
<b>Contenido:</b> _____			
<b>Expositor:</b> _____			
	nombre	firma	duración
<b>Expositor:</b> _____			
	nombre	firma	duración
<b>ASISTENTES:</b>			
	NOMBRE	FIRMA	
1	_____	_____	
2	_____	_____	
3	_____	_____	
4	_____	_____	
5	_____	_____	
6	_____	_____	
7	_____	_____	
8	_____	_____	
9	_____	_____	
10	_____	_____	
11	_____	_____	
12	_____	_____	
13	_____	_____	
14	_____	_____	
15	_____	_____	
16	_____	_____	
17	_____	_____	
18	_____	_____	
19	_____	_____	
20	_____	_____	

El documento Registro de Asistencia a Capacitación servirá como respaldo de las capacitaciones que se lleven a cabo en la compañía, mostrando el lugar en donde se desarrolló la capacitación, tema, objetivo, contenido, expositor, firmas de cada uno de los participantes.



## FORMULARIO DE EVALUACIÓN EXPOSITOR

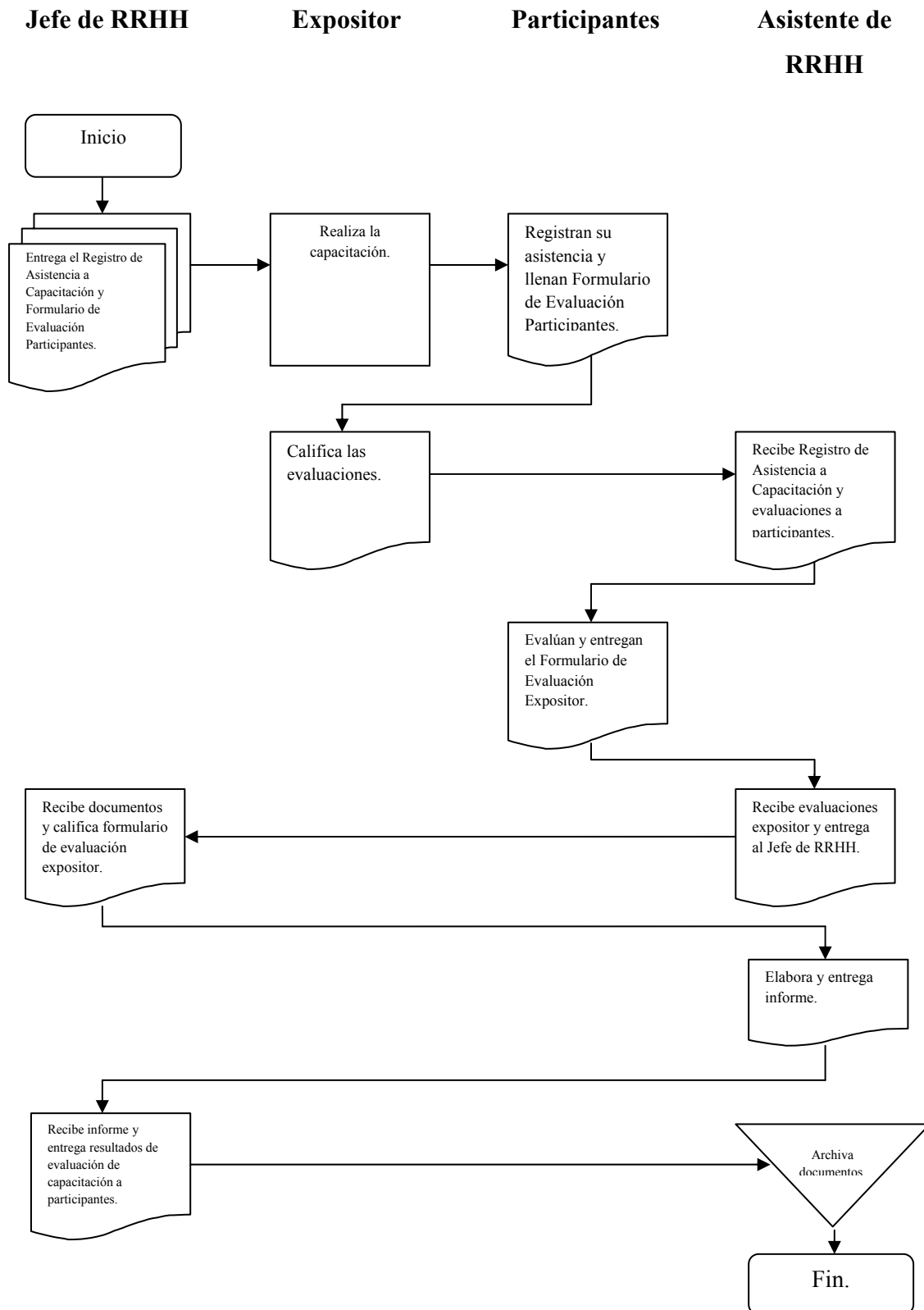
	<b>FORMULARIO DE EVALUACIÓN EXPOSITOR</b>				
CURSO DE CAPACITACIÓN					
INSTRUCTOR					
PERÍODO					
EVALUACION EXPOSITOR	Exelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Temas y contenidos					
Aprendizaje					
Organización del Material					
Puntualidad					
Seguridad					
<b>Nota:</b> _____					
<b>Quito,</b> _____					

El Formulario de Evaluación Expositor permitirá calificar el contenido, exposición, material, puntualidad, seguridad, etc., demostradas por el instructor al impartir la capacitación.

### 3.7.6.7 Descripción.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Entrega el Registro de Asistencia a Capacitación y Formulario de Evaluación Participantes.	Jefe de Recursos Humanos.
2	Realiza la capacitación.	Expositor.
3	Registran su asistencia y llenan Formulario de Evaluación Participantes.	Participantes.
4	Califica las evaluaciones.	Expositor.
5	Recibe el Registro de Asistencia a Capacitación y evaluaciones a participantes.	Asistente de Recursos Humanos.
6	Evalúan y entregan el Formulario de Evaluación Expositor.	Participantes.
7	Recibe evaluaciones expositor y entrega al Jefe de Recursos Humanos.	Asistente de Recursos Humanos.
8	Recibe documentos y califica el Formulario de Evaluación Expositor.	Jefe de Recursos Humanos.
9	Elabora y entrega informe.	Asistente de Recursos Humanos.
10	Recibe informe y entrega los resultados de evaluación de la capacitación a los participantes.	Jefe de Recursos Humanos.
11	Archiva informe y documentos de capacitación.	Asistente de Recursos Humanos.

### 3.7.6.8 Diagrama de Flujo.





### **3.7.7 CONTROL DE ASISTENCIA.**

#### **3.7.7.1 Concepto.**

Es un proceso que consiste en poner en práctica instrumentos necesarios para el control y registro de personal que labora en la compañía, conforme a la jornada de trabajo y horarios establecidos.

#### **3.7.7.2 Objetivos.**

- Cumplir con el horario de trabajo establecido.
- Controlar el ingreso y salida del personal.
- Facilitar el cálculo para el pago de nómina.
- Contar con un sistema biométrico de control de asistencia.

#### **3.7.7.3 Alcance.**

Es un proceso de control que inicia con el registro en el Sistema Biométrico de Control de Asistencia y llega hasta el archivo de los Reportes Mensuales.

#### **3.7.7.4 Políticas.**

- El Jefe de Recursos Humanos tendrá acceso al software electrónico para el control de asistencia de personal.
- La jornada laboral inicia a partir de las 8:00 hasta las 17:00, y el tiempo de almuerzo es de 12:00 a 13:00.
- Todos los empleados de la compañía deberán concurrir puntualmente a sus labores diarias, de acuerdo al horario asignado.
- El sistema biométrico permanecerá habilitado todo el día.
- Se considerará atraso cuando el ingreso sea de 10 minutos después del horario establecido.

### **3.7.7.5 Responsables.**

Los responsables del procedimiento son:

- Jefe de Recursos Humanos.
- Asistente de Recursos Humanos.
- Empleado.

### **3.7.7.6 Documentos o Formularios.**

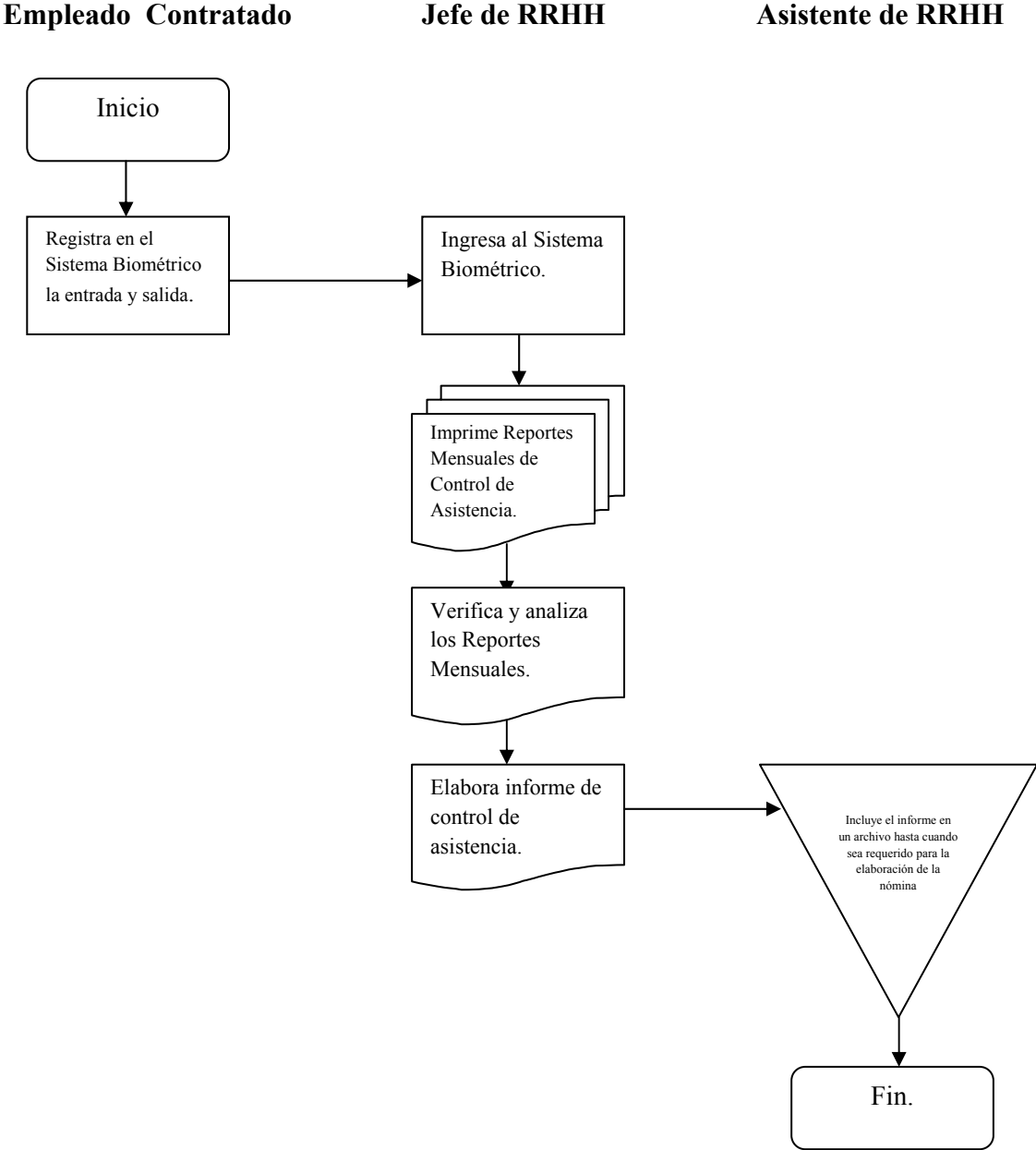
- Reporte del Sistema Biométrico de Control de Asistencia.

El Sistema Biométrico de Control de Asistencia emitirá reportes mensuales, mediante los cuales se podrá efectuar el cálculo de pago de nómina.

### 3.7.7.7 Descripción.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Registra en el Sistema Biométrico la entrada y salida.	Empleado - Contratado.
2	Ingresa al Sistema Biométrico Electrónico.	Jefe de Recursos Humanos.
3	Imprime Reportes Mensuales de Control de Asistencia.	Jefe de Recursos Humanos.
4	Verifica y analiza los Reportes Mensuales de Control de Asistencia.	Jefe de Recursos Humanos.
5	Elabora un informe del control de asistencia.	Jefe de Recursos Humanos.
6	Incluye el informe en un archivo hasta cuando sea requerido para la elaboración de la nómina.	Asistente de Recursos Humanos.

**3.7.7.8 Diagrama de Flujo.**



### **3.7.8 CONTROL DE VACACIONES.**

#### **3.7.8.1 Concepto.**

Es un proceso de control que permite definir la metodología para la autorización de vacaciones a los empleados de la compañía.

#### **3.7.8.2 Objetivos.**

- Garantizar el cumplimiento de normas internas como externas en lo que se refiere a vacaciones.
- Establecer lineamientos para la programación, trámite y control del período de goce de vacaciones de los empleados de la compañía.
- Mantener una base de datos actualizada de los períodos de vacaciones.

#### **3.7.8.3 Alcance.**

Es un proceso de control que inicia con el requerimiento de solicitar vacaciones y llega hasta el archivo del informe para el pago de nómina.

#### **3.7.8.4 Políticas.**

- Para hacer uso de su período vacacional el empleado deberá presentar a Recursos Humanos la Solicitud de Vacaciones firmada por el Jefe Departamental.
- Todo empleado de la compañía tendrá derecho a solicitar el goce de sus vacaciones anualmente de un período de quince días de descanso, incluidos los días no laborales.
- El empleado que haya trabajado más de cinco años en la compañía tendrá derecho a disfrutar de un día más de vacaciones por cada año excedente.

### **3.7.8.5 Responsables.**

Los responsables del procedimiento son:

- Jefe de Recursos Humanos.
- Asistente de Recursos Humanos.
- Jefes Departamentales.
- Empleado.

### **3.7.8.6 Documentos o Formularios.**

- Solicitud de Vacaciones.

**SOLICITUD DE VACACIONES**



Quito,.....

**SOLICITUD DE VACACIONES**

**Sres.  
Presente.-**

**De mis consideraciones:**

Por medio de la presente solicito de manera especial se sirva autorizar las vacaciones para mi persona. Tomando en cuenta el tiempo de trabajo y considerando el siguiente cronograma.

**Sale:  
Ingresa:**

**Total:**

En espera que mi petición sea aceptada, anticipo mis agradecimientos.

**Atentamente**

**Visto Bueno**

**Autorizado**

.....  
**EMPLEADO**

.....  
**JEFE DEPARTAMENTAL**

.....  
**JEFE DE RRHH**

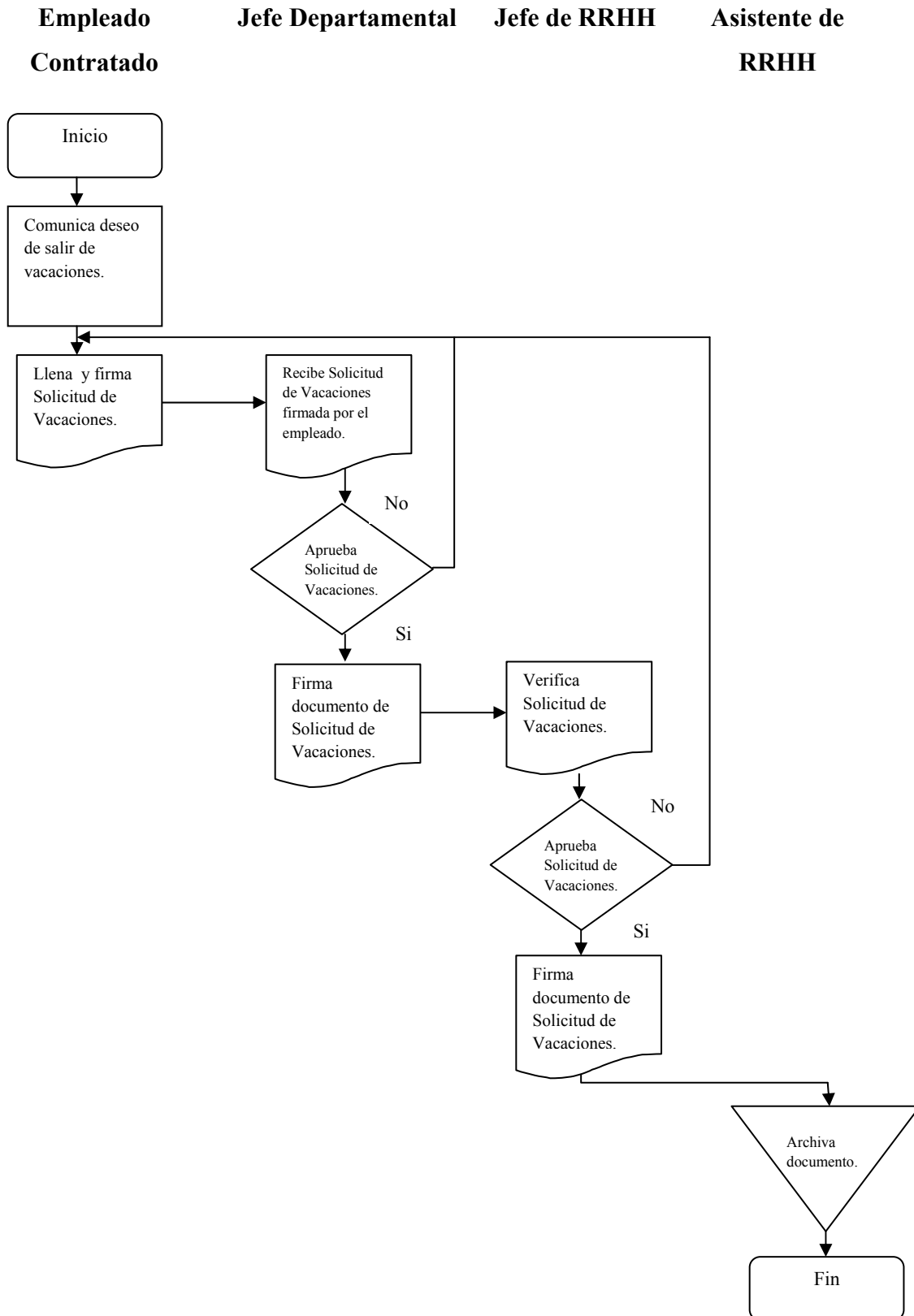
El documento de Solicitud de Vacaciones es un pedido que lo realiza el empleado con la finalidad de disfrutar del goce de sus beneficios.

### 3.7.8.7 Descripción.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Comunica su deseo de salir de vacaciones.	Empleado.
2	Llena y firma la respectiva Solicitud de Vacaciones.	Empleado.
3	Recibe Solicitud de Vacaciones firmada por el empleado.	Jefe Departamental.
4	Si aprueba Solicitud de Vacaciones firma el documento caso contrario lo rechaza.	Jefe Departamental.
5	Verifica Solicitud de Vacaciones.	Jefe de Recursos Humanos.
6	Si aprueba la Solicitud de Vacaciones la firma caso contrario la rechaza.	Jefe de Recursos Humanos.
7	Recibe y archiva la Solicitud de Vacaciones aprobado.	Asistente de Recursos Humanos.



### 3.7.8.8 Diagrama de Flujo.



### **3.7.9 CONTROL DE PERMISOS.**

#### **3.7.9.1 Concepto.**

Es un proceso de control que permite al trabajador ausentarse justificadamente de la compañía durante la jornada laboral de trabajo.

#### **3.7.9.2 Objetivo.**

- Controlar los permisos que se otorguen para ausentarse del sitio de trabajo.

#### **3.7.9.3 Alcance.**

Es un proceso de control que cubre la solicitud, autorización, tiempo de utilización del permiso.

#### **3.7.9.4 Políticas.**

- El Empleado será el encargado de llenar el documento de Solicitud de Permiso.
- En el caso de permisos por enfermedad se solicitará un certificado médico del IESS, mismo que deberá ser entregado al Jefe de Recursos Humanos.
- Los permisos por maternidad, lactancia y calamidad doméstica serán otorgados de acuerdo a lo que establece la ley.
- Los permisos por motivos personales se harán cargo a vacaciones.

#### **3.7.9.5 Responsables.**

Los responsables del procedimiento son:

- Jefe de Recursos Humanos.
- Asistente de Recursos Humanos.

- Jefe Inmediato.
- Empleado.

#### **3.7.9.6 Documentos o Formularios.**

- Solicitud de Permiso.

**SOLICITUD DE PERMISO**



**SOLICITUD DE PERMISO**

NOMBRES Y APELLIDOS.....

ÁREA O DEPENDENCIA: .....

FECHA: .....

HORA DE SALIDA: .....

HORA DE RETORNO: .....

**MOTIVO:**

PERSONAL.

SALUD.

OTROS.

**FUNDAMENTACIÓN:**

.....  
.....  
.....

**Atentamente**

**Visto Bueno**

**Autorizado**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**EMPLEADO**

**JEFE DEPARTAMENTAL**

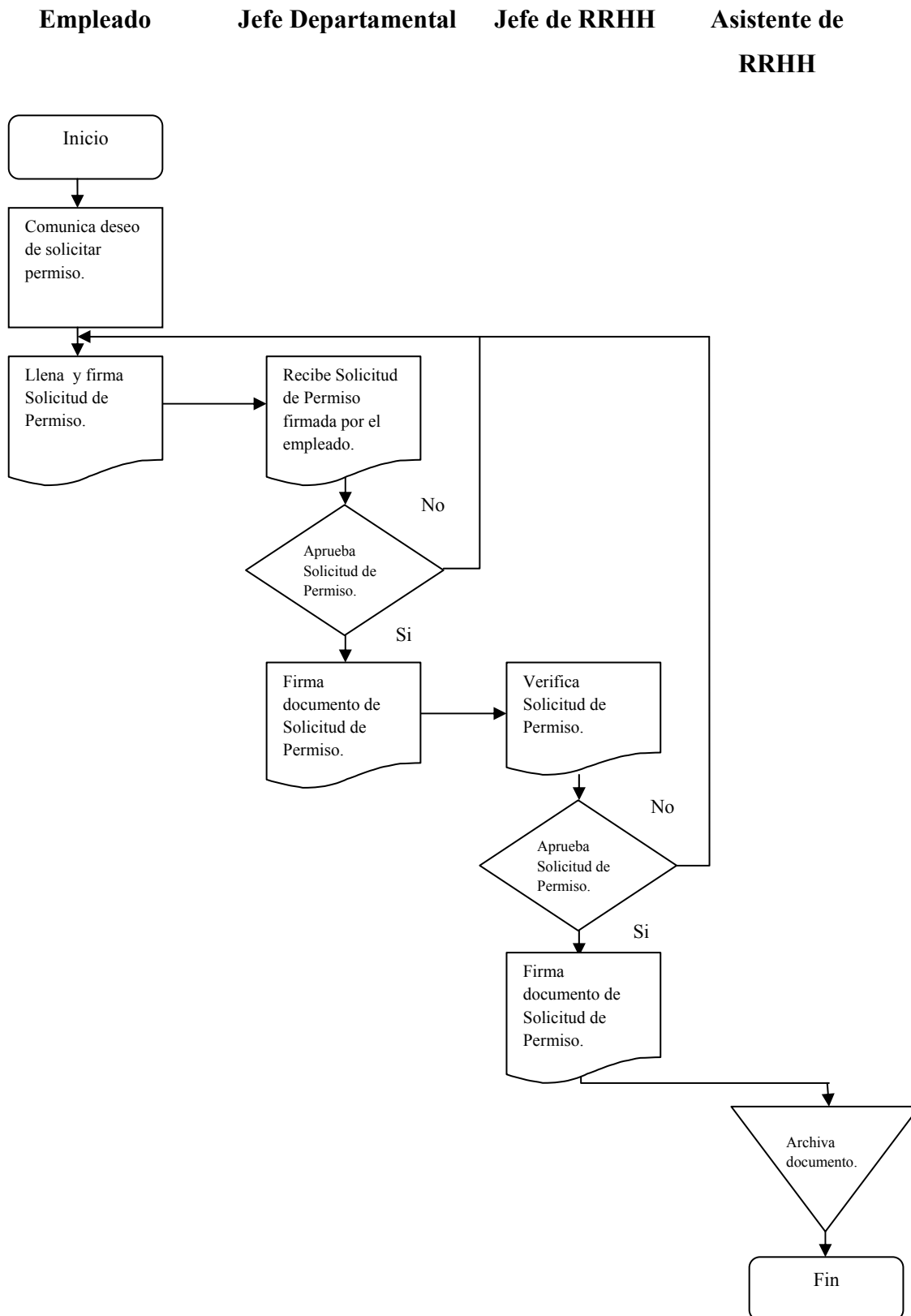
**JEFE RRHH**

La Solicitud de Permiso es un documento mediante el cual se puede aprobar la salida de personal de la compañía, especificando fecha, hora de salida, hora de retorno, motivo de su salida, fundamentación y firmas correspondientes para obtener su autorización.

### 3.7.9.7 Descripción.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Comunica su deseo de solicitar permiso.	Empleado.
2	Llena y firma la respectiva Solicitud de Permiso.	Empleado.
3	Recibe Solicitud de Permiso firmada por el empleado.	Jefe Departamental.
4	Si aprueba Solicitud de Permiso firma el documento caso contrario lo rechaza.	Jefe Departamental.
5	Verifica Solicitud de Permiso.	Jefe de Recursos Humanos.
6	Si aprueba la Solicitud de Permiso la firma caso contrario la rechaza.	Jefe de Recursos Humanos.
7	Recibe y archiva la Solicitud de Permiso aprobada.	Asistente de Recursos Humanos.

### 3.7.9.8 Diagrama de Flujo.



### **3.7.10 PREPARACIÓN DE NÓMINA.**

#### **3.7.10.1 Concepto.**

Es un proceso de control que permite de manera ordenada, efectuar el pago de sueldos o salarios a los empleados y trabajadores, que han prestado sus servicios durante un período determinado.

#### **3.7.10.2 Objetivos.**

- Elaborar oportunamente la nómina de personal para el pago respectivo.
- Aplicar correctamente el cálculo tanto de ingresos como egresos del personal de la compañía.

#### **3.7.10.3 Alcance.**

El proceso de preparación de nómina inicia con el Informe de Control de Asistencia y llega hasta la Solicitud de pago.

#### **3.7.10.4 Políticas.**

- El Asistente de Recursos Humanos será el encargado de efectuar el cálculo de los valores que corresponden a la nómina del personal.
- El pago de remuneraciones se efectuará quincenalmente.
- Para el cálculo se tomará en cuenta el Informe de Control de Asistencia.
- Todos los descuentos se los efectuarán en la segunda quincena de cada mes.
- El pago de sueldos se lo ejecutará a través del Sistema Bancario Electrónico.
- Todo anticipo de sueldo deberá ser presentado por escrito al Jefe de Recursos Humanos y será descontado en la segunda quincena del mes en el que solicitó.
- Se entregará cada fin de mes al empleado el Rol de Pagos Individual.

- La preparación de nómina se la realizará con 3 días de anticipación en cada quincena.

#### **3.7.10.5 Responsables.**

Los responsables del procedimiento son:

- Gerente General.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Asistente de Recursos Humanos.
- Jefe de Contabilidad.

#### **3.7.10.6 Documento o Formulario.**

- Rol de Pagos Farbiovet S.A.
- Rol de Pagos Individual Farbiovet S.A.







### 3.7.10.7 Descripción.

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Obtiene Informe de Control de Asistencia.	Asistente de Recursos Humanos.
2	Elabora Roles de Pago.	Asistente de Recursos Humanos.
3	Verifica Roles de Pagos.	Jefe de Recursos Humanos.
4	Si aprueba entrega Roles de Pago caso contrario se rechaza.	Jefe de Recursos Humanos.
5	Recibe Roles de Pago.	Gerente General.
6	Si aprueba Roles de Pago los firma caso contrario los rechaza.	Gerente General.
7	Recibe Roles de Pago aprobados.	Asistente de Recursos Humanos.
8	Ingresa al Sistema Bancario Electrónico para realizar pago de sueldos.	Asistente de Recursos Humanos.
9	Imprime Solicitud de Pago y entrega Roles de Pago Individuales a los empleados.	Asistente de Recursos Humanos.
10	Entrega Solicitud de Pago.	Asistente de Recursos Humanos.
11	Recibe Solicitud de Pago.	Jefe de Contabilidad.
12	Archiva solicitud con el Rol de Pagos General.	Jefe de Contabilidad.

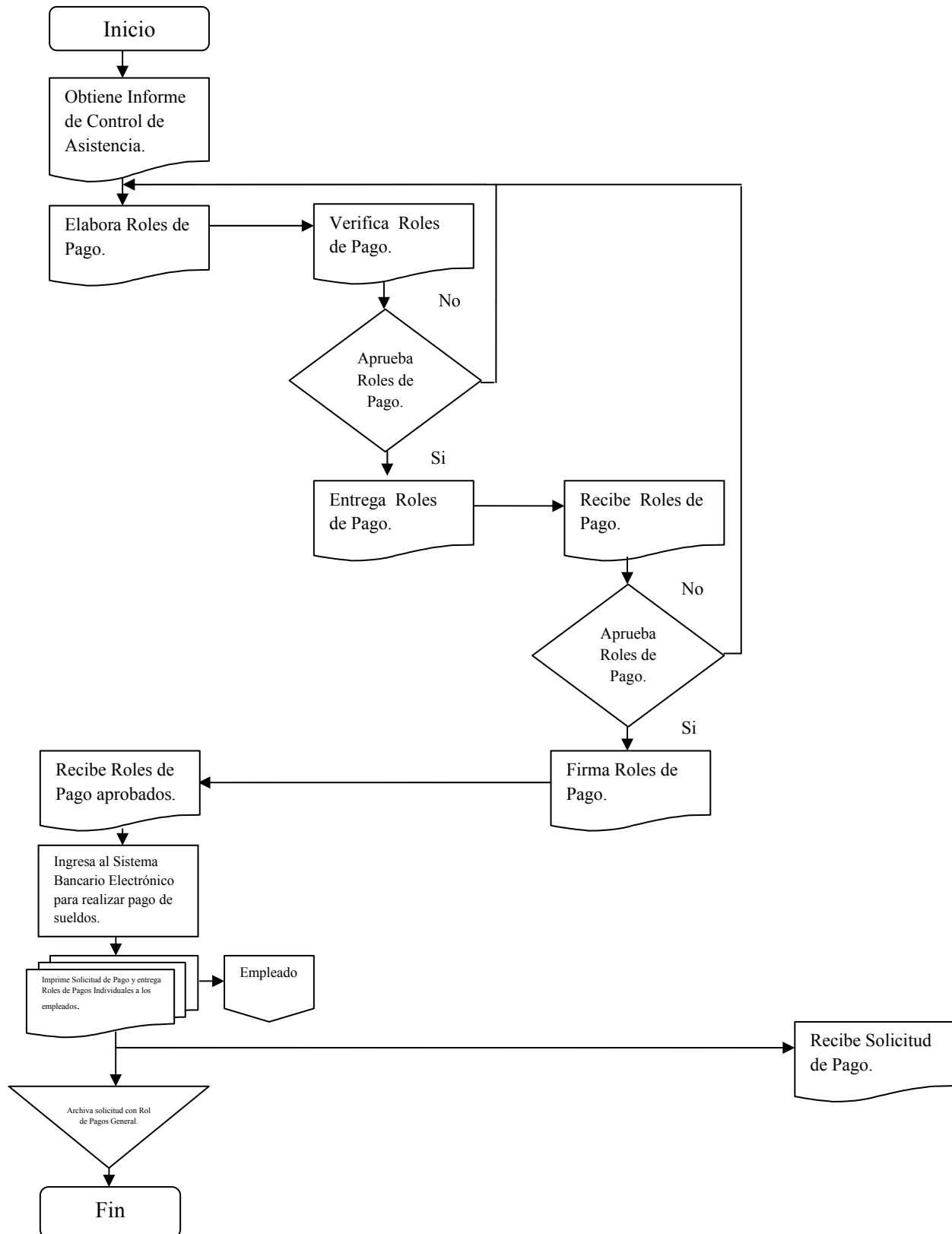
### 3.7.10.8 Diagrama de Flujo.

Asistente de RRHH

Jefe de RRHH

Gerente General

Jefe de Contabilidad



### **3.7.11 EVALUACIÓN.**

#### **3.7.11.1 Concepto.**

Es un proceso de control que permite evaluar el desempeño de los funcionarios con la finalidad de establecer acciones que permitan el mejoramiento de la organización.

#### **3.7.11.2 Objetivos.**

- Ubicar a los subordinados en puestos de trabajo que estén de acuerdo a sus capacidades, conocimientos, habilidades y destrezas.
- Programar planes de capacitación de acuerdo a los resultados de evaluación.

#### **3.7.11.3 Alcance.**

Es un proceso de control que inicia con la entrega del documento de Evaluación de Desempeño y finaliza con la presentación de resultados y su archivo.

#### **3.7.11.4 Políticas.**

- El Jefe de Recursos Humanos será el encargado de evaluar al personal una vez al año.
- Se dictará una capacitación a todos los Jefes Departamentales sobre el manejo del proceso de evaluación del personal.
- La evaluación de desempeño incluye la autoevaluación que realiza el empleado y la evaluación del Jefe Inmediato.
- El Asistente de Recursos Humanos se encargará de realizar la tabulación respectiva de los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño.
- Los resultados de la evaluación de desempeño serán de conocimiento para el Empleado, Gerente General, Jefes Departamentales y Jefe de Recursos Humanos.

### **3.7.11.5 Responsables.**


Los responsables del procedimiento son:

- Gerente General.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Asistente de Recursos Humanos.
- Jefes Departamentales.
- Empleado.

### **3.7.11.6 Documento o Formulario.**

- Evaluación de Desempeño Anual.


**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL**  
**GERENCIA GENERAL Y PRESIDENCIA**

		<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL</b> <b>GERENCIA GENERAL Y PRESIDENCIA</b>	
<b>Fecha:</b>			
<b>Nombre del Empleado:</b>			
<b>Cargo / Función:</b>			
<b>Jefe Inmediato:</b>			
<b>Parámetros de Evaluación:</b>	0: Regular; 1: Bueno; 2: Muy Bueno; 3: Excelente; N/A No Aplica.		
<b>DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS DE DESEMPEÑO A EVALUAR</b>			
<b>Aspectos</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	
Aporta eficientemente en el cumplimiento de las metas de la compañía en base a la planificación establecida.			
Busca las mejores alternativas para solucionar problemas internos.			
Utiliza recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para el desarrollo eficiente y eficaz de la empresa.			
<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.</b>			
<b>Competencias Organizacionales</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	
Orientación del servicio al cliente interno y externo			
Orientación al logro de los objetivos			
Trabajo en equipo y cooperación.			
Compromiso Organizacional			
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: VALORES Y COMPORTAMIENTOS.</b>			
<b>Valores y Comportamientos</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	
Responsabilidad			

Empatía		
Excelencia en el Servicio		
Gestión Participativa		
Toma de Decisiones		
Honestidad y Transparencia		
Espíritu de Trabajo.		
<b>Total</b>		
<b>Firma del Colaborador</b>		
<b>Firma del Jefe Inmediato</b>		




**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL**  
**ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA**

		<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL</b> <b>ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA</b>	
<b>Fecha:</b>			
<b>Nombre del Empleado:</b>			
<b>Cargo / Función:</b>			
<b>Jefe Inmediato:</b>			
<b>Parámetros de Evaluación:</b>	0: Regular; 1: Bueno; 2: Muy Bueno; 3: Excelente; N/A No Aplica.		
<b>DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS DE DESEMPEÑO A EVALUAR</b>			
<b>Aspectos</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	
Participa activamente en la ejecución de las Normas de Control de Calidad.			
Coordina en forma eficiente la ejecución de sus actividades.			
Realiza eficazmente la coordinación de su trabajo.			
Realiza controles internos adecuados a las tareas que ejecuta a diario.			
Prepara oportunamente la Información Financiera de acuerdo al ámbito de su gestión.			
Participa y ejecuta acciones que promuevan la eficiencia del talento humano a la entidad.			
<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.</b>			
<b>Competencias Organizacionales</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	
Orientación del servicio al cliente interno y externo			
Orientación al logro de los objetivos			
Trabajo en equipo y cooperación			

Compromiso Organizacional		
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: VALORES Y COMPORTAMIENTOS.</b>		
<b>Valores y Comportamientos</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>
Responsabilidad		
Empatía		
Excelencia en el Servicio		
Gestión Participativa		
Toma de Decisiones		
Honestidad y Transparencia		
Espíritu de Trabajo.		
<b>Total</b>		
<b>Firma del Colaborador</b>		
<b>Firma del Jefe Inmediato</b>		

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL


### ÁREA OPERATIVA

 <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL</b> <b>ÁREA OPERATIVA</b>		
<b>Fecha:</b>		
<b>Nombre del Empleado:</b>		
<b>Cargo / Función:</b>		
<b>Jefe Inmediato:</b>		
<b>Parámetros de Evaluación:</b>	0: Regular; 1: Bueno; 2: Muy Bueno; 3: Excelente; N/A No Aplica.	
<b>DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS DE DESEMPEÑO A EVALUAR</b>		
Aspectos	Autoevaluación	Jefe Inmediato
Participa activamente en la ejecución de Buenas Prácticas de Manufactura.		
Facilita la entrega de información para que los saldos del inventario se mantengan al día.		
Se garantiza la seguridad, calidad y pureza del producto terminado.		
Se realiza mantenimiento periódico de la planta.		
Existe un control eficiente en cuanto a las tareas técnicas operativas.		
<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.</b>		
Competencias Organizacionales	Autoevaluación	Jefe Inmediato
Orientación del servicio al cliente interno y externo.		
Orientación al logro de los objetivos		
Trabajo en equipo y cooperación		
Compromiso Organizacional		

<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: VALORES Y COMPORTAMIENTOS.</b>		
<b>Valores y Comportamientos</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>
Responsabilidad		
Empatía		
Excelencia en el Servicio		
Gestión Participativa		
Toma de Decisiones		
Honestidad y Transparencia		
Espíritu de Trabajo.		
<b>Total</b>		
<b>Firma del Colaborador</b>		
<b>Firma del Jefe Inmediato</b>		

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL

### ÁREA COMERCIAL

		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ANUAL ÁREA COMERCIAL	
<b>Fecha:</b>			
<b>Nombre del Empleado:</b>			
<b>Cargo / Función:</b>			
<b>Jefe Inmediato:</b>			
<b>Parámetros de Evaluación:</b>	0: Regular; 1: Bueno; 2: Muy Bueno; 3: Excelente; N/A No Aplica.		
<b>DESCRIPCIÓN DE ASPECTOS DE DESEMPEÑO A EVALUAR</b>			
<b>Aspectos</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	
Las funciones que se han encomendado se cumplen a cabalidad.			
Se cumple mensualmente con la meta de ventas.			
Los incentivos aplicados en ventas promueven el incremento de las ventas mensuales.			
Se maneja un control adecuado de la cartera de clientes.			
<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.</b>			
<b>Competencias Organizacionales</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	
Orientación del servicio al cliente interno y externo			
Orientación al logro de los objetivos			
Trabajo en equipo y cooperación			
Compromiso Organizacional			
<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: VALORES Y COMPORTAMIENTOS.</b>			
<b>Valores y Comportamientos</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Jefe Inmediato</b>	
Responsabilidad			

Empatía		
Excelencia en el Servicio		
Gestión Participativa		
Toma de Decisiones		
Honestidad y Transparencia		
Espíritu de Trabajo.		
<b>Total</b>		
<b>Firma del Colaborador</b>		
<b>Firma del Jefe Inmediato</b>		

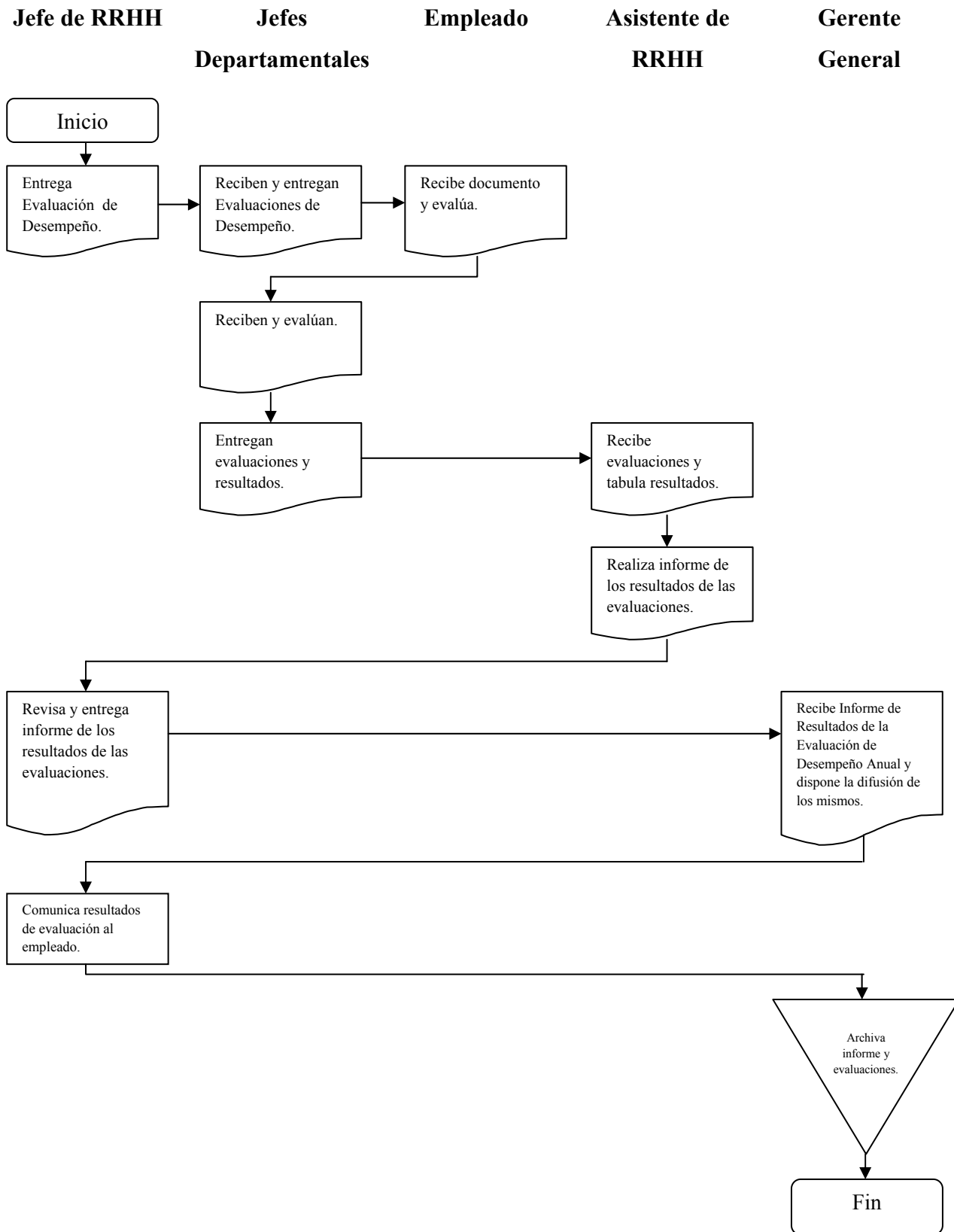
El documento de Evaluación de Desempeño se lo realizará de forma anual, en este se describirá la fecha en la que se realiza la evaluación, nombre del Empleado, cargo, función y nombre del Jefe Inmediato.

Se evaluará el desempeño, competencias organizaciones, valores y comportamientos los mismos que deberán ser autoevaluadas por el colaborador y evaluadas por el Jefe Inmediato obteniendo un resultado al final que permitirá tomar acciones pertinentes.

### 3.7.11.7 Descripción.

<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Entrega la Evaluación de Desempeño Anual.	Jefe de Recursos Humanos.
2	Reciben y entregan las Evaluaciones de Desempeño.	Jefes Departamentales.
3	Recibe documento y evalúa.	Empleado.
4	Reciben y evalúan.	Jefes Departamentales.
5	Entregan evaluaciones y resultados.	Jefes Departamentales.
6	Recibe evaluaciones y tabula resultados.	Asistente de Recursos Humanos.
7	Realiza Informe de Resultados de la Evaluación de Desempeño Anual.	Asistente de Recursos Humanos.
8	Revisa y entrega Informe de Resultados de Evaluación de Desempeño Anual.	Jefe de Recursos Humanos.
9	Recibe Informe de Evaluación de Desempeño Anual y dispone la difusión de los mismos.	Gerente General.
10	Comunica resultados de evaluación al empleado.	Jefe de Recursos Humanos.
11	Archiva Evaluaciones de Desempeño e Informe.	Asistente de Recursos Humanos.

### 3.7.11.8 Diagrama de Flujo.





### **3.7.12 SEGURIDAD.**

#### **3.7.12.1 Concepto.**

Es un proceso de acciones establecidas con el propósito de prevenir y controlar los riesgos laborales que podrían presentarse.

#### **3.7.12.2 Objetivos.**

- Proteger la integridad de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades.
- Planificar acciones preventivas para evitar riesgos laborales.

#### **3.7.12.3 Alcance.**

Es el proceso de control que inicia con la determinación de implementos de trabajo a requerir y llega hasta la entrega de mismos a los trabajadores.

#### **3.7.12.4 Políticas.**

- El Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional (Jefe de Compras) dará a conocer al personal de la empresa el Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional con la finalidad de evitar riesgos laborales.
- El comité de Seguridad y Salud Ocupacional estará conformado por 12 personas entre principales y suplentes escogidos por el empleador (6) y por los trabajadores (6).
- El comité de seguridad de la compañía se reunirá una vez al mes para tratar temas relacionados con la prevención de riesgos laborales.
- Una vez al año se realizará una capacitación sobre seguridad la misma que deberá encontrarse en el Programa Anual de Capacitación.
- El Jefe de Recursos Humanos entregará implementos de seguridad para el trabajo de empleados del área de producción y mantenimiento.

- Los guardias de la compañía serán los únicos que portarán armas dentro de la institución.
- El Jefe de Recursos Humanos se encargará de realizar el trámite respectivo para efectuar exámenes médicos al personal de la compañía.
- El Jefe de Recursos Humanos será el encargado de anotar en el Registro de Implementos de Trabajo, los materiales que se le entrega al empleado para el desempeño de sus funciones.

#### **3.7.12.5 Responsables.**

Los responsables del procedimiento son:

- Gerente Administrativo – Financiero.
- Jefes Departamentales.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Asistente de Recursos Humanos.
- Jefe de Compras.
- Empleado.

#### **3.7.12.6 Documento o Formulario.**

- Registro de Implementos de Trabajo.
- Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional.

**REGISTRO DE IMPLEMENTOS DE TRABAJO**  
**ÁREA DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO.**



**REGISTRO DE IMPLEMENTOS DE TRABAJO**  
**ÁREA DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO**

<b>Nombre:</b>				
<b>Cargo:</b>				
<b>Fecha:</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>Uniformes de Producción.</b>				
<b>Guantes de Calor.</b>				
<b>Uniforme Estéril.</b>				
<b>Zapatones.</b>				
<b>Zapatos Industriales.</b>				
<b>Cofias.</b>				
<b>Protector de oídos.</b>				
<b>Gafas</b>				
<b>Guantes Industriales.</b>				
<b>Cascos.</b>				
<b>Firma del Empleado:</b>				
<b>Firma de Asistente de RRHH:</b>				

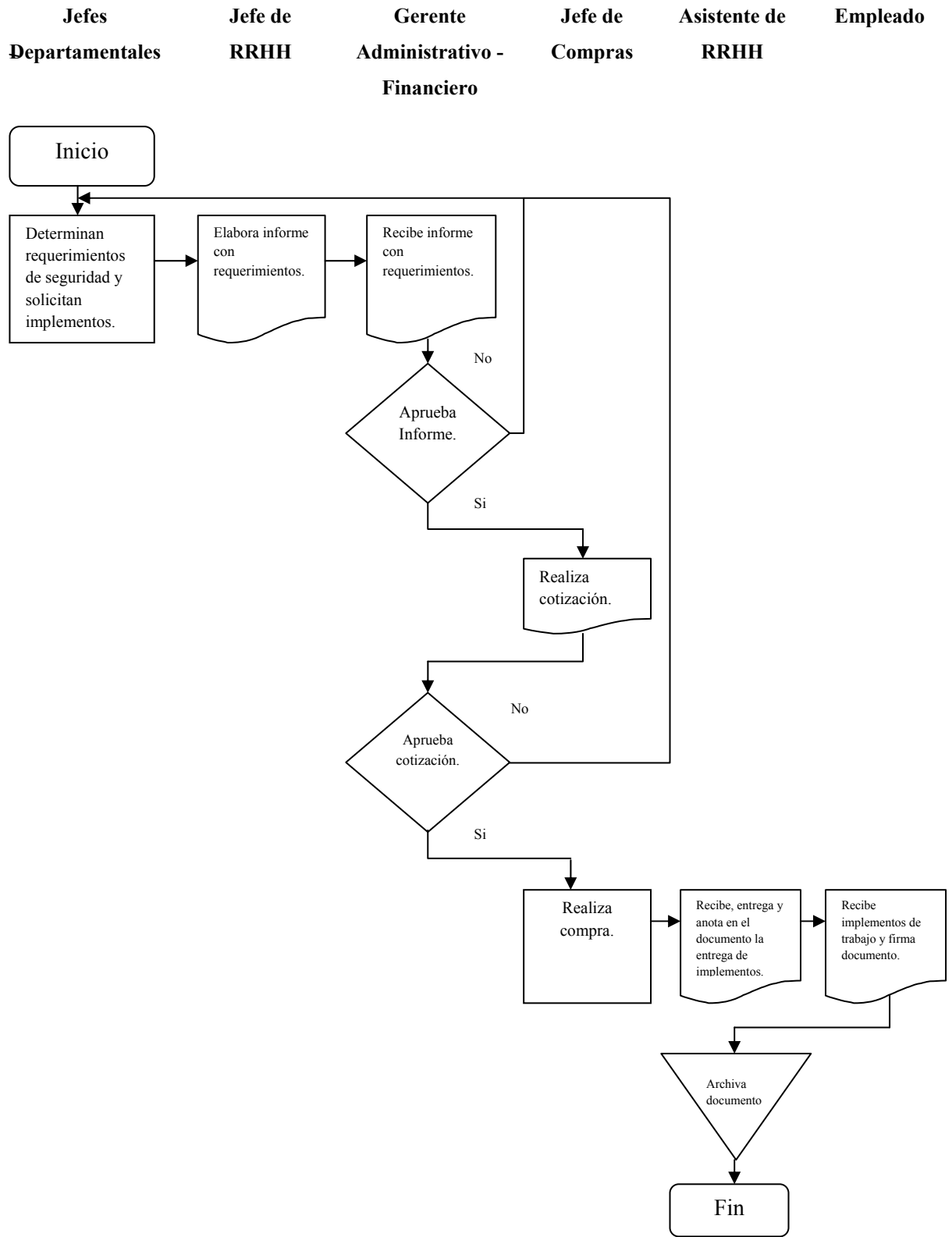
El Registro de Implementos de Trabajo es un documento que permite obtener un registro de los instrumentos de trabajo que se entregan a los empleados del Área de Operaciones y Mantenimiento con el propósito de evitar riesgos laborales.

El Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional contiene disposiciones legales acerca de la prevención de riesgos laborales y enfermedades que pueden presentar los empleados.

### 3.7.12.7 Descripción.

N°	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Determinan requerimientos de seguridad y solicitan implementos de trabajo.	Jefes Departamentales.
2	Elabora informe con requerimientos de seguridad.	Jefe de Recursos Humanos.
3	Recibe informe con requerimientos de seguridad.	Gerente Administrativo – Financiero.
4	Si aprueba el informe se autoriza realizar cotización caso contrario se rechaza.	Gerente Administrativo – Financiero.
5	Realiza y entrega cotización de requerimientos.	Jefe de Compras.
6	Si aprueba la cotización se adquiere caso contrario se rechaza.	Gerente Administrativo – Financiero.
7	Realiza compra y entrega implementos de trabajo.	Jefe de Compras.
8	Recibe, entrega y anota en el Registro de Implementos de Seguridad los materiales entregados a los empleados.	Asistente de Recursos Humanos.
9	Recibe implementos de trabajo y firma el documento.	Empleado.
10	Archiva documento en las carpetas de los empleados.	Asistente de Recursos Humanos.

### 3.7.12.8 Diagrama de Flujo.



### **3.7.13 MOTIVACIÓN.**

#### **3.7.13.1 Concepto.**

Es un proceso de control que consiste en elevar el sentido de pertenencia de los empleados a la compañía, mediante la creación de un ambiente de trabajo adecuado.

#### **3.7.13.2 Objetivo.**

- Reconocer el esfuerzo, predisposición y fidelidad de los empleados hacia la compañía.

#### **3.7.13.3 Alcance.**

El proceso de motivación del personal inicia con el reconocimiento laboral del empleado y finaliza hasta la entrega del mismo.

#### **3.7.13.4 Políticas.**

- Se realizará un reconocimiento a los empleados que han cumplido 5, 10, 15, 25 y 30 años de servicio en la compañía, a través de un evento social en el que se establezcan reconocimientos.
- Solicitar reconocimiento económico o realización del evento para el reconocimiento general por los años de servicio.
- Se realizarán actividades recreacionales participativas con todo el personal.
- Se realizará un reconocimiento económico en función de los resultados de la evaluación de desempeño.
- Las alternativas de reconocimiento serán de acuerdo al orden económico, ascenso, capacitación o evento social.

### 3.7.13.5 Responsables.

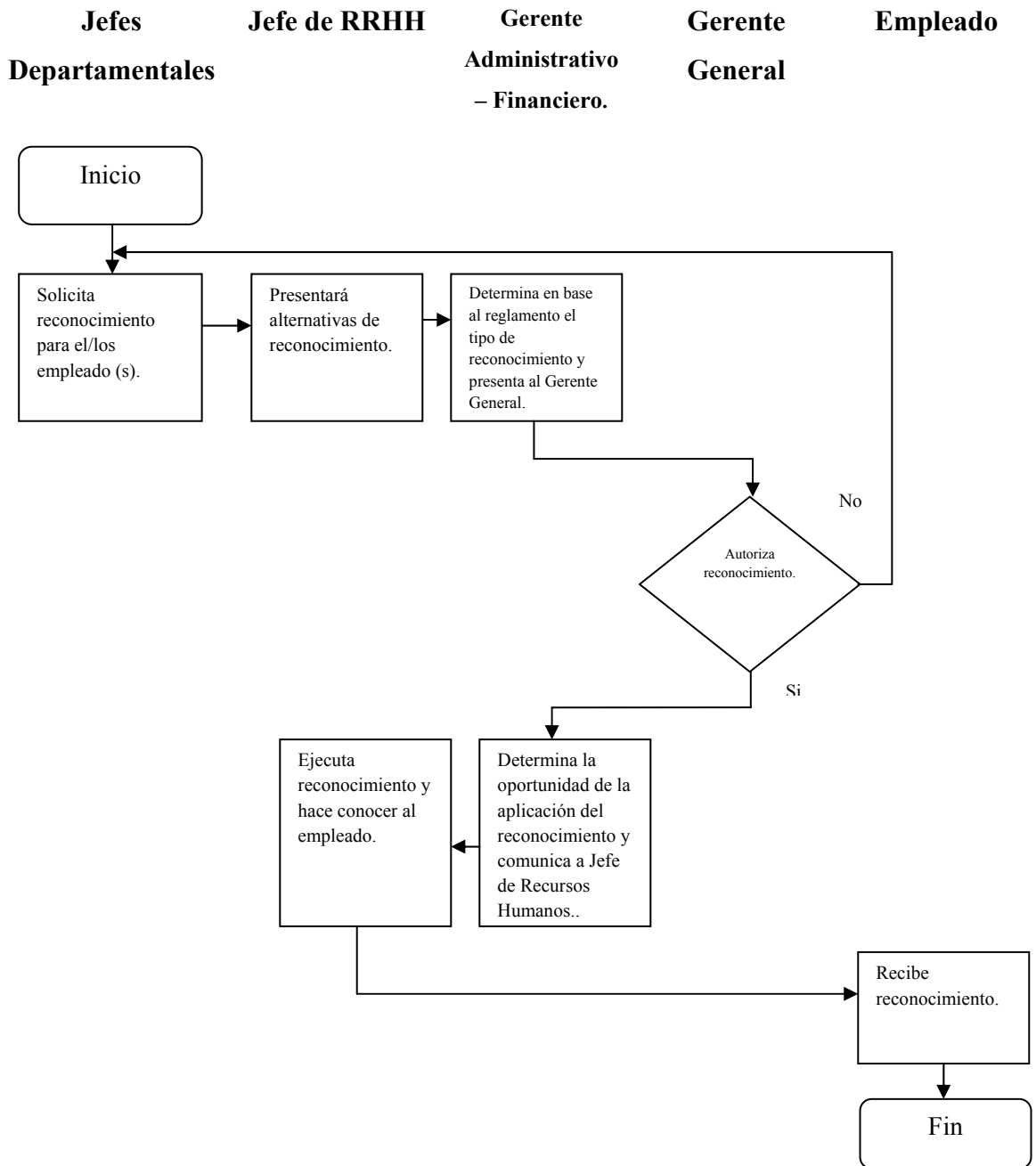
Los responsables del procedimiento son:

- Jefes Departamentales.
- Jefe de Recursos Humanos.
- Gerente Administrativo - Financiero.
- Gerente General.
- Empleado.

### 3.7.13.6 Descripción.

Nº	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Solicita reconocimiento para el/los empleado (s).	Jefes Departamentales.
2	Presentará alternativas de reconocimiento en el orden económico, de ascenso, capacitación o evento social.	Jefe de Recursos Humanos.
3	Determina en base al reglamento el tipo de reconocimiento y presenta al Gerente General.	Gerente Administrativo – Financiero.
4	Autoriza y comunica al Gerente Administrativo – Financiero.	Gerente General.
5	Determina la oportunidad de la aplicación del reconocimiento y comunica al Jefe de Recursos Humanos.	Gerente Administrativo – Financiero.
6	Ejecuta el reconocimiento y hace conocer al empleado.	Jefe de Recursos Humanos.
7	Recibe reconocimiento.	Empleado.

### 3.7.13.7 Diagrama de Flujo.





## **CAPÍTULO IV**

### **4. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA.**

El sistema de control interno a implementarse debe ser flexible a fin de que favorezca el logro de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos promoviendo la eficiencia, eficacia y economía.

La implementación del Sistema de Control Interno en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa FARBIOVET S.A. dependerá de la forma en que se dividan, coordinen y organicen el trabajo del personal que forma parte del área.

Para que el sistema se implemente será importante cambiar la estructura y la forma en que se desarrollan los procedimientos del área de Recursos Humanos. El proceso de evaluación del Sistema de Control Interno se lo realiza a través de indicadores los mismos que permitirán evaluar el desempeño eficiente, eficaz y económico de los procedimientos que se manejan en el departamento.

#### **4.1 REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN.**

El Sistema de Control Interno propuesto necesita de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para poder llevar a cabo su implementación.

##### **4.1.1 HUMANOS.**

El Sistema de Control Interno funciona a través del Recurso Humano ya que viabiliza la optimización de los procedimientos del departamento.

Para poder implementar el sistema se necesita contratar una persona que realice las funciones de Asistente de Recursos Humanos, el perfil de la persona deberá apegarse al Manual de Funciones de la compañía.

En el Sistema de Control Interno propuesto se observa que la participación del Asistente de Recursos Humanos es importante ya que en la mayoría de los procedimientos del área se identifica que realiza actividades que permiten ejecutar de manera eficiente y eficaz los procedimientos del departamento de Recursos Humanos.

#### **4.1.2 MATERIALES.**

Los requerimientos materiales ayudarán y facilitarán el trabajo del Departamento de Recursos Humanos.

Los materiales a necesitar son:

- Computador e impresora.
- Escritorio y silla de oficina.
- Archivador.
- Suministros de Oficina.

#### **4.1.3 TECNOLÓGICOS.**

En cuanto a los requerimientos tecnológicos se ha determinado la adquisición de un Sistema de Control de Asistencia Lince que reemplace al Reloj Electrónico.

El Sistema de Control de Asistencia Lince es un software de la empresa LA COMPETENCIA S.A., está desarrollado y mejorado por un grupo de profesionales que garantizan la confiabilidad del mismo.

A través de este sistema el Departamento de Recursos Humanos de la compañía podrá procesar información veraz y confiable, mediante terminales de recolección de datos y de esta forma obtener el reporte para la preparación de la nómina, otorgando de una importante herramienta al personal de Recursos Humanos para el desarrollo de sus funciones.

#### 4.1.4 FINANCIEROS.

En cuanto al factor financiero la compañía tendrá que invertir lo siguiente:

<b>PRESUPUESTO ROL DE PAGOS ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS</b>		
<b>Inversión</b>	<b>Proyección Mensual</b>	<b>Proyección Anual</b>
<b>Sueldo</b>	\$350USD Mensuales.	\$4200USD
<b>Beneficios de Ley:</b>		
<b>Décimo Tercero</b>	-----	\$350USD
<b>Décimo Cuarto</b>	-----	\$264USD
<b>Fondos de Reserva</b>	-----	\$350USD
<b>Vacaciones</b>	-----	\$175USD
<b>Total:</b>		<b>\$5339</b>

<b>PRESUPUESTO COMPRA DE MATERIALES</b>	
<b>Inversión</b>	<b>Proyección Anual</b>
<b>Computador e impresora.</b>	\$820
<b>Escritorio y silla de oficina.</b>	\$180
<b>Archivador.</b>	\$120
<b>Suministros de Oficina.</b>	\$200
<b>Sistema Biométrico Electrónico.</b>	\$465
<b>Total:</b>	<b>\$1785</b>

El total de la inversión es de **\$7124USD**.

#### **4.2 BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN.**

A continuación se muestra el beneficio que podría tener la implementación del sistema de control interno para el departamento de Recursos Humanos de la empresa FARBIOVET S.A.

<b>BENEFICIO DE LA PROPUESTA</b>					
<b>Indicadores de Gestión Propuestos</b>			<b>Estimados</b>	<b>Resultado Actual</b>	<b>Resultados esperados</b>
<b>Reclutamiento de Personal</b>	Personal Reclutado	X 100	3	37.5%	50%
	Total de Personal Solicitante		8		
<b>Eficacia en el Reclutamiento de Personal</b>	# de días ejecutados para reclutar personal.	X 100	30	200%	100%
	# de días programados para reclutar personal.		15		
<b>Selección de Personal</b>	Personal Seleccionado	X 100	1	33.33%	Este indicador deberá evaluar la gestión del departamento de Recursos Humanos en función de las necesidades del personal que se requiere, de tal manera que el porcentaje de evaluación cambiará dependiendo de las mismas.
	Total de Personal Reclutado		3		
<b>Eficacia en la Selección de Personal</b>	# de días ejecutados para seleccionar personal.	X 100	30	200%	100%
	# de días programados para seleccionar personal.		15		
<b>Legalización de Contratos</b>	Contrato de trabajo legalizados	X 100	1	20%	100%
	Total de contratos firmados		5		
<b>Eficacia en la Contratación de Personal</b>	# de días ejecutados para contratar personal.	X 100	15	187.5%	100%
	# de días programados para contratar personal.		8		
<b>Inducción</b>	Empleados que recibieron la inducción	X 100	1	20%	70%
	Total empleados con posibilidad de recibir la inducción		5		
<b>Cumplimiento de la Programación Anual de Capacitación</b>	Número de capacitaciones ejecutadas	X 100	1	16.67%	100%
	Número de capacitaciones programadas		6		
<b>Asistencia del Personal</b>	# de empleados que registran su asistencia	X 100	50	71.42%	80%
	Total de Empleados		70		
<b>Vacaciones del Personal</b>	Solicitudes de vacaciones autorizadas	X 100	2	28.57%	80%
	Total de solicitudes presentadas		7		
<b>Permisos de Personal</b>	Solicitudes de permisos autorizadas	X 100	6	50%	80%
	Total de solicitudes de permiso presentadas		12		
<b>Oportunidad de Preparación y Pago de Nómina del Personal</b>	Tiempo utilizado en la preparación de nómina	X 100	5	166.67%	100%
	Tiempo programado para la preparación de nómina		3		
<b>Evaluación del Personal</b>	Total de empleados evaluados	X 100	55	78.57%	100%
	Total de empleados		70		
<b>Seguridad del Personal</b>	Empleados que recibieron implementos de seguridad	X 100	2	20%	100%
	Total de empleados que requieren de implementos de seguridad		10		
<b>Motivación del Personal</b>	Empleados que recibieron estímulos	X 100	10	14.29%	80%
	Total de empleados estimulados		70		

### **4.3. EVALUACIÓN DEL SISTEMA.**

La evaluación del Sistema de Control Interno propuesto permitirá establecer mejoras a los procesos que se manejan en el Departamento de Recursos Humanos.

#### **4.3.1 INDICADORES DE GESTIÓN.**

La finalidad de establecer indicadores de gestión en el Departamento de Recursos Humanos será de evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el cumplimiento de cada uno de los procedimientos que se manejan dentro del área.

##### **4.3.1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.**

**4.3.1.1.1 Nombre del Indicador:** Reclutamiento de Personal.

**4.3.1.1.2 Objetivo del Indicador:** Identificar si las fuentes de reclutamiento permitieron localizar a solicitantes potenciales y calificados.

##### **4.3.1.1.3 Definición de Variables.**

- ✓ **Personal reclutado:** Número de aspirantes calificados que cumple con los requisitos de reclutamiento establecidos.
  
- ✓ **Total de Personal Solicitante:** Es el número total de personas solicitantes para cubrir la vacante existente.

##### **4.3.1.1.4 Aplicación del Indicador.**

**Reclutamiento de Personal:** 
$$\frac{\text{Personal Reclutado}}{\text{Total de Personal Solicitante}} \times 100.$$

#### 4.3.1.1.5 Interpretación del Resultado.

Si el indicador de Reclutamiento de Personal es mayor al 50%, se puede concluir que el área realiza un proceso adecuado.

#### 4.3.1.2 EFICACIA EN EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

**4.3.1.2.1 Nombre del Indicador:** Eficacia en el Reclutamiento de Personal.

**4.3.1.2.2 Objetivo del Indicador:** Identificar si el proceso de reclutamiento de personal se lo realizó dentro del período de tiempo establecido.

#### 4.3.1.2.3 Definición de Variables.

- ✓ **Número de días ejecutados para reclutar personal:** Es el número de días ejecutados para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal.
- ✓ **Número de días programados para reclutar personal:** Es el número de días programados para llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal.

#### 4.3.1.2.4 Aplicación del Indicador.

$$\begin{array}{l} \text{Eficacia en el Reclutamiento} \\ \text{de Personal:} \end{array} \quad \frac{\text{Número de días ejecutados para} \\ \text{reclutar personal.}}{\text{Número de días programados para} \\ \text{reclutar personal.}} \quad \times 100.$$

#### **4.3.1.2.5 Interpretación del Resultado.**

Si el indicador es menor al 100%, se puede concluir que el tiempo para reclutar al personal es adecuado.

El tiempo que se demora en realizar el procedimiento debe permitir reclutar personal idóneo. Por lo tanto para evaluar este procedimiento debe considerarse la aplicación de los dos indicadores antes mencionados.

#### **4.3.1.3 SELECCIÓN.**

**4.3.1.3.1 Nombre del Indicador:** Selección de Personal.

**4.3.1.3.2 Objetivo del Indicador:** Determinar la calidad del personal que ha sido reclutado.

**4.3.1.3.3 Definición de Variables.**

- ✓ **Personal Seleccionado:** Número de personal seleccionado que cumple con los requisitos.
  
- ✓ **Total de Personal Reclutado:** Es el número total de personas reclutadas.

**4.3.1.3.4 Aplicación del Indicador.**

$$\text{Selección de Personal: } \frac{\text{Personal Seleccionado}}{\text{Total de Personal Reclutado}} \times 100.$$



#### **4.3.1.3.5 Interpretación del Resultado.**

Este indicador deberá evaluar la gestión del Departamento de Recursos Humanos en función de las necesidades de personal que se requiere, de tal manera que el porcentaje de evaluación cambiará dependiendo de las mismas.

#### **4.3.1.4 EFICACIA EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL.**

**4.3.1.4.1 Nombre del Indicador:** Eficacia en la Selección de Personal.

**4.3.1.4.2 Objetivo del Indicador:** Identificar si el proceso de selección de personal se lo realizó dentro del período de tiempo establecido.

#### **4.3.1.4.3 Definición de Variables.**

- ✓ **Número de días ejecutados para seleccionar personal:** Es el número de días ejecutados para llevar a cabo el proceso de selección de personal.
  
- ✓ **Número de días programados para seleccionar personal:** Es el número de días programados para llevar a cabo el proceso de selección de personal.

#### **4.3.1.4.4 Aplicación del Indicador.**

$$\begin{array}{l} \text{Eficacia en la Selección de} \\ \text{Personal:} \end{array} \quad \frac{\text{Número de días ejecutados para} \\ \text{seleccionar personal.}}{\text{Número de días programados para} \\ \text{seleccionar personal.}} \quad \times 100.$$

#### **4.3.1.4.5 Interpretación del Resultado.**

Si el indicador es menor al 100%, se puede concluir que el tiempo para seleccionar al personal es adecuado.

El tiempo que se demora en realizar el procedimiento debe permitir la selección de personal idóneo. Por lo tanto para evaluar este procedimiento debe considerarse la aplicación de los dos indicadores antes mencionados.

#### **4.3.1.5 CONTRATACIÓN.**

**4.3.1.5.1 Nombre del Indicador:** Legalización de Contratos.

**4.3.1.5.2 Objetivo del Indicador:** Evaluar la eficiencia del personal encargado de la legalización de contratos de trabajo del personal de la empresa.

#### **4.3.1.5.3 Definición de Variables.**

- ✓ **Contratos de Trabajo Legalizados:** Número de contratos de trabajo legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales.
  
- ✓ **Total de Contratos Firmados:** Es el número total de contratos firmados.

#### **4.3.1.5.4 Aplicación del Indicador.**

**Legalización de Contratos:** 
$$\frac{\text{Contratos de Trabajo Legalizados.}}{\text{Total de Contratos Firmados.}} \times 100.$$

#### 4.3.1.5.5 Interpretación del Resultado.

Si el indicador de Legalización de Contratos es el 100%, se puede concluir que el área realiza un proceso óptimo.

#### 4.3.1.6 EFICACIA EN LA CONTRATACIÓN.

**4.3.1.6.1 Nombre del Indicador:** Eficacia en la Contratación de Personal.

**4.3.1.6.2 Objetivo del Indicador:** Identificar si el proceso de contratación de personal se lo realizó dentro del período de tiempo establecido.

#### 4.3.1.6.3 Definición de Variables.

- ✓ **Número de días ejecutados para contratar personal:** Es el número de días ejecutados para llevar a cabo el proceso de contratación de personal.
- ✓ **Número de días programados para reclutar personal:** Es el número de días programados para llevar a cabo el proceso de contratación de personal.

#### 4.3.1.6.4 Aplicación del Indicador.

$$\begin{array}{l} \text{Eficacia en la Contratación} \\ \text{de Personal:} \end{array} \quad \frac{\text{Número de días ejecutados para} \\ \text{contratar personal.}}{\text{Número de días programados para} \\ \text{contratar personal.}} \quad \times 100.$$

#### 4.3.1.6.5 Interpretación del Resultado.

Si el indicador es menor al 100%, se puede concluir que el tiempo para contratar personal es adecuado.

El tiempo que se demora en realizar el procedimiento debe permitir la contratación de personal idóneo. Por lo tanto para evaluar este procedimiento debe considerarse la aplicación de los dos indicadores antes mencionados.

#### 4.3.1.7 INDUCCIÓN.

**4.3.1.7.1 Nombre del Indicador:** Inducción de Personal.

**4.3.1.7.2 Objetivo del Indicador:** Identificar si el personal que requería la inducción recibió efectivamente.

**4.3.1.7.3 Definición de Variables.**

- ✓ **Empleados que recibieron la inducción:** Número de empleados que recibieron la inducción.
- ✓ **Total empleados con posibilidad de recibir la inducción:** Es el número total de empleados con posibilidad de recibir la inducción.

**4.3.1.7.4 Aplicación del Indicador.**

$$\text{Inducción de Personal: } \frac{\text{Empleados que recibieron la inducción.}}{\text{Total empleados con posibilidad de recibir la inducción.}} \times 100.$$

#### 4.3.1.7.5 Interpretación del Resultado.

Si el indicador de Inducción de Personal es el 100%, se puede concluir que el área realiza un proceso adecuado, ya que se observa que el personal que requería inducción la reciba efectivamente.

#### 4.3.1.8 CUMPLIMIENTO DE LA PROGRAMACIÓN ANUAL DE CAPACITACIÓN.

**4.3.1.8.1 Nombre del Indicador:** Cumplimiento de la Programación Anual de Capacitación.

**4.3.1.8.2 Objetivo del Indicador:** Identificar si las capacitaciones ejecutadas cumplen con las capacitaciones programadas en la Programación Anual de Capacitación.

#### 4.3.1.8.3 Definición de Variables.

- ✓ **Número de Capacitaciones Ejecutadas:** Número de capacitaciones ejecutadas.
- ✓ **Número de Capacitaciones Programadas:** Es el número total de capacitaciones programadas.

#### 4.3.1.8.4 Aplicación del Indicador.

$$\begin{array}{r} \text{Cumplimiento de la} \\ \text{Programación Anual de} \\ \text{Capacitación:} \end{array} \frac{\begin{array}{r} \text{Número de Capacitaciones} \\ \text{Ejecutadas.} \end{array}}{\begin{array}{r} \text{Número de Capacitaciones} \\ \text{Programadas.} \end{array}} \times 100.$$

#### **4.3.1.8.5 Interpretación del Resultado.**

Si el indicador de Cumplimiento de la Programación Anual de Capacitación es el 100%, se puede concluir que se efectúen la totalidad de las capacitaciones programadas.

#### **4.3.1.9 CONTROL DE ASISTENCIA.**

**4.3.1.9.1 Nombre del Indicador:** Asistencia del Personal.

**4.3.1.9.2 Objetivo del Indicador:** Identificar si el personal de la compañía registra su asistencia en el sistema establecido para el efecto.

#### **4.3.1.9.3 Definición de Variables.**

- ✓ **Número de Empleados que registran su Asistencia:** Número de empleados que registran su Asistencia.
- ✓ **Total de Empleados:** Es el número total de empleados de la compañía.

#### **4.3.1.9.4 Aplicación del Indicador.**

$$\text{Asistencia del Personal: } \frac{\text{Número de Empleados que registran su Asistencia.}}{\text{Total de Empleados}} \times 100.$$

#### **4.3.1.9.5 Interpretación del Resultado.**

Si el indicador de Asistencia del Personal es el 80%, se puede concluir que los empleados cumplen con las disposiciones establecidas para el registro de su asistencia.

#### **4.3.1.10 CONTROL DE VACACIONES.**

**4.3.1.10.1 Nombre del Indicador:** Vacaciones del Personal.

**4.3.1.10.2 Objetivo del Indicador:** Medir el estado de vacaciones del personal en cuánto a parámetros.

**4.3.1.10.3 Definición de Variables.**

✓ **Solicitudes Autorizadas:** Número de solicitudes autorizadas.

✓ **Total de Solicitudes Presentadas:** Es el número total de solicitudes presentadas.

**4.3.1.10.4 Aplicación del Indicador.**

$$\text{Vacaciones del Personal: } \frac{\text{Solicitudes de Vacaciones Autorizadas.}}{\text{Total de Solicitudes Presentadas.}} \times 100.$$

**4.3.1.10.5 Interpretación del Resultado.**

Si el indicador de Vacaciones del Personal es el 80%, se puede concluir que las solicitudes son autorizadas en función a la programación de vacaciones establecida.

#### **4.3.1.11 CONTROL DE PERMISOS.**

**4.3.1.11.1 Nombre del Indicador:** Permisos del Personal.

**4.3.1.11.2 Objetivo del Indicador:** Identificar el número de solicitudes de permisos autorizadas.

#### 4.3.1.11.3 Definición de Variables.

- ✓ **Solicitudes Autorizadas:** Número de solicitudes autorizadas.
- ✓ **Total de Solicitudes Presentadas:** Es el número total de solicitudes presentadas.

#### 4.3.1.11.4 Aplicación del Indicador.

$$\text{Permisos del Personal: } \frac{\text{Solicitudes de Permisos Autorizadas.}}{\text{Total de Solicitudes de Permiso Presentadas.}} \times 100.$$

#### 4.3.1.11.5 Interpretación del Resultado.

Si el indicador de Permisos del Personal es el 80%, se puede concluir que las solicitudes son autorizadas en función a la programación de permisos establecida.

#### 4.3.1.12 PREPARACIÓN DE NÓMINA.

**4.3.1.12.1 Nombre del Indicador:** Oportunidad de Preparación y Pago de Nómina del Personal.

**4.3.1.12.2 Objetivo del Indicador:** Evaluar la eficiencia del personal encargado de la preparación y pago de nómina en el tiempo estipulado.

#### 4.3.1.12.3 Definición de Variables.

- ✓ **Tiempo utilizado en la Preparación de Nómina:** Es el tiempo utilizado en la preparación de nómina del personal.



- ✓ **Tiempo programado para la Preparación de Nómina:** Es el tiempo programado para la Preparación de Nómina.

#### 4.3.1.12.4 Aplicación del Indicador.

$$\text{Oportunidad de Preparación y Pago del Personal: } \frac{\text{Tiempo utilizado en la Preparación de Nómina.}}{\text{Tiempo programado para la Preparación de Nómina.}} \times 100.$$

#### 4.3.1.12.5 Interpretación del Resultado.

Si el indicador de Oportunidad de preparación y pago es el 100%, se puede concluir que el área realiza un proceso óptimo, ya que la preparación de la nómina se realiza con oportunidad.

#### 4.3.1.13 EVALUACIÓN.

**4.3.1.13.1 Nombre del Indicador:** Evaluación del Personal.

**4.3.1.13.2 Objetivo del Indicador:** Identificar si el personal de la compañía es evaluado.

#### 4.3.1.13.3 Definición de Variables.

- ✓ **Total de Empleados Evaluados:** Número de empleados evaluados.
- ✓ **Total de Empleados:** Es el número total de empleados de la compañía.

#### **4.3.1.13.4 Aplicación del Indicador.**

$$\text{Evaluación del Personal: } \frac{\text{Total de Empleados Evaluados}}{\text{Total de Empleados}} \times 100.$$

#### **4.3.1.13.5 Interpretación del Resultado.**

Si el indicador de Evaluación del Personal es el 100%, se puede concluir que el personal de la compañía ha sido evaluado en su totalidad.

#### **4.3.1.14 SEGURIDAD.**

**4.3.1.14.1 Nombre del Indicador:** Seguridad del Personal.

**4.3.1.14.2 Objetivo del Indicador:** Verificar si el personal de la compañía recibe los implementos de trabajo.

#### **4.3.1.14.3 Definición de Variables.**

- ✓ **Empleados que recibieron implementos de seguridad:** Empleados que recibieron implementos de seguridad.
- ✓ **Total de Empleados que requieren de implementos de trabajo:** Es el número total de empleados que requieren de implementos de trabajo.

#### 4.3.1.14.4 Aplicación del Indicador.

$$\text{Seguridad del Personal: } \frac{\text{Empleados que recibieron implementos de seguridad.}}{\text{Total de Empleados que requieren de implementos de seguridad.}} \times 100.$$

#### 4.3.1.14.5 Interpretación del Resultado.

Si el indicador de Seguridad del Personal es el 100%, se puede concluir que el área realiza un proceso adecuado, verificando la entrega de implementos de seguridad al personal que lo requiera.

#### 4.3.1.15 MOTIVACIÓN.

**4.3.1.15.1 Nombre del Indicador:** Motivación del Personal.

**4.3.1.15.2 Objetivo del Indicador:** Identificar el personal que recibirá estímulos por parte de la compañía.

#### 4.3.1.15.3 Definición de Variables.

- ✓ **Empleados que recibieron estímulos:** Empleados que recibieron estímulos.
  
- ✓ **Total de Empleados estimulados:** Es el número total de empleados estimulados.

#### **4.3.1.15.4 Aplicación del Indicador.**

$$\text{Motivación del Personal: } \frac{\text{Empleados que recibieron estímulos.}}{\text{Total de Empleados estimulados}} \times 100.$$

#### **4.2.1.15.5 Interpretación del Resultado.**

Si el indicador de Motivación del Personal es el 80%, se puede concluir que la entidad entrega estímulos a sus empleados.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

#### 5.1 CONCLUSIONES.

- La fundamentación teórica permitió determinar los aspectos que se requieren para favorecer al Sistema de Control Interno, con la finalidad de que el diseño y posteriormente su implementación sea eficiente y eficaz en el desarrollo de cada uno de los procedimientos del Departamento de Recursos Humanos de la compañía FARBIOVET S.A.
- Durante la investigación de este proyecto de tesis se pudo detectar que no existe fortalecimiento en el área de Recursos Humanos debido a que un solo funcionario cubre todos los requerimientos del departamento, a pesar de ser una empresa que dispone de mucho personal.
- Se estableció la necesidad de diseñar procedimientos de Control Interno los mismos para: Reclutamiento de Personal, Selección, Contratación, Inducción, Elaboración de la Programación Anual de Capacitación, Capacitación, Control de Asistencia, Control de Vacaciones, Control de Permisos, Preparación de Nómina, Evaluación, Seguridad y Motivación, que permitirán la eficiencia y eficacia de la gestión que realiza el Departamento de Recursos Humanos.
- Se observó que el área de Recursos Humanos no cuenta con Indicadores de Gestión para el desarrollo de las actividades del Departamento de Recursos Humanos como parte de la evaluación del desempeño.

- Se determinó que para la implementación del Sistema de Control Interno propuesto se requiere recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, necesarios para su funcionamiento adecuado.

## **5.2 RECOMENDACIONES.**

- Difundir y socializar la fundamentación teórica que respalda la Formulación del Sistema de Control Interno, el mismo que servirá de herramienta necesaria para preparar un sistema eficiente, eficaz y económico en cuanto a la administración del Departamento de Recursos Humanos.
- Contratar un Asistente de Recursos Humanos, que sirva de apoyo en la ejecución de obligaciones que debe cumplir el departamento, con el propósito de mejorar la distribución de funciones y la eficiencia en el cumplimiento de las mismas.
- Aplicar los procedimientos propuestos con la finalidad de optimizar las actividades del área y que la participación de las mismas sea eficiente y eficaz en el Departamento de Recursos Humanos de la compañía FARBIOVET S.A.
- Aplicar Indicadores de Gestión propuestos para cada uno de los procedimientos, los mismos que servirán evaluar y medir el desempeño, permitiendo tomar decisiones en cuanto al manejo y administración del área de Recursos Humanos.
- La empresa deberá suministrar los recursos necesarios para implementar el Sistema de Control Interno, ya que favorecen al logro de los objetivos propuestos en el Departamento de Recursos Humanos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- AGUIRRE ORMACHEA, Juan, **Auditoría y Control Interno**, Madrid, España, 2005.
- ARENS, Alvin y otros, **Auditoría un Enfoque Integral**, Decimoprimer Edición, México, 2007.
- BENJAMIN, Enrique, **Auditoría Administrativa**, México, 2001.
- CERTO, Samuel, **Administración Moderna**, Octava Edición, Bogotá, Colombia, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Quinta Edición, Bogotá, Colombia, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Gestión del Talento Humano**, Bogotá, Colombia, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto, **Administración de Recursos Humanos**, Octava Edición, México, 2007.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, **Manual de Auditoría de Gestión**, Acuerdo N. 31-CG, del 22 de Noviembre del 2001.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, **Normas de Control Interno NCI**, Acuerdo N. 20-CG-R.O. Suplemento N. 6 del 10 de Octubre del 2002.
- **“Corporación de Estudios y Publicaciones.- Normas Ecuatorianas de Auditoría NEA”**, Quito, Corporación de Estudios y Publicaciones, 2005.
- DESLER, Gary y VALERA, Ricardo, **Administración de Recursos Humanos**, Segunda Edición, México, 2004.
- DOLAN, Simón y otros, **La gestión de los Recursos Humanos**, Tercera Edición, Aravaca, Madrid, 2007.
- ESTUPIÑÁN, Gaitán, **Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales, Análisis del Informe COSO**, Primera y Segunda Edición, Bogotá, Colombia, 2006.

- FEDERACIÓN NACIONAL DE CONTADORES DEL ECUADOR, **Normas Ecuatorianas de Auditoría- NEA- R.O.**, Edición Especial N. 5 del 30 de Septiembre del 2002.
- FRANKLIN, Benjamín, **Auditoría Administrativa**, Primera Edición, Mc Graw Hill Interamericana, (s.a.), 2001
- GONZÁLEZ, Martín y OLIVARES, Socorro, **Administración de Recursos Humanos**, México, 2005.
- MALDONADO, Milton, **Auditoría de Gestión**, Quito, Ecuador, 2001.
- MANTILLA, Samuel Alberto, **Auditoría**, Eco Ediciones, Bogotá, Colombia, 2003.
- MANTILLA, Samuel Alberto y CANTE, Sandra, **Auditoría del Control Interno**, Primera Edición, Bogotá, Colombia, 2005.
- MARISTANY, Jaime, **Administración de Recursos Humanos**, Primera Edición, Buenos Aires, Argentina, 2000.
- MENDÍVIL ESCALANTE, Víctor Manuel, **Elementos de Auditoría**, 28 Edición, México, Ecafsa, 2000.
- MONDY, Wayne y NOE, Robert, **Administración de Recursos Humanos**, Novena Edición, México, 2005.
- NEWSTROM, John, **Comportamiento Humano en el Trabajo**, Duodécima Edición, México, 2007.
- PERDOMO MORENO, Abraham, **Fundamentos de Control Interno**, Séptima Edición, México, Thomson, 2000.
- SANTILLANA GONZALEZ, Juan Ramón, **Establecimiento de Sistemas de Control Interno**, México, Thomson Learning, 2001.
- SANTILLANA GONZÁLEZ, Juan Ramón, **Auditoría Interna Integral**, Segunda Edición, México, Internacional Thomson Editores, 2002.
- VALENCIA RODRÍGUEZ, Joaquín, **Administración Moderna del Personal**, Séptima Edición, México, 2007.
- WHITTINGTON, Ray y PANY, Kurt, **Principios de Auditoría**, 14 Edición, México, Mc Graw Hill, 2005.



## REFERENCIAS DE LA WEB.

- [www.contraloria.gov.ec](http://www.contraloria.gov.ec)
- [www.mef.gov.ec](http://www.mef.gov.ec)
- [www.bcn.fin.ec](http://www.bcn.fin.ec)
- [www.sri.gov.ec](http://www.sri.gov.ec)
- [www.mmrree.gov.ec](http://www.mmrree.gov.ec)
- [www.farbiovet.com](http://www.farbiovet.com)
- [www.mrl.gov.ec](http://www.mrl.gov.ec)
- [www.msp.gov.ec](http://www.msp.gov.ec)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)