



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

**CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE**

INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“ESTRUCTURACIÓN Y APLICACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL
INTERNO PARA ESTABLECER LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS EN
LA EMPRESA DE EMBUTIDOS LA MADRILEÑA”**

**Tesis presentada previo a la obtención del Título de
Ingeniero en Contabilidad y Auditoria**

AUTOR:

Tlgo. Jacho Laicer Neptalí

DIRECTORA:

Dra. Moscoso P. Jovanna R.

Latacunga – Ecuador

Julio de 2008


AUTORÍA

Yo Laicer Neptalí Jacho con CI No: 050193321-2 expreso que los resultados elaborados en la investigación que demuestro como informe final para la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, son totalmente originales auténticos y propios.

Declaro que el contenido, las conclusiones y los resultados lógicos y académicos a excepción de las citas que se pidan en el trabajo propuesto son de exclusiva responsabilidad de mi patrimonio intelectual.

Atentamente

f)



Laicer Neptalí Jacho.
C.I. 050193321-2

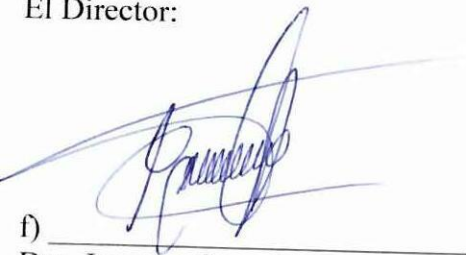
AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Directora del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“Estructuración y aplicación de un manual de Control Interno para establecer lineamientos metodológicos en la Empresa de Embutidos La Madrileña”, de Jacho Laicer Neptalí, postulante de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Carrera de Ciencias Administrativas, Humanísticas y del Hombre de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe para su correspondiente calificación.

Latacunga, julio, 2008

El Director:



f) _____
Dra. Jovanna Rene Moscoso Páez
DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TECNICA DE COTOPAXI

CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANISTICAS Y DEL HOMBRE

Latacunga - Ecuador

FORMULARIO DEL INFORME FAVORABLE DE LA TESIS

Latacunga, 12 de Agosto, 2008.

Lic. Msc.

Rocío Peralvo

DIRECTORA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE CC.AA.HH.Y.H.

Presente.-

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente nos permitimos informar que las recomendaciones realizadas a la Tesis desarrollado por el (los) Postulante(es) Jacho Lúcer Neptali con el Tema: Estructuración y aplicación de un Manual del Control Interno para establecer lineamientos metodológicos en la Empresa del Embalado La Madilena.

han sido superadas, POR LO QUE SE ACEPTA SU PRESENTACIÓN PARA APROBACIÓN AL HONORABLE CONSEJO ACADÉMICO.

Es todo cuanto podemos informar para los fines pertinentes.

Atentamente,

Nombre y Firma

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Nombre y Firma

MIEMBRO (SECRETARIO)

DR. LORENA CHUGALLA

Nombre y Firma

MIEMBRO

DR. FRANCISCO URDINNO SOZA

Nombre y Firma

DIRECTOR TESIS



APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Carrera de Ciencias Administrativas, Humanísticas y Del Hombre; por cuanto, los postulantes: Jacho Laicer Neptalí.

Con el título de tesis:

“ESTRUCTURACIÓN Y APLICACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA ESTABLECER LINEAMIENTOS METODOLÓGICOS EN LA EMPRESA DE EMBUTIDOS LA MADRILEÑA”

Han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.

Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga 15 de agosto de 2008

Para constancia firman:

Dra. Myrian Hidalgo
PRESIDENTE

Dr. Francisco Vizcaíno
MIEMBRO

Ing. Alexandra Guanotasig
PROFESIONAL EXTERNO

Ing. Loreña Chuquilla
OPOSITOR

Agradecimiento

Un agradecimiento profundo a todas aquellas personas que de una u otra forma han colaborado para su realización; de una manera muy especial a la Universidad Técnica de Cotopaxi, al personal docente y empleados, al Ing. Gustavo Bastidas Gerente Propietario de La Empresa de Embutidos La Madrileña una excelente persona, a la Dra. Jovanna Moscoso Tutora de esta investigación, los cuales de forma acertada me han guiado en este duro camino de la vida estudiantil.....

Laicer Neptalí Jacho

Dedicatoria

Por los momentos compartidos, por estar siempre allí, cuando más los he necesitado, por los apoyos y consejos que han hecho de mi vida algo especial, dedico este trabajo a DIOS, Esposa e Hijos, Madre, Hermana y hermano, Ustedes me han enseñado a no detenerme en lo malo y a caminar en lo bueno que puedo hacer.....

Leicer



TEMA: “Estructuración y aplicación de un manual de Control Interno para establecer lineamientos metodológicos en la Empresa de Embutidos La Madrileña”

Autor: Jacho Laicer Neptalí

RESUMEN:

El Control Interno es un medio de coordinar la inteligencia combinada de una empresa u organización en un plan de trabajo, basado en políticas y procedimientos debidamente estructurados dentro de un Manual de Control Interno que intervendrá sobre la marcha del negocio en el futuro, generalmente cuanto mayor es el tamaño y más compleja es la tecnología existe un mayor grado de desconfianza y la participación del personal es individual, en una empresa pequeña pueden participar varios empleados desempeñando varias funciones al mismo tiempo, el objetivo de esta investigación es el de proporcionar una herramienta fundamental e indispensable de control dentro de la empresa como plan piloto para su continuo desarrollo empresarial, este controlará y estandarizará todos los componentes de la empresa como son: recursos humanos, recursos materiales y recursos económicos para establecer un análisis profundo del correcto manejo del recurso económico factor fundamental para el progreso de la empresa, contribuyendo de esta forma a obtener mejoras en las utilidades de cada periodo financiero, verificar el control interno de gastos excesivos dentro de La Empresa de Embutidos “La Madrileña” dirigiendo esfuerzos hacia alternativas más rentables de la organización, su implementación no puede ser responsabilidad aislada de la administración dada la importancia de la misma, poner en práctica el Manual preparado en el presente trabajo de investigación activando en forma dinámica los procesos administrativos y operativos dotándose mayores recursos y equipos que permitan cumplir con su misión y visión.



SUBJECT: “The structure and application of an Internal Control Manual to establish methodologic features in the Sausage Company Madrileña”

Author: Jacho Laicer Neptali

ABSTRACT:

The Internal Control is a means of coordinating the combined intelligence of a company or organization for a plan of action, based on duly structured politics and procedures as part of an Internal Control Manual; this will affect the progress of the business in the future, generally the bigger and more complex the technology is the greater amount of distrust there is and the participation is on an individual level, with a small company there can be different employees fulfilling several functions at the same time, so the objective of this research is to provide a fundamental and indispensable control tool within the company as a pilot plan to continue company development, this will control and standardize all the company components which are: human resources, material resources, and economic resources, to establish a profound analysis of the correct handling of the economic resources, this is a fundamental factor for the progress of the company, contributing in this way to getting better use of each financial period and verifying the internal control of excessive expenditures within the Sausage Company “La Madrileña” and at the same time directing efforts to more feasible alternatives in the organization, applying this research cannot be the sole responsibility of the administration because of its importance, putting in to practice the prepared Manual for the current research work will activate in a dynamic way the administrative processes and operations making available greater resources and equipment that will allow us to fulfill our mission and vision.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es importante buscar mecanismos eficientes que nos permitan obtener un Control Interno adecuado para conseguir los objetivos que persigue la empresa y las unidades operativas que conforman la misma, así como las actividades prioritarias que debe cumplir cada uno de los colaboradores y el nivel de preparación que deben tener para poder plasmar los planes y estrategias diseñados por la empresa, esto permite que el sistema de producción y comercialización sea más efectivo razón por la cual muchas empresas mantienen alianzas estratégicas.

El Manual de Control Interno basado en normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), normas internacionales de auditoría (NIAS), además el conocimiento de los métodos de procesamiento de datos (manuales o electrónicos) de los factores del Control Interno esenciales para establecer la validez de los registros, y el conjunto de normas, políticas y procedimientos punto de partida para satisfacer el objetivo del Control Interno. La disponibilidad de la información ayuda y facilita el proceso de investigación, al igual que contribuye a enriquecer el conocimiento, que mantiene los mejores niveles de confiabilidad en el manejo de la documentación.

Las empresas competitivas manejan una herramienta vital como es el Manual de Control Interno mismo que detalla cuales son los procesos y políticas que tiene la empresa así como las actividades prioritarias que se deben cumplir, esto se determina con la investigación histórica, recolectando datos cuyo propósito es describir variables y analizar su incidencia o interrelación en un momento dado, pudiendo abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores que permiten medir los datos de manera sencilla, en un momento se analiza a la población y en otro momento se analiza una subpoblación, al aplicar técnicas de investigación como la observación, la encuesta y la entrevista que permiten contestar preguntas como: ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que se requieren para la elaboración del manual de Control Interno?, ¿Por qué es importante que

exista una planificación sistemática y controlada de las actividades que realiza cada área?, etc.

Esta investigación presenta una novedad científica no se ha desarrollada en la Empresa anteriormente motivo por el cual la Gerencia brinda apoyo al mismo, se ha demostrado que un manual de Control Interno bien elaborado y aplicado mejora el rendimiento individual y en equipó del Recurso Humano. Conducir una empresa por el camino del éxito es difícil sin conocimientos básicos de administración, auditoría, contabilidad y mercadotecnia, esto beneficia directamente a todos los trabajadores de La Empresa haciéndolos eficientes en el desarrollo de las habilidades y destrezas del recurso humano, e indirectamente a los clientes los cuales ayudan a proyectarse de manera actual poniéndose acorde a los avances tecnológicos, logrando con esto una mejor carta de presentación.

El contenido del presente trabajo de investigación se distribuye en tres capítulos cada uno de los cuales contiene los siguientes:

En el CAPITULO I se detalla los fundamentos teóricos de: Economía, mecanismos de mercado, compradores y vendedores, el precio de mercado; Finanzas, ¿Por qué es importante las finanzas?; El control interno, su evolución, ¿por qué y para qué se controla?, objetivos, características, estructura, elementos, principios, procedimientos generalmente aceptados, responsabilidad, clasificación, diseño del sistema de control interno, el control y el proceso administrativo, parámetros generales en la redacción de manuales, tipos de control, ¿Qué es un indicador para el control?, requisitos en cada proceso y operación, principales enfoques de prevención, sistemas de prevención, evaluación del personal.

En el CAPITULO II se analiza e interpreta los resultados obtenidos en las entrevistas y encuestas a: Gerencia, Jefe de Planta, Contador, Jefe de Compras, Jefe de Cartera, Jefe de Bodega, y personal de producción, conclusiones y recomendaciones.

En el CAPITULO III se describe el Manual de Control Interno para establecer lineamientos metodológicos en La Empresa de Embutidos “La Madrileña”, estructurado de la siguiente manera: Datos informativos, justificación, objetivos, descripción de la propuesta, desarrollo del manual de control interno, departamentalización, organigrama funcional, determinación de procedimientos, ciclos de control, manual de funciones y procedimientos, flujogramas, bibliografía y anexos.

INDICE

Contenido

Pág.

Portada.....	i
Autoría.....	ii
Aval del Director Tesis.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Resumen.....	vi
Abstract.....	vii
Introducción.....	viii

CAPÍTULO I

1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL OBJETO DE ESTUDIO..... 1

1.1 Economía..... 1

1.1.2 El Mecanismo de Mercado..... 2

1.1.2.1 El Mercado: Los compradores y vendedores..... 2

1.1.2.2 El Precio de Mercado..... 3

1.2 Finanzas..... 3

1.2.1 ¿Por qué es importante estudiar finanzas?..... 4

1.3 EL CONTROL INTERNO..... 4

1.3.1 ENFOQUE CONTEMPORÁNEO DEL CONTROL INTERNO "INFORME COSO" 4

1.3.1.1 COMPONENTES..... 6

1.3.1.1.1 Niveles de efectividad..... 7

1.3.1.1.2 AMBIENTE DE CONTROL..... 7

1.3.1.1.3 EVALUACIÓN DE RIESGOS..... 9

1.3.1.1.4 ACTIVIDADES DE CONTROL..... 14

1.3.1.1.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN..... 15

1.3.1.1.6 SUPERVISIÓN Y MONITOREO..... 21

1.3.1.1.7 Actividades de monitoreo (ongoing)..... 24

1.3.2 EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO..... 30

1.3.3 POR QUÉ Y PARA QUÉ SE CONTROLA..... 31

1.3.4 OBJETIVOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)..... 32

1.3.5 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)..... 33

1.3.6 ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL..... 34

1.3.7 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)..... 35

1.3.7.1 Objetivos y planes perfectamente definidos..... 36

1.3.7.2 Estructura sólida de la organización..... 37

1.3.7.3 Procedimientos efectivos y documentados..... 37

1.3.7.4 Personal competente..... 38

1.3.7.5 Sistema de revisión de los controles y de las operaciones..... 38

INDICE

Contenido	Pág.
1.3.7.6 Sistema protector de activos.....	38
1.3.7.7 Sistema de información útil y periódica.....	39
1.3.7.8 Otros elementos.....	39
1.3.8 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO.....	39
1.3.9 PROCEDIMIENTOS GENERALMENTE ACEPTADOS PARA MANTENER UN BUEN CONTROL.....	40
1.3.10 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO.....	41
1.3.10.1 Responsabilidades específicas.....	42
1.3.11 CLASIFICACIÓN DE LOS CONTROLES.....	44
1.3.11.1 De acuerdo con quien lo realiza	44
1.3.11.2 De acuerdo con su naturaleza.....	44
1.3.11.3 De acuerdo con el momento en que se realiza.....	44
1.3.11.4 De acuerdo con su magnitud.....	44
1.3.12 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTENO (SCI).....	44
1.3.12.1 Organización de la función de control interno.....	45
1.3.12.2 Plan de desarrollo de la función de control interno.....	46
Plan de trabajo para la documentación y formalización de procesos y	
1.3.12.3 procedimientos.....	46
1.3.12.4 Mecanismos e instrumentos de control interno.....	47
1.3.12.5 Mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte.....	48
1.3.12.6 Manuales o guías de control interno.....	48
1.3.13 EL CONTROL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	49
1.3.13.1 La estructura organizacional.....	49
1.3.13.2 Racionalización de trámites.....	51
1.3.13.3 Formalización y documentación de los procesos y procedimientos.....	51
1.3.13.4 Integración de los procesos de planeación y presupuesto.....	51
1.3.13.5 Control de gestión y evaluación del desempeño.....	52
1.3.14 PARÁMETROS GENERALES EN LA REDACCIÓN DE MANUALES.....	52
1.3.14.1 Simbología de flujogramación.....	54
1.3.14.2 Cómo se hace un manual.....	54
1.3.15 TIPOS DE CONTROL.....	56
1.3.15.1 El control gerencial	56
1.3.15.2 El control contable	56
1.3.15.3 El control administrativo u operativo.....	59
1.3.15.4 El control presupuestario	60
1.3.15.5 El control de informática.....	61
1.3.16 QUÉ ES UN INDICADOR PARA EL CONTROL.....	61
1.3.17 REQUISITOS EN CADA PROCESO Y EN CADA OPERACIÓN.....	62

INDICE

Contenido	Pág.
1.3.18 PRINCIPALES ENFOQUES DE PREVENCIÓN.....	62
1.3.19 SISTEMAS DE PREVENCIÓN.....	63
1.3.20 COMITÉ DE COORDINACIÓN DEL SISTEMA. DE CONTROL INTERNO.....	64
1.3.21 EVALUACIÓN DEL PERSONAL.....	66
1.3.21.1 Qué pretende la evaluación.....	66
1.3.21.2 Errores más comunes de la evaluación.....	67
1.3.21.3 Métodos de evaluación.....	68
1.3.21.4 Establecimiento conjunto de los objetivos de los supervisores con el personal.....	69
1.3.21.5 Criterios de evaluación.....	69
CAPÍTULO II	
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	
2.1 Introducción.....	74
2.2 Preguntas Científicas.....	74
2.3 Operacionalización de variables.....	75
2.4 Breve caracterización de la Empresa de Embutidos “La Madrileña.....	75
2.5 Análisis e interpretación de resultados.....	77
2.5.1 Análisis e interpretación de resultados en encuestas al personal administrativo de la Empresa de Embutidos “La Madrileña”.....	78
2.5.2 Análisis e interpretación de resultados en encuestas al personal de producción de la Empresa de Embutidos “La Madrileña”... ..	88
2.6 RESPUESTA PREGUNTAS CIENTÍFICAS.....	100
2.7 Conclusiones y Recomendaciones.....	
2.7.1 Conclusiones.....	
2.7.2 Recomendaciones.....	
CAPÍTULO III	
3 Manual de Control Interno.....	101
3.1 Introducción.....	101
3.2 Datos Informativos.....	102
3.3 Justificación.....	102
3.4 Objetivos.....	103
3.4.1 Objetivo General.....	103
3.4.2 Objetivos Específicos.....	103
3.5 Estructura Orgánica de la Empresa de Embutidos “La Madrileña.....	103
MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS.....	
3.6 FUNCIONES DEL NIVEL DE JERARQUÍA DIRECTIVO.....	105
3.6.1 GERENTE GENERAL.....	105
3.6.1.2 Tesorero.....	107

INDICE

Contenido	Pág.
3.6.2 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....	109
3.6.2.1 GRÁFICO # 31 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....	109
3.6.2.2 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS.....	110
3.6.2.3 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS CON PASTAS FINAS.....	111
3.6.2.4 GRÁFICO # 32 FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN PASTA FINA.....	112
3.6.2.5 PROCESO ELABORACIÓN DE PRODUCTOS PASTA GRUESA.....	113
3.6.2.6 PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DE PRODUCTOS PASTA GRUESA.....	114
3.6.2.7 GRÁFICO # 33 FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN PASTA GRUESA.....	115
3.6.2.8 FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN.....	116
3.6.2.8.1 JEFE DE PLANTA.....	116
3.6.2.8.2 JEFE DE PROCESO PASTAS.....	118
3.6.2.8.3 JEFE DE PROCESO EMBUTIDO.....	120
3.6.2.8.4 JEFE DE PROCESO AHUMADORES.....	122
3.6.2.8.5 JEFE DE PROCESO AMARRADOR COLGADOR.....	125
3.6.2.8.6 JEFE DE DESPACHOS.....	127
3.6.2.8.7 EMPACADOR DESPACHADOR.....	129
3.6.3 GRÁFICO # 34 ORGANIGRAMA Y PROCESO DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO.....	131
3.6.4 PROCEDIMIENTO MANTENIMIENTO DE EQUIPOS.....	132
3.6.5 GRÁFICO # 35 FLUJOGRAMA DE MANTENIMIENTO.....	133
3.6.5.1 FUNCIÓN Y PERFIL DEL JEFE DE MANTENIMIENTO.....	134
3.6.5.1.1 JEFE DE MANTENIMIENTO.....	134
3.6.6 GRÁFICO # 36 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	137
3.6.7 PROCESO COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS.....	138
3.6.8 PROCEDIMIENTO COMPRAS AL CONTADO DE MATERIAS PRIMAS.....	139
3.6.9 GRÁFICO # 37 FLUJOGRAMA COMPRAS AL CONTADO DE MATERIAS PRIMAS.....	140
3.6.10 PROCEDIMIENTO COMPRAS A CRÉDITO DE MATERIAS PRIMAS.....	141
3.6.11 GRÁFICO # 38 FLUJOGRAMA COMPRAS A CRÉDITO DE MATERIAS PRIMAS.....	142
3.6.12 FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	143
3.6.12.1 JEFE DE COMPRAS.....	143
3.6.12.2 BODEGUERO.....	145
3.6.12.3 AYUDANTE DE BODEGA.....	148
3.6.12.4 TRANSPORTISTA 1.....	150
3.6.12.5 TRANSPORTISTA 2.....	152
3.6.12.6 AYUDANTE CHOFERES.....	154
3.6.13 GRÁFICO # 39 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	156
3.6.14 PROCESO VENTA DE PRODUCTOS.....	157
3.6.15 PROCEDIMIENTO VENTA DE PRODUCTOS AL CONTADO.....	158
3.6.16 GRÁFICO #40 FLUJOGRAMA VENTA DE PRODUCTOS AL CONTADO.....	159

INDICE

Contenido	Pág.
3.6.17 PROCEDIMIENTO VENTA DE PRODUCTOS A CRÉDITO.....	160
3.6.18 GRÁFICO #41 FLUJOGRAMA VENTA DE PRODUCTOS A CRÉDITO.....	161
3.6.18.1 FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	162
3.6.18.2.1 JEFE DE CARTERA.....	162
3.6.18.2.2 FACTURADOR:.....	164
3.6.18.2.3 AGENTE DE VENTAS.....	167
3.6.19 GRÁFICO #42 ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO CONTABILIDAD Y PERSONAL....	169
3.6.20 PROCESO CONTABILIZACIÓN Y CONTROL.....	170
3.6.21 PROCEDIMIENTO ARCHIVACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN.....	171
3.6.22 GRÁFICO # 43 FLUJOGRAMA DE ARCHIVO.....	171
3.6.23 PROCEDIMIENTO INGRESOS.....	172
3.6.24 GRÁFICO # 44 FLUJOGRAMA INGRESOS.....	173
3.6.25 PROCEDIMIENTO CUENTAS POR PAGAR.....	174
3.6.26 GRÁFICO # 45 FLUJOGRAMA CUENTAS POR PAGAR.....	175
3.6.27 PROCEDIMIENTO CONTROL INVENTARIOS.....	176
3.6.28 GRÁFICO # 46 FLUJOGRAMA DE CONTROL DE INVENTARIOS.....	177
3.6.29 PROCEDIMIENTO COSTOS.....	178
3.6.30 GRÁFICO # 47 FLUJOGRAMA DE CÁLCULO DE COSTOS.....	179
3.6.31 PROCEDIMIENTO NÓMINA.....	180
3.6.32 GRÁFICO # 48 FLUJOGRAMA NÓMINA.....	181
3.6.33 PROCEDIMIENTO LIQUIDACIÓN DE IMPUESTOS.....	182
3.6.34 GRÁFICO # 49 LIQUIDACIÓN DE IMPUESTOS.....	183
3.6.35 PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DE BALANCES.....	184
3.6.36 GRÁFICO #50 FLUJOGRAMA ELABORACIÓN DE BALANCES.....	185
3.6.37 FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y CONTROL INTERNO.....	186
3.6.37.1 CONTADOR.....	186
3.6.37.2 AUXILIAR CONTABLE.....	189
3.6.38 GRÁFICO # 51 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	191
3.6.39 PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.....	192
3.6.40 PROCEDIMIENTO ADMINISTRACIÓN PERSONAL.....	193
3.6.41 GRÁFICO # 52 FLUJOGRAMA PROCEDIMIENTO DE PERSONAL.....	194
3.6.42 FUNCIONES Y PERFIL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	195
3.6.42.1 JEFE DE RECURSOS HUMANOS.....	195
3.6.42.2 MENSAJERO.....	197
3.6.42.3 COCINERA.....	199

INDICE

Contenido	Pág.
3.6.42.4 ASISTENTE DE COCINA.....	201
3.6.42.5 GUARDIAS DE SEGURIDAD.....	203

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	6
GRÁFICO # 2 OBJETIVOS EN LA EVALUACIÓN DEL RIESGO.....	12
GRÁFICO # 3 SISTEMA DE INFORMACION CONTROL INTERNO.....	18
GRÁFICO # 4 COMPONENTE INFORMACIÓN COMUNICACIÓN.....	22
GRÁFICO # 5 ESTRUCTURA DEL CONTROL.....	33
GRÁFICO # 6 SUBELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL.....	35
GRÁFICO # 7 EMPRESA Y PRODUCTOS.....	72
GRÁFICO # 8 TABULACIÓN PREGUNTA # 1 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	75
GRÁFICO # 9 TABULACIÓN PREGUNTA # 2 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	76
GRÁFICO # 10 TABULACIÓN PREGUNTA # 3 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	77
GRÁFICO # 11 TABULACIÓN PREGUNTA # 4 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	78
GRÁFICO # 12 TABULACIÓN PREGUNTA # 5 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	79
GRÁFICO # 13 TABULACIÓN PREGUNTA # 6 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	80
GRÁFICO # 14 TABULACIÓN PREGUNTA # 7 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	81
GRÁFICO # 15 TABULACIÓN PREGUNTA # 8 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	82
GRÁFICO # 16 TABULACIÓN PREGUNTA # 9 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	83
GRÁFICO # 17 TABULACIÓN PREGUNTA # 10 PERSONAL ADMINISTRATIVO.....	84
GRÁFICO # 18 TABULACIÓN PREGUNTA # 1 PERSONAL PRODUCCIÓN.....	85
GRÁFICO # 19 TABULACIÓN PREGUNTA # 2 PERSONAL PRODUCCIÓN.....	86
GRÁFICO # 20 TABULACIÓN PREGUNTA # 3 PERSONAL PRODUCCIÓN.....	87
GRÁFICO # 21 TABULACIÓN PREGUNTA # 4 PERSONAL PRODUCCIÓN.....	88
GRÁFICO # 22 TABULACIÓN PREGUNTA # 5 PERSONAL PRODUCCIÓN.....	89
GRÁFICO # 23 TABULACIÓN PREGUNTA # 6 PERSONAL PRODUCCIÓN.....	90
GRÁFICO # 24 TABULACIÓN PREGUNTA # 7 PERSONAL PRODUCCIÓN.....	91
GRÁFICO # 25 TABULACIÓN PREGUNTA # 8 PERSONAL PRODUCCIÓN.....	92
GRÁFICO # 26 TABULACIÓN PREGUNTA # 9 PERSONAL PRODUCCIÓN.....	93
GRÁFICO # 27 TABULACIÓN PREGUNTA # 10 PERSONAL PRODUCCIÓN.....	94
GRÁFICO # 28 TABULACIÓN PREGUNTA # 11 PERSONAL PRODUCCIÓN.....	95
GRÁFICO # 29 TABULACIÓN PREGUNTA # 12 PERSONAL PRODUCCIÓN.....	96
GRÁFICO # 30 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL "LA MADRILEÑA".....	103

INDICE DE CUADROS

CUADRO # 1 EFECTIVIDAD DE CONTROL INTERNO.....	5
CUADRO # 2 AMBIENTE DE CONTROL.....	7
CUADRO # 3 FACTORES DE AMBIENTE DE CONTROL.....	9
CUADRO # 4 COMPONENTES DEL AMBIENTE DE CONTROL.....	9

INDICE

Contenido	Pág.
CUADRO # 5 TIPOS DE CONTROLES.....	15
CUADRO # 6 CONTROLES.....	16
CUADRO # 7 CONTROLES GENERALES.....	17
CUADRO # 8 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN.....	19
CUADRO # 9 ELEMENTOS DE INFORMACIÓN.....	20
CUADRO # 10 SUPERVISIÓN MONITOREO.....	23
CUADRO # 11 NIVELES DE CONTROL.....	26
CUADRO # 12 RIESGOS ASOCIADOS COSO.....	27
CUADRO # 13 EL CONTROL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	47
CUADRO # 14 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	72

INDICE DE TABLAS

TABLA # 1 TECNICAS DE EVALUACIÓN DE RIESGOS.....	13
TABLA # 2 ACTIVIDADES DE CONTROL.....	14
TABLA # 3 LA FUNCIÓN DE CONTROLAR.....	21

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA PERSONAL ADMINISTRATIVO	
ANEXO 2 ENCUESTA PERSONAL DE PRODUCCIÓN	
ANEXO 3 FORMATO LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Economía

MOCHÓN Francisco (1995) pág. 5: En su obra expresa que; “La economía estudia la forma en la que los individuos y la sociedad efectúan las elecciones y decisiones para que los recursos disponibles, que siempre son escasos, puedan contribuir de la mejor forma a satisfacer las necesidades individuales y colectivas de la sociedad. La satisfacción de necesidades materiales (alimento, vestido o vivienda) y no materiales (educación, ocio, etc.) de una sociedad, obliga a sus miembros a llevar a cabo determinadas actividades productivas; mediante las cuales se obtienen los bienes y los servicios que se necesitan. La Economía se preocupa, precisamente, de la manera en que se administran unos recursos escasos, con objeto de producir diversos bienes y distribuirlos para su consumo entre los miembros de la sociedad.

La Economía no estudia un área o un campo de la actividad humana, sino un aspecto de ésta: el aspecto de toda actividad humana que, en el intento de satisfacer las necesidades materiales, implica la necesidad de elegir.”

Para el tesista, la economía es el estudio de cómo toman las decisiones las personas para satisfacer sus necesidades; es decir es el estudio del comportamiento humano con respecto al proceso de decisión que se las puede considerar ilimitadas.

1.1.2 El Mecanismo de Mercado

MOCHÓN Francisco (1995) pág. 58: En su obra expresa que; “Un sistema económico se define como el conjunto de relaciones básicas, técnicas e institucionales que caracterizan la organización económica de una sociedad y condicionan el sentido general de sus decisiones fundamentales y los causes predominantes de su actividad.

El sistema de mercado moderno con alto grado de división del trabajo necesita de un conjunto de mercados donde se compren y se vendan los bienes producidos”.

Para el tesista, un mercado es toda institución social sea esta física o virtual en la que los bienes y servicios, así como los factores productivos, se intercambian libremente a cambio de dinero o sus equivalentes.

1.1.2.1 EL MERCADO: Los compradores y vendedores

MOCHÓN Francisco (1995) pág. 58: En su obra expresa que; “La forma indirecta en el intercambio se realiza en las sociedades modernas se puede esbozar como sigue: Los trabajadores ofrecen sus servicios para obtener, en contrapartida, dinero que posteriormente cambiarán por bienes de consumo en el mercado de productos. La empresa contratante venderá su producción cambiando bienes por dinero y parte de sus ingresos los destinará a pagar a sus empleados, es decir, intercambiará dinero por trabajo.”

Para el tesista, compradores y vendedores son parte fundamental de la estructura de un mercado los cuales se ponen de acuerdo en un valor, sea efectivo o sus equivalentes a cambio de un servicio o de un bien

1.1.2.2 El Precio de Mercado

MOCHÓN Francisco (1995) pág. 58: En su obra expresa que; “Los compradores y vendedores se ponen de acuerdo sobre el precio de un bien de forma que se producirá el intercambio de cantidades determinadas de ese bien por una cantidad de dinero también determinada.”

1.2 Finanzas

Bodie Z.; Merton R. (2003) pág. 4: En su obra expresa que; “Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras 1) se distribuyen a lo largo del tiempo, y 2) generalmente no son conocidos con anticipación por los encargados de tomar decisiones ni por nadie más. Por ejemplo, para tomar la decisión de establecer su propio restaurante, es necesario que compare los costos (como la inversión para acondicionar el local y la compra de estufas, mesas, sillas, pequeñas sombrillas de papel para bebidas exóticas y demás equipo que necesitará) con los beneficios inciertos (las utilidades futuras) que espera tener durante varios años.

Un principio básico de las finanzas establece que la función primordial del sistema es satisfacer las preferencias de consumo de la gente incluyendo todas las necesidades básicas de la vida, entre ellas la alimentación, el vestido y la vivienda. Las organizaciones económicas, como las empresas y los gobiernos, tiene el propósito de facilitar el logro de esta función primordial”.

Para el tesista, Finanzas estudio del flujo del dinero entre individuos o empresas tratando las condiciones en las que se consigue el capital o valores, en resumen es el arte y la ciencia de administrar dinero.

1.2.1 ¿Por qué es importante estudiar finanzas?

Existen al menos cuatro buenas razones para estudiar finanzas:

- Para administrar sus recursos personales
- Para interactuar en el mundo de los negocios
- Para lograr oportunidades de trabajo interesantes y gratificantes
- Para tomar decisiones bien fundamentadas como ciudadano, en asuntos públicos.

1.3 EL CONTROL INTERNO

Cepeda G. (2005) pág. 3: En su obra Auditoría y el Control Interno lo define de la siguiente manera: "Control, según una de sus acepciones gramaticales, quiere decir comprobación, intervención o inspección.

El propósito final del control es, en esencia, preservar la existencia de cualquier organización y apoyar su desarrollo; su objetivo es contribuir con los resultados esperados."

Para el tesista, Se considera al control interno, como un proceso de inspección a través del cual se adopta un plan de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable con el logro de objetivos, previniendo fraudes y contribuyendo a garantizar efectividad, eficacia y economía en las operaciones administrativas y productivas de una empresa.

1.3.1 ENFOQUE CONTEMPORÁNEO DEL CONTROL INTERNO "INFORME COSO"

Rodrigo Estupiñan Gaitán (2006) pág. 25: en su obra expresa que:

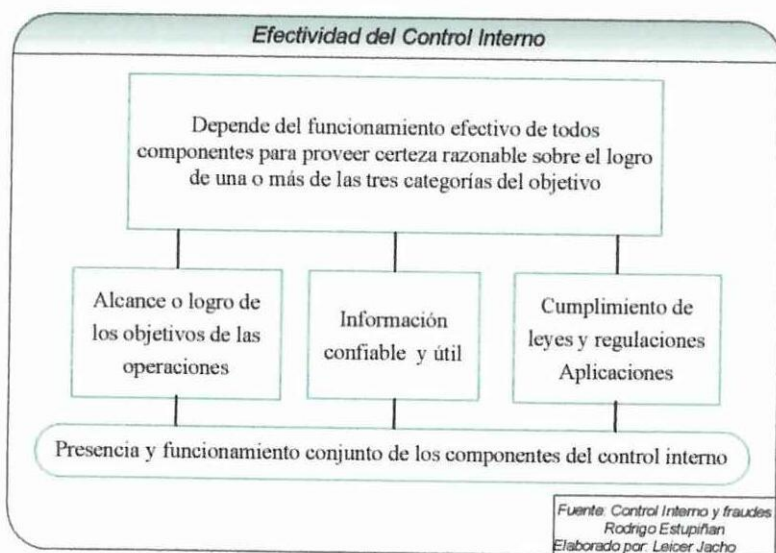
"Control Interno es un proceso, ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para

proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables

Esta definición enfatiza ciertos conceptos o características fundamentales sobre el control interno, como son:

CUADRO # 1



- Es un proceso que hace parte de los demás sistemas y procesos de la empresa incorporada en la función de administración y dirección, no adyacente a éstos.
- Orientado a objetivos es un medio, no un fin en sí mismo.
- Es concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización, a través de sus acciones y palabras.
- Proporciona una seguridad razonable, más que absoluta, de que se lograrán los objetivos definidos.

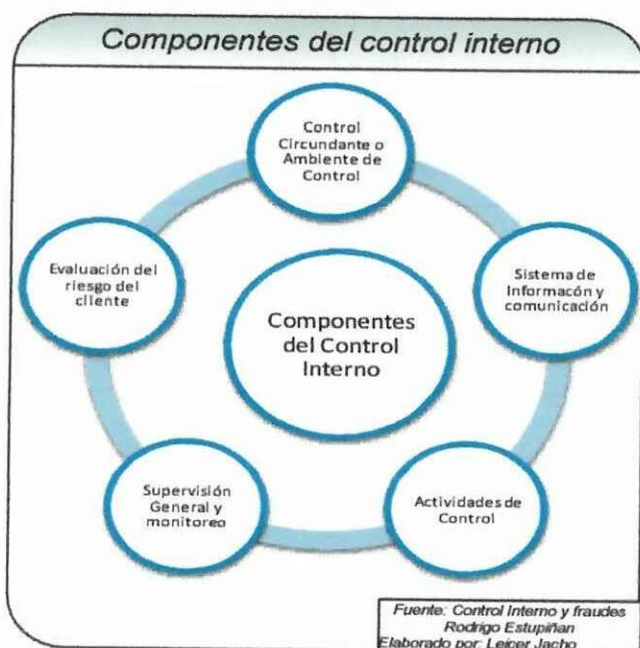
1.3.1.1 COMPONENTES

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como:

- a) Ambiente de control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión y seguimiento.

El control interno, no consiste en un proceso secuencial, en donde alguno de los componentes afecta sólo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influye en los otros y conforman un sistema integrado que reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes.

GRÁFICO # 1



1.3.1.1.1 Niveles de efectividad

Los sistemas de control interno de entidades diferentes operan con distintos niveles de efectividad. En forma similar, un sistema en particular puede operar en diversa forma en tiempos diferentes. Cuando un sistema de control interno alcanza una calidad razonable, puede ser considerado efectivo.

El control interno puede ser juzgado efectivo en cada uno de los tres grupos, respectivamente, si el consejo de administración o junta directiva y la gerencia tienen una razonable seguridad de que:

- Entienden el grado en que se alcanzan los objetivos de las operaciones de las entidades.
- Los informes financieros sean preparados en forma confiable.
- Se observen las leyes y los reglamentos aplicables.

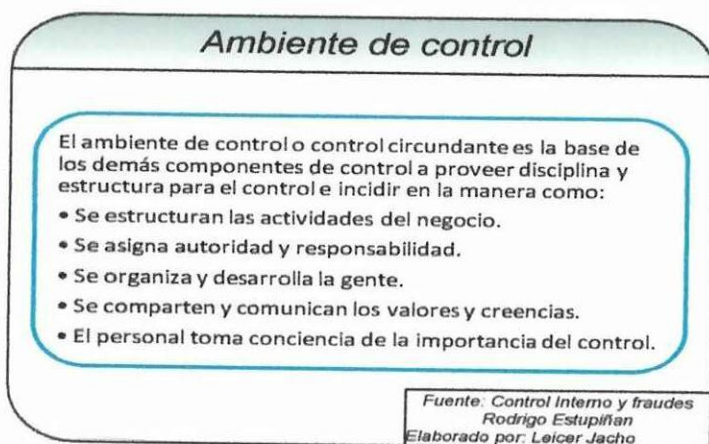
Dado que el control interno es un proceso, su efectividad es un estado o condición del mismo en un punto en el tiempo.

1.3.1.1.2 AMBIENTE DE CONTROL

Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influya en la actividad del personal con respecto al control de sus actividades.

Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de los propios objetivos de control.

CUADRO # 2



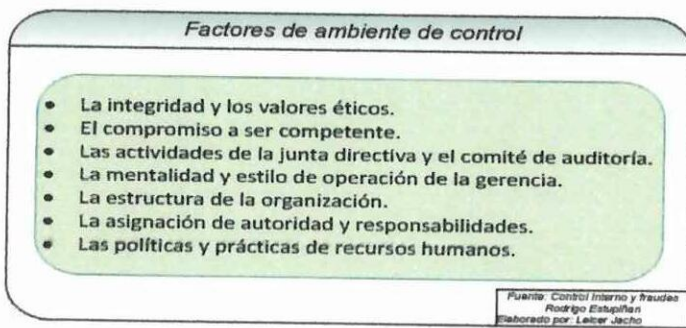
- **Integridad y valores éticos.** Tienen como propósito establecer los valores éticos y de conducta que se espera de todos los miembros de la organización durante el desempeño de sus actividades, ya que la efectividad del control depende de la integridad y valores del personal que lo diseña, y le da seguimiento.

Es importante tener en cuenta la forma en que son comunicados y fortalecidos estos valores éticos y de conducta. La participación de la alta administración es clave en este asunto, ya que su presencia dominante fija pautas a través de su ejemplo. La gente imita a sus líderes.

Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como pueden ser: controles débiles o inexistencia de ellos, alta descentralización sin el respaldo del control requerido, debilidad de la función de auditoría, inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan inapropiadamente.

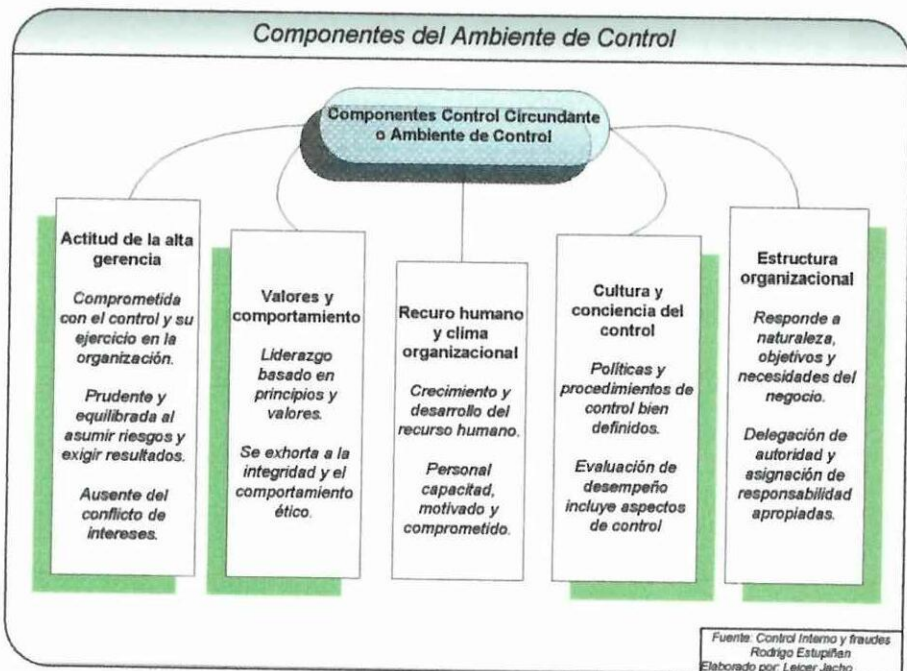
- **Competencia.** Son los conocimientos y habilidades que debe poseer el personal para cumplir adecuadamente sus tareas.
- **Junta Directiva.** Consejo de Administración y/o comité de auditoría. Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación y compromisos necesarios para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores internos y externos.
- **Filosofía administrativa y estilo de operación.** Los factores más relevantes son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, y los principios y criterios contables, entre otros.

Otros elementos que influyen en el ambiente de control son: estructura organizativa, delegación de autoridad y de responsabilidad y políticas y prácticas del recurso humano.



El ambiente de control tiene gran influencia en la forma como se desarrollan las operaciones, se establecen los objetivos y se minimizan los riesgos. Tiene que ver igualmente en el comportamiento de los sistemas de información y con la supervisión en general. A su vez es influenciado por la historia de la entidad y su nivel de cultura administrativa.

CUADRO # 4



1.3.1.1.3 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 deben

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.

En toda entidad, es indispensable el establecimiento de objetivos tanto globales de la organización como de actividades relevantes, obteniendo con ello una base sobre la cual sean identificados y analizados los factores de riesgo que amenazan su oportuno cumplimiento.

La evolución de riesgos debe ser una responsabilidad ineludible para todos los niveles que están involucrados en el logro de los objetivos. Esta actividad de autoevaluación debe ser revisada por los auditores internos para asegurar que tanto el objetivo, enfoque, alcance y procedimiento han sido apropiadamente llevados a cabo.

Toda entidad enfrenta una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes externas como internas que deben ser evaluados por la gerencia, la misma que establece objetivos generales y específicos e identifica y analiza los riesgos de que dichos objetivos no se logren o afecten su capacidad para:

- Salvaguardar sus bienes y recursos
- Mantener ventaja ante la competencia
- Construir y conservar su imagen
- Incrementar y mantener su solidez financiera
- Mantener su crecimiento

Objetivos.

La importancia que tiene este componente en cualquier organización es evidente, ya que representa la orientación básica de todos los recursos y esfuerzos y proporciona una base sólida para un control interno efectivo. La fijación de objetivos es el camino adecuado para identificar factores críticos de éxito. Una vez que tales factores han sido identificados, la gerencia tiene la responsabilidad de establecer criterios

para medirlos y prevenir su posible ocurrencia a través de mecanismos de control e información, a fin de estar enfocando permanentemente tales factores críticos de éxito.

Las categorías de los objetivos son las siguientes:

- **Objetivos de cumplimiento.** Están dirigidos a la adherencia a leyes y reglamentos, así como también a las políticas emitidas por la administración.
- **Objetivos de operación.** Son aquellos relacionados con la efectividad y eficacia de las operaciones de la organización.
- **Objetivos de la información financiera.** Se refieren a la obtención de información financiera confiable.

En ocasiones la distinción entre otros tipos de objetivos es demasiado sutil, debido a que unos se trasladan o apoyan a otros.

El logro de los objetivos antes mencionados está sujeto a los siguientes eventos:

Los controles internos efectivos proporcionan una garantía razonable de que los objetivos de información financiera y de cumplimiento serán logrados, debido a que están dentro del alcance de la administración.

En relación con los objetivos de operación, la situación difiere de la anterior debido a que existen eventos fuera de control del ente o controles externos. Sin embargo, el propósito de los controles en esta categoría está dirigido a evaluar la consistencia e interrelación entre los objetivos y metas en los distintos niveles, la identificación de factores críticos de éxito y la manera en que se reporta el avance de los resultados y se implementan las acciones indispensables para corregir desviaciones.

Objetivos en la evaluación del riesgo



Todas las entidades enfrentan riesgos y éstos deben ser evaluados.

Riesgos. El proceso mediante el cual se identifica, analizan y se manejan los riesgos que forman parte importante de un sistema de control efectivo.

Para ello la organización debe establecer un proceso suficientemente amplio que tome en cuenta sus interacciones más importantes entre todas las áreas y de éstas con el exterior.

Desde luego los riesgos incluyen no sólo factores externos sino también internos; por ejemplo la interrupción de un sistema de procesamiento de información, calidad de personal, la capacidad o cambios en relación con las responsabilidades de la gerencia.

Los riesgos de actividades también deben ser identificados, ayudando con ello a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes; las causas en este nivel pertenecen a un rango amplio que va desde lo obvio hasta lo complejo y con distintos grados de significación.

El análisis de riesgos y su proceso. Sin importar la metodología en particular, debe incluir entre otros aspectos los siguientes:

- La estimación de la importancia del riesgo y sus efectos.
- La evaluación de la probabilidad de ocurrencia.

- El establecimiento de acciones y controles necesarios.
- La evaluación periódica del proceso anterior.

Manejo de cambios

Este elemento resulta de vital importancia debido a que está enfocado a la identificación de los cambios que pueden influir en la efectividad de los controles internos. Tales cambios son importantes, ya que los controles diseñados bajo ciertas condiciones pueden no funcionar apropiadamente en otras circunstancias.

De lo anterior, se deriva la necesidad de contar con un proceso que identifique las condiciones que pueda tener un efecto desfavorable razonable de que los objetivos sean logrados.

El manejo de cambios debe estar ligado con el proceso de análisis, de riesgos, comentado anteriormente, y debe ser capaz de proporcionar información para identificar y responder a las condiciones cambiantes.

Por lo tanto, la responsabilidad primaria sobre los riesgos, su análisis y manejo es de la gerencia, mientras que al auditor le corresponde apoyar el cumplimiento de tal responsabilidad.

Existen factores que requieren atenderse con oportunidad ya que presentan sistemas relacionados con el manejo de cambios como: crecimiento rápido, nueva tecnología, reorganizaciones corporativas y otros aspectos de igual trascendencia.

Los mecanismos contenidos en este proceso deben tener un marcado sentido de anticipación que permita planear e implantar las acciones necesarias, que respondan al criterio costo-beneficio.

TABLA # 1

Técnicas de evaluación de riesgos	
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del GESÍ • Análisis FODA • Análisis de vulnerabilidad • Análisis estratégico de los cinco fuerzas • Análisis del perfil de capacidad de la entidad • Análisis del manejo de cambio 	<p>(Gubernamentales o políticas - económicas - sociales -informáticas o tecnológicas</p> <p>(Intereses = fortalezas y debilidades externas: oportunidades y amenazas</p> <p>(Riesgos del país, crédito, mercado, jurídico, auditoría, etc.)</p> <p>(proveedores, clientes, competencia productos sustitutos, competidores potenciales)</p>

1.3.1.1.4 ACTIVIDADES DE CONTROL

Son aquellas que realizan 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.

Ejemplos de estas actividades son la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados.

TABLA # 2

Actividades de control	
<p>Políticas y procedimientos que se desarrollan a través de toda la organización y garantizan que las directrices de la gerencia se lleven a cabo y los riesgos se administren de manera que se cumplan los objetivos</p> <p>Incluyen actividades preventivas, detectivas y correctivas tales como:</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Aprobaciones y autorizaciones • Reconciliaciones • Segregación de funciones • Salvaguarda de activos • indicadores de desempeño • Finanzas y seguros 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de registros de información • Verificaciones • Revisión de desempeños operacionales • Seguridades físicas • Revisiones de informes de actividades y desempeño • Controles sobre procesamiento de información.

Las actividades de control tienen distintas características. Pueden ser manuales o computarizadas, administrativas u operacionales, generales o específicas, preventivas o detectivas.

Sin embargo, lo trascendente es que sin importar su categoría o tipo, todas ellas están apuntando hacia los riesgos (reales o potenciales) en beneficio de la organización, su misión y objetivos, así como la protección de los recursos propios o de terceros en su poder.

Las actividades de control son importantes no sólo porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

CUADRO # 5

TIPOS DE CONTROLES

Detectivos		Preventivos		Correctivos	
Propósito	Característica	Propósito	Característica	Propósito	Característica
<p>Diseñado para detectar hechos indeseables</p> <p>Detectan la manifestación ocurrencia de un hecho</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Detienen el proceso o aíslan las causas del riesgo o las registran • Ejerce una función de vigilancia • Actúan cuando se evaden los preventivos • No evitan las causas, las personas involucradas • Conscientes y obvios mide efectividad de controles preventivos • Más costosos pueden implicar correcciones 	<p>Diseñado para prevenir resultados indeseables</p> <p>Reducen la posibilidad de que se detecte</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Están incorporados en los procesos de forma imperceptible • Pasivos construidos dentro del sistema inconsciente • Guías que evitan que exista las causas • Impedimento a que algo suceda mal • Más barato. Evita costos de correcciones 	<p>Diseñado para corregir efectos de un hecho indeseable</p> <p>Corrigen las causas del riesgo que se detecta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es el complemento del defectivo al originar una acción luego de la alarma • Corrigen la evasión o falta de los preventivos • Ayuda a la investigación y corrección de causas • Permite que la alarma se escuche y se remedia el problema • Mucho más costoso. Implican correcciones y reprocesos.

Fuente: Control Interno y Fraudes
Rodrigo Estupillan
Elaborado por: Leizar Jacho

1.3.1.1.5 SISTEMAS DE 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.

Controles generales

Tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. También se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros.

CUADRO # 6

<i>Controles Generales</i>	
Prestar atención a aquellos controles que:	
<ul style="list-style-type: none">● <i>Establecen un adecuado ambiente de control (conciencia, actitud, disciplina)</i>● <i>Influyen en la naturaleza o el carácter de los procedimientos de control sobre clases de transacciones o saldos significativos.</i>● <i>Contribuyen al cumplimiento de los controles específicos.</i>	<ul style="list-style-type: none">● <i>Políticas y procedimientos presupuestales.</i>● <i>Evaluación con base en control presupuestario</i>● <i>Seguimiento de las desviaciones presupuestales</i>● <i>Sistema para control de pagos a proveedores.</i>● <i>Contabilidad por áreas de responsabilidad.</i>● <i>Presupuestos de inversiones de capital.</i>● <i>Seguros y fianzas.</i>
<small>Fuente: Control Interno y fraudes Rodrigo Estupiñán Elaborado por: Leiser Jacho</small>	

Controles de aplicación

Están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Desde luego estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Los sistemas de información y tecnología son y serán sin duda un medio para incrementar la productividad y competitividad. Ciertos hallazgos sugieren que la integración de la estrategia, la estructura organizacional y la tecnología de información es un concepto clave para el nuevo siglo.

Para poder controlar una entidad y tomar decisiones correctas respecto a la obtención, uso y aplicación de los recursos, es necesario disponer de información adecuada y oportuna. Los estados financieros constituyen una parte importante de esa información y su contribución es incuestionable.

Es conveniente considerar en esta parte las tecnologías que evolucionan en los sistemas de información y que también, en su momento, será necesario diseñar controles a través de ellas. Tal es el caso de internet, el procesamiento de imágenes, el intercambio electrónico de datos y hasta asuntos relacionados con los sistemas expertos. Conviene aclarar, al igual que los demás componentes, que las actividades de control, sus objetivos y responder a sus estructuras esto se debe a las necesidades específicas de cada organización. Sin embargo, la información contable tiene fronteras. Ni se puede usar para todo, ni se puede esperar todo de ella. Esto puede parecer evidente, pero hay quienes piensan que la información de los estados financieros pudiera ser suficiente para tomar decisiones acerca de una entidad.

CUADRO # 7

Controles Generales

Prestar atención a aquellos controles que:

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">● <i>Establecen un adecuado ambiente de control (conciencia, actitud, disciplina)</i>● <i>Influyen en la naturaleza o el carácter de los procedimientos de control sobre clases de transacciones o saldos significativos.</i>● <i>Contribuyen al cumplimiento de los controles específicos.</i> | <ul style="list-style-type: none">● <i>Políticas y procedimientos presupuestales.</i>● <i>Evaluación con base en control presupuestario</i>● <i>Seguimiento de las desviaciones presupuestales</i>● <i>Sistema para control de pagos a proveedores.</i>● <i>Contabilidad por áreas de responsabilidad.</i>● <i>Presupuestos de inversiones de capital.</i>● <i>Seguros y fianzas.</i> |
|---|---|

Fuente: Control Interno y fraudes
Rodrigo Estupiñán
Elaborado por: Leizer Jacho

La conciliación eficaz permite transmitir mensajes que facilitan el cumplimiento de las responsabilidades y promueven el control.

Con frecuencia se pretende evaluar la situación actual y predecir la situación futura sólo con base en la información contable. Este enfoque simplista, por su parcialidad, sólo puede conducir a juicios equivocados.

Para todos los efectos, es preciso estar conscientes de que la contabilidad nos dice, en parte, lo que ocurrió pero no lo que va a suceder en el futuro.

Por otro lado, en ocasiones la información no financiera constituye la base para la toma de decisiones, pero, igualmente resulta insuficiente para la adecuada conducción de una entidad.

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada al personal en la forma y dentro del tiempo indicado, que le permita cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas producen reportes que contienen información operacional, financiera y de cumplimiento que hace posible conducir y controlar la organización. Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control. También debe entender su propia participación en el sistema de control así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Así mismo, debe contarse con los medios para comunicar información relevante hacia mandos superiores, así como entidades externas.

Los elementos que integran este componente, son entre otros:

La información generada internamente así como aquella que se refiere a eventos acontecidos en el exterior, es parte esencial de la toma de decisiones así como en el seguimiento de las operaciones. La información cumple distintos propósitos a diferentes niveles.

*Sistema de información como herramienta de control
Sistema de información según las necesidades del negocio*



Fuente: Control interno y fraudes
Rodrigo Estupiñán
Elaborado por: Leicer Jacho

CUADRO # 8

Elemento de la comunicación

Comunicación formal de objetivos, metas, políticas, funciones, Responsabilidades, autoridad

- Manuales
- Circulares
- Instructivos
- Directivas
- Periódicos

Coherencias entre acciones de la gerencia y políticas

Comunicación informal de asuntos importantes

- De doble vía
- Vertical
- Horizontal

Coordinación de Actividades

Canales de comunicación abiertos

- Externos
- Internos

- Imagen corporativa
- Clima

Fuente: Control interno y fraudes
Rodrigo Estupiñán
Elaborado por: Leicer Jacho

Los sistemas integrados a la estructura. Los sistemas están integrados o entrelazados con las operaciones, sin embargo, se observa una tendencia a que éstos se deben apoyar de manera contundente en la implantación de estrategias. Los sistemas de información, como elementos de control, estrechamente ligados a los procesos de planeación estratégica son un factor clave de éxito en muchas organizaciones.

Los sistemas integrados a las operaciones. Son medios efectivos para la realización de las actividades de la entidad.

Desde luego, el grado de complejidad varía según el caso, y se observa que cada día están más integrados con las estructuras o sistemas de organización.

La calidad de la información. Constituye un activo, un medio y hasta una ventaja competitiva en todas las organizaciones importantes, ya que está asociada a la capacidad gerencial de las entidades.

La información, para actuar como un medio efectivo de control, requiere de las siguientes características: oportunidad, actualización, razonabilidad y accesibilidad. En lo anterior, se invierte una cantidad importante de recursos. En la medida que los sistemas de información apoyan las operaciones, se convierten en un mecanismo de control útil.

CUADRO # 9

<i>Elemento de información</i>	
Sistema de información	
•	<i>información apoya iniciativa estratégicas</i>
•	<i>Información apropiada para planificación y control</i>
•	<i>Información útil para la toma de decisiones</i>
•	<i>Información para corregir operaciones fuera de control</i>
•	<i>Información para apoyo de operaciones</i>
•	<i>Información sobre cambios en el entorno</i>
Tipo de informes	
Periodicidad	
Usuarios	
Utilización	
Flexibilidad	
<small>Fuente: Control Interno y Auditorías Rodrigo Estupillán Elaborado por: Leiner Jacho</small>	

La comunicación. A todos los niveles de la organización deben existir adecuados canales para que el personal conozca sus responsabilidades sobre el control de sus actividades. Estos canales deben comunicar los aspectos relevantes del sistema de control interno, la información indispensable para los gerentes, así como los hechos críticos para el personal encargado de realizar las operaciones críticas. Los canales de

comunicación con el exterior, son el medio a través del cual se obtiene o proporciona información relativa a clientes, proveedores, contratistas, entre otros. Así mismo, son necesarios para proporcionar información a las entidades de vigilancia y control sobre las operaciones de la entidad e inclusive sobre el funcionamiento de su sistema de control.

1.3.1.1.6 SUPERVISIÓN Y MONITOREO

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.

TABLA # 3

<i>La función de controlar</i>		
<i>Controlar se define como un proceso que compara lo ejecutado con lo programado.</i>	<i>Para establecer si hay desviaciones y adoptar las medidas correctivas que mantengan la acción dentro de los límites establecidos.</i>	<i>El propósito del control es tomar acción correctiva para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.</i>
<small>Fuente: Control Interno y fraudes Rodrigo Estupillan Elaborado por: Leicer Jacho</small>		

Como resultado de todo ello, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Ello dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de efectividad mostrado por los diferentes componentes y elementos de control.

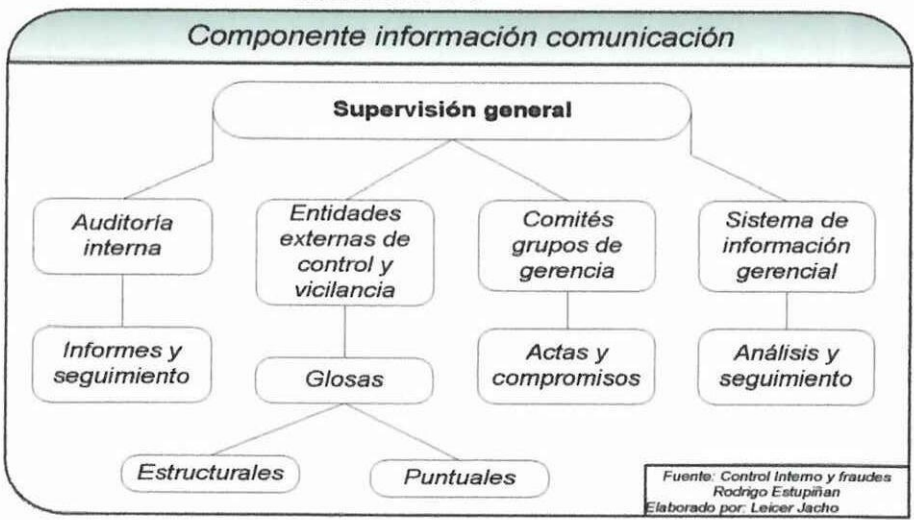
La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantación. Esta evaluación puede

llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

Supervisión y evaluación sistemática de los componentes

La realización de las actividades diarias permite observar si efectivamente los objetivos de control se están cumpliendo y si los riesgos se están considerando adecuadamente. Los niveles de supervisión y gerencia juegan un papel importante al respecto, ya que ellos son quienes deben concluir si el sistema de control es efectivo o ha dejado de serlo, tomando las acciones de corrección o mejoramiento que el caso exige.

GRÁFICO # 4



Evaluaciones independientes

Son indispensables para una valiosa información sobre la efectividad de los sistemas de control. La ventaja de este enfoque es que tales evaluaciones tienen carácter independiente, que se traduce en

objetividad y que están dirigidas respectivamente a la efectividad de los controles y por adición a la evaluación de la efectividad de los procedimientos de supervisión y seguimiento del sistema de control.

Los objetivos, enfoque y frecuencia en las evaluaciones independientes de control varían en cada organización, dependiendo de las circunstancias específicas.

También se pueden combinar las actividades de supervisión y las evaluaciones independientes, buscando con ello maximizar las ventajas de ambas alternativas y minimizar sus debilidades.

¿Quién ejecuta la función de las evaluaciones de supervisión y seguimiento o monitoreo de los sistemas de control? Pueden ser ejecutadas por el personal encargado de sus propios controles (autoevaluación), por los auditores internos (durante la realización de sus actividades regulares), por revisores fiscales, auditores independientes y por especialistas de otros campos (construcción, ingeniería de procesos, telecomunicaciones, exploración), etc., cuando se requieran.

Metodología.- La metodología de evaluación comprende desde cuestionarios y entrevistas hasta técnicas cuantitativas más complejas.

CUADRO # 10

Supervisión Monitoreo

Proceso diseñado para verificar la vigencia, calidad y efectividad del sistema de control interno de la entidad, que incluye alguna de las siguientes actividades:

- Con buen criterio administrativo interno
- Supervisiones independientes -----► Auditoría Externa
- Auto evaluaciones -----► Revisiones de la Gerencia
- Supervisión a través de la ejecución de operaciones

El resultado de la supervisión, en términos de hallazgos (deficiencias de control u oportunidades de mejoramiento del control), debe informarse a los niveles superiores:

- La gerencia
- Comités o Junta directiva.

Fuente: Control Interno y fraudes
Rodrigo Estupiñán
Elaborado por: Leicer Jacho

Sin embargo, lo verdaderamente importante es la capacidad para entender las distintas actividades, componentes y elementos que integran un sistema de control, ya que de ello depende la calidad y

profundidad de las evaluaciones. También es importante documentar las evaluaciones con el fin de lograr mayor utilidad de ellas.

1.3.1.1.7 Actividades de monitoreo (ongoing)

Evaluación continua y periódica que hace la gerencia de la eficacia del diseño y operación de la estructura de control interno para determinar si está funcionando de acuerdo a lo planeado y que se modifica cuando es necesaria.

El monitoreo ocurre en el curso normal de las operaciones, e incluye actividades de supervisión y dirección o administración permanente y otras actividades que son tomadas para llevar a cabo las obligaciones de cada empleado y obtener el mejor sistema de control interno.

Para un adecuado monitoreo (ongoing) se deben tener en cuenta las siguientes reglas:

- El personal debe obtener evidencia de que el control interno está funcionando adecuadamente.
- Si las comunicaciones externas corroboran la información generada internamente.
- Se deben efectuar comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema de información contable con el físico de los activos.
- Revisar si se han implementado controles recomendados por los auditores internos y externos; o por el contrario no se ha hecho nada o poco.
- Si los seminarios de entrenamiento, las sesiones de planeación u otras reuniones al personal proporcionan retroalimentación a la administración en cuanto a que si los controles operan efectivamente.
- Si el personal es cuestionado periódicamente para establecer si entiende y cumple con el código de ética, las normas legales y si desempeña regularmente actividades de control.

- Si son adecuadas, efectivas y confiables las actividades del departamento de la auditoría interna.

Informe de las deficiencias

El proceso de comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento de los sistemas de control, debe estar dirigido hacia quienes son los propietarios y responsables de operarlos, con el fin de que implementen las acciones necesarias. Dependiendo de la importancia de las debilidades identificadas, la magnitud del riesgo existente y la probabilidad de ocurrencia, se determinará el nivel administrativo al cual deban comunicarse las deficiencias.

Participantes en el control y sus responsabilidades

Todo personal tiene alguna responsabilidad sobre el control. La gerencia es la responsable del sistema de control y debe asumirla.

Los directivos tienen un papel importante en la forma en que la gerencia ejercita el control, no obstante que todo el personal es responsable de controlar sus propias áreas. De igual manera, el auditor interno contribuye a la marcha efectiva del sistema de control, sin tener responsabilidad directa sobre su establecimiento y mantenimiento.

La junta directiva o consejo de administración y el comité de auditoría vigilan y dan atención al sistema de control interno.

Otras partes externas, como son los auditores externos, revisores fiscales comisarios, síndicos y distintas autoridades, contribuyen al logro de los objetivos de la organización y proporcionan información útil para el control interno. Ellos no son responsables de su efectividad, ni forman parte de él, sin embargo aportan elementos para su mejoramiento.

Dentro de un ente económico las responsabilidades sobre el control corresponden a:

- A la junta directiva o el consejo de administración. Establece no sólo la misión y los objetivos de la organización, sino también las expectativas relativas a la integridad y los valores éticos.
- A la gerencia. Debe asegurar que exista un ambiente propicio para el control.
- A los directivos financieros. Entre otras cosas, apoyan la prevención y detección de reportes financieros fraudulentos.
- Al comité de auditoría. Es el organismo, que no sólo tiene la facilidad de cuestionar a la gerencia en relación con el cumplimiento de sus responsabilidades, sino también asegurar que se tomen las medidas correctivas necesarias.
- Al comité de finanzas. Contribuye cumpliendo con la responsabilidad de evaluar la consistencia de los presupuestos con los planes operativos.
- A la Auditoría Interna. A través del examen de la efectividad y además del control interno y mediante recomendaciones sobre su mejoramiento.
- Al área jurídica. Llevando a cabo la revisión de los contratos y otros instrumentos legales, con el fin de salvaguardar los bienes de la empresa.
- Al personal de la organización. Mediante la ejecución de las actividades que tiene cotidianamente asignadas y tomando las acciones necesarias para su control. También son responsables de comunicar cualquier problema que se presente en las operaciones, incumplimiento de normas o posibles faltas al código de conducta y otras violaciones.

CUADRO # 11

Niveles de control	
<p>Control de alto nivel</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Revisiones de la gerencia</i> ● <i>Auditoría interna</i> ● <i>Controles generales de tecnología</i> <p>Controles específicos de nivel inferior</p>	<p>Controles específicos de nivel superior</p> <ul style="list-style-type: none"> ● <i>Indicadores de rendimiento</i> ● <i>Informes de excepción</i> ● <i>Conciliaciones de terceros</i>

Fuente: Control Interno y fraudes
Rodrigo Estupiñán
Elaborado por: Leicer Jacho

Participación externa

La participación de las entidades externas consiste en lo siguiente:

Los revisores fiscales y auditores, comisarios, síndicos independientes. Proporcionan al consejo de administración, a la Junta Directiva y a la Gerencia un punto de vista objetivo e independiente que contribuye al cumplimiento de los objetivos de los reportes financieros entre otros.

Las autoridades de control y vigilancia. Participan mediante el establecimiento de requerimientos de control interno, así como en el examen directo de las operaciones de la organización haciendo recomendaciones que lo fortalezcan

CUADRO # 12

Riesgos asociados con derivados según el coso		
<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>De liquidez de mercado</i> ■ <i>Básico de conciliación</i> ■ <i>De liquidez de financiación</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>De mercado</i> ■ <i>De crédito</i> ■ <i>De liquidación</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ <i>Jurídico</i> ■ <i>Sistémico</i> ■ <i>Operacional</i>

Fuente: Control Interno y fraudes
Rodrigo Estupiñán
Elaborado por: Leicer Jacho

Aplicación de control interno a entidades pequeñas y de mediano tamaño

Las entidades pequeñas y de mediano tamaño, podrán usar, en un significado formal menor, para asegurarse de que los objetivos son logrados. Las entidades pequeñas con una activa gerencia, involucrada en el proceso de la información, no tendrá una amplia descripción de los procedimientos de contabilidad, sistemas de información sofisticada o políticas escritas, además pueden no tener un código escrito de conducta, pero en su lugar, pueden desarrollar una cultura que enfatice la importancia de la integridad y el comportamiento de sus comunicaciones orales y del ejemplo de la gerencia. Similarmente, las compañías pequeñas pueden no tener un miembro independiente o fuera de la entidad, que forme parte de su junta de directores. Sin embargo, estas condiciones pueden no afectar la valoración del auditor del control de riesgo. Cuando una entidad pequeña o de mediano tamaño, tiene operaciones complejas o está sujeta a requerimientos legales y regulatorios y también pertenece a una entidad importante, significa que de manera formal, se asegure que el logro de sus objetivos de control interno, esté muy presente.

El control interno incluye controles que se pueden considerar como contables o administrativos.

Los controles contables comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos cuya misión es salvaguardar los activos y la fiabilidad de los registros financieros; y deben diseñarse de tal manera que brinden la seguridad razonable de que:

- Las operaciones se realizan de acuerdo con autorizaciones de la administración.
- Las operaciones se registran debidamente para:
 - * Facilitar la preparación de estados financieros de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

- * Lograr salvaguardar los activos.
 - * Poner a disposición información suficiente y oportuna para la toma de decisiones.
- El acceso a los activos sólo se permita de acuerdo con autorizaciones de la administración.
 - La existencia contable de los bienes se compare periódicamente con la existencia física y se tomen medidas oportunas en caso de presentarse diferencias.

Los controles administrativos se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la administración. Estos controles sólo influyen indirectamente en los registros contables.

Se entiende por control interno el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.

Debe tenerse en cuenta que el SCI no es una oficina, es una actitud, un compromiso de todas y cada una de las personas de la organización, desde la gerencia hasta el nivel organizacional más bajo.

El SCI es un mecanismo de apoyo gerencial, orientado hacia una meta o fin; pero no es un objetivo o un fin en sí mismo.

El SCI provee una garantía razonable del logro de los objetivos y las metas organizacionales, no una garantía absoluta. Un adecuado SCI podrá alertar oportunamente y reportar sobre el bajo rendimiento de una gestión, pero no podrá transformar o convertir una administración deficiente en una administración destacada. En este sentido, el control interno es sólo uno de los componentes básicos de la labor gerencial.

Las organizaciones deben hacer el máximo esfuerzo para asegurar que el SCI que diseñen e implementen se ajuste a su misión y generen efectivamente los resultados esperados.

El ejercicio del control interno debe consultar los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, publicidad y valoración de costos ambientales.

En consecuencia, se deberá concebir y organizar de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la organización.

El control interno se expresa a través de las políticas aprobadas por los niveles de dirección y administración de la empresa, mediante la elaboración y aplicación de técnicas de dirección, verificación y evaluación de regulaciones administrativas, de manuales de funciones y procedimientos, de sistemas de información y de programas de selección y capacitación de personal.”

1.3.2 EVOLUCIÓN DEL CONTROL INTERNO

La importancia del SCI se manifestó inicialmente en el sector privado, donde se reconoció como fundamental e indispensable, en virtud del crecimiento de las organizaciones. El volumen de las operaciones, los niveles de riesgo, la complejidad de los sistemas de información y el aumento en los niveles de riesgos reales y potenciales.

De igual manera, la consideración sobre el funcionamiento del control interno de las organizaciones se constituyó en factor prioritario dentro de las normas de auditoría; con tal fin se han desarrollado diferentes enfoques orientados a lograr mecanismos ágiles de evaluación del control interno, cuyos resultados, debidamente ponderados, sirvan de herramienta básica para que el auditor proyecte y determine el alcance, la naturaleza y la extensión de los procedimientos de auditoría por aplicar.

Para poder ampliar las acciones de control, es conveniente y necesario utilizar las tecnologías modernas disponibles como la informática, los

sistemas de comunicación e información, además de disponer o construir indicadores que nos permitan obtener los primeros resultados globales para orientar los análisis más detallados.

1.3.3 POR QUÉ Y PARA QUÉ SE CONTROLA

Las diferentes administraciones, a través de sus actuaciones, comprometen intereses y patrimonios que no son personales, sino que pertenecen a la sociedad o a la organización para la cual prestan sus servicios.

No hay control interno eficiente si la organización no permite, entre otras cosas, una evaluación continua del personal y si no hay voluntad de realizar los ajustes que se requieran cuando los objetivos de la organización no se estén cumpliendo o se estén logrando con derroche, sin orden, ni transparencia, sin cumplir las normas legales o los principios de eficiencia. Hoy en día, el control interno compromete a todos los empleados con el mejoramiento de la calidad de la gestión.

Este proceso de transformación implica mejoramiento de las organizaciones en:

- El establecimiento de una estructura flexible y dinámica.
- El logro de una gestión administrativa y financiera comprometida con altos niveles de calidad y racionalidad en la utilización de los recursos.
- Mayores y mejores niveles de productividad.
- Recurso humano motivado y capacitado.
- Diseño de sistemas de planeación, información, operación, financieros, contables, control y seguimiento.
- Tener al ciudadano (cliente) como el centro de atención.
- Simplificación de regulaciones excesivas e innecesarias.
- Transparencia y responsabilidad administrativa.

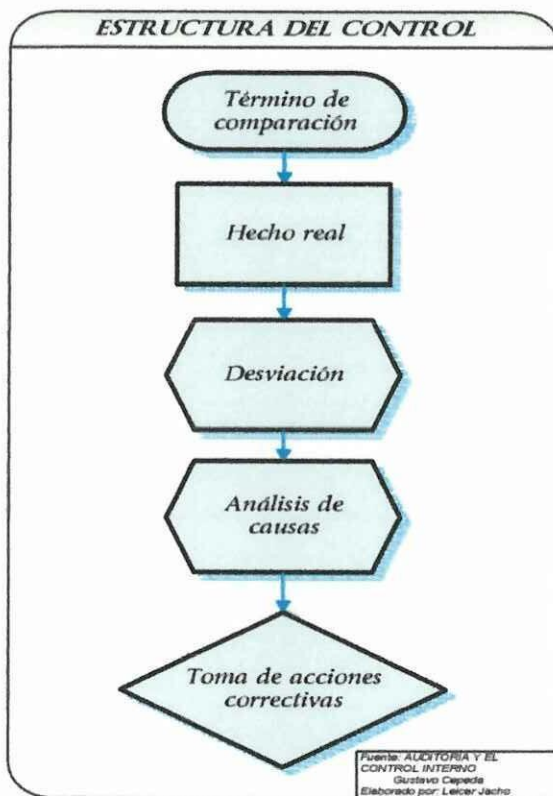
El diseño, la implantación, el desarrollo, la revisión permanente y el fortalecimiento del ser se debe orientar de manera fundamental al logro de los siguientes objetivos:

- Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar (control interno contable).
- Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas (control interno administrativo).
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos (control interno administrativo).
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión de la organización (control interno administrativo).
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización (control interno contable).
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que puedan comprometer el logro de los objetivos programados (control interno administrativo).
- Garantizar que el SCI disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación, de los cuales hace parte la auditoría interna (control interno administrativo).
- Velar porque la organización disponga de instrumentos y mecanismos de planeación y para el diseño y desarrollo organizacional de acuerdo con su naturaleza, estructura, características y funciones (control interno administrativo).

1.3.5 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

Las principales características del SCI son las siguientes:

- El SCI está conformado por los sistemas contables, financieros, de planeación, de verificación, información y operacionales de la respectiva organización.
- Corresponde a la máxima autoridad de la organización la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI, que debe adecuarse a la naturaleza, la estructura, las características y la misión de la organización.
- La auditoría interna, o quien funcione como tal, es la encargada de evaluar de forma independiente la eficiencia, efectividad, aplicabilidad y actualidad del SCI de la organización.
- El control interno es inherente al desarrollo de las actividades de la organización (como la sal en la preparación de las comidas).
- Debe diseñarse para prevenir errores y fraudes.
- Debe considerar una adecuada segregación de funciones.
- Los mecanismos de control se deben encontrar en la redacción de todas las normas de la organización.
- No mide desviaciones; permite identificarlas.
- Su ausencia es una de las causas de las desviaciones.
- La auditoría interna es una medida de control y un elemento del SCI



1.3.6 ESTRUCTURA DEL PROCESO DE CONTROL

El proceso de control se estructura bajo las siguientes condiciones:

- **Un término de comparación:**
Que puede ser un presupuesto, un programa, una norma, un estándar o un objetivo.
- **Un hecho real:**
El cual se compara con la condición o término de referencia del punto anterior.
- **Una desviación:**
Que surge como resultado de la comparación de los dos puntos anteriores.
- **Un análisis de causas:**
Las cuales han dado origen a la desviación entre el hecho real y la condición ideal o término de referencia.
- **Toma de acciones correctivas:**

Son las decisiones que se han de tomar y las acciones que se han de desarrollar para corregir la desviación.

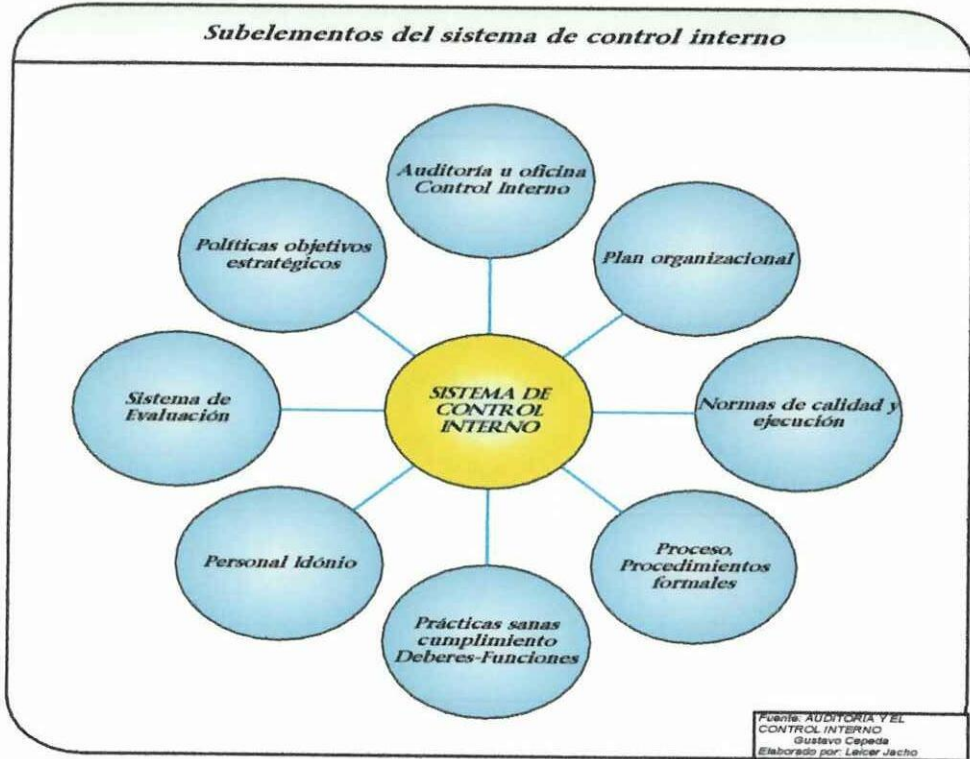
1.3.7 ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO (SCI)

Toda organización, bajo la responsabilidad de sus directivos, debe establecer, por lo menos, los siguientes aspectos que orientarán la aplicación del control interno:

- Definición de los objetivos y las metas, tanto generales como específicas, además de la formulación de los planes operativos que sean necesarios.
- Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.
- Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.
- Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.
- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.
- Dirección y administración del personal de acuerdo con un adecuado sistema de evaluación.
- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno.
- Establecimiento de mecanismos que les permitan a las organizaciones conocer las opiniones que tienen sus usuarios o clientes sobre la gestión desarrollada.
- Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.
- Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la organización.
- Simplificación y actualización de normas y procedimientos.
- Los elementos más importantes en los que se basa un adecuado SCI

son el ambiente de control, los sistemas de contabilidad, los controles contables internos y los controles administrativos internos, los cuales se traducen en los siguientes subelementos:

GRÁFICO # 6



1.3.7.1 Objetivos y planes perfectamente definidos

Se basan en normas de realización establecidas con anterioridad, que servirán primordialmente para planificar y controlar de manera adecuada las operaciones con el fin de disminuir el riesgo de la incertidumbre de la organización. Dichos objetivos y planes deben poseer la característica de ser:

- Posibles y razonables.
- Definidos claramente por escrito.
- Útiles.
- Flexibles.
- Comunicados al personal.

- Controlables.

1.3.7.2 Estructura sólida de la organización

Es aquella que proporciona una separación apropiada de las responsabilidades funcionales y que sirve de base para facilitar la lógica delegación de funciones y responsabilidades. Dicha estructura debe poseer las siguientes características:

- Existencia de una dirección eficaz.
- Asignación o fijación de funciones a cada empleado.
- Segregación apropiada de funciones.
- Establecimiento y delimitación de líneas claras de autoridad y responsabilidad.
- Revisión y control de la actuación, los datos y las transacciones.
- Coordinación entre departamentos y personas.
- Existencia de un programa permanente de capacitación del personal.
- Existencia de instrumentos de organización adecuados.

1.3.7.3 Procedimientos efectivos y documentados

Sirven para determinar claramente cómo realizar las tareas, los cuales deben reunir las siguientes características:

Diseño y aplicación a nivel de las diferentes operaciones:

- Libros y registros.
- Plan de cuentas.
- Inventario y contabilidad de costos.
- Informes.
- Sistema de información útil y periódica.

1.3.7.4 Personal competente

Que sepa cumplir sus responsabilidades eficazmente. Exige los siguientes requisitos:

- Selección cuidadosa del personal antes de su contratación.
- Capacitación del personal.
- Evaluación del personal.
- Remuneración de acuerdo con la responsabilidad asumida y con el grado de destreza demostrado.
- Vacaciones obligatorias anuales y rotación del personal.
- Medidas de seguridad adecuadas.
- Exigencia de acatamiento de las normas establecidas (disciplina).

1.3.7.5 Sistema de revisión de los controles y de las operaciones

El cual incluye:

- La auditoría interna.
- La auditoría externa.
- La revisoría fiscal.

1.3.7.6 Sistema protector de activos

El cual incluye:

- Protección física por medio de todos los instrumentos pertinentes.
- Coberturas adecuadas de seguros y provisiones contra posibles contingencias, tales como responsabilidad civil, incendios, catástrofes, deudores morosos, etc.
- Verificación de los sistemas de custodia, preservación y registro.

1.3.7.7 Sistema de información útil y periódica

Que comprende estados financieros razonables, información estadística, análisis de presupuestos, etc.

1.3.7.8 Otros elementos

- Planeación estratégica.
- Políticas; Generales; Específicas para la entidad.
- Presupuesto.
- Sistema de contabilidad.
- Informes.

1.3.8 PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

El ejercicio del control interno implica que éste, se debe hacer siguiendo los principios de igualdad, moralidad, eficiencia, economía, celeridad, imparcialidad, y valoración de los costos ambientales.

- El principio de igualdad consiste en que el SCI debe velar porque las actividades de, la organización estén orientadas efectivamente hacia el interés general, sin otorgar privilegios a grupos especiales.
- Según el principio de moralidad, todas las operaciones se deben realizar no sólo acatando las normas aplicables a la organización, sino los principios éticos y morales que rigen la sociedad.
- El principio de eficiencia vela porque, en igualdad de condiciones de calidad y oportunidad, la provisión de bienes y/o servicios se haga al mínimo costo, con la máxima eficiencia y el mejor uso de los recursos disponibles.
- El principio de economía vigila que la asignación de los recursos sea la más adecuada en función de los objetivos y las metas de la organización.
- El principio de celeridad consiste en que uno de los principales

aspectos sujeto a, control debe ser la capacidad, de respuesta oportuna, por parte de la organización a las necesidades que atañen a su ámbito de competencia.

- Los principios de imparcialidad y publicidad consisten en obtener la mayor transparencia en las actuaciones de la organización, de tal manera que nadie pueda sentirse afectado en sus intereses o ser objeto de discriminación, tanto en oportunidades como en acceso a la información.
- El principio de valoración de costos ambientales consiste en que la reducción al mínimo del impacto ambiental negativo debe ser un factor importante en la toma de decisiones y en la conducción de sus actividades rutinarias en aquellas organizaciones en las cuales su operación pueda tenerlo.

1.3.9 PROCEDIMIENTOS GENERALMENTE ACEPTADOS PARA MANTENER UN BUEN CONTROL

Éstos son algunos ejemplos de procedimientos:

- Deslindar las responsabilidades.
- Segregar, las funciones de carácter incompatible.
- Dividir el procesamiento de cada transacción.
- Seleccionar funcionarios hábiles y capaces.
- Crear procedimientos que aseguren la exactitud de la información.
- Hacer rotación de deberes.
- Finanzas (pólizas).
- Dar instrucciones por escrito.
- Utilizar cuentas de control.
- Crear procedimientos que aseguren la totalidad, la autorización y el mantenimiento de la información.
- Evaluar los sistemas computarizados.
- Usar documentos prenumerados.
- Evitar el uso de dinero en efectivo.

- Usar de manera mínima las cuentas bancarias.
- Hacer depósitos inmediatos e intactos de fondos.
- Mantener orden y aseo.
- Identificar los puntos claves, de control en cada proceso.
- Usar gráficas de control.
- Realizar inspecciones técnicas frecuentes.
- Actualizar medidas de seguridad.
- Registrar adecuadamente la información.
- Conservar en buen estado los documentos.
- Usar indicadores.
- Practicar el autocontrol.
- Hacer que la gente sepa por qué y para qué se hacen las cosas.
- Definir objetivos y metas claras y alcanzables.
- Realizar tomas físicas periódicas de activos.

1.3.10 RESPONSABILIDAD DEL CONTROL INTERNO

El control interno es fundamentalmente una responsabilidad gerencial, desarrollada en forma autónoma que, para que rinda verdaderos frutos, debe ajustarse a las necesidades y requerimientos de cada organización. Además, el SCI difiere entre organizaciones.

La responsabilidad por las actuaciones recae en el gerente y sus funcionarios delegados, por lo cual es necesario establecer un SCI que les permita tener una seguridad razonable de que sus actuaciones administrativas se, ajustan en todo a las normas (legales y estatutarias) aplicables a la organización.

Desde el punto de vista del cumplimiento del objeto social y las funciones asignadas a las organizaciones, el control interno es parte indispensable e indelegable de la responsabilidad gerencial, ya que ésta no termina con la formulación de objetivos sino con la verificación de que éstos se han cumplido.

El SCI debe ser un conjunto armónico, conformado por el sistema de planeación, las normas, los métodos, los procedimientos utilizados para el desarrollo de las funciones de la organización y los mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación que se utilicen para realimentar su ciclo de operaciones.

Esta característica es fundamental, pues es la que permite que todos los estamentos de la organización participen activamente en el ejercicio del control: la gerencia a través de la orientación general y la evaluación global de resultados; las áreas ejecutivas a través del establecimiento de normas y procedimientos para desarrollar sus actividades, y las dependencias de apoyo, mediante el uso adecuado de procesos administrativos tales como la planeación, el control de gestión y la evaluación del desempeño del recurso humano de la organización.

1.3.10.1 Responsabilidades específicas

- * La responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el SCI debe ser competencia de la máxima autoridad de la organización.
- * En cada área de la organización, el encargado de dirigirla debe ser el responsable de acuerdo con los niveles de autoridad y líneas de responsabilidad establecidos.
- * La auditoría interna la unidad de control interno correspondiente debe ser la encargada de evaluar de manera independiente el SCI de la organización, proponiéndole a la gerencia las recomendaciones para mejorarlo.

El personal que prepara el diseño del SCI no puede dar por concluida su labor cuando el diseño haya sido aprobado por el principal directivo de la empresa. Debe participar activamente en el proceso de implantación del sistema y la capacitación del personal de ejecución, solucionando situaciones no previstas en la etapa de organización y respondiendo a las consultas que le formulen los empleados a este respecto. El más

frecuente de los inconvenientes que surgen en la introducción de un SCI es la resistencia natural del personal de la organización, la cual debe manejarse y disminuirse mediante charlas en las que se les explique el verdadero propósito de tales medidas.

Las técnicas específicas empleadas para ejercer control sobre las operaciones y recursos varían de una empresa a otra, según la magnitud, la naturaleza, las características y la complejidad de las operaciones. En todo caso, existen ciertos parámetros comunes cuando se trata de poner en funcionamiento un SCI, los cuales pueden traducirse en:

- * Establecimiento de normas, metas y objetivos (criterios).
- * Análisis del rendimiento y de los resultados (comparación).
- * Toma de acciones correctivas.

Cada uno de estos casos implica algún tipo de acción. Su eficiencia y eficacia depende de la competencia y actitud de los empleados encargados de llevar a cabo una tarea y de responder por los resultados obtenidos.

La responsabilidad del control interno se extiende a las personas que integran los órganos encargados de fijar las políticas, los planes, programas, proyectos y demás decisiones que determinen la función de control interno, así como a quienes desempeñan funciones de ordenación, control y coordinación.

Dicho sistema debe ser sometido a continua supervisión para verificar si está funcionando y para ser modificado apropiadamente en razón de los cambios en las condiciones.

Las transacciones que se deben reflejar en las cuentas y en los informes financieros de las empresas son asuntos del conocimiento directo de los niveles de dirección y administración y están bajo su control y responsabilidad. La exactitud de las revelaciones que se hagan por medio de los informes que emiten las diferentes áreas de la organización es responsabilidad de tales niveles.

1.3.11 CLASIFICACIÓN DE LOS CONTROLES

1.3.11.1 De acuerdo con quien lo realiza

- Externo.
- Interno.

1.3.11.2 De acuerdo con su naturaleza

- De legalidad.
- De conveniencia.
- De gestión.
- De resultados.

1.3.11.3 De acuerdo con el momento en que se realiza

- Previo.
- Posterior.
- Perceptivo.

1.3.11.4 De acuerdo con su magnitud

- Total.
- Selectivo.

1.3.12 DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTENO (SCI)

El diseño de un adecuado SCI implica no sólo un dominio técnico sobre la materia sino un conocimiento del medio específico en el cual se va a aplicar.

Teniendo en cuenta que el SCI no es un objetivo en sí mismo, un criterio fundamental, al momento de concebir e implantar tales sistemas, es considerar constantemente la relación costo-beneficio. En particular, el costo de cada componente del SCI se debe contrastar con el beneficio general, los riesgos que reduce al mínimo y el impacto que tiene en el cumplimiento de las metas de la organización. El reto es encontrar el justo equilibrio en el diseño del SCI, pues un excesivo control puede ser costoso y contraproducente. Además, las regulaciones innecesarias limitan la iniciativa y el grado de innovación de los empleados. Es el gerente de la

organización, con ayuda de sus colaboradores, quien está llamado a definir y poner en marcha dentro de los parámetros de orden legal y estatutario, el SCI que mejor se ajuste a la misión, las necesidades y la naturaleza de la organización.

- El diseño del SCI debe comprender, entre otros, los siguientes aspectos:
- Organización de la función de control interno.
- Plan de desarrollo de la función de control interno.
- Procesos y procedimientos críticos. Formalización y documentación.
- Plan de trabajo para la formalización y documentación de los demás procesos y procedimientos.
- Mecanismos e instrumentos de control interno.
- Mecanismos e instrumentos de reporte y seguimiento.
- Plan de desarrollo de los manuales de control interno por áreas.

1.3.12.1 Organización de la función de control interno

Aun cuando en teoría no es necesaria la existencia de una oficina especializada en el área de control interno, en la práctica resulta conveniente crearla con el fin de que lidere el proceso de diseño e implantación del sistema y, posteriormente, ayude a la administración de la organización a cumplir su obligación en este campo.

Esto es así porque la operación de un SCI cuyo ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos existentes en la entidad, supone un cambio cultural muy profundo y difícil de lograr en el corto plazo, especialmente si no se cuenta con alguien que lidere el proceso y produzca resultados rápidamente y, por esta vía, induzca y acelere el cambio de actitud entre los miembros de la organización.

1.3.12.2 Plan de desarrollo de la función de control interno

La institucionalización de la función de control interno es todo un proceso; no es una acción puntual. Por esta razón es importante que su desarrollo obedezca a un plan, en el cual se tengan en cuenta las características propias de la organización y un grado de avance relativo.

El plan de desarrollo de la función de control interno debe ser un producto concertado entre la oficina de control interno y las directivas de la organización. Dicho plan debe contemplar los siguientes elementos básicos:

- Definición de la misión del SCI.
- Definición del alcance de las funciones de la oficina de control interno en el área del control de gestión.
- División del trabajo entre la línea de la organización y la oficina de control interno en el desarrollo de las actividades de control.
- Definición y cronograma de desarrollo de las herramientas computacionales y de otra naturaleza que servirán de apoyo en el ejercicio del control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los procesos y procedimientos críticos.
- Cronograma para la elaboración y expedición de los manuales de control interno.
- Cronograma de formalización, documentación e implantación de los demás procesos y procedimientos de la organización.

1.3.12.3 Plan de trabajo para la documentación y formalización de procesos y procedimientos

Cualquiera que sea el diseño adoptado para el SCI, éste tiene como prerrequisito la existencia de procesos y procedimientos formalizados.

No todos los procesos y procedimientos deben estar formalizados y documentados antes de montar el sistema. Éste es un proceso que al

principio puede resultar lento, pero que se irá agilizando a medida que las distintas áreas de la organización comprendan su importancia y comiencen a percibir los beneficios.

Por esta razón, lo prioritario es iniciar la actividad con los procesos y procedimientos que se consideren críticos para la entidad, es decir, aquellos que puedan afectar de manera significativa la marcha de la organización y sus resultados.

El levantamiento de información de estos procesos y procedimientos debe ser una responsabilidad de las áreas, bajo la premisa de que ellas son las que poseen la información y las que, una vez esté operando el sistema, van a recibir los mayores beneficios.

La cabeza del área debe liderar el proceso, tomando el tiempo que sea necesario para analizar los resultados parciales de trabajo y prestando atención especial a la identificación de los puntos de control que deben quedar incluidos en el proceso o en el procedimiento.

Los puntos de control son de tres tipos principales:

- Los destinados a verificar la eficacia del proceso.
- Los dirigidos a asegurar el logro de los parámetros de eficiencia establecidos.
- Los relacionados con el cumplimiento del trámite legal.

1.3.12.4 Mecanismos e instrumentos de control interno

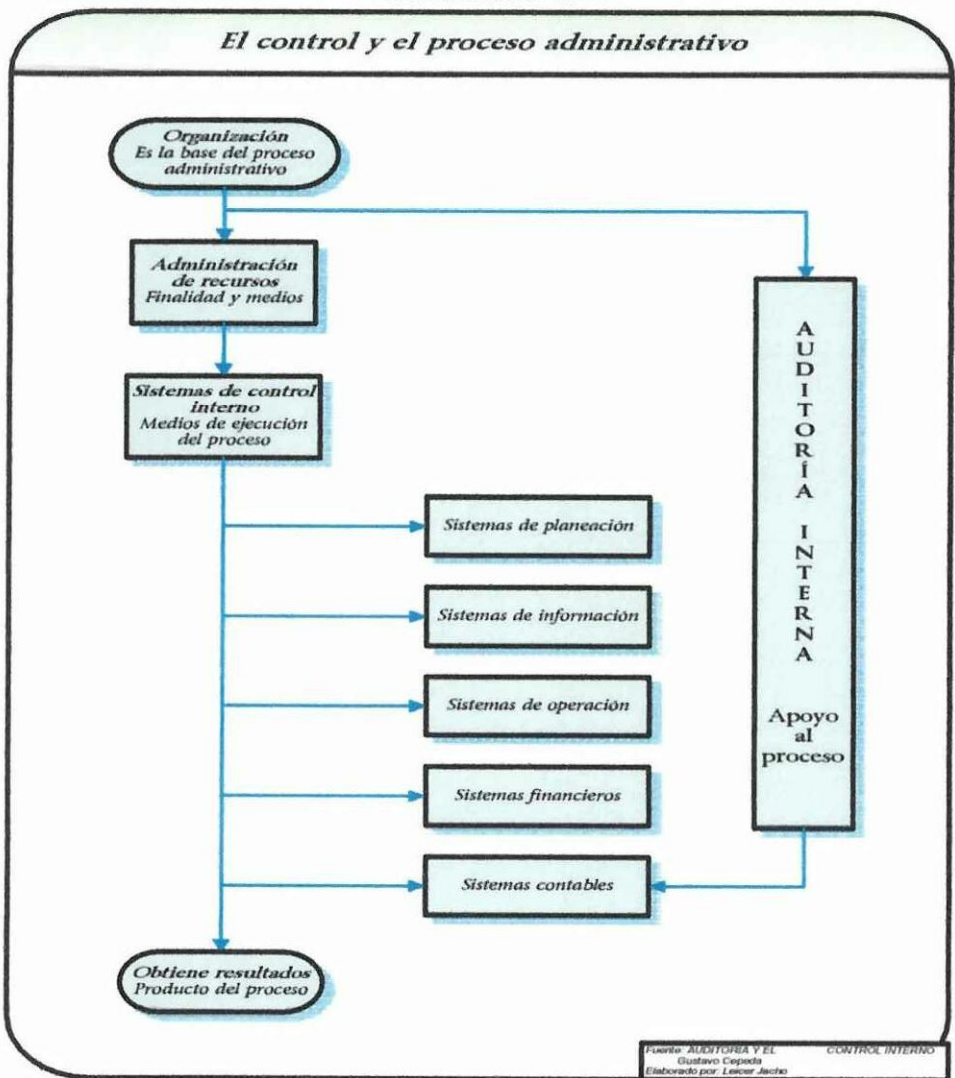
Los mecanismos e instrumentos de control interno son variables dependiendo no solo de la naturaleza de la organización, sino de las características del área en la cual se estén aplicando. En algunos casos, éstos pueden tener un carácter automático como validación de información, verificación de consistencia y comparación de cifras totalizadoras; en otros, pueden tener un carácter puntual y específico cómo, por ejemplo, el proceso de contratación.

1.3.12.5 Mecanismos e instrumentos de seguimiento y reporte

Con respecto a este punto, es importante destacar que para que sean útiles, el seguimiento y el reporte deben tener un periodo inferior al que se ha definido para la obtención de resultados en el proceso objeto de control. El sistema debe producir información oportuna; una contabilidad atrasada, un concepto sobre una actuación administrativa emitido después de que ésta se haya formalizado, son elementos muy poco útiles.

1.3.12.6 Manuales o guías de control interno

Los manuales de control interno son piezas básicas dentro del sistema. Su elaboración debe ser una de las actividades centrales de la oficina de control interno y debe estar explícitamente contemplado dentro del plan de desarrollo de la función de control interno. Con el fin de facilitar el proceso de actualización de estos manuales, es recomendable adoptar el sistema de hojas intercambiables. Las actualizaciones se deben producir cada vez que la oficina de control interno, de común acuerdo con los empleados responsables, llegue a la conclusión de que el proceso o procedimiento, o que el mecanismo o instrumento de control utilizado se deben modificar.



1.3.13 EL CONTROL Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Un SCI se podrá implantar debidamente y se mantendrá si las demás funciones del proceso administrativo se encuentran operando de manera correcta, en especial en lo referente a los siguientes factores:

1.3.13.1 La estructura organizacional

Todas las organizaciones tienen un objeto social claramente establecido, lo cual significa que ellas existen para cumplir una o varias funciones. En el desarrollo de su misión, las organizaciones deben ejecutar uno o varios procesos operativos, cuyos resultados determinan el éxito o

fracaso de la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos fundamentales.

Estos procesos y actividades se denominan básicos o claves porque son esenciales para la organización; con el fin de facilitar su ejecución, es necesario desarrollar otros procesos de carácter genérico, denominados de apoyo, no están destinados a producir resultados por sí mismos, sino en función del soporte que presten a los procesos básicos.

La estructura organizacional de una empresa debe responder sobre todo a sus procesos básicos, estableciendo con claridad la línea ejecutiva de la organización como el conjunto de las áreas que tienen a cargo dichos procesos básicos y separándola del conjunto de las áreas responsables del proceso de apoyo (administración general, administración financiera, administración de personal, planeación jurídica). Antes de iniciar el diseño y montaje de un SCI, es necesario revisar cuidadosamente la estructura organizacional, haciendo las reformas y los ajustes que sean pertinentes para lograr los siguientes objetivos:

- Que la estructura refleje claramente los procesos básicos de la organización, asignando a las áreas responsables la jerarquía que corresponde a la importancia de sus funciones.
- Que la línea ejecutiva de la organización le permita a la máxima autoridad establecer un esquema de delegación específico, dándole a cada nivel o área las atribuciones que requiere para hacer un uso adecuado de la delegación recibida.
- Que la configuración interna de las áreas básicas tenga la consistencia y transparencia que se requiere para que sus cabezas puedan asumir plenamente la responsabilidad por los resultados de su propia gestión.
- Que las áreas de apoyo de la organización estén diseñadas y dimensionadas de acuerdo con las necesidades de las áreas básicas y absorban, en todo caso sólo una porción de los recursos disponibles para la organización.
- Que la estructura de la organización no contemple funciones ajenas a su objeto social.

En la medida en que la estructura de la organización sea transparente y permita una fácil definición y armonización de metas y responsabilidades, de acuerdo con la misión organizacional, entonces dicha estructura estará contribuyendo al éxito del SCI. En caso contrario, ella impondrá una barrera muy difícil de vencer, independientemente de los recursos, esfuerzos y talento que se dediquen al desarrollo del SCI.

1.3.13.2 Racionalización de trámites

La racionalización de trámites es una de las actividades más rentables que una organización puede hacer para mejorar su eficiencia y eficacia. Así mismo ella tiene un enorme impacto positivo sobre el ejercicio del control en cuanto simplifica los procesos y las operaciones, y le permite a la administración concentrar sus esfuerzos en los aspectos realmente importantes de su gestión.

1.3.13.3 Formalización y documentación de los procesos y procedimientos

Desde el punto de vista de la eficiencia, el SCI requiere tanto de la existencia de objetivos y metas organizacionales que sean consistentes con el objetivo social, las funciones de la organización y estén claramente formulados; como de la normalización y documentación de procesos y procedimientos en los cuales se basa la organización, ya depurados desde el punto de vista tramitacional.

El control interno es responsabilidad de la cabeza de la organización y de todos los demás funcionarios, especialmente de aquellos que por su jerarquía han recibido delegación y mando.

1.3.13.4 Integración de los procesos de planeación y presupuesto

A pesar de la dificultad para introducir y consolidar una cultura de administración por resultados que institucionalice los procesos de

fijación y seguimiento de objetivos y metas en las áreas, ésta es sólo una parte del problema por resolver.

Desde el punto de vista de la organización, lo que verdaderamente importa es el logro de las metas organizacionales y no el cumplimiento aislado de los compromisos de las áreas, puesto que casi en cualquier organización hay una interrelación estrecha en el trabajo de las áreas y es necesario que sus metas se definan no con base en sus condiciones particulares sino en función de la integración requerida para maximizar el rendimiento organizacional.

1.3.13.5 Control de gestión y evaluación del desempeño

La implantación de un sistema de administración por resultados, que es en gran medida lo que se busca con el montaje de un SCI, tiene como requisito esencial la existencia de la evaluación del desempeño del personal dentro de la organización.

El éxito relativo, que a pesar de los recursos invertidos puedan tener los sistemas de control de gestión que se implanten en algunas organizaciones, en gran medida se puede deber a que no están acompañados de un proceso paralelo de evaluación del desempeño del personal, a través del cual se utiliza efectivamente el producto de los sistemas de control para premiar a los responsables, cuando los resultados son buenos o para penalizarlos, en el caso contrario.

1.3.14 PARÁMETROS GENERALES EN LA REDACCIÓN DE MANUALES

En la redacción de manuales de funciones y procedimientos se deben tener en cuenta de manera especial, los siguientes parámetros: el plan de organización (organigrama); los métodos y procedimientos; la definición de qué es un manual de funciones y procedimientos; y las técnicas de simplificación del trabajo.

La elaboración del organigrama corresponde a la estructura orgánica de toda organización, para determinar la jerarquía, los niveles de autoridad, las responsabilidades y la separación de funciones; la organización básica en la toma de decisiones, la fijación de políticas de dirección, incluso las de control y el reconocimiento legal de la autoridad que responde por los objetivos proyectados.

El organigrama refleja la dimensión de la organización, define el número de cargos y la especialidad de los mismos, y la estructura mediante la cual el control interno reporta toda la estrategia de control.

Para facilitar la respuesta a los interrogantes de dirección, cada organización debe establecer métodos o técnicas de procedimientos, flujogramas e indicadores de comparación y medición de resultados.

Esta técnica administrativa se compendia en un manual de funciones y procedimientos que sirve de guía a los integrantes de la organización y de referencia para efectuar las auditorías.

Un método o procedimiento exige los siguientes determinantes:

- El fin que se persigue: ¿para qué?
- El momento de la ejecución: ¿cuándo?
- El lugar de realización: ¿dónde?
- El funcionario que lo ejecuta: ¿quién?
- El método utilizado para ejecutarlo: ¿cómo?

El manual de funciones y procedimientos es el texto mediante el cual cada organización, según su estructura orgánica, su misión y sus recursos, define la jerarquía de los cargos, determina objetivamente las funciones y establece métodos y procedimientos técnicos para alcanzar sus objetivos.

Sirve como guía para la realización de las actividades, detallando paso a paso los patrones para la ejecución de tareas; se optimizan las actividades, se evita la sobrecarga de trabajo, la duplicidad de funciones y facilita la coordinación entre dependencias.

El uso permanente racionaliza el trabajo en cada sección, permite la simplificación de labores, la eficiencia, eficacia y economía en el manejo de recursos; además, superiores y subalternos pueden conocer y asumir las diferentes fases de un proceso solamente siguiendo las instrucciones del manual.

Las técnicas de simplificación del trabajo requieren el conocimiento y comprensión de los siguientes conceptos:

- **Qué es una función.** Es el conjunto de actividades u operaciones que dan características propias y definidas a un cargo para determinar niveles de autoridad y responsabilidad.
- **Qué es un procedimiento.** Es el método normativo secuencial y lógico para desarrollar una función.
- **Qué es un flujograma de procedimiento.** Es la descripción detallada de todos los pasos que se realizan en un proceso, utilizando símbolos convencionales que estandarizan y permiten registrar objetiva y secuencialmente los procedimientos de las distintas áreas de responsabilidad y la aplicación del control.

1.3.14.1 Simbología de flujogramación

Consiste en la adaptación de figuras geométricas convencionales que permiten visualizar con facilidad la totalidad de un sistema o proceso, mediante el cual se describen objetivamente las áreas de responsabilidad comprometidas en los distintos procedimientos desarrollados por la organización.

1.3.14.2 Cómo se hace un manual

- Se debe tomar la estructura orgánica (organigrama) de la dependencia a la cual se le va a elaborar el manual.
- Determinar los niveles, de autoridad así:

- Cargos de dirección.
- Jefes de sección o sus equivalentes.
- Cargos subalternos o menores (empleados operarios, secretarias, etc.).
- Tomar toda la información relacionada con la naturaleza de cada función.
- A cada empleado le pedimos que describa lo que hace.
- Se evalúa la descripción de funciones y qué hace el empleado, clasificando las labores que realmente se relacionan con el cargo.
- Una vez determinadas las funciones, a cada empleado le decimos que describa el procedimiento sobre «cómo lo hace», paso a paso.
- De igual forma que las funciones, se evalúa el «cómo lo hace», buscando sencillez, estandarización, unidad, secuencia lógica, simplificación, y se clasifica.
- Luego los formatos, modelos, apéndices 2 y 3 se adaptan y diligencian de acuerdo con las instrucciones de cada uno.
- El procedimiento requiere además de la narrativa, una flujogramación; se procede mediante la utilización de los signos convencionales.
- Se consolidan todos los formatos de acuerdo con el organigrama de la unidad; se le adiciona una tabla de contenido, introducción, finalidad, alcance, uso, conceptos y, finalmente, se integra bajo la denominación de Manual de funciones y procedimientos, con el nombre de la unidad a que corresponde y se procede al reconocimiento de la autoridad competente (resolución de reconocimiento), en el caso del sector oficial; en la empresa privada, se obtendrá el visto bueno de la división designada para tal fin.

Existen seis tipos de control: el gerencial, el contable, el administrativo u operativo, el operativo de gestión, el presupuestario y el de informática.

1.3.15.1 El control gerencial está orientado a las personas con el objetivo de influir en los individuos para que sus acciones y comportamientos sean consistentes con los objetivos de la organización. Los elementos propios del control gerencial interno son:

- Definición clara y precisa de metas, objetivos y valores.
- Sistemas de administración participativa.
- Comunicaciones abiertas.
- Motivación.

La gerencia de la organización es responsable de este tipo de controles.

1.3.15.2 El control contable comprende tanto las normas y procedimientos contables establecidos, como todos los métodos y procedimientos que tienen que ver o están relacionados directamente con la protección de los bienes y fondos y la confiabilidad de los registros contables, presupuestales y financieros de las organizaciones.

Los objetivos del control contable interno son:

- **La integridad de la información:** que todas las operaciones efectuadas queden incluidas en los registros contables.
- **La validez de la información:** que todas las operaciones registradas representen acontecimientos económicos que en verdad ocurrieron y fueron debidamente autorizados.
- **La exactitud de la información:** que las operaciones se registren por su importe correcto, en la cuenta correspondiente y oportunamente.
- **El mantenimiento de la información:** que los registros contables, una vez asentadas todas las operaciones, siguen reflejando los

resultados y la situación financiera del negocio.

- **La seguridad física:** que el acceso a los activos y a los documentos que controlan, su movimiento esté restringido al personal autorizado.

Los elementos del control contable interno son:

- **Definición de autoridad y responsabilidad:** las organizaciones deben contar con definiciones y descripciones de los deberes relacionados con las funciones contables, de recaudo, contratación, pago, alta y baja de bienes y presupuesto, ajustadas a las normas que le sean aplicables.
- **Segregación de deberes:**
 - * 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.
 - * Las organizaciones deben establecer unidades de operaciones o de servicios y de contabilidad, separadas y autónomas.
 - * Ningún funcionario debe tener completa autoridad sobre una parte importante de cualquier transacción para efectos contables y de operación.
- **Establecimiento de comprobaciones internas y pruebas independientes:** la parte de comprobación interna consiste en la disposición de los controles de las transacciones para que aseguren una organización y un funcionamiento eficientes y para que ofrezcan protección contra fraudes. En el establecimiento de métodos y procedimientos de comprobación interna se tendrá en cuenta lo siguiente:
 - * La comprobación se basa en la revisión o el control cruzado de las transacciones a través del trabajo normal de otro funcionario o grupo.
 - * Los métodos y procedimientos deben incluir los procesos de

comprobaciones rutinarias, manuales o sistematizadas y la obtención independiente de informaciones de control, contra la cual pueden comprobarse las transacciones detalladas.

- * Los mecanismos de la comprobación interna son independientes de la función de asistencia y asesoramiento a través de la evaluación permanente del control interno por parte de la auditoría interna.

Uso de procedimientos de 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. En el establecimiento de los respectivos métodos y procedimientos se debe tener en cuenta:

- * Dichos métodos y procedimientos deben incluir en forma detallada las pruebas de auditoría, según la estrategia de auditoría que se defina con la gerencia general o comité de auditoría. Estas pruebas podrán ser entre otras: revisiones analíticas, revisiones detalladas de saldos, de operaciones mensuales, recálculos y pruebas de exactitud matemática, revisión de formas y documentos esenciales, circularizaciones, observaciones físicas, pruebas de corte de documentos, conciliaciones de cuentas de control prácticas de auditoría enfocadas a las áreas de alto riesgo en cada entidad para prevenir o reducir los errores e irregularidades.
- * Los programas de trabajo deben incluir pruebas de exactitud matemática de la acumulación de datos contables y presupuestales, revisión de las normas y prácticas autorizadas de contabilidad, prácticas operativas y de la concordancia de métodos y registros con las políticas establecidas.
- * Los programas deben incluir procedimientos tales como la observación e inspección física de los activos y la confirmación selectiva con terceros de las cuentas, compromisos y

1.3.15.3 El control administrativo u operativo está orientado a las políticas administrativas de las organizaciones y a todos los métodos y procedimientos que están relacionados, en primer lugar, con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de los niveles de dirección y administración y, en segundo lugar, con la eficiencia de las operaciones.

El control administrativo interno debe incluir controles tales como análisis, estadísticas, informes de actuación, programas de entrenamiento del personal y controles de calidad. Los elementos del control administrativo interno son:

- Desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de autoridad.
- Clara definición de funciones y responsabilidades.
- Un mecanismo de comprobación interna en la estructura de operación con el fin de proveer un funcionamiento eficiente y la protección contra fraudes, abusos, errores e irregularidades.
- El mantenimiento, dentro de la organización, de la actividad de evaluación independiente, representada por la auditoría interna a cargo de la responsabilidad de revisar políticas, disposiciones legales y reglamentarias, prácticas financieras y operaciones en general como un servicio constructivo y de protección para los niveles de dirección y administración.
- La disposición de los controles anteriores de tal manera que estimulen y obtengan una completa y continúa participación de los recursos humanos de las entidades y de sus habilidades específicas.

Otro tipo de control es el operativo de gestión, orientado a procesos y tareas ya ejecutados. Se trata de procedimientos diseñados para tener un control permanente sobre los procesos con el fin de velar por el mantenimiento de ciertos estándares de desempeño y calidad que sirvan como base de comparación con lo presupuestado.

Comprende el conjunto de planes, políticas, procedimientos y métodos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización.

El control de gestión debe incluir el fomento de los principios de economía, eficiencia y eficacia en todas las actividades para producir el máximo de utilidades, bienes y servicios. Los elementos del control operativo de gestión son:

- Fijación de estándares de trabajo de acuerdo con la actividad.
- Fijación de indicadores de gestión.
- Un sistema de evaluación de resultados y de análisis de desviaciones.
- Definición clara y precisa de procedimientos, normas y políticas.
- Planificación estratégica de elementos funcionales de la organización mediante un sistema que provea mecanismos de control de las operaciones a corto, mediano y largo plazo.
- Estudios de productividad y eficiencia operacionales y administrativas.
- Normas de calidad y rendimiento claramente definidas y comunicadas a los funcionarios.
- Un sistema de informes para los niveles de la administración y los niveles de operación, basado en los datos de los registros y documentos contables y presupuestales, diseñado para presentar un resumen informativo de las operaciones, así como para informar a la administración los factores favorables y adversos.

1.3.15.4 El control presupuestario es una herramienta técnica en la que se apoya el control de gestión, basado en la dirección por objetivos. Como uno de los objetivos prioritarios de las empresas es alcanzar determinada rentabilidad, la eficiencia de la gestión, en relación con las desviaciones hacia esa rentabilidad se puede controlar recurriendo al control presupuestario.

El control presupuestario consiste en confrontar periódicamente el presupuesto frente a los resultados reales del periodo, centro por centro, con el fin de poner en evidencia las desviaciones.

Para poder realizar su misión comparativa analítica, el control presupuestario supone la distribución de ingresos y gastos por centros de costo, registrados por la contabilidad general y la fijación de estándares.

Este reparto lo realiza la contabilidad analítica que constituye así el instrumento esencial del control presupuestario. Los elementos del control presupuestario son:

- Un presupuesto.
- Una constatación de las realizaciones.
- Un aviso de las desviaciones producidas.

1.3.15.5 El control de informática está orientado a lograr el uso de la tecnología y la informática como herramienta de control; su objetivo será mantener controles automáticos efectivos y oportunos sobre las operaciones. Los elementos del control de informática son:

- Definición clara y precisa de las transacciones que se han de sistematizar.
- Fijación de diferentes niveles de acceso a la información.

1.3.16 ¿QUÉ ES UN INDICADOR PARA EL CONTROL?

Es un indicio que se expresa numéricamente o en forma de concepto sobre el grado de eficiencia o eficacia de las operaciones de una organización; una dependencia o un centro de costos.

El indicador compara cifras o datos. Con base en su interpretación se puede cualificar una acción y orientar análisis más detallados hacia los aspectos en que se presuman desviaciones.

El indicador facilita el control y autocontrol y, por consiguiente, la toma de decisiones en la medida que sea posible relacionarlos con cantidades, calidad, costos y oportunidad.

Para que un indicador sea de utilidad debe cumplir una serie de requisitos indispensables:

- Tener relevancia.
- Permitir la toma de decisiones y establecer prioridades en la resolución de un problema.
- Estar formado por componentes independientes entre sí y fácilmente identificables; se debe conocer en cada caso la contribución de cada uno al valor del indicador.
- Ser sensible a las variaciones del fenómeno que se desea medir.
- Ser elaborado mediante datos de fácil recolección.

1.3.17 REQUISITOS EN CADA PROCESO Y EN CADA OPERACIÓN.

Justificación: que todo acto esté debidamente justificado.

Autorización: que esté autorizado por un funcionario competente.

Procedimiento: que se sigan los procedimientos establecidos.

Registro: que se registre toda la información pertinente.

Resultados: que los actos produzcan resultados concretos.

Seguridades: que se disponga de medidas o mecanismos que permitan desarrollar el proceso o la operación en la forma prevista y alcanzar los resultados también previstos.

1.3.18 PRINCIPALES ENFOQUES DE PREVENCIÓN

Entre otros tenemos:

- **El enfoque de ingeniería.** Controla los aspectos físicos de la situación de riesgo, de tal manera que no pueda presentarse un suceso generador de pérdidas y si se presenta, que sea aminorado. Por ejemplo, hay que tener especial cuidado en la adquisición o construcción de edificios, alarmas, distribución de planta, protección de máquinas.

- **El enfoque humano.** Así como por causas físicas, muchas pérdidas también se producen por acciones debidas a fallas o hábitos humanos. Hay accidentes motivados por el desajuste entre personas y su entorno. Se debe inculcar un adecuado respeto por los vehículos y la maquinaria.
- **El enfoque estadístico.** Por medio del análisis de datos, se pueden tomar medidas preventivas en los puntos que la experiencia nos indica que son vitales en la organización.
- **El enfoque educativo.** A todos los niveles la enseñanza es vital para asegurar que se pongan efectivamente en práctica las medidas de prevención que se han descubierto mediante los otros enfoques.
- **El enfoque coactivo.** Según algunas autoridades, la identificación de las medidas preventivas y la capacitación del personal para que las pongan en práctica no es suficiente. La naturaleza del hombre es de tal índole que, a menudo, sin la coacción de un patrono o del Estado, no ejercería las acciones pertinentes.

1.3.19 SISTEMAS DE PREVENCIÓN

Las organizaciones que son conscientes de sus costos comprenden que deben controlar los generados por accidentes. Consideran la seguridad como una necesidad y como un requisito previo.

Entre los principales sistemas de prevención tenemos:

- **Identificación del peligro.** Para prevenir accidentes y controlar pérdidas es necesario identificar todos los riesgos de una operación donde puedan producirse pérdidas.
- **Eliminación del peligro.** Los productos tóxicos, inflamables o corrosivos pueden sustituirse en ocasiones por otros más seguros.

- **Protección contra el peligro.** Los riesgos que no se pueden eliminar se deben evitar mediante la protección.
- **Máxima pérdida que se puede producir.** Supone la determinación de la pérdida máxima que se podría producir en caso de fallar absolutamente todo.
- **Retención de pérdidas.** Teniendo en cuenta la cantidad que se podría perder en una combinación de circunstancias desfavorables, es posible determinar qué parte de esa pérdida estaría una compañía dispuesta a soportar.
- **Seguros obligatorios.** Cuando los contratos de seguros cubren las consecuencias de sucesos no deseados, decimos que cubren un riesgo. Podemos clasificar los riesgos en: riesgos puros y especulativos y riesgos fundamentales y particulares.

Hay un riesgo especulativo en la promesa de una ganancia o la posibilidad de una pérdida. El riesgo puro se contrae con la única perspectiva de perder o no perder. Los riesgos puros se tratan con técnicas de seguros.

Los riesgos especulativos se tratan normalmente con técnicas comerciales, tales como coberturas y contratos especulativos de cumplimiento en un plazo futuro.

Los riesgos fundamentales emanan de las pérdidas que son impersonales en su origen y en sus consecuencias. Las pérdidas no son causadas por individuos, ni recaen sobre ellos, sino que se deben a factores como la guerra, la inflación, la moda, los terremotos, las inundaciones.

Los riesgos particulares surgen de pérdidas originadas por hechos individuales, como por ejemplo la explosión de una caldera.

La importancia de distinguir entre puro y especulativo, particular y fundamental, se debe tener siempre presente porque ayudará a decidir si

el riesgo es susceptible de ser tratado por el seguro. Si es especulativo se deben usar los métodos comerciales. Si es fundamental debe ser el gobierno, en vez de los aseguradores privados, el que se haga cargo de él; sólo los riesgos puros y particulares forman el área de acción específica del seguro.

1.3.20 COMITÉ DE COORDINACIÓN DEL SISTEMA. DE CONTROL INTERNO

En cada organización es conveniente conformar un comité de coordinación del SCI que estará conformado por funcionarios de la más alta jerarquía. Éste tendrá un máximo de cinco (5) integrantes, con las siguientes funciones:

- Recomendar pautas para la determinación, implantación, adaptación, complementación y mejoramiento permanente del SCI de conformidad con las normas vigentes y las características propias de cada organización.
- Estudiar y revisar la evaluación del cumplimiento de las metas y objetivos de la organización dentro de los planes y políticas y recomendar los correctivos necesarios.
- Asesorar al director o gerente en la definición de planes estratégicos y en la evaluación del estado de cumplimiento de las metas y objetivos allí propuestos.
- Recomendar prioridades para la adopción, adaptación, adecuado funcionamiento y optimización de los sistemas de información gerencial, estadístico, financiero, de planeación y de evaluación de procesos, así como para la utilización de indicadores de gestión generales y por áreas.
- Coordinar con las dependencias de la organización el óptimo cumplimiento de sus funciones y actividades.
- Presentar a consideración del respectivo gerente o director propuestos de modificación a las normas vigentes sobre control

interno.

- Las demás que le sean asignadas por el gerente o director de la organización.

En la organización donde no hay justificación para constituir el Comité de Auditoría Interna, las anteriores funciones serán de competencia de la gerencia de la organización.

1.3.21 EVALUACIÓN DEL PERSONAL

Teniendo en cuenta que el recurso humano es el más valioso en toda organización, que es uno de los elementos fundamentales del SCI, que se requiere que dicho recurso sea idóneo y que es el factor clave en el proceso administrativo, se hace necesario garantizar las condiciones y calidades anteriores, lo cual sólo es posible mediante una correcta y oportuna “evaluación de desempeño del personal”. Por ello, estas razones son lógicas y suficientes para tratar en la presente obra este tema en forma amplia y de manera especial.

1.3.21.1 ¿Qué pretende la evaluación?

- Proporcionar datos para tomar decisiones que mejoren el rendimiento.
- Conocer el mérito individual, el comportamiento y el rendimiento.
- Evaluar los objetivos o la responsabilidad que se ha asignado a cada individuo.
- Controlar la relación.
- Promover la formación y desarrollo de la persona.
- Facilitar la comunicación.
- Mejorar el clima laboral.
- Detectar las deficiencias que precisen programas formativos.

La evaluación no es un fin sino un medio; debidamente utilizada puede constituirse en un incentivo. Un sistema de evaluación debe:

- Vincularse a la valoración de los cargos hecha con anterioridad.
- Presentar distintos contenidos para cada trabajo.
- Estar ligado a un sistema de incentivos, bien sea en dinero o en especie.

En resumen, se propone la evaluación como un medio basado en los resultados del trabajo realizado individualmente. Sin embargo, esta filosofía que trata a todos por igual permite la diferencia y contempla la posibilidad de que cada uno sobresalga.

1.3.21.2 Errores más comunes de la evaluación

- Efecto halo. Es la tendencia a otorgar puntuaciones extremas, altas o bajas, por la opinión personal del evaluador.
- Tendencia central. Cuando existe una puntuación media se tiende a optar por valores medios.
- Efecto de novedad. Es la tendencia a evaluar el periodo más inmediato.
- El estado de ánimo del evaluador y los prejuicios personales pueden influir positiva o negativamente en el momento de llevar a cabo la evaluación.
- Las desviaciones de tolerancia y severidad que dependen de las características personales del evaluador.
- La utilización de términos distintos, si éstos no están definidos.

La evaluación es necesaria para:

- El trabajador
 - * Le ayuda a mejorar.
 - * Conoce sus posibilidades de progreso.
 - * Le ayuda a conocer qué se espera de él.
 - * Elimina dudas acerca de cómo es visto.

- La organización
 - * Valora el rendimiento del trabajador.
 - * Mejora rendimientos.
 - * Mejora la utilización de los recursos.
 - * Detecta necesidades de formación.
 - * Evalúa sus propios sistemas de organización.
 - * Orienta la asignación de funciones.
 - * Suministra información para el sistema de incentivos.

Para aplicar un sistema de evaluación es preciso que el trabajador sepa qué se le va a evaluar, cómo se va evaluar y conozca quién va a ser su evaluador.

1.3.21.3 Métodos de evaluación

- **Orientados hacia el pasado:** Escala de calificación. El evaluador hace una evaluación sujeta al rendimiento de un individuo en una escala de abajo arriba. Se basa en opiniones del evaluador.
- **De lista de verificación:** El calificador escoge las frases o palabras que más describen las características y el rendimiento del trabajador. Se da peso específico a cada respuesta.
- **De elección forzada:** El evaluador escoge el enunciado más descriptivo.
- **De incidentes críticos:** Se pide al evaluador que registre enunciados que describen conductas extremadamente buenas o malas: se debe señalar el incidente y la fecha.
- **De revisión sobre el terreno:** El evaluador no realiza la evaluación sobre el pasado, sino que la comprueba sobre terreno. Existen otros métodos de evaluación de grupos, de asignación de puntos, de comparaciones por parejas, etc.
- **Evaluaciones orientadas hacia el futuro:** El uso de los métodos orientados hacia el pasado es cómo manejar un automóvil mirando

sólo el espejo retrovisor. Se sabe dónde ha estado, pero no hacia dónde va. Las evaluaciones orientadas hacia el futuro se enfocan en el rendimiento futuro evaluando el potencial de los empleados o estableciendo metas de desempeño para el futuro.

- **Autoevaluaciones:** Es muy útil si la meta es el desarrollo del empleado.
- **Evaluaciones psicológicas:** La dificultad estriba en que deben ser realizadas por expertos y tratar de evaluar el potencial futuro.

1.3.21.4 Establecimiento conjunto de los objetivos de los supervisores con el personal

Uno de los requisitos de cualquier método de evaluación es el de retroalimentación para los empleados mediante una entrevista de evaluación.

De lo que se trata es de equilibrar las zonas positivas de rendimiento con aquellas en las cuales el desempeño sea deficiente.

1.3.21.5 Criterios de evaluación

Iniciativa

- Indiferente; sólo hace lo que le indican; casi nunca da sugerencias; espera que el supervisor solucione todo.
- Realiza su trabajo, pero necesita verse apoyado e impulsado para tomar una decisión.
- Sugiere mejoras satisfactorias, pero a veces espera soluciones y ayuda de otros y sólo si se le dan las lleva a cabo.

Observación de normas

- Es descuidado y hay que recordarle habitualmente el cumplimiento de normas organizativas, técnicas o administrativas existentes en la

organización.

- Generalmente observa las normas establecidas, excepto las que a su juicio son de poca importancia.
- Habitualmente ejecuta su trabajo de acuerdo con las normas establecidas.
- Pone el máximo interés en informarse sobre las normas existentes y las cumple.

Relaciones con los demás empleados

- La relación con ellos es superficial; a veces han existido problemas.
- Se relaciona, pero de forma superficial en plan de superioridad.
- Mantiene una relación respetuosa.

Puntualidad, horarios y programación

- Con frecuencia reduce la jornada laboral; sus ausencias son frecuentes, poco justificadas; tiene poco respeto por la programación; ha presentado problemas en cuanto a su actitud de disponibilidad ante eventualidades.
- A veces reduce la jornada laboral; ha tenido alguna falta; cuestiona la programación o las indicaciones de cambio.
- Observa perfectamente el horario, sus ausencias son raras y muestra buena disponibilidad ante cualquier tipo de cambio en la organización.
- Suele respetar la programación. Falta a veces justificando debidamente su ausencia. No suele llegar tarde y si lo hace es de manera esporádica y sólo minutos.

Comunicación

- Existe poca comunicación con sus compañeros. Surgen

tergiversaciones de la deficiente información que transmite.

- Con frecuencia surgen defectos en la comunicación. La información que transmite, oral o escrita, no es correcta.
- Es adecuada la comunicación con el equipo y se comunica sin problemas.
- Mantiene una buena comunicación profesional y personal con el equipo. Comunica verbalmente y por escrito de forma clara y concisa la información y los incidentes relacionados con su trabajo.

Capacidades

- Notoria falta de capacidades en el desenvolvimiento de su trabajo.
- Deficiencias en algunas de las capacidades necesarias para el trabajo que se le ha destinado.
- Sus aptitudes son adecuadas; no se observan dificultades en ninguna de las actividades.
- Muestra excelentes aptitudes teórico-prácticas para el desempeño de sus tareas.

Conocimientos

- Conocimientos insuficientes.
- Nivel de conocimientos aceptable, pero no muy sólido; éstos, se limitan exclusivamente a sus tareas y presenta dificultades en su aplicación.
- Posee conocimientos adecuados y utiliza eficazmente los procedimientos habituales.
- Tiene profundos conocimientos teórico-prácticos y los sabe aplicar en el momento oportuno.

Técnicas

- No conoce bien las técnicas y las ejecuta con poca habilidad.
- Conoce y practica casi todas las técnicas; en algunas le falta destreza.
- Es cuidadoso, conoce y ejecuta las técnicas y sabe utilizar el material y los equipos.
- Conoce las técnicas y procedimientos de su trabajo de forma adecuada: utiliza con habilidad, esmero y tacto el material y los equipos.

Interés

- Es indiferente ante el desarrollo de su trabajo.
- Sólo muestra interés cuando las circunstancias lo obligan.
- El grado de compenetración demostrado en su trabajo es satisfactorio.
- Muestra un elevado grado de compenetración en todo lo concerniente a su trabajo.

Organización y eficiencia en el trabajo

- No es organizado; deja cosas pendientes; descuida detalles, los resultados son deficientes.
- Organiza directamente los trabajos habituales; ante un imprevisto se inquieta y desorganiza y es poco eficaz en sus resultados.
- Excelente organización de su trabajo; cumple siempre las tareas con esmero, sin brusquedad; no deja nada por hacer.

Relaciones con el equipo

- No ayuda, ni colabora con los demás; mantiene mala relación con

el equipo; ha tenido incidentes con sus compañeros.

- No pone interés en colaborar con el equipo; lo hace únicamente cuando se lo ordenan.
- Mantiene una relación adecuada con el equipo y acepta sugerencias.
- Muy buenas relaciones con sus compañeros y con el demás personal; coopera y ayuda. Responde adecuadamente a las sugerencias que se le hacen.

Responsabilidad

- Sólo realiza lo necesario y a veces incumple sus obligaciones.
- Es necesario recordarle aspectos concretos de sus responsabilidades.
- Se responsabiliza adecuadamente de todo aquello que se le encomienda.
- Es muy responsable en sus tareas, obligaciones y el material que utiliza. Solicita la información o documentación necesaria antes de emprender una acción que duda o desconoce.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1 INTRODUCCIÓN

Por años se ha utilizado la investigación a través de sus métodos y técnicas de estudio para llegar a determinar mediante el análisis de los datos obtenidos resultados que permiten diagnosticar las condiciones en las que se encuentra el objeto motivo del estudio, el contenido del presente capítulo determina la tendencia de control interno y sus resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a la población de la empresa de Embutidos “la Madrileña”

2.2 PREGUNTAS CIENTÍFICAS

- ¿Por qué es importante que exista una planificación sistemática y controlada de las actividades que realiza cada área?
- ¿Cuál es la actitud que asumirán los involucrados directos en el proceso de elaboración del manual de Control Interno?
- ¿Qué lineamientos metodológicos serán los más acertados para su aplicación dentro de la empresa?
- ¿Cómo puede mejorar La Empresa con la implementación de esta herramienta de Control Interno?

2.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

CUADRO # 14

Operacionalización de variables				
PREGUNTAS CIENTÍFICAS	VARIABLES	INDICADORES	INDICES	INSTRUMENTOS
¿Qué lineamientos metodológicos serán los más acertados para su aplicación dentro de la empresa?	Lineamientos Metodológicos	Evaluación de la documentación existente	¿Cuál es el tamaño de la muestra utilizada?	Observación Encuestas
¿Qué actitud asumirán los involucrados directos en el manual de control interno?	Manual de Control Interno	Existen manuales y reglamentos	¿Qué niveles de riesgos existen?	Observación Encuestas
¿Por qué es importante que exista una planificación sistemática y controlada de las actividades que realiza cada área?	Planificación Sistemática	Se verifica el desempeño del personal	¿En qué porcentaje se cumple con el desempeño?	Observación Encuestas
¿Cómo puede mejorar La Empresa con la implementación de esta herramienta de Control Interno?	Administración de la empresa	El financiamiento responde las necesidades de la empresa	¿Cuál es la liquidez de la Empresa?	Observación Encuestas

Fuente: Adaptado Proyecto Tesis UTC
Elaborado por: Leiner Jacho

2.4 Breve caracterización de la Empresa de Embutidos “La Madrileña”

GRAFICO # 7



Considerando algunos factores muy importantes es bueno establecer cómo empieza esta microempresa. En el año de 1995 en la provincia de Cotopaxi ciudad de Latacunga el Ing. Gustavo Bastidas pone en marcha un proyecto de creación de una microempresa artesanal con el nombre de “Embutidos La Madrileña” sus instalaciones durante sus primeros años de funcionamiento

se ubicaron en el barrio la Estación para luego trasladarse al sector de Tiobamba sector sur de la ciudad, generando de esta manera fuentes de trabajo con la visión de servir a su ciudad y al resto del país con productos elaborados bajo estándares de calidad basados en la necesidad de los clientes, a pesar de no tener proveedores directos y precios competitivos la empresa en sus inicios tuvo una gran acogida y una muy buena proyección de ventas debido a que fue una de las primeras en establecerse en la ciudad de Latacunga, debido a la gran demanda de producto la microempresa comenzó allá por el año 2002 a buscar nuevos proveedores que ofrecieran materias primas de calidad y buenos precios.

Misión:

Crear en el Ecuador, en su gente, en su capacidad innovadora y creativa al elaborar embutidos bajo estrictas normas de salud e higiene, asegurando calidad y competitividad dentro del mercado nacional e internacional, con un profundo sentido de compromiso ante la sociedad, interesados en la protección del medio ambiente.

Visión 2007 - 2012

Contempla desde su concepción una visión de largo plazo que se define:

Llegar a ser una Empresa sólida con un nivel de calidad óptima en sus productos, eficiente, competitiva y reconocida por la sociedad; con un equipo humano de elevada preparación y adecuado nivel de especialización, motivado, de sólidos principios éticos y morales para la satisfacción de nuestros clientes.

VALORES EMPRESARIALES

“La Madrileña” propone valores empresariales que impulsan a todos sus integrantes a cumplir los objetivos de producción y servicio al cliente.

Calidad.- Al utilizar materias primas que cumplan con los máximos estándares establecidos en las normas de calidad.

Honestidad.- Es el principal valor que tenemos el cual está orientado a practicarlo cotidianamente dentro de la empresa basado en normas y políticas claras e inquebrantables.

Innovación.- Constantemente mejorar nuestros productos, invirtiendo en proyectos de capacitación y desarrollo tecnológico.

Puntualidad.- En la entrega del producto al cliente con servicio de puerta a puerta.

Responsabilidad.- Cumpliendo normas legales y regulaciones de protección del medio ambiente contribuyendo al desarrollo social.

Humildad: Sencillez ante nuestros logros porque sabemos que son el producto del trabajo, entrega y voluntad de todos quienes formamos parte de “La Madrileña”.

2.5 Análisis e interpretación de resultados

Una vez aplicada la encuesta al personal administrativo (anexo 1) con una población de 10 personas y de producción (anexo 2) con una población de 15 personas de la Empresa de Embutidos “La Madrileña” se grafica y analiza los resultados de cada pregunta, los cuadros se acompañan de sus respectivos gráficos tipo cilindro que se refieren a las afirmaciones, negaciones y parciales asignados a cada alternativa.

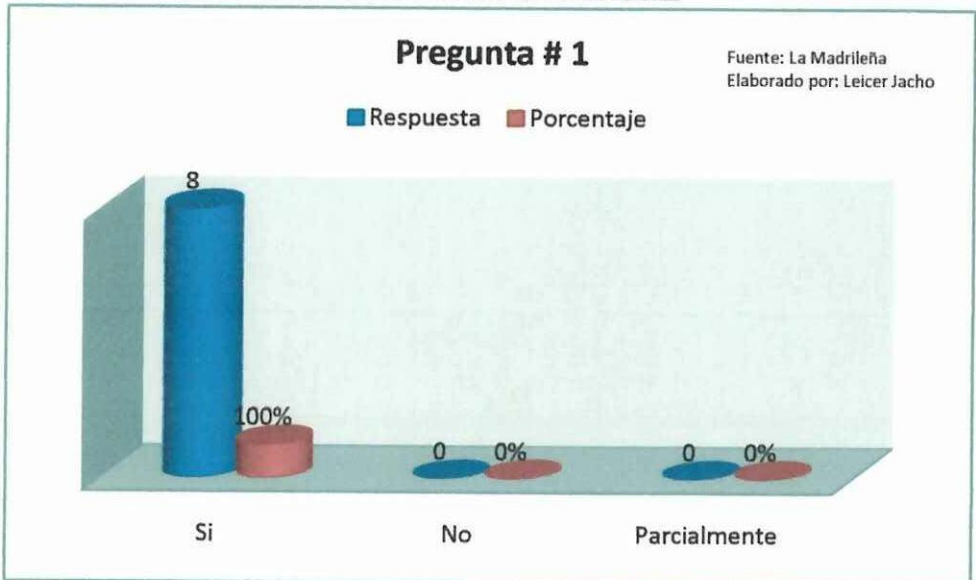
Una vez concluida la presentación de la información, se procede a analizar el gráfico y por último se hace una interpretación de los resultados.

2.5.1 Análisis e interpretación de resultados en encuestas al personal administrativo de la Empresa de Embutidos “La Madrileña”

Pregunta # 1 ¿Cree necesaria la implementación de un manual de control Interno en su Empresa?

GRÁFICO # 8

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Parcialmente	0	0%
Encuestados:	8	100%



Análisis: El 100% del personal encuestado está de acuerdo con la implementación del Manual de Control Interno dentro de la Empresa de Embutidos La Madrileña, debido que hasta la actualidad la entidad se ha manejado mediante controles internos empíricos, al implementar este manual se contribuirá a detallar procedimientos específicos para cada uno de los departamentos y por consecuencia a sus integrantes.

Pregunta # 2 ¿Conoce el organigrama vigente de la empresa?

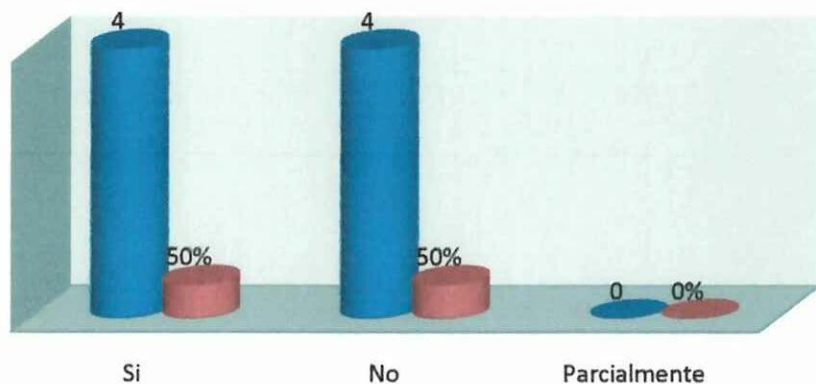
GRÁFICO # 9

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	4	50%
No	4	50%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	8	100%

Pregunta # 2

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje



Análisis: El 50% del personal administrativo no conoce el organigrama estructural de la empresa debido a la falta de información y comunicación que no existe en la empresa objeto de este tema de estudio apenas el restante 50% conoce el organigrama vigente. La Estructura orgánica de una empresa es aquella que proporciona niveles de jerarquía.

Pregunta # 3 ¿Conoce Usted las políticas internas de la empresa?

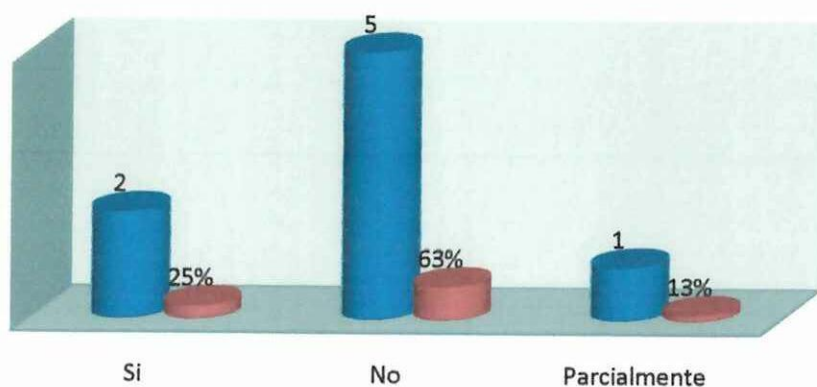
GRÁFICO # 10

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	2	25%
No	5	63%
Parcialmente	1	13%
Encuestados	8	100%

Pregunta # 3

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje



Análisis: El 63% del personal administrativo desconoce las políticas internas de la empresa, el 25% está al tanto y el restante 13% lo conoce parcialmente, esto se debe al descuido por parte de la Gerencia, descuido en el sentido que al tener La Empresa un Reglamento Interno no se lo ha fotocopiado y entrega a cada uno de los integrantes de la Empresa.

Pregunta # 4 ¿Cree Usted que la estructura actual de su empresa le permite desarrollar sus funciones con eficacia?

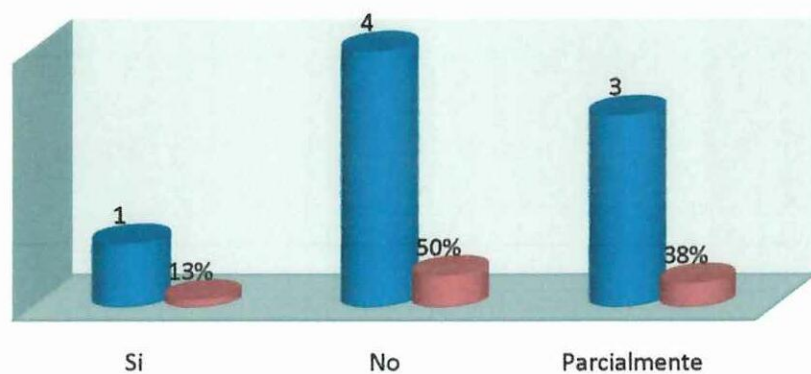
GRÁFICO # 11

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	1	13%
No	4	50%
Parcialmente	3	38%
Encuestados	8	100%

Pregunta # 4

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje



Análisis: La Estructura actual de la empresa a un 50% del personal administrativo no le permite desarrollar sus actividades con eficacia, a un 38% le permiten desarrollar sus funciones parcialmente y al 13% no le permite desarrollar sus funciones con eficacia, esto se da por la falta de organización departamental existente en la empresa.

Pregunta # 5 ¿Cree que hay polivalencia suficiente entre los encargados de cada departamento?

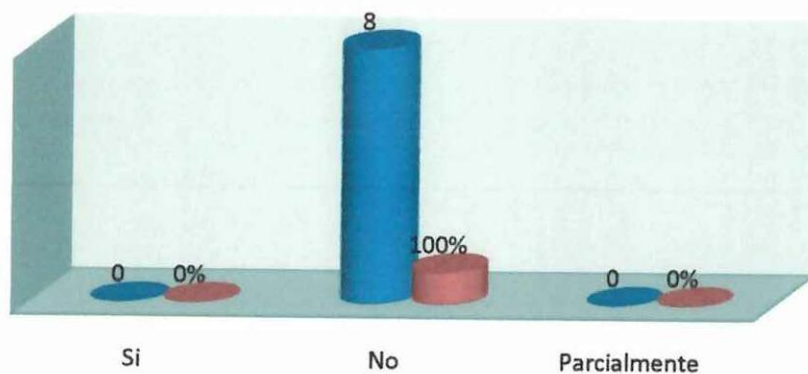
GRÁFICO # 12

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	0	0%
No	8	100%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	8	100%

Pregunta # 5

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje

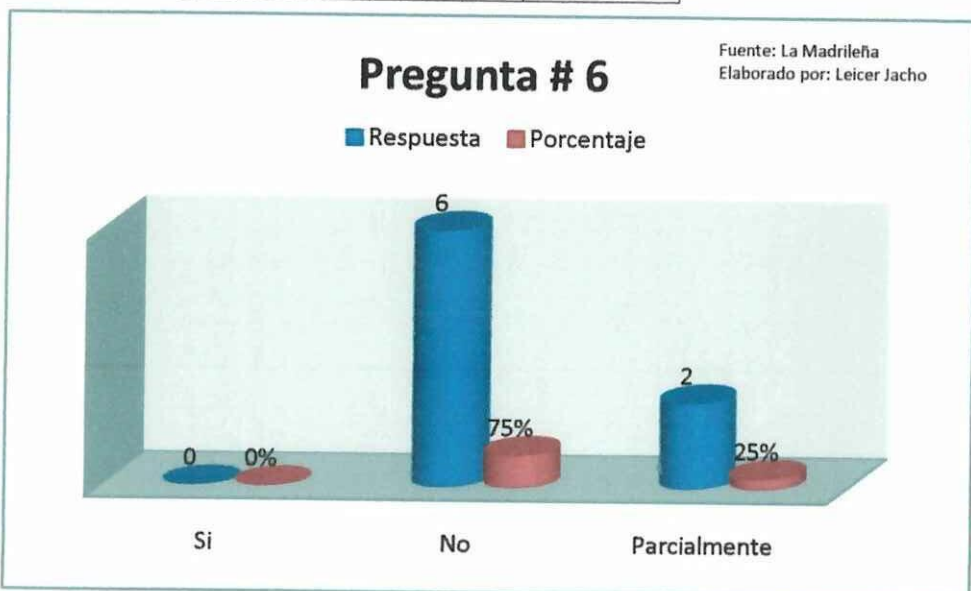


Análisis: Al ser Embutidos La Madrileña una empresa pequeña y no estar en la capacidad de contratar personal para que cumpla la función de remplazo o sustituto de personal que necesita tomar sus vacaciones, sufre alguna calamidad doméstica, etc. El 100% de los encuestados dice no estar en condiciones cubrir a un compañero departamental. Esto hace que la empresa retrase sus procesos hasta que el encargado retorne a su puesto de trabajo.

Pregunta # 6 ¿Cree que hay una adecuada segregación de funciones en la empresa?

GRÁFICO # 13

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	75%
Parcialmente	2	25%
Encuestados	8	100%



Análisis: El 75% del personal administrativo encuestado no tiene definadas sus funciones de acuerdo al cargo que ocupa, un 25 % conoce sus funciones parcialmente, La segregación o separación de funciones permite que el personal de cada uno de los respectivos departamentos actúe de acuerdo a la función y procedimientos detallados y estas sean las acertadas y correctas.

Pregunta # 7 ¿Considera Usted que la Empresa necesita una reingeniería administrativa?

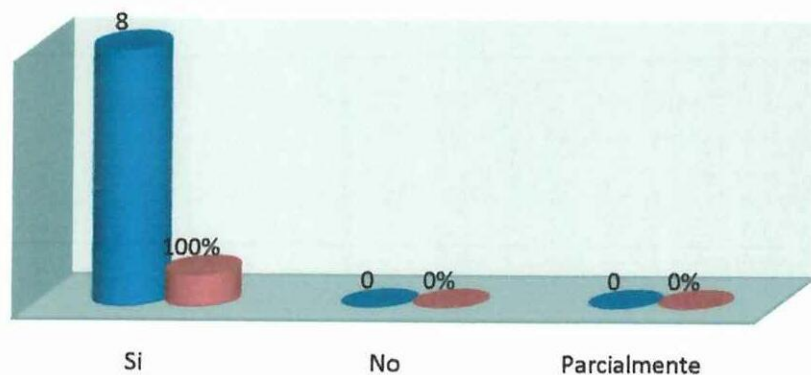
GRÁFICO # 14

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	8	100%
No	0	0%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	8	100%

Pregunta # 7

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje



Análisis: El 100% de los encuestados especialmente el Gerente y Tesorera dueños de Embutidos La Madrileña están de acuerdo en que la Empresa necesita una reingeniería administrativa, describir mediante la creación de manuales perfiles, funciones y procesos por departamento e integrantes de cada uno de los mismos para conseguir los objetivos y metas trazados por la Empresa.

Pregunta # 8 ¿Funciona adecuadamente la relación entre los distintos departamentos de la empresa?

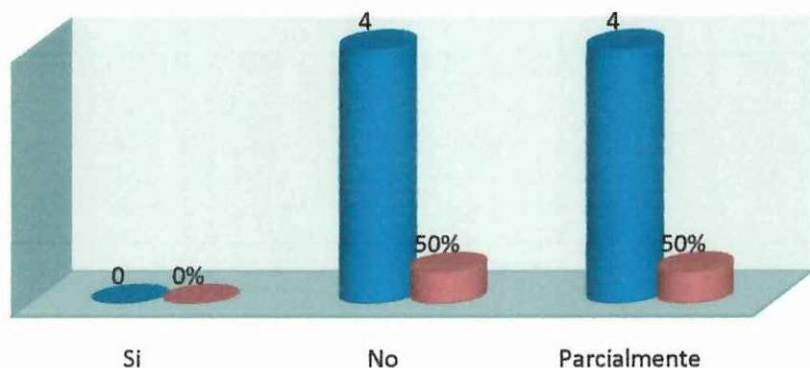
GRÁFICO # 15

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	50%
Parcialmente	4	50%
Encuestados	8	100%

Pregunta # 8

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje



Análisis: Para el 50% de encuestados la relación entre departamentos según la gráfica nos demuestra que está no funciona bien, el 50% de los encuestados opina que esta relación apenas funciona parcialmente, debido al carecimiento de procesos departamentales y estructuras orgánicas y lineamientos que regulen los mismos.

Pregunta # 9 ¿Tiene la Empresa organizada y archivada la documentación de compras, ventas, ingresos, egresos, etc.?

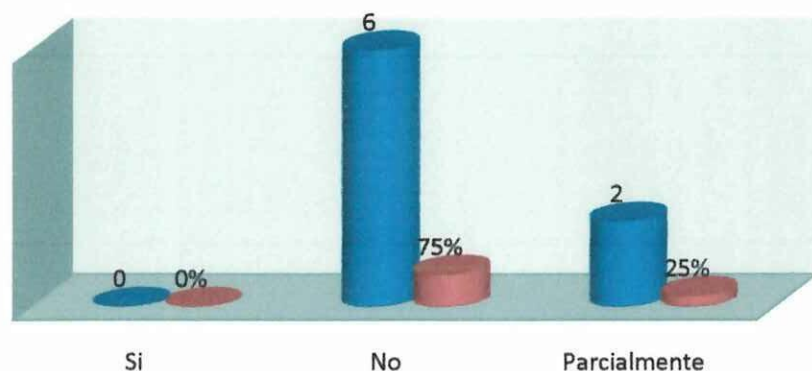
GRÁFICO # 16

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	0	0%
No	6	75%
Parcialmente	2	25%
Encuestados	8	100%

Pregunta # 9

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje



Análisis: El 75% del personal administrativo señala que la documentación de los diferentes hechos económicos que a diario acontecen en la Empresa se encuentra desorganizada debido a que los anteriores encargados simplemente no la archivaba y apenas el 25% de ellos la tienen organizada parcialmente; el proceso de ordenar, clasificar y conservar adecuadamente los documentos, en un lugar determinado a fin de localizarlos fácil y rápidamente y protegerlos de pérdidas y deterioros.

Pregunta # 10 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

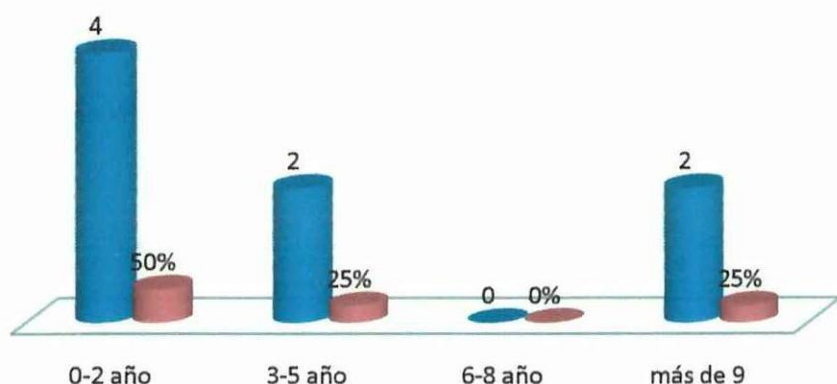
GRÁFICO # 17

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
0-2 año	4	50%
3-5 año	2	25%
6-8 año	0	0%
más de 9	2	25%
Totales:	8	100%

Pregunta # 10

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer
Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje



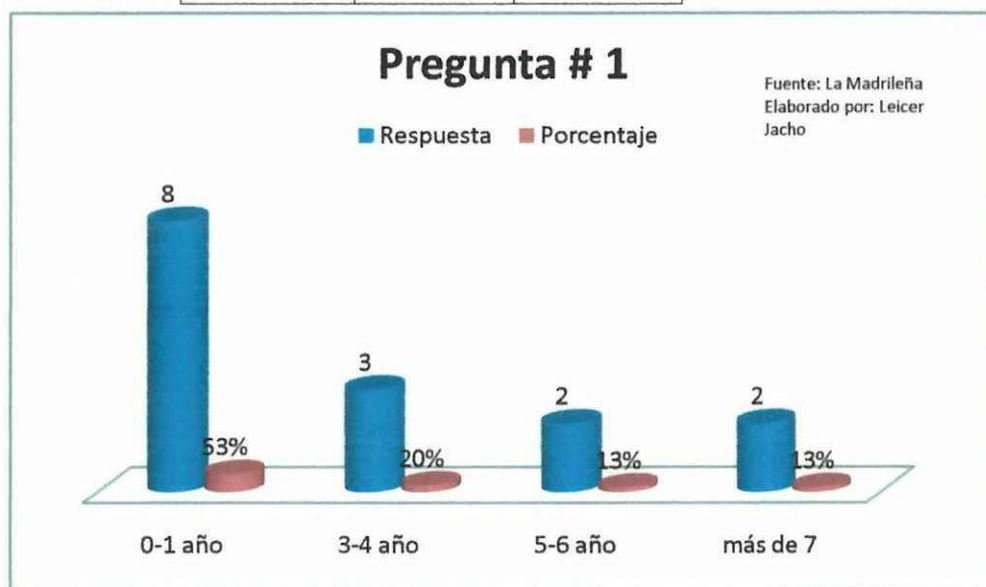
Análisis: El 50% del personal administrativo se ubica en la escala de cero (0) a dos punto nueve (2,9) años, el 25% se ubica en una escala de tres (3) a cinco punto nueve años y el 25% último se ubica en la escala de más de nueve (9), en conversación con el Gerente manifiesta que el personal no se acostumbra o se ha retirado por motivos personales, la rotación de personal administrativo puede ser un factor muy negativo para la Empresa.

2.5.2 Análisis e interpretación de resultados en encuestas al personal de producción de la Empresa de Embutidos “La Madrileña”

Pregunta # 1 ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

GRÁFICO # 18

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
0-1 año	8	53%
3-4 año	3	20%
5-6 año	2	13%
más de 7	2	13%
Totales:	15	100%



Análisis: El 53% del personal de producción se ubica en una escala de cero a un año, el 20% en escala de tres a cuatro años, el 13% en escala de cinco a seis años y el último 13% en escala de más de siete años. Relativamente el personal de producción es más estable en comparación con los administrativos de la Empresa, se debe tomar muy en cuenta la estabilidad del personal puesto que los años de trabajo en la Empresa van a dar más experiencia dentro de cada uno de los departamentos de producción.

Pregunta # 2 ¿Conoce el organigrama vigente de la empresa?

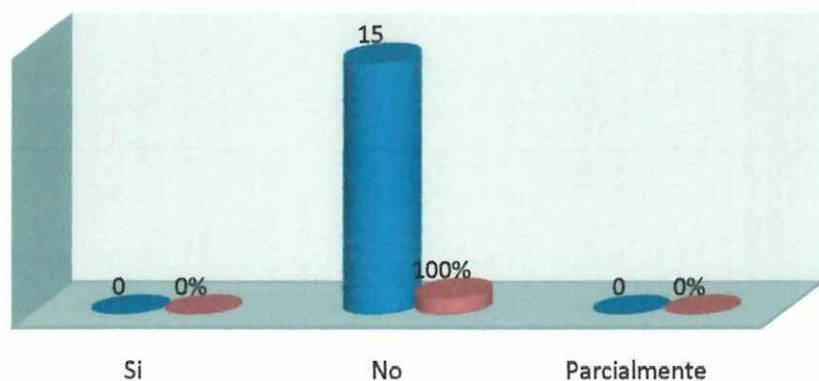
GRÁFICO # 19

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	15	100%

Pregunta # 2

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje

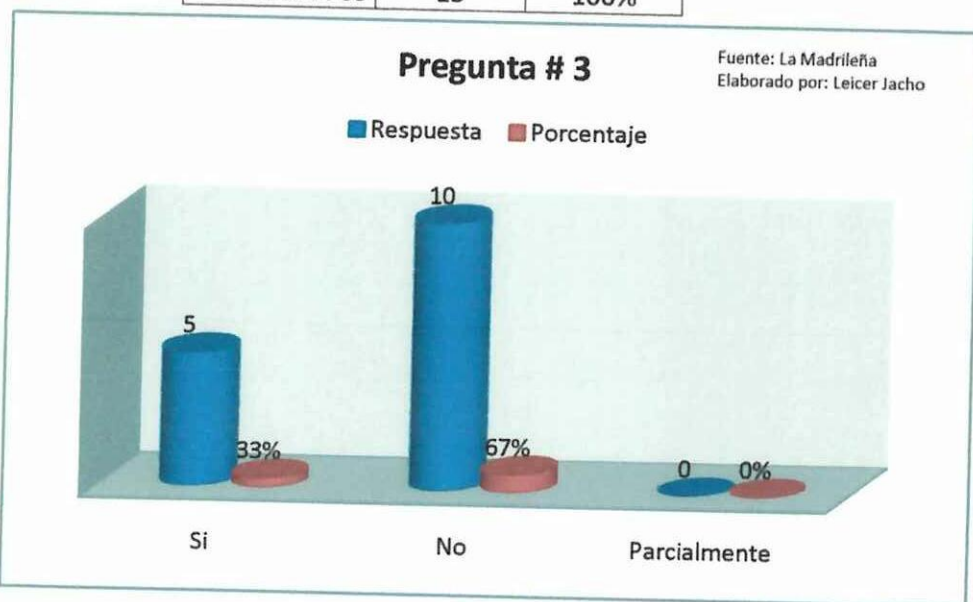


Análisis: El 100% del personal de producción desconoce la existencia de un organigrama estructural de la Empresa y a la única persona que se dirigen para solicitar permisos, justificar faltas, es al Gerente el Ing. Gustavo Bastidas. En la medida que se baja la escala jerárquica en la Empresa se deduce que el conocimiento de ciertos procesos administrativos es de conocimiento específico de Gerencia, Tesorería, Jefe de Planta y Contador.

Pregunta # 3 ¿Conoce Usted las políticas y reglamentos internos de la Empresa?

GRÁFICO # 20

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	5	33%
No	10	67%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	15	100%

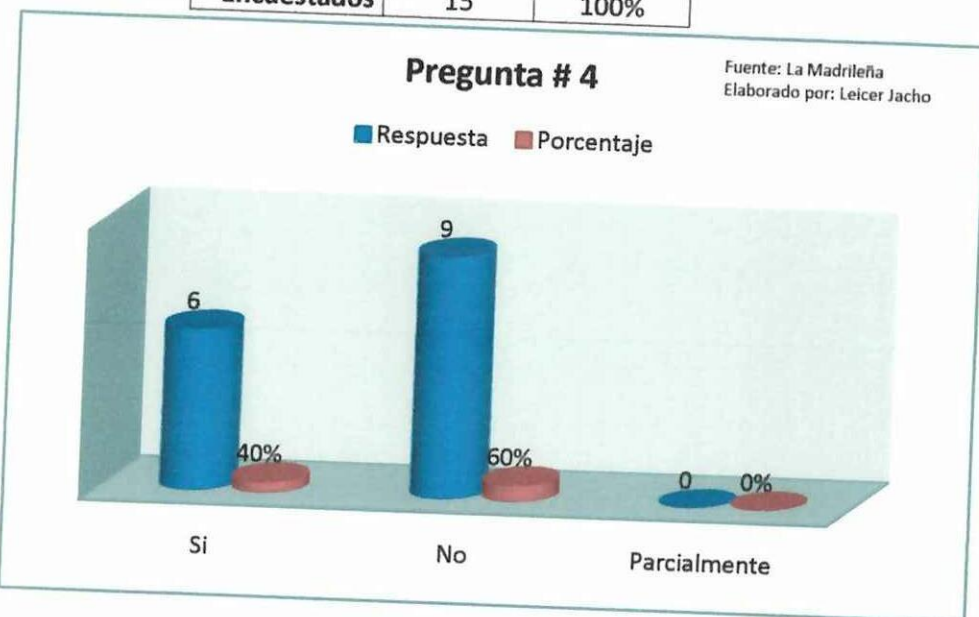


Análisis: En un porcentaje representativo del 67% desconocen políticas y reglamentos internos y el 33% de los encuestados lo conocen mediante una charla impartida por el Gerente de la empresa, por ser una empresa en la que se utiliza productos para el consumo humano y maquinaria peligrosa, es necesaria la creación de un Manual de Seguridad Industrial y Salud ocupacional y a la vez impartir copias del Reglamento Interno existente de la Empresa.

Pregunta # 4 ¿Cree Usted que la estructura actual de su empresa le permiten desarrollar sus funciones con eficacia?

GRÁFICO # 21

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	6	40%
No	9	60%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	15	100%



Análisis: 9 encuestados que representan el 40% dicen que la estructura actual de la empresa les permite desarrollar sus funciones con eficacia y los 15 encuestados que representan el 60% del personal de producción dicen que la estructura actual de la empresa no les permite desarrollar sus funciones con eficacia debido a que no se les ha designado procedimientos, funciones y responsabilidades a cada uno de ellos.

Pregunta # 5 ¿Tiene un manual de funciones de su cargo?

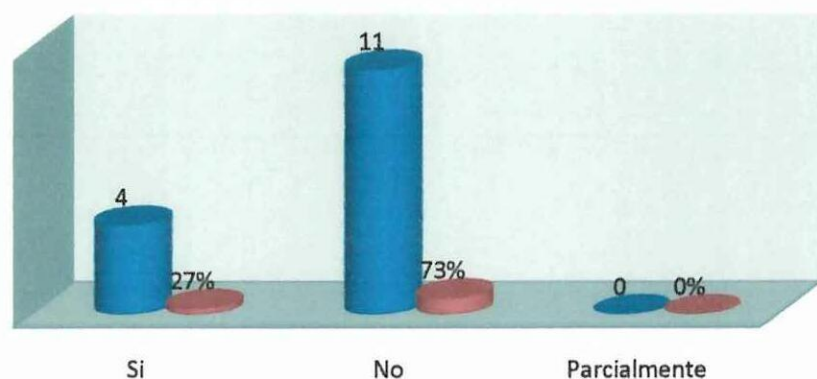
GRÁFICO # 22

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	4	27%
No	11	73%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	15	100%

Pregunta # 5

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje



Análisis: El 73% del personal de producción carece del conocimiento de sus funciones ya que esta se les ha dado en una forma empírica, apenas un 27% que son los jefes de procesos conocen detalladamente sus funciones, esto se torna bastante preocupante debido a que incide en el rendimiento del personal de producción con perjuicio del conocimiento que deben tener para desenvolverse con eficiencia y eficacia en cada uno de sus puestos de trabajo.

Pregunta # 6 ¿Existen manuales de procedimientos específicos de su departamento?

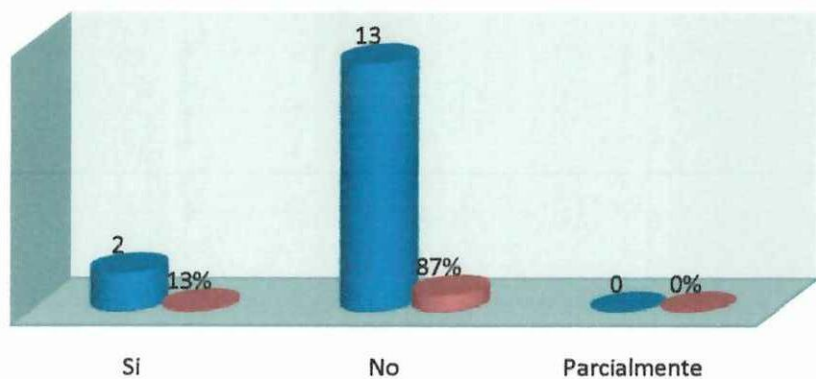
GRÁFICO # 23

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	2	13%
No	13	87%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	15	100%

Pregunta # 6

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje



Análisis: El 13% del personal de producción conoce el procedimiento específico de producción pero por los años de experiencia y no porque exista un levantamiento de procesos, el 87% de los encuestados desconoce el procedimiento tan solo reciben órdenes diarias o consultan con los que tienen experiencia. El levantamiento de procesos en el área de producción no solo sirve de consulta para sino también mejora los tiempos de producción haciéndolos más rápidos.

Pregunta # 7 ¿El trabajo que desarrolla corresponde a las funciones de su puesto de trabajo?

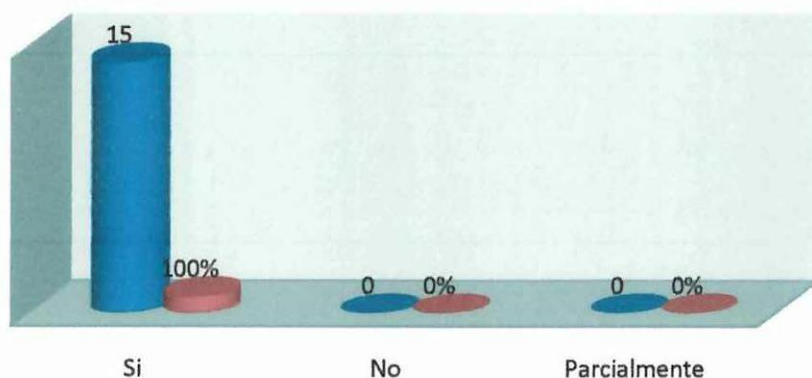
GRÁFICO # 24

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	15	100%
No	0	0%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	15	100%

Pregunta # 7

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje



Análisis: Respecto al conocimiento de las funciones que realizan en sus puestos de trabajo el 100% manifiesta desempeñarse a las funciones de su puesto de trabajo, aun cuando estas funciones se les han dado verbalmente.

Pregunta # 8 ¿Se realizan reuniones en su puesto de trabajo?

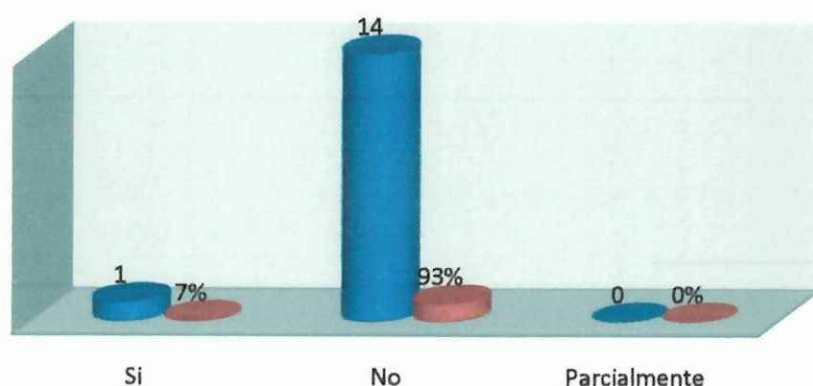
GRÁFICO # 25

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	1	7%
No	14	93%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	15	100%

Pregunta # 8

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje

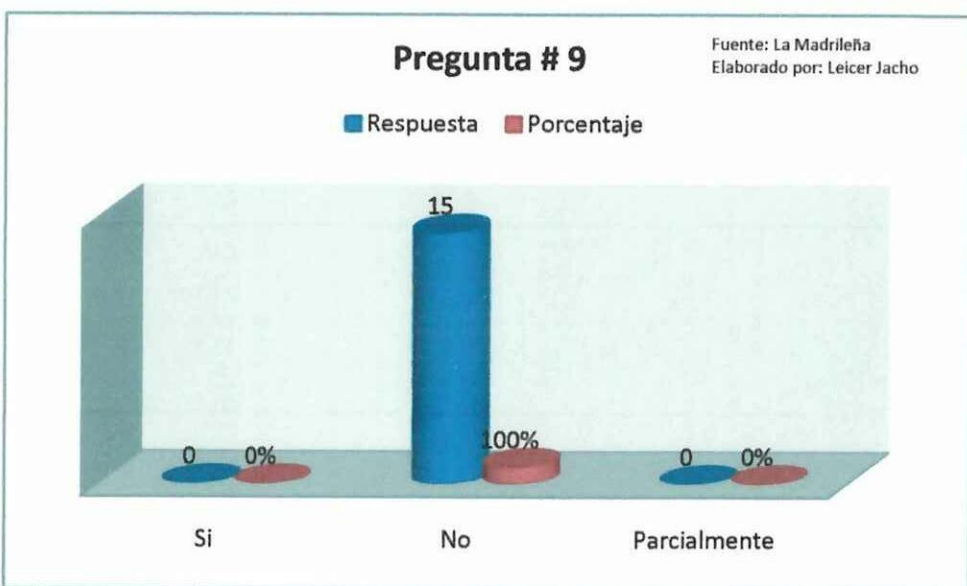


Análisis: El 93% del personal de producción encuestado dice no tener reuniones en sus puestos de trabajo y apenas el 7% del total encuestado tiene reuniones con el Jefe de Planta. Si el personal no realiza reuniones no puede comunicar a su superiores que necesidades tienen sean estas respecto a equipos de protección, procesos de producción etc. Las observaciones del equipo de trabajo pueden ayudar a conseguir los objetivos y metas trazados por La Empresa de Embutidos La Madrileña.

Pregunta # 9 ¿Realiza la empresa cursos de capacitación en el área que se desempeña?

GRÁFICO # 26

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	0	0%
No	15	100%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	15	100%

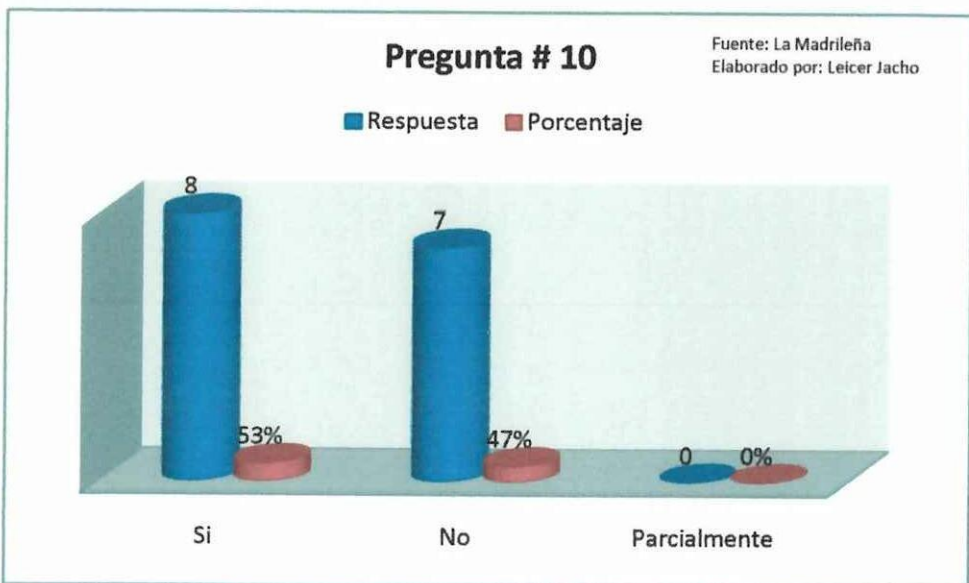


Análisis: La capacitación del personal es importante dentro de cualquier empresa. El 100% del personal encuestado manifiestan no haber recibido ningún tipo de capacitación, lo cual origina errores operativos por la falta de conocimientos en procesos de producción, normas de calidad, normas de higiene y salud, etc.

Pregunta # 10 ¿Tiene los equipos y herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?

GRÁFICO # 27

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	8	53%
No	7	47%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	15	100%



Análisis: El 53% de los encuestados considera tener los equipos y herramientas necesarios para desarrollar sus actividades y el restante 47% no los tienen, esta falta de equipos y herramientas muchas de las veces pueden ocasionar retrasos en los procesos productivos o causar accidentes de fatales consecuencias para el personal y por ende a la Empresa.

Pregunta # 11 ¿Valora las condiciones ergonómicas de su puesto de trabajo?

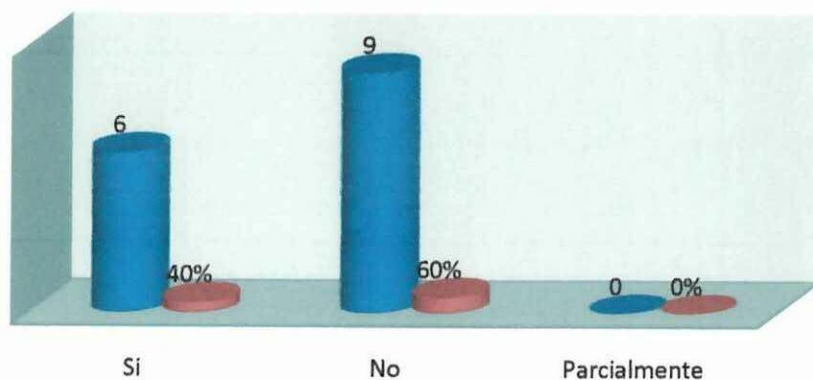
GRÁFICO # 28

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	6	40%
No	9	60%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	15	100%

Pregunta # 11

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje



Análisis: Referente a la percepción del personal de producción que tienen sobre valorar las condiciones ergonómicas o problemas de adaptación entre el hombre y la máquina un 40% no tiene problemas y el restante 60% manifiestan tener algún tipo de problemas como al levantar máquinas para realizar la limpieza del sector o de las mismas máquinas.

Pregunta # 12 ¿Valora las condiciones ambientales (ventilación, temperatura, ruidos, etc.) de su puesto de trabajo?

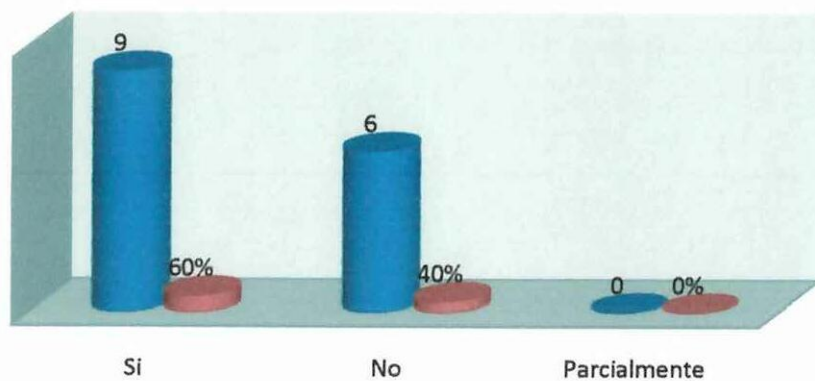
GRÁFICO # 29

Resultado		
Alternativa	Respuesta	Porcentaje
Si	9	60%
No	6	40%
Parcialmente	0	0%
Encuestados	15	100%

Pregunta # 12

Fuente: La Madrileña
Elaborado por: Leicer Jacho

■ Respuesta ■ Porcentaje



Análisis: En general según las observaciones y encuestas del personal de producción en un 60% consideran trabajar bajo condiciones de ventilación, temperatura y ruidos normales y el 40% consideran trabajar bajo condiciones de ventilación, temperatura y ruido anormales siendo necesaria la dotación del equipo necesario para superar esta barrera.

2.6 RESPUESTA PREGUNTAS CIENTÍFICAS

La planificación obliga a formular modelos de acciones que contrarresten lo que se prevea para el futuro, pero al mismo tiempo, evita que quien toma una decisión se adhiera al mismo curso de acción por demasiado tiempo sin efectuar los cambios necesarios de acuerdo a lo que vaya sucediendo y evaluar las soluciones alternas.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas todos coinciden en la necesidad de una reingeniería administrativa está actitud positiva del activo más importante de una empresa que es el recurso humano encamina a la misma hacia la consecución de sus objetivos y metas basados fundamentalmente en la información completa y oportuna que normen todas las actividades de Embutidos La Madrileña.

La empresa es un sistema que debe adoptar métodos, procesos, políticas funciones etc., que miran hacia la construcción y desarrollo de sistemas efectivos que los integren y alcanzar un determinado fin.

La sobrevivencia de una empresa depende de los objetivos implantados, su estructura, de la naturaleza de sus actividades y la forma cómo conseguir lograr estos puntos vitales, para lo cual se hace necesaria la implementación del Control Interno, si todas las personas que trabajan fuesen perfectas, no habría necesidad de controles, todo marcharía de acuerdo a lo planificado.

2.7 Conclusiones y Recomendaciones

2.7.1 Conclusiones:

- La carencia de un Manual de Control Interno no le permite determinar con exactitud procesos, procedimientos y funciones.
- La documentación de la Empresa Embutidos “La Madrileña” se encuentra desorganizada.
- La contratación de personal no se la realiza de acuerdo con el perfil para llenar la vacante.
- La Empresa tiene problemas en el desarrollo de sus objetivos y metas propuestos debido a la falta de comunicación e información entre los diferentes departamentos existentes en la misma.
- Se ha comprobado la existencia de un Reglamento Interno de Trabajo, el cual solo es conocido por cuatro personas de administración y cinco de producción.
- Al no poseer un sistema de Control Interno La Empresa de Embutidos “La Madrileña” no genera información confiable y exacta ya que el propósito del mismo es ayudar al funcionamiento correcto del negocio.
- El personal de La Empresa no recibe ningún tipo de capacitación ni adiestramiento en caso de tener algún siniestro o accidentes al desarrollar sus actividades cotidianas.
- Se maneja inapropiadamente los ingresos diarios obtenidos de las ventas al no realizarse un depósito diario de los mismos
- No se realizan conciliaciones bancarias.

2.7.2 Recomendaciones:

- Establecer y aplicar un Manual de Control Interno que permita emprender correctivos inmediatos en los procesos administrativos y productivos.
- Archivar la documentación adecuadamente estableciendo un lugar específico para localizarlos en forma rápida y protegerlos de pérdidas y deterioros.
- Contratar al personal de acuerdo al perfil detallado en el presente trabajo de investigación y optimar todos los recursos puestos a su alcance.
- Mantener la información y comunicación entre todos los departamentos e integrantes de los mismos para la consecución de los objetivos trazados por La Empresa.
- Publicar e impartir una copia del Reglamento Interno de la Empresa de Embutidos “La Madrileña”, y de esta manera todos tengan el conocimiento de las políticas establecidas en el Reglamento Interno.
- La Empresa de Embutidos “La Madrileña” debe implementar un Manual de Control Interno que contenga políticas y procedimientos detallados con la finalidad de servir como instrumento normativo en cada una de las actividades a desarrollarse en el Área Administrativa, Financiera y Operativa.
- La expansión de una microempresa para convertirse en una empresa grande requiere de incremento de personal idóneo y capacitado, es meritorio resaltar que al capacitar al personal administrativo y operativo se pueden optimizar los recursos financieros y productivos lo que constituye una garantía para el desarrollo y expansión de la microempresa.
- Mantener un control estricto de los ingresos generados por las ventas.

- El Control Interno permite en uno de sus procedimientos obtener conciliaciones bancarias mensuales de las cuentas manejadas.

MANUAL DE CONTROL INTERNO

3.1 Introducción

Los procesos y los procedimientos de responsabilidad, conforman uno de los elementos principales del Control Interno; por lo cual, deben ser creados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de sugerencia permanente, para todos los trabajadores, permitiéndoles un mayor desarrollo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se ha preparado el presente Manual de Procesos, funciones y perfiles del personal para la Empresa de Embutidos “La Madrileña”, en el cual se define las actividades que desarrolla cada uno de los colaboradores. Dichas actividades se describen con cada una de las herramientas necesarias para la construcción por ciclos del Manual referido, soportando cada uno de los procesos específicos, como son: Crédito, Cartera, Ingresos y Egresos de Caja, Ingreso de personal, Caja Menor, entre otros. La propiedad planta y equipo como componente de la posición financiera reflejada en los Estados Financieros requiere un manejo y control riguroso en forma permanente ya que constituye el principal activo de la empresa y componente básico del patrimonio que periódicamente dado su materialidad debe estar sujeto de evaluación de los entes que dictaminan dichos estados.

La funcionalidad del Manual, es permitir que todas las tareas y procedimientos por departamento, así como, la información relacionada,

sean totalmente auditables, para atender a los requerimientos de la Auditoría Externa.

3.2 Datos Informativos:

La Empresa de Embutidos “La Madrileña” se encuentra ubicada en la ciudad de Latacunga panamericana sur Km 2½ sector de Tiobamba, se constituyo en el año de 1995, su actividad principal es la producción, comercialización y distribución de productos cárnicos como: salchichas, chorizos, longanizas, mortadelas, jamón, etc. La empresa es marcada como icono de desarrollo de la provincia, clasificada como una empresa totalmente ecuatoriana que ofrece calidad para satisfacer las necesidades de sus clientes buscando el mejoramiento de cada uno de sus productos, acompañado por un comprometido y talentosos equipo de colaboradores.

3.3 Justificación:

Contar con un manual estructurado de control interno dentro de la empresa de Embutidos “La Madrileña” traerá beneficios los cuales ayudarán a proyectarse de manera actual poniéndose acorde a los avances tecnológicos, logrando con esto una mejor carta de presentación a sus clientes y un mejor desempeño de sus colaboradores en cada una de sus actividades, el diseño de este manual establecerá los pasos que se deben seguir para prevenir el fraude, malversación de activos, informes financieros fraudulentos, garantizando de esta forma el control, la confiabilidad la integridad y los valores éticos del personal encargado de los datos contables y asegurando que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones. En definitiva la estructuración de este manual es una obra de referencia innovadora que anima el camino de construir una empresa de calidad que hoy en día es fundamental para la consecución de sus objetivos y metas.

3.4 Objetivos:

3.4.1 Objetivo General:

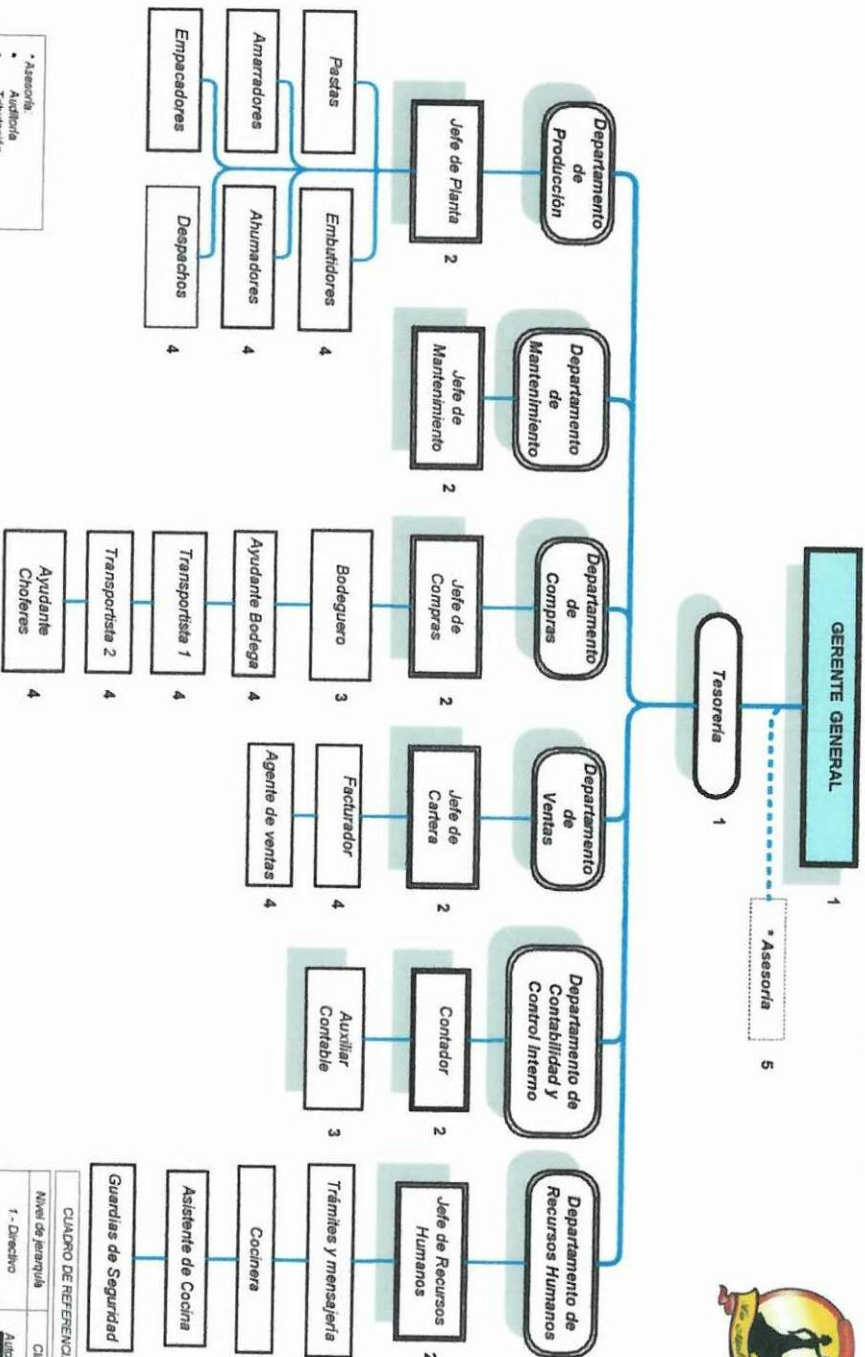
- Elaborar el Manual de Control Interno para la empresa “La Madrileña”.

3.4.2 Objetivos Específicos

- Conocer los procesos que se deben realizar en cada uno de los respectivos departamentos.
- Facilitar a los colaboradores su labor y promover su eficiencia y desarrollo profesional.
- Ayudar a controlar el trabajo efectuado por cada departamento.

3.5 Estructura Orgánica de la Empresa de Embutidos “La Madrileña:

GRÁFICO # 30 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA DE EMBUTIDOS “LA MADRILEÑA”



- * Asesoría:
- Auditoría
 - Tributación
 - Jurídica y Legal
 - Planeación
 - Relaciones Industriales
 - Otras

Rev. Por: Ing. Gustavo Bañeras
 Organigrama Estructural
 Elaborado Por: Leicer Jaccho
 06-Oct-2007
 Fuente: La Mochisina

CUADRO DE REFERENCIAS	
Nivel de jerarquía	Clase
1 - Directivo	Autoridad
2 - Ejecutivo	Auxiliar
3 - Auxiliar	
4 - Operacional	
5 - Asesoría	Asesoría



3.6 MANUAL DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES POR DEPARTAMENTOS

3.6.1 FUNCIONES DEL NIVEL DE JERARQUÍA DIRECTIVO

3.6.1.1 GERENTE GENERAL

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	<i>ADMINISTRATIVO</i>
Nombre del cargo:	<i>Gerente General</i>
Nivel jerárquico:	<i>Directivo</i>
Cargos que supervisa:	<i>Todos los departamentos de la Empresa</i>

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	<i>Cuarto o Tercer Nivel</i>
Título:	<i>Administración de Empresas</i>
Conocimientos en:	<i>Dominio del idioma Inglés, componentes de Microsoft office, internet, sistema FENIX todos los módulos, marketing</i>
Experiencia:	<i>10 años mínimo</i>
Disponibilidad:	<i>Horario abierto</i>
Edad:	<i>30 – 40 años</i>

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Representar a la empresa judicial y extrajudicial en las actividades contempladas por la ley en todo acto o contrato; además de planificar, dirigir y controlar todas las operaciones y actividades.	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Custodiar los activos de la empresa.



- Firmar toda la documentación legal de la empresa como son: contratos, préstamos, etc.
- Administrar el personal de la empresa y controlar el correcto desempeño de las actividades designadas a cada empleado.

Semanales:

- Revisar cotizaciones, negociación y adquisición de materia prima, repuestos, etc.
- Efectuar controles sobre los puntos de venta de la empresa.

Mensuales:

- Controlar que el pago de impuestos fiscales sea realizado con puntualidad de la empresa y sus puntos de venta.
- Autorizar anticipos a empleados.

Eventuales:

- Contratar el nuevo personal para la empresa.
- Autorizar la utilización de vehículos a personal capacitado.
- Realizar entrevistas con proveedores y clientes para mejorar la relación de negociaciones con la empresa.



3.6.1.2 TESORERO

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	ADMINISTRATIVO
Nombre del cargo:	Tesorero
Nivel jerárquico:	Directivo
Cargos que supervisa:	Todos los departamentos de la empresa

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	Cuarto o Tercer Nivel
Título:	Ingeniero Contador Auditor
Conocimientos en:	Finanzas, economía, componentes de Microsoft office, internet, sistema FENIX módulos de contabilidad, tesorería, cuentas por pagar y por cobrar, Facturación.
Experiencia:	10 años mínimo
Disponibilidad:	Horario abierto
Edad:	30 – 40 años

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Controlar, vigilar y asesorar todas las operaciones financieras y administrativas, en interés del bienestar de la Empresa.	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Verificar los saldos contables de las deudas a proveedores para poder realizar la proyección de pagos.
- Autorizar pagos a proveedores de acuerdo a programación previa.
- Analizar egresos de cheques y efectivo para pagos de servicios básicos y otros gastos emergentes.
- Controlar la hora de ingreso del personal administrativo de la empresa.
- Verificar el correcto desempeño de las actividades asignadas a cada empleado.
- Tener bajo su responsabilidad los valores de la compañía como son: cheques posfechados, títulos de propiedad.



- Revisar y entregar a contabilidad cheques posfechados a la vista para el depósito del día.
- Verificar depósitos diarios de clientes en internet de efectivo y cheques para despachos de producto.
- Autorizar las transferencias de saldos entre las diferentes cuentas bancarias.

Semanal:

- Realizar una inspección a los puntos de venta y verificar su correcto funcionamiento.
- Autorizar la compra de útiles de aseo, oficina, suministros y materiales etc.

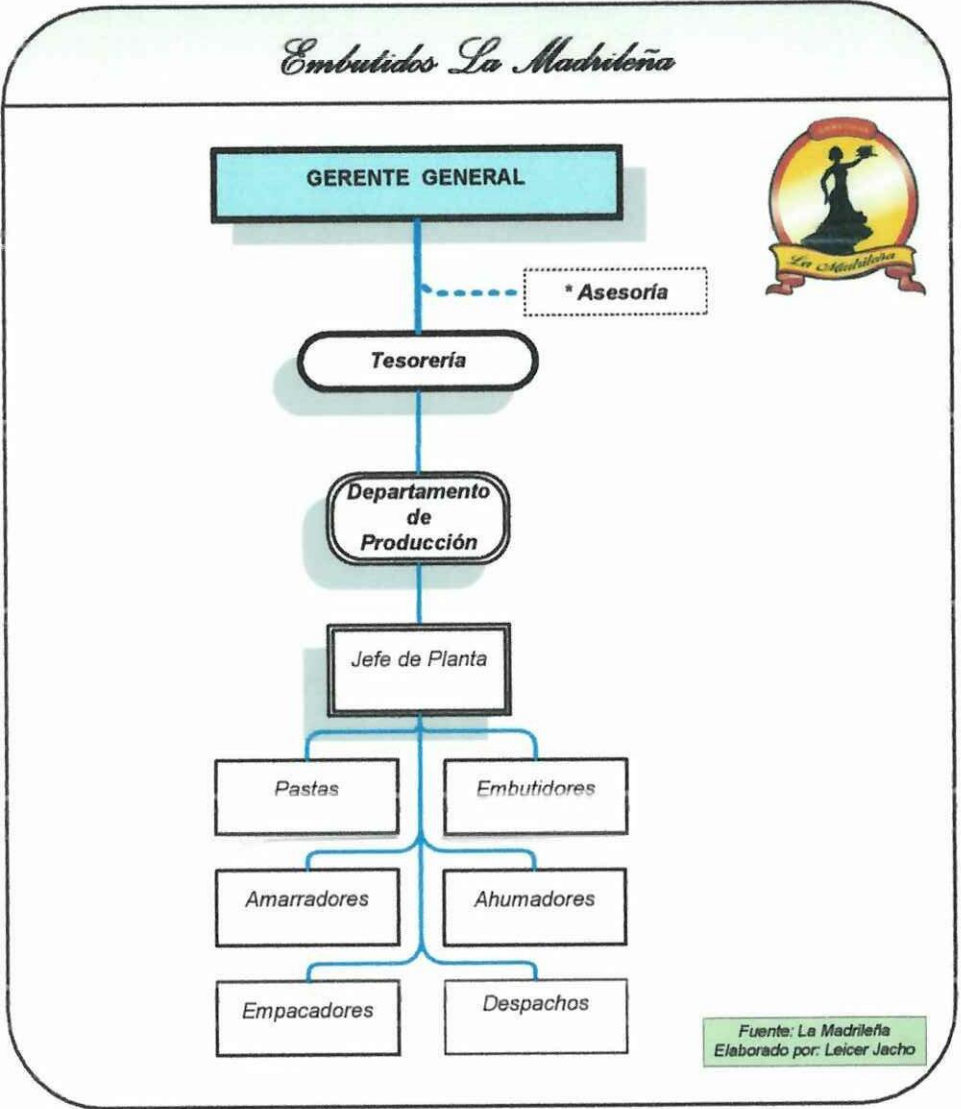
Eventuales:

- Realizar las funciones de Gerente de la empresa, cuando este no se encuentre.
- Autorizar la reposición del fondo de caja chica.



3.6.2 DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

3.6.2.1 GRÁFICO # 31 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN






3.6.2.2 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS


	Manual de Procesos y Procedimientos		Código: DProduP 001
			Página: 1 de 2
	Fuente: La Madrileña		
DEPARTAMENTO		PROCESO	
PRODUCCIÓN		Elaboración de productos	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Leicer Jacho	Jefe de Producción	Gerente	

Objetivo:	▪ Elaborar productos de pastas finas
Alcance:	Clientes internos externos de La Empresa
Responsables:	Jefe de Planta, Jefes de Procesos
Documentos:	Requisiciones de Bodega, Hojas de costos, Inventarios

Subprocesos:	Procedimientos:
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisición de Materias primas a bodega ▪ Saneado de carne magra ▪ Moler la carne saneada (cutter) ▪ Añadir materias primas (cutter) ▪ Mezclar hasta tener una pasta homogénea ▪ Colocar en coches transportadores
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colocación de pastas en tolva (Frankamatic) ▪ Colocación de stikers (Frankamatic) ▪ Encendido de (Frankamatic) ▪ Amarre
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Colocación en ollas y cocer ▪ Sacar de ollas ▪ Colocar en piscinas de enfriamiento ▪ Colgar en secadores
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Requisición de Materias primas a bodega ▪ Pesado y enfundado de productos de acuerdo a presentación ▪ Codificación de productos ▪ Bodega Despachos



3.6.2.3 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS CON PASTAS FINAS

	Manual de Procesos y Procedimientos		Código: DProPr 001
			Página: 2 de 2
			Fuente: La Madrileña
DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN		PROCEDIMIENTO Elaboración de productos Pastas Finas	
Elaborado por: Leicer Jacho	Revisado por: Jefe de Producción	Aprobado por: Gerente	Frecuencia del Procedimiento: Diario

PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DECISIÓN	DEMORA	ARCHIVO			
	○	→	◇	D	▽			

PASTAS

1.-						Requisición de materia prima	Jefe de Pastas	20 min
2.-						Saneado de carne magra	Ayudantes	1Hr
3.-						Moler carne saneada	Ayudantes	10 min
4.-						Añadir materias primas	Jefe de Pastas	5 min
5.-						Mezclar	Jefe de pastas	5 min
6.-						Colocar en coches transportadores	Jefe de Pastas	2min
7.-						Pasar pasta fina siguiente proceso	Ayudantes	5 min

EMBUTIDO Y AMARRE

1.-						Colocación de pastas en tolva (Frankamatic)	Jefe de Embutidos	10 min
2.-						Colocación de stikers	Ayudantes	5 min
3.-						Encendido de máquina	Jefe de Embutidos	1 min
4.-						Amarre	Ayudantes	5 min
5.-						Pasar producto siguiente proceso	Ayudantes	5 min

COCCIÓN

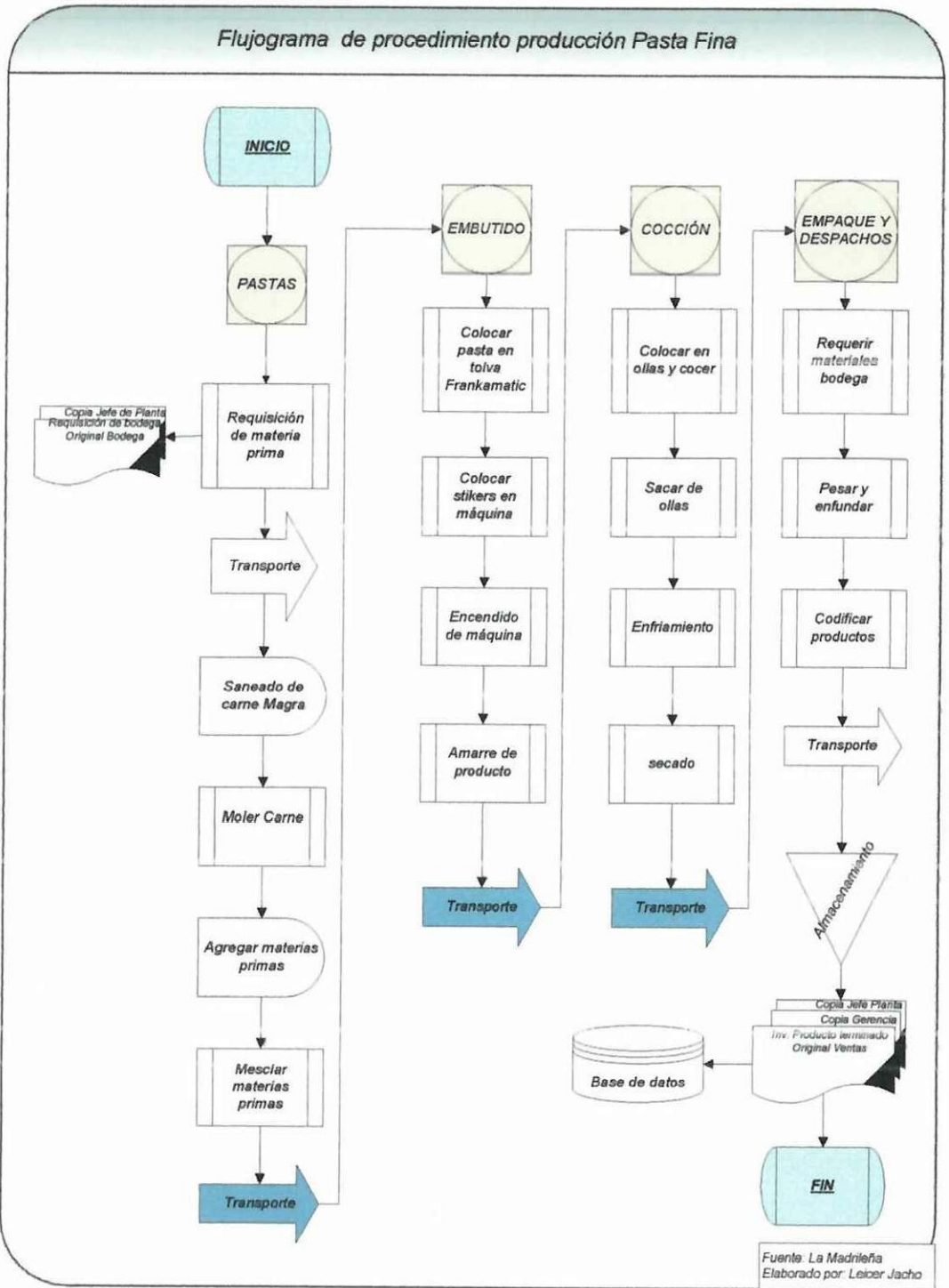
1.-						Colocación en ollas y cocer	Jefe de Ahumado y cocción	1 Hr
2.-						Sacar de ollas	Jefe de Ahumado y cocción	5 min
3.-						Colocar en piscinas enfriamiento	Jefe de Ahumado y cocción	10 min
4.-						Colocar en secadores	Jefe de Ahumado y cocción	30 min
5.-						Pasar producto siguiente proceso	Jefe de Ahumado y cocción	5 min

EMPAQUE Y DESPACHOS

1.-						Requisición de materiales	Jefe de despachos	10 min
2.-						Pesado y enfundado	Jefe despachos, Ayudantes	4 Hrs
3.-						Codificación de productos	Ayudantes	3 seg x fda
4.-						Bodega de despachos	Jefe de Despachos	20 min




3.6.2.4 GRÁFICO # 32 FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN PASTA FINA





3.6.2.5 PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS PASTA GRUESA

	Manual de Procesos y Procedimientos		Código: DProduP 001
			Página: 1 de 2
	Fuente: La Madrileña		
DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN		PROCESO Elaboración de productos	
Elaborado por: Leicer Jacho	Revisado por: Jefe de Producción	Aprobado por: Gerente	

Objetivo:	▪ <i>Elaborar productos de pastas gruesas</i>
Alcance:	<i>Clientes internos externos de La Empresa</i>
Responsables:	<i>Jefe de Planta, Jefes de Procesos</i>
Documentos:	<i>Requisiciones de Bodega, Hojas de costos, Inventarios</i>


Subprocesos:	Procedimientos:
---------------------	------------------------



<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Requisición de Materias primas a bodega</i> ▪ <i>Saneado de carne magra</i> ▪ <i>Moler la carne saneada (cutter)</i> ▪ <i>Añadir materias primas (cutter)</i> ▪ <i>Mezclar hasta tener una pasta homogénea</i> ▪ <i>Colocar en coches transportadores</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Colocación de pastas (Embutidora Robin)</i> ▪ <i>Colocación de vaselina comestible en pistones</i> ▪ <i>Colocación de tripa natural previamente lavada y desinfectada</i> ▪ <i>Encender máquina y amarre manual</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Colocación en ollas y cocer</i> ▪ <i>Ahumado del producto</i> ▪ <i>Colocar en piscinas de enfriamiento</i> ▪ <i>Colgar en secadores</i>
<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Requisición de Materias primas a bodega</i> ▪ <i>Pesado y enfundado de productos de acuerdo a presentación</i> ▪ <i>Codificación de productos</i> ▪ <i>Bodega Despachos</i>



3.6.2.6 PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DE PRODUCTOS PASTA GRUESA

	Manual de Procesos y Procedimientos			Código:	DProPr 002	
				Página:	2 de 2	
				Fuente:	La Madrileña	
DEPARTAMENTO			PROCEDIMIENTO			
PRODUCCIÓN			Elaboración de productos Pastas Finas			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Frecuencia del Procedimiento:			
Leicer Jacho	Jefe de Producción	Gerente	Diario			
PASO	MOVIMIENTOS					TIEMPO promedio
	OPERACIÓN	TRANSPORTE	DECISIÓN	DEMORA	ARCHIVO	
	○	→	◇	□	▽	
			ACTIVIDADES	RESPONSABLES		

PASTAS

1.-				Requisición de materia prima	Jefe de Pastas	20 min
2.-				Saneado de carne magra	Ayudantes	1Hr
3.-				Moler carne saneada cutter	Ayudantes	10 min
4.-				Anadir materias primas cutter	Jefe de Pastas	5 min
5.-				Mezclar	Jefe de pastas	5 min
6.-				Colocar en coches transportadores	Jefe de Pastas	2min
7.-				Pasar pasta grueza siguiente proceso	Ayudantes	5 min

EMBUTIDO Y AMARRE

1.-				Colocación de pastas Embudidora Robin	Jefe de Embutidos	10 min
2.-				Colocación de vaselina comestible en pistones	Ayudantes	5 min
3.-				Colocación de tripa natural previamente lavada y desinfectada	Jefe de Embutidos	1 min
4.-				Encender máquina, Amarre manual	Ayudantes	5 min
5.-				Pasar producto siguiente proceso	Ayudantes	5 min

COCCIÓN

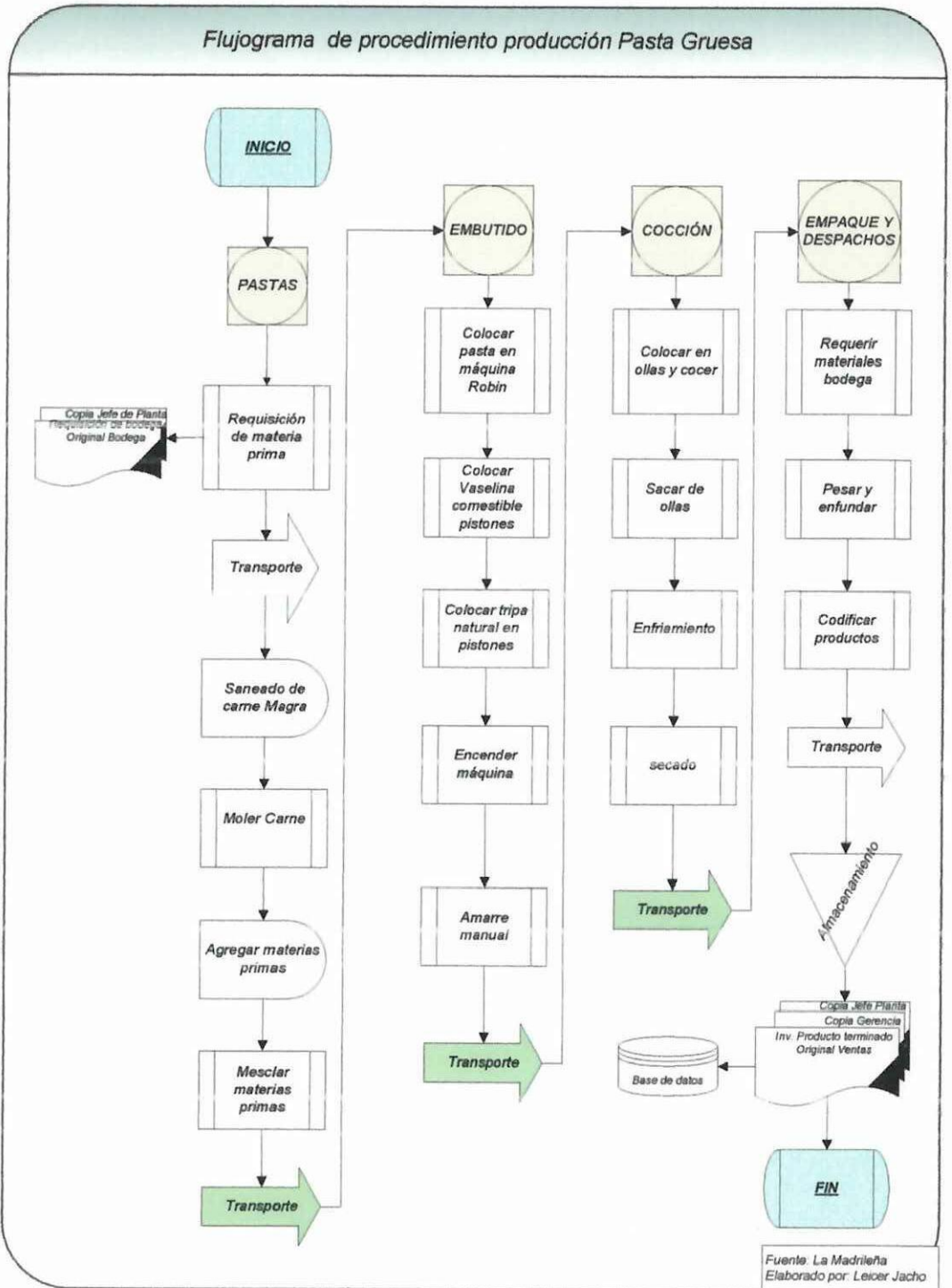
1.-				Colocación en ollas y cocer	Jefe de Ahumado y cocción	1 Hr
2.-				Sacar de ollas	Jefe de Ahumado y cocción	5 min
3.-				Colocar en piscinas enfriamiento	Jefe de Ahumado y cocción	10 min
4.-				Colocar en secadores	Jefe de Ahumado y cocción	30 min
5.-				Pasar producto siguiente proceso	Jefe de Ahumado y cocción	5 min

EMPAQUE Y DESPACHOS

1.-				Requisición de materiales	Jefe de despachos	10 min
2.-				Pesado y enfundado	Jefe despachos, Ayudantes	4 Hrs
3.-				Codificación de productos	Ayudantes	3 seg x fda
4.-				Bodega de despachos	Jefe de Despachos	20 min



3.6.2.7 GRÁFICO # 33 FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN PASTA GRUESA





3.6.2.8 FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DE PRODUCCIÓN

3.6.2.8.1 JEFE DE PLANTA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	<i>PRODUCCIÓN</i>
Nombre del cargo:	<i>Jefe de Planta</i>
Nivel jerárquico:	<i>Ejecutivo</i>
Cargos que supervisa:	<i>Jefes de: pastas, embutido y amarrado, ahumado, empaque y despacho.</i>

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	<i>Cuarto o Tercer Nivel</i>
Título:	<i>Ingeniero Agroindustrial o en Alimentos</i>
Conocimientos en:	<i>Procesos cárnicos, normas de calidad, normas de seguridad e higiene, conocimientos básicos de informática</i>
Experiencia:	<i>5 años mínimo</i>
Disponibilidad:	<i>Horario abierto</i>
Edad:	<i>25 – 40 años</i>

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">▪ <i>Planificar, controlar y ejecutar la producción, supervisar el mantenimiento, limpieza y cuidado del área de producción y área de empaque de producto terminado</i>	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Realizarse el aseo personal
- Uniformarse antes del ingreso a la planta con botas, overol, cofia y mascarilla
- Desinfectarse las manos con alcohol



- Desinfectar las botas con cloro antes del ingreso al área de producción
- Verificar la asistencia del personal operativo, controlando su hora de ingreso
- Controlar que el personal de la planta de producción esté correctamente uniformado
- Normar la seguridad e higiene industrial de la planta de producción
- Planificar, controlar y ejecutar la producción
- Mejorar la calidad de fabricación de los productos
- Controlar la calidad del producto terminado
- Revisar continuamente máquinas y equipos
- Revisar y controlar el plan de mantenimiento de maquinaria y sistema eléctrico de la planta de producción
- Supervisar el mantenimiento, limpieza y cuidado del área de producción y área de empaque de producto terminado
- Pesar condimentos y preparar recetas para la producción
- Supervisar despachos y devoluciones de productos terminados
- Optimizar recursos humanos y materiales
- Custodia de los activos que se hallen a su cargo

Semanales:

- Reunir al personal operativo para instrucción de funciones y nueva capacitación.
- Realizar un reporte de gestión y novedades a la Gerencia
- Revisar el reporte de ingreso y salidas de gavetas de la planta.
- Revisar los informes de novedades entregados por cada departamento de producción.

Eventuales:

- Seleccionar personal para área de producción
- Capacitar al personal nuevo de la planta
- Conocer y reemplazar los puestos claves de la planta, en caso de no encontrarse la persona encargada.
- Optimizar recursos de gestión, por medio de la disminución de costos.



3.6.2.8.2 JEFE DE PROCESO PASTAS

DESCRPCIÓN DEL CARGO:

DEPARTAMENTO:	<i>PRODUCCIÓN</i>
Nombre del cargo:	<i>Jefe de Pastas</i>
Nivel jerárquico:	<i>Operacional</i>
Cargos que supervisa:	<i>Ninguno</i>

PERFIL DEL PUESTO:

Nivel Educativo:	<i>Secundario</i>
Título:	<i>Bachiller en química</i>
Conocimientos en:	<i>Manejo de cárnicos, manejo de maquinaria para procesos de embutidos</i>
Experiencia:	<i>1 año mínimo</i>
Disponibilidad:	<i>Horario abierto</i>
Edad:	<i>18 – 30 años</i>

NATURALEZA DEL CARGO:

- Realizar solicitud y autorización para salida de materia prima de bodega a producción, mediante la nota de pedido respectiva, de acuerdo a hoja de producción elaborada el día anterior

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Realizarse el aseo personal
- Uniformarse antes del ingreso a la planta con botas, overol, cofia y



mascarilla

- Desinfectarse las manos con alcohol y las botas con cloro
- Realizar aseo del área antes y después de producida cada parada.
- Realizar solicitud y autorización para salida de materia prima de bodega a producción, mediante la nota de pedido respectiva, para iniciar la producción de acuerdo a hoja de producción elaborada el día anterior
- Recibir y controlar el estado y calidad de la materia prima
- Desinfectar máquinas (cortadora, moledora, pesas, etc.), pisos y paredes.
- Verificar que la máquina se encuentre en buen estado
- Elaborar la emulsión de proteína de soya.
- Controlar y verificar que la materia prima sea molida y pesada correctamente.
- Concluida la producción:
- Limpieza de máquinas, pisos y paredes
- Realizar emulsión de cuero
- Realizar solicitud y pedir autorización para salida de condimentos de bodega para preparar condimento.
- Prepara condimento para el siguiente día, conjuntamente con el Jefe de Producción.
- Realizar el ingreso a bodega de las recetas de condimentos para su almacenaje, realizando la nota de ingreso respectiva.
- Archivar secuencialmente las copias de las notas de pedido de materia prima a bodega y las notas de ingreso de recetas de condimentos.

Semanales:

- Colaborar en el Aseo de la Fábrica.
- Entregar un informe del estado de la maquinaria a su cargo al jefe de producción.



3.6.2.8.3 JEFE DE PROCESO EMBUTIDO

DESCRPCIÓN DEL CARGO:

DEPARTAMENTO:	<i>PRODUCCIÓN</i>
Nombre del cargo:	<i>Jefe de Embutido</i>
Nivel jerárquico:	<i>Operacional</i>
Cargos que supervisa:	<i>Ninguno</i>

PERFIL DEL PUESTO:

Nivel Educativo:	<i>Secundario</i>
Título:	<i>Bachiller en química</i>
Conocimientos en:	<i>Manejo de cárnicos, manejo de maquinaria para procesos de embutidos</i>
Experiencia:	<i>1 año mínimo</i>
Disponibilidad:	<i>8 horas</i>
Edad:	<i>18 – 30 años</i>

NATURALEZA DEL CARGO:

Realizar solicitud y pedir autorización para salida de tripa (de borrego, colágeno y choncho) de bodega a producción, mediante la nota de pedido respectiva, para realizar el embutido de acuerdo a hoja de producción elaborada el día anterior.

FUNCIONES DEL CARGO:

Dianas:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Realizarse el aseo personal



- Uniformarse antes del ingreso a la planta con botas, overol, cofia, guantes y mascarilla
- Desinfectarse las manos con alcohol y las botas con cloro
- Realizar aseo del área antes y después de producida cada parada.
- Realizar solicitud y pedir autorización para salida de tripa (de borrego, colágeno y chancho) de bodega a producción, mediante la nota de pedido respectiva, para realizar el embutido de acuerdo a hoja de producción elaborada el día anterior.
- Controlar que la calidad de la tripa (borrego chancho y colágeno) este en buen estado.
- Desinfectar máquina embutidora, pisos y paredes. Verificar que la máquina se encuentre en buen estado
- Armar la máquina, levantar tolva, revisar paletas, colocar tubo de embutido
- Realizar el embutido de longaniza, botón, chorizo, etc. Controlar la calidad de las pastas. Controlar que el embutido no contenga aire. Controlar la limpieza de palos, gavetas y coches de su área
- Desarmar la máquina embutidora Limpieza de máquinas, pisos y paredes Lavar y desinfectar coches Realizar el reproceso del producto
- Eliminar producto que cumplió con su fecha de vencimiento
- Archivar secuencialmente copias de notas de pedido de materia prima a bodega

Semanales:

- Engrasar las máquinas dos veces por semana
- Colaborar en el aseo de la fábrica.
- Entregar un informe del estado de la maquinaria a su cargo al jefe de planta.



3.6.2.8.4 JEFE DE PROCESO AHUMADORES

DESCRPCIÓN DEL CARGO:

DEPARTAMENTO:	<i>PRODUCCIÓN</i>
Nombre del cargo:	<i>Jefe de Ahumado</i>
Nivel jerárquico:	<i>Operacional</i>
Cargos que supervisa:	<i>Ninguno</i>

PERFIL DEL PUESTO:

Nivel Educativo:	<i>Secundario</i>
Título:	<i>Bachiller Técnico Industrial o Eléctrico</i>
Conocimientos en:	<i>Manejo de maquinaria para procesos de producción</i>
Experiencia:	<i>1 año mínimo</i>
Disponibilidad:	<i>8 horas</i>
Edad:	<i>18 – 30 años</i>

NATURALEZA DEL CARGO:

Colocar el embutido en los ahumadores y controlar el tiempo que deben permanecer ahí, de acuerdo a cada clase de embutido

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Realizarse el aseo personal
- Uniformarse antes del ingreso a la planta con botas, overol, cofia, guantes y mascarilla



- Desinfectarse las manos con alcohol y las botas con cloro
- Realizar aseo del área antes y después de producida cada parada.
- Verificar que el caldero y las válvulas de gas se encuentren en perfectas condiciones.
- Controlar que el tanque de diesel del caldero esté lleno.
- Verificar que no existan fugas de gas en cilindros ni en mangueras
- Controlar el lavado de ollas, tapas, parrillas de los hornos y piscina
- Controlar la desinfección de ollas, parrillas de los hornos, piscina, pisos y paredes.
- Controlar que las piolas para amarrar los embutidos estén cortadas
- Trasladar los productos amarrados a la zona de ahumado y cocción.
- Llenar ollas con agua
- Prender los ahumadores y el caldero
- Colocar el embutido en los ahumadores y controlar el tiempo que deben permanecer ahí, de acuerdo a cada clase de embutido
- Colocar el embutido en las ollas y controlar el tiempo de cocción.
- Verificar constantemente que el producto no se revienta
- Colocar el producto ya cocinado en los coches para su enfriamiento sea en duchas o en cuarto frío.
- Concluida la producción:
 - Lavar las ollas y limpiar ahumadores
 - Limpiar pisos y paredes
 - Lavar y desinfectar coches
- Archivar secuencialmente las copias de las notas de pedido de piola a bodega
- Verificar que las válvulas de gas, calderos, ahumadores se encuentren apagadas
- Verificar que las llaves de agua de la planta de producción se encuentren cerradas.
- Verificar que las luces de la planta de producción se encuentren apagadas
- Controlar el nivel de diesel y agua del caldero



Semanales:

- Realizar solicitud y pedir autorización para salida de piola para amarrar el embutido antes de cocción, de bodega a producción, mediante la nota de pedido respectiva.
- Entregar un informe sobre las novedades de su área al jefe de producción.

Eventuales:

- Colaborar en el aseo de la fábrica.



3.6.2.8.5 JEFE DE PROCESO AMARRADOR COLGADOR

DESCRPCIÓN DEL CARGO:

DEPARTAMENTO:	<i>PRODUCCIÓN</i>
Nombre del cargo:	<i>Jefe de Amarrado Colgador</i>
Nivel jerárquico:	<i>Operacional</i>
Cargos que supervisa:	<i>Ninguno</i>

PERFIL DEL PUESTO:

Nivel Educacional:	<i>Primaria</i>
Título:	<i>No aplica</i>
Conocimientos en:	<i>No aplica</i>
Experiencia:	<i>No necesaria</i>
Disponibilidad:	<i>8 horas</i>
Edad:	<i>18 – 30 años</i>

NATURALEZA DEL CARGO:

- Amarrar y colgar el producto de acuerdo al tamaño previamente establecido

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Realizarse el aseo personal
- Uniformarse antes del ingreso a la planta con botas, overol, cofia y mascarilla



- Desinfectarse las manos con alcohol
- Desinfectar las botas con cloro antes de ingresar al área de producción
- Colaborar en la limpieza, desinfección y armado de la maquina embutidora.
- Limpiar y desinfectar pisos y mesas del área de trabajo constantemente
- Limpiar y desinfectar coches y palos.
- Pelar reproceso
- Amarrar el producto de acuerdo al tamaño previamente establecido
- Colgar el embutido en los coches
- Cortar carne
- Salar carne

Semanales:

- Colaborar en la limpieza de la planta de producción.
- Informar las novedades al jefe de embutido pasta gruesa para la elaboración del informe semanal.



3.6.2.8.6 JEFE DE DESPACHOS

DESCRPCIÓN DEL CARGO:

DEPARTAMENTO:	PRODUCCIÓN
Nombre del cargo:	Jefe de Despachos
Nivel jerárquico:	Operacional
Cargos que supervisa:	Ninguno

PERFIL DEL PUESTO:

Nivel Educativo:	Secundaria
Título:	No específico
Conocimientos en:	No aplica
Experiencia:	No necesaria
Disponibilidad:	8 horas
Edad:	18 – 30 años

NATURALEZA DEL CARGO:

- Preparar los pedidos de producto terminado a despachar de acuerdo a las ventas de entrega durante el día, organizar Cámara de frío, ordenando por tipo de embutido.

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Realizarse el aseo personal
- Realizar aseo del área de trabajo
- Controlar el estado del producto, eliminando partes inservibles, para



proceder a tomar pesos y su empaque.

- Controlar limpieza de gavetas para almacenaje de producto terminado.
- Coordinar el trabajo a realizar por cada uno de los despachadores, preparación del producto, empaque, control de pesos, sellado, codificación de empaques, colocación en gavetas, almacenamiento, etc.
- Despachar el producto terminado, de acuerdo a facturas de venta y notas de pedido.
- Preparar los pedidos de producto terminado a despachar de acuerdo a los viajes de entrega durante el día.
- Organizar Cámara de frío, ordenando por tipo de embutido.
- Realizar informe de todo tipo de novedades ocurridas durante el día.
- Eliminar producto que cumplió con su fecha de vencimiento
- Apagar las maquinas de la fabrica como cortadora de mortadela, selladora, balanza, codificadora, empacadora básica etc.
- Encender la cámara de refrigeración.

Mensuales:

- Realizar el conteo fisico de la mercadería, en Cámara de frío.

Eventuales:

- Capacitar al personal nuevo de su departamento.
- Controlar el correcto desempeño de las actividades asignadas a cada empleado.



3.6.2.8.7 EMPACADOR DESPACHADOR:

DESCRPCIÓN DEL CARGO:

DEPARTAMENTO:	<i>PRODUCCIÓN</i>
Nombre del cargo:	<i>Jefe de Empaque</i>
Nivel jerárquico:	<i>Operacional</i>
Cargos que supervisa:	<i>Ninguno</i>

PERFIL DEL PUESTO:

Nivel Educativo:	<i>Secundaria</i>
Título:	<i>No específico</i>
Conocimientos en:	<i>No aplica</i>
Experiencia:	<i>No necesaria</i>
Disponibilidad:	<i>8 horas</i>
Edad:	<i>18 – 30 años</i>

NATURALEZA DEL CARGO:

- Empacar, codificar, etiquetar y acomodar el producto en gavetas para su almacenamiento

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Realizarse el aseo personal
- Uniformarse antes del ingreso a la planta con overol, cofia y mascarilla



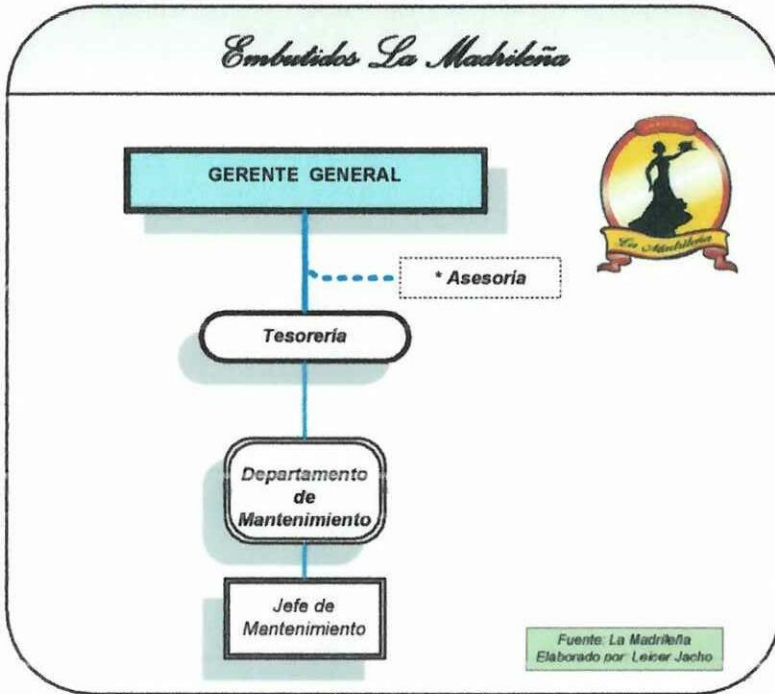
- Desinfectarse las manos con alcohol
- Limpiar y desinfectar mesas, máquinas (cortadora, codificadora, selladuras, cuchillos, pesas)
- Limpiar pisos, ventanas, cortinas
- Sacar embutido de tanque de enfriamiento
- Trasladar embutido a zona de enfriamiento
- Lavar y desinfectar gavetas
- Controlar la temperatura del producto antes del empaque
- Sacar residuos de producto (piolas y embutido mal formado) y colocarlo en gavetas específicas para este fin
- Determinar las condiciones de residuos de producto, si están aptos para reproceso o caso contrario deben ser desechados junto con piolas
- Empacar el producto
- Codificar fundas
- Etiquetar empaques al vacío, tacos, etc.
- Acomodar el producto en gavetas para su almacenamiento
- Colaborar en el almacenamiento de producto en la cámara de frío
- Preparar el despacho de producto conforme a comprobante de venta
- Apagar las maquinas de la fabrica como cortadora de mortadela, selladora, balanza, codificadora, empacadora básica etc.
- Encender la cámara de refrigeración.

Semanales:

- Colaborar en la limpieza de la planta




3.6.3 GRÁFICO # 34 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y PROCESO DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO



	Manual de Procesos y Procedimientos		Código: DPMaP 001
			Página: 1 de 2
			Fuente: La Madrileña
DEPARTAMENTO		PROCESO	
MANTENIMIENTO		<i>Elaboración de productos</i>	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Leicer Jacho	Jefe de Mantenimiento	Gerente	
Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar el funcionamiento de la maquinaria 		
Alcance:	Clientes internos externos de La Empresa		
Responsables:	Jefe de Mntenimiento		
Documentos:	Ordenes de Trabajo		
Procedimientos:			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Controlar nivel de agua ▪ Funcionamiento y mantenimiento de bombas ▪ Funcionamiento correcto de las cámaras frías ▪ Verificar temperaturas ▪ Revisar presiones ▪ Funcionamiento y mantenimiento de caldero y mantenimiento de maquinaria de producción ▪ Llenar formatos de mantenimiento preventivo ▪ Realizar cronograma de mantenimiento ▪ Chequear y dar mantenimiento a los vehículos de la empresa 			

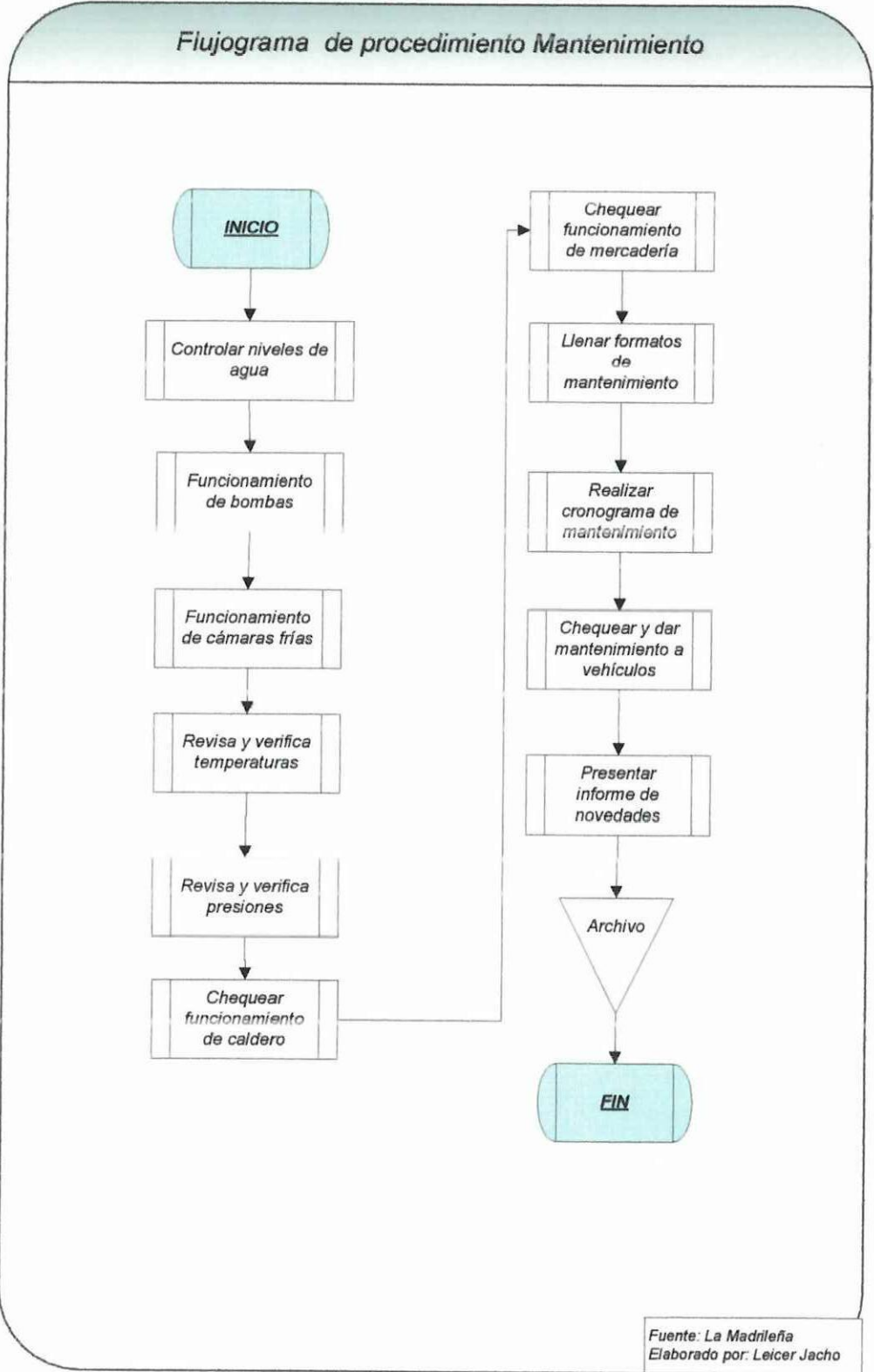


3.6.4 PROCEDIMIENTO PARA DAR MANTENIMIENTO A EQUIPOS

	Manual de Procesos y Procedimientos			Código:	DProPr 001			
				Página:	2 de 2			
	DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO			PROCEDIMIENTO Mantenimiento de equipos				
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Frecuencia del Procedimiento: Diario					
Leicer Jacho	Jefe de Mantenimiento	Gerente						
PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACION	TRANSPORTE	DECISION	DEMORA	ARCHIVO			
	○	→	◇	□	▽			
1.-						Controlar el nivel de agua en las cisternas	Jefe de Mantenimiento	20 min
2.-						Funcionamiento de bombas	Jefe de Mantenimiento	5 min
3.-						Funcionamiento de cámaras frías	Jefe de Mantenimiento	30 min
4.-						Revisa y verifica temperaturas	Jefe de Mantenimiento	15 min
5.-						Revisa y verifica presiones	Jefe de Mantenimiento	20 min
6.-						Funcionamiento de caldero	Jefe de Mantenimiento	1 Hrs
7.-						Funcionamiento y mantenimiento de maquinaria de producción	Jefe de Mantenimiento	3 Hrs
8.-						Llenar formatos de mantenimiento previo y daños	Jefe de Mantenimiento	30 min
9.-						Realizar cronograma de mantenimiento	Jefe de Mantenimiento	10 min
10.-						Chequear y dar mantenimiento a los vehículos	Jefe de Mantenimiento	1Hrs
11.-						Presentar informe de novedades y daños y proponer soluciones	Jefe de Mantenimiento	30 min
12.-						Archiva documentación	Jefe de Mantenimiento	30 min



3.6.5 GRÁFICO # 35 FLUJOGRAMA DE MANTENIMIENTO





3.6.5.1 FUNCIÓN Y PERFIL DEL JEFE DE MANTENIMIENTO

3.6.5.1.1 JEFE DE MANTENIMIENTO

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	<i>MANTENIMIENTO</i>
Nombre del cargo:	<i>Jefe de Mantenimiento</i>
Nivel jerárquico:	<i>Ejecutivo</i>
Cargos que supervisa:	<i>Ninguno</i>

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	<i>Cuarto o Tercer Nivel</i>
Título:	<i>Ingeniero Electromecánico</i>
Conocimientos en:	<i>Electricidad, mecánica industrial, refrigeración, básicos en informática, etc.</i>
Experiencia:	<i>2 años mínimo</i>
Disponibilidad:	<i>Horario abierto</i>
Edad:	<i>25 – 35 años</i>

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Realizar actividades de mantenimiento general a maquinaria, vehículos y equipo de la Empresa	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Controlar el nivel de las cisternas, funcionamiento de bombas y limpieza de válvulas de ser necesario.
- Chequear el alumbrado general de la fábrica y de cada uno de los departamentos.



- Controlar el funcionamiento correcto de las cámaras de materia prima y sus ventiladores.
- Controlar nivel de congelamiento del contenedor de materia prima. Controlar el correcto funcionamiento de la máquina de hielo. Revisar crucetas, precortadores, discos y cuchillas de los molinos antes de comenzar el proceso diario de producción. Engrasar cortadoras y afilar cuchillas. Verificar si los gatos hidráulicos necesitan aceite.
- Controlar el correcto funcionamiento de la Embutidora, por medio de la limpieza del filtro de la bomba de vacío y verificando si tiene aceite. Colocar vaselina al empujador de tripa en la embutidora. Colocar vaselina en las binchas y pistones de las embutidoras. Revisar la presión en las embutidoras y cambiar aceite de ser necesario. Revisar, engrasar y aceitar las válvulas de las Amarradoras Robot y Frankamatic.
- Colocar grasa de grado alimenticio en las llantas de los coches. Controlar que la Cámara de Frio de Producto Terminado siempre se, mantenga prendida.
- Limpiar el ventilador de la Cámara de frío de producto Terminado para que ésta no se recaliente.
- Realizar limpieza y mantenimiento de Cortadora de mortadela. Afilar las cuchillas de la Cortadora de mortadela.
- Controlar las cintas en las selladoras para que funcionen correctamente, de tener algún inconveniente cambiarlas.
- Controlar que las resistencias de las selladoras estén en buen estado.
- Controlar que no se queme el teflón en las selladoras.
- Controlar el nivel de agua de la caldera antes de encenderla.
- Colocar un litro de ablandador en el tanque de la caldera.
- Purgar cada tres horas la caldera, por cinco segundos y por cinco veces continuas.
- Llenar planillas de control de mantenimiento, reparación y otras actividades efectuadas durante el día.
- Llevar un control y cronograma para cambio de aceite, paquetes, líquido de freno, embrague hidráulico de todos los vehículos de la empresa.



- Controlar nivel de agua, nivel de aceite del motor, estado de las llantas de todos los vehículos de la empresa.

Semanales:

- Realizar la limpieza de los ahumadores.
- Controlar el flujo de gas en las cañerías.
- Controlar el correcto funcionamiento de los congeladores y refrigeradores en los puntos de venta.
- Controlar el correcto funcionamiento de las cámaras de frío de los puntos de venta.
- Chequear y dar mantenimiento a todos los vehículos de la empresa.
- Limpiar las cisternas y calderas.
- Mantener un control sobre el inventario de herramientas.

Mensuales:

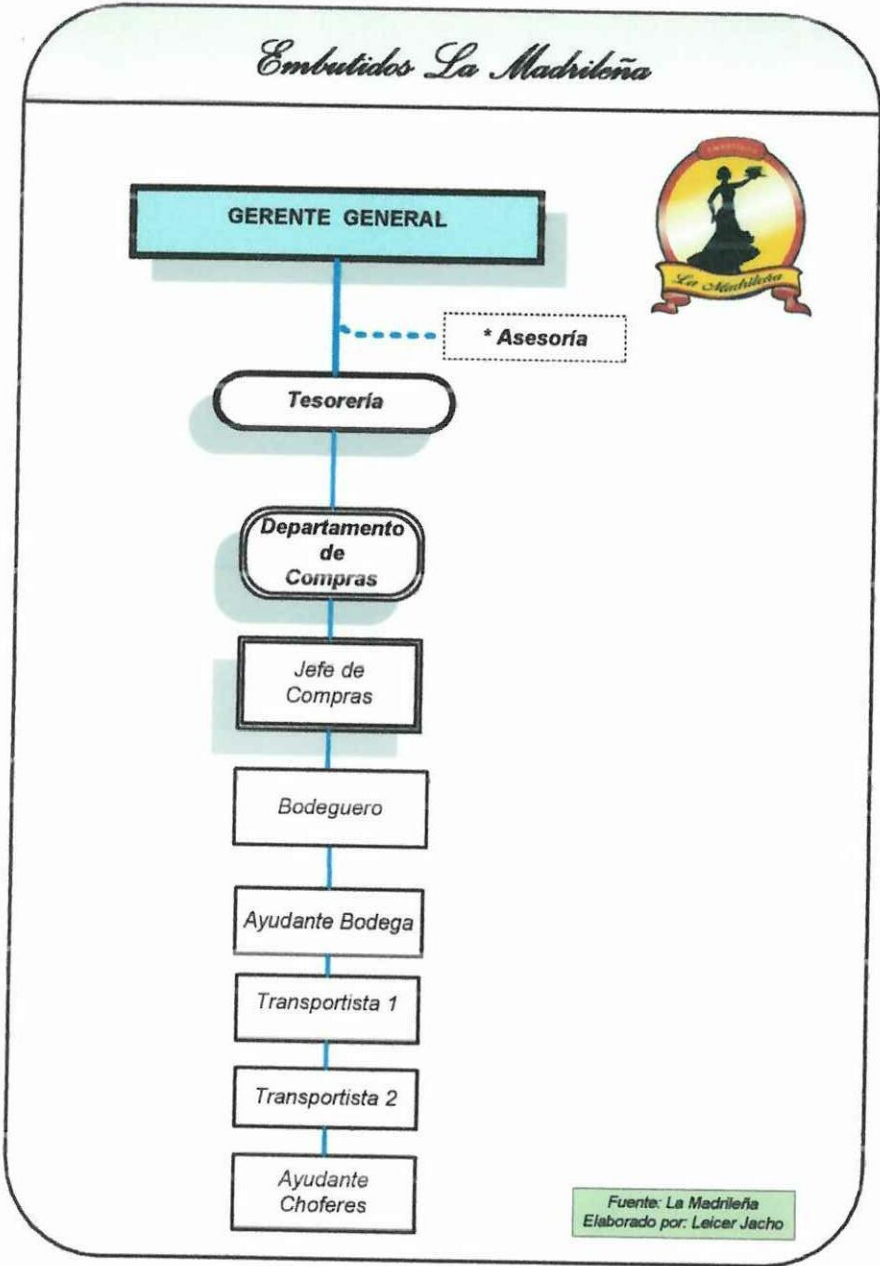
- Cambiar el aceite hidráulico en la Empacadora
- Limpiar contenedor de materia prima
- Limpiar los contenedores y cámaras de producto terminado.

Eventuales:

- Llevar los vehículos de la empresa para el mantenimiento en talleres especializados para estos.



3.6.6 GRÁFICO # 36 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS





3.6.7 PROCESO PARA COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS

	Manual de Procesos y Procedimientos		Código:	DCP 001
			Página:	1 de 3
	Fuente:	La Madrileña		
DEPARTAMENTO COMPRAS		PROCESO Compra Materias Primas		
Elaborado por: Leicer Jacho		Revisado por: Jefe de Compras		Aprobado por: Gerente

Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> Comprar materias primas, repuestos y productos varios
Alcance:	Personal de la Empresa y proveedores
Responsables:	Jefe de Compras
Documentos:	Comprobantes de compras, retenciones, notas de débito, solicitud de crédito, guías de remisión

Procedimientos:

Compra al Contado:

Compra a Crédito:

- Analizar pedidos de materias primas, repuestos, productos varios
- Revisar inventario de productos en stock
- Atender entrevistas con proveedores
- Cotización costos de materia prima, repuestos, compra de mercadería etc.
- Comunicar cambios en los costos de materias primas, repuestos y productos varios
- Negociar precios con proveedores
- Verificar calidad de materia prima, repuestos y productos varios
- Elaborar pedido de materias primas, repuestos y productos varios
- Aprobar pedido
- Adquisición de materia prima, repuestos y productos varios
- Efectuar cronograma de pagos a proveedores
- Revisar facturas y verificar productos
- Cancelar proveedores

- Analizar pedidos de materias primas, repuestos, productos varios
- Revisar inventario de productos en stock
- Solicitar crédito a proveedores
- Requerir contestación solicitud de crédito
- Atender entrevistas con proveedores
- Cotización costos de materia prima, repuestos, compra de mercadería etc.
- Comunicar cambios en los costos de materias primas, repuestos y productos varios
- Negociar precios con proveedores
- Verificar calidad de materia prima, repuestos y productos varios
- Elaborar pedido de materias primas, repuestos y productos varios
- Aprobar pedido
- Adquisición de materia prima, repuestos y productos varios
- Efectuar cronograma de pagos a proveedores
- Revisar facturas y verificar productos
- Cancelar proveedores



3.6.8 PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS AL CONTADO DE MATERIAS PRIMAS

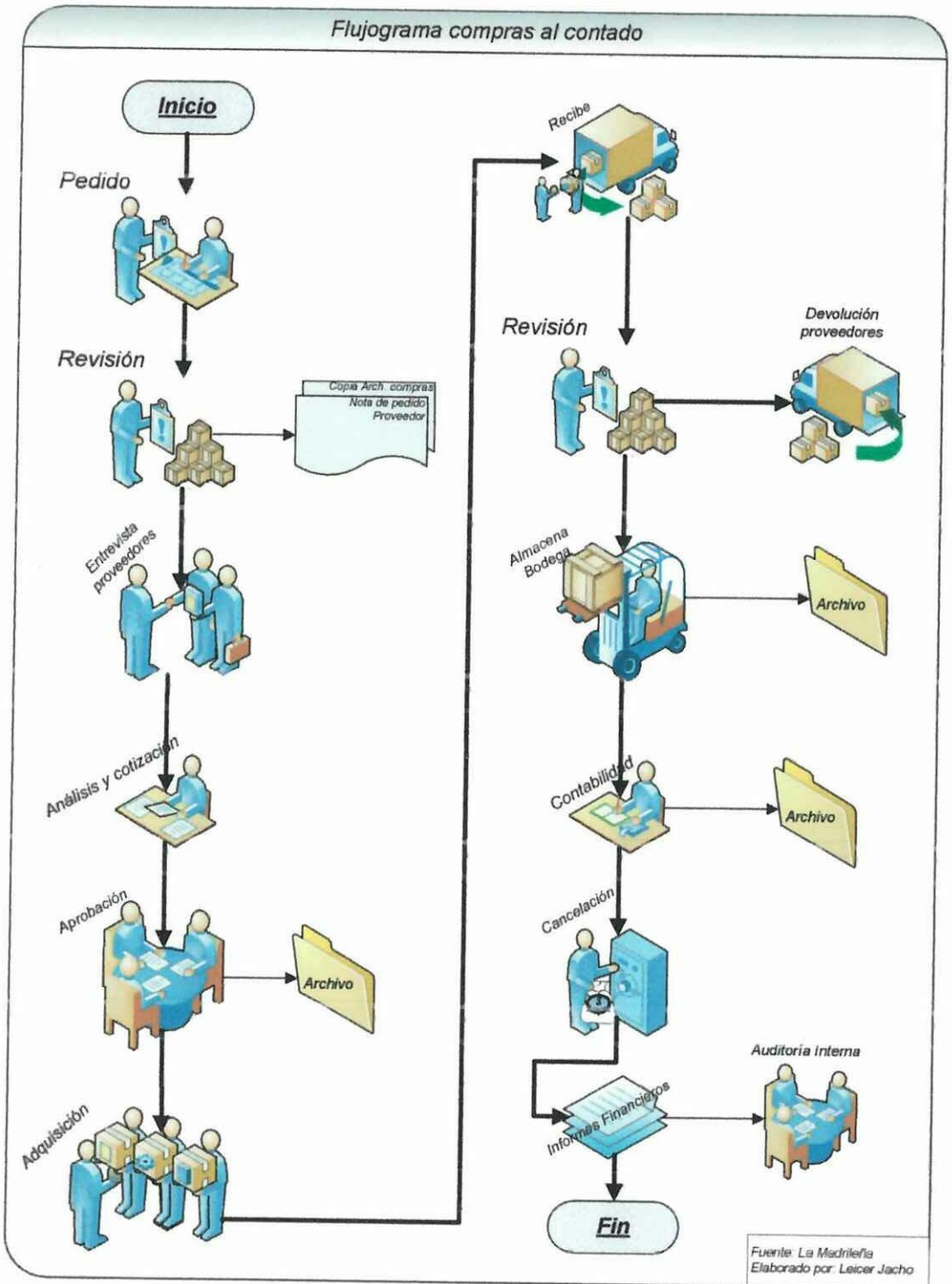
	Manual de Procesos y Procedimientos		Código:	DCPr 001
			Página:	2 de 3
			Fuente:	La Madrileña
DEPARTAMENTO		PROCEDIMIENTO		
COMPRAS		Compra al contado		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Frecuencia del Procedimiento:	
Leicer Jacho	Jefe de Compras	Gerente	Diario	

PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACION	TRANSPORTE	DECISION	DEMORA	ARCHIVO			
	●	→	◊	D	▽			

1.-	●					Recepción de pedido de materias primas, repuestos y productos	Jefe de Compras	2 min
2.-	▽					Revisa stock de productos en bodega	Bodeguero	15 min
3.-					◊	Entrevista con proveedores en planta o casas comerciales	Jefe de Compras	2 Hrs
4.-					◊	Cotización y negociación de costos de productos	Gerente, Jefe de Compras	45 min
5.-	●					Comunica cambios de precios	Contador, Jefe de Planta	5 min
6.-	▽					Elaboración pedido de, materias primas, repuestos y productos varios	Jefe de Compras, Bodeguero, Jefe de Planta	20 min
7.-					◊	Aprobación de pedido de productos	Gerencia	10 min
8.-					◊	Adquisición de productos	Jefe de Compras	15 min
9.-	●					Realización de cronograma de pagos	Jefe de Compras	30 min
10.-					◊	Revisión de factura mercadería y verificación de la calidad	Jefe de Compras, Contador	10 min
11.-					◊	Comunicación de novedades en compra a proveedoras	Jefe de Compras, Contador	10 min
12.-	▽					Cancelación de facturas en efectivo	Jefe de Compras	10min



3.6.9 GRÁFICO # 37 FLUJOGRAMA COMPRAS AL CONTADO DE MATERIAS PRIMAS





3.6.10 PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS A CRÉDITO DE MATERIAS PRIMAS

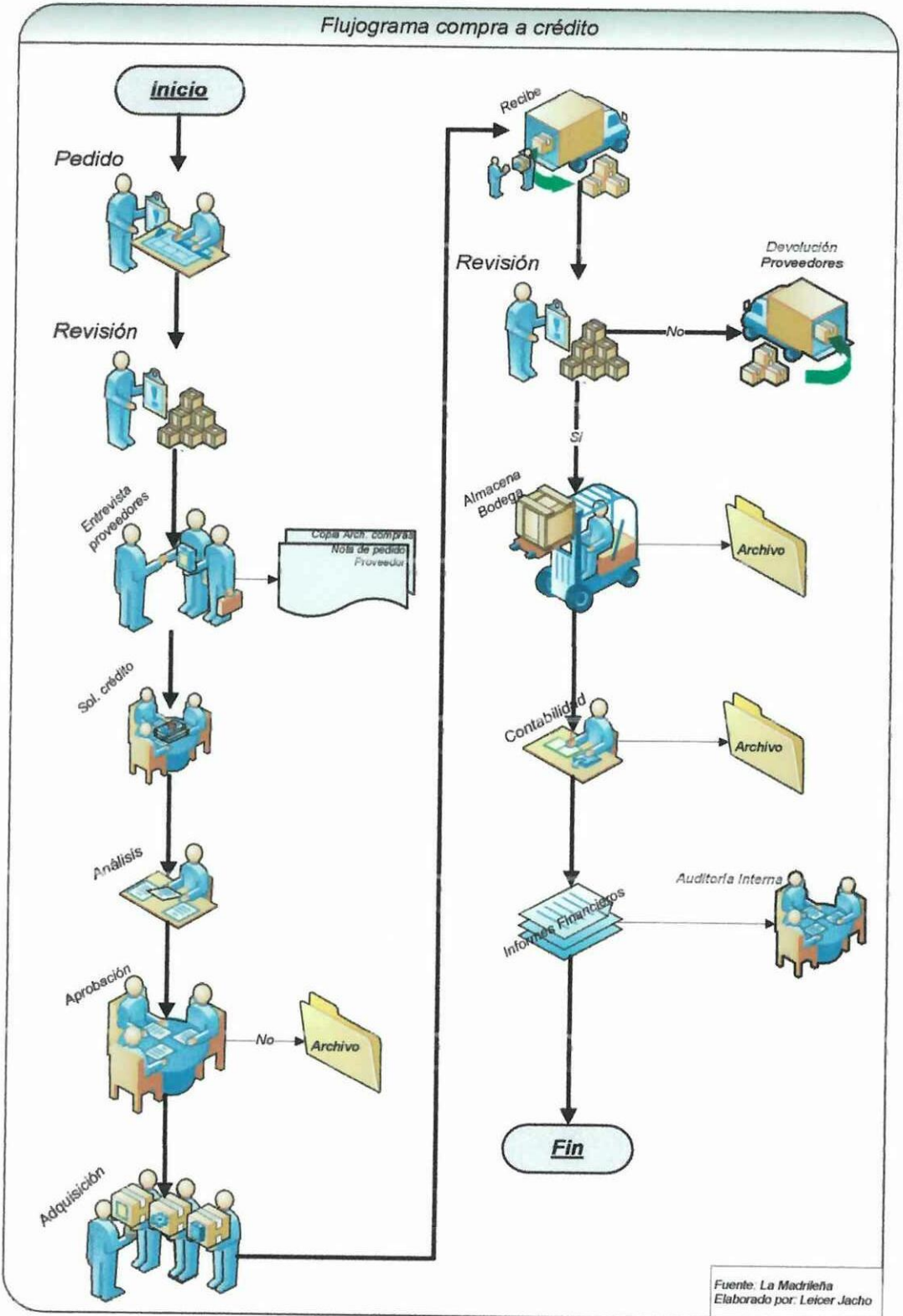
	Manual de Procesos y Procedimientos		Código:	DCPr 002
			Página:	3 de 3
			Fuente:	La Madrileña
DEPARTAMENTO		PROCEDIMIENTO		
COMPRAS		Compra a crédito		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Frecuencia del Procedimiento:	
Leicer Jacho	Jefe de Compras	Gerente	Mensual, anual	

PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACION	TRANSPORTE	DECISION	DEMORA	ARCHIVO			
	○	→	◇	D	▽			

1.-	●					Recepción de pedido de materias primas, repuestos y productos	Jefe de Compras	2 min
2.-	▼					Revisa stock de productos en bodega	Bodeguero	15 min
3.-			●			Solicitud de crédito a proveedores	Jefe de Compras, Gerente	2 Días
4.-		●				Solicitar contestación a la solicitud	Jefe de Compras	20 min
5.-				●		Envía documentación solicitada por el proveedor	Jefe de Compras, Gerente	1 Hrs
6.-					●	Entrevista con proveedores en planta o casas comerciales	Jefe de Compras	2 Hrs
7.-					●	Cotización y negociación de costos de productos	Gerente, Jefe de Compras	45 min
8.-		●				Comunica cambios de precios	Contador, Jefe de Planta	5 min
9.-					●	Elaboración pedido de, materias primas, repuestos y productos varios	Jefe de Compras, Bodeguero, Jefe de Planta	20 min
10.-					●	Aprobación de pedido de productos	Gerencia	10 min
11.-					●	Adquisición de productos	Jefe de Compras	15 min
12.-		●				Realización de cronograma de pagos	Jefe de Compras	30 min
13.-					●	Revisión de factura mercadería y verificación de la calidad	Jefe de Compras, Contador	10 min
14.-					●	Comunicación de novedades en compra a proveedores	Jefe de Compras, Contador	10 min
15.-					●	Cancelación de facturas vencidas a proveedores	Bodeguero	3 Hrs



3.6.11 GRÁFICO # 38 FLUJOGRAMA COMPRAS A CRÉDITO DE MATERIAS PRIMAS.





3.6.12 FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

3.6.12.1 JEFE DE COMPRAS:

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	COMPRAS
Nombre del cargo:	Jefe de Compras
Nivel jerárquico:	Ejecutivo
Cargos que supervisa:	Bodeguero, Auxiliar de Bodega, Choferes, Ayudantes de choferes

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	Cuarto o Tercer Nivel
Título:	Ingeniero Comercial
Conocimientos en:	Contabilidad de costos, presupuestos, componentes de Microsoft office, internet, sistema FENIX, módulo cuentas por pagar, inventarios, costos, reportes.
Experiencia:	4 años mínimo
Disponibilidad:	Horario abierto
Edad:	25 – 35 años

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">Realizar las actividades de Compras de mercaderías para la producción, con el fin de optimizar tiempo, costos en los trámites y pagos a proveedores.	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Elaborar documentos, notas de pedido de materias primas, repuestos y productos varios.



- Verificar el embarque en origen de la mercadería.
- Reportar novedades a los diferentes departamentos sobre la cantidad, la calidad, la forma de pago, la contra entrega de documentos, etc.; es decir un seguimiento despacho y destino de la mercadería.
- Examinar facturas y tarifas de fletes para las mercancías que no son entregadas en planta a fin de obtener las tarifas más económicas.

Periódicas:

- Elaborar o recibir cotizaciones de varios proveedores con precios unitarios y disponibilidad de productos para la aprobación respectiva.

Eventuales:

- Atender las visitas, reclamos de proveedores y representantes.
- Fiscaliza y tramita los reclamos por pérdidas y daño de materias primas, repuestos y productos varios.



3.6.12.2 BODEGUERO

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	COMPRAS
Nombre del cargo:	Bodeguero
Nivel jerárquico:	Auxiliar
Cargos que supervisa:	Auxiliar de Bodega, Choferes, Ayudantes de choferes

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	Tercer Nivel, Secundaria
Título:	Tecnólogo en Contabilidad, Bachiller químico, Físico
Conocimientos en:	Manejo de bodegas, contabilidad, presupuestos, componentes de Microsoft office, internet, sistema FENIX, módulo inventarios, reportes.
Experiencia:	4 años mínimo
Disponibilidad:	8 horas
Edad:	25 – 35 años

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Recibir materias primas, repuestos y productos varios de acuerdo a factura de compra, verificando pesos, calidad y cantidades, mantener inventarios físicos reales.	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Realizar la limpieza de su lugar de trabajo
- Recepción de materia prima, abarrotes, material de limpieza y material para mantenimiento de vehículos de acuerdo a factura de compra, verificando pesos y cantidades.



- Mantener inventarios físicos reales materia prima, abarrotes, material de limpieza, repuesto y material para mantenimiento de vehículos y maquinaria etc.
- Controlar que no existan saldos negativos en el sistema, tanto en costos como en cantidades.
- Verificar la concordancia entre el documento y lo físico de la mercadería despachada que se factura en la Planta.
- Verificar despacho de materia prima a Producción, controlando pesos y cantidades.
- Verificar despacho de producto a Cocina, para elaboración de alimentos del personal, controlando pesos y cantidades.
- Elaborar e ingresar al sistema las Notas de Egreso de Bodega a cocina, producción y repuestos para mantenimiento.
- Verificar despacho producto terminado a Frigoríficos, controlando pesos y cantidades.
- Realizar e ingresar en el sistema las transferencias requeridas de mercadería entre bodega de la Planta y Frigoríficos.
- Verificar salidas de material de limpieza a todos los departamentos.
- Verificar salidas de repuestos para mantenimiento.
- Realizar los ingresos de bodega por devoluciones de mercadería tanto físicamente como en el sistema.
- Archivar en forma secuencial notas de ingreso y egreso de bodega y demás documentación requerida para el cargo.
- Coordinar el envío oportuno de las facturas de las ventas realizadas en el día para realizar los despachos de producto a tiempo.
- Revisar el reporte de salida e ingreso de gavetas de la planta.

Semanales:

- Realizar el inventario físico por muestreo de materia prima, producto terminado, material de limpieza y repuestos.
- Realizar Inventario de Herramientas
- Imprimir el reporte de existencias de la mercadería de todas las bodegas.



- Realizar el listado de requerimiento de materia prima para elaboración de embutidos, para su compra oportuna.
- Realizar el listado de requerimiento de suministros de oficina y materiales de aseo necesarios en la empresa.
- Realizar lista de requerimientos de suministros (material para despacho)
- Coordinar la fumigación de la fábrica.
- Controlar la existencia de mínimos y máximos de todos los inventarios a su cargo.

Mensual:

- Realizar inventario de gavetas.
- Realizar el inventario de bodega y presentar su respectivo reporte.

Eventuales:

- Capacitar al personal nuevo de su departamento.
- Colaborar en el aseo de la fábrica.



3.6.12.3 AYUDANTE DE BODEGA

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	COMPRAS
Nombre del cargo:	Ayudante de Bodega
Nivel jerárquico:	Operacional
Cargos que supervisa:	Choferes, Ayudantes de choferes

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educacional:	Secundaria
Título:	No específico
Conocimientos en:	Manejo de bodegas
Experiencia:	2 años mínimo
Disponibilidad:	8 horas
Edad:	18 – 35 años

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Colocar la materia prima recibida de proveedores en el lugar asignado para su almacenaje: cámaras de frío, bodega, etc.	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Realizar la limpieza de su lugar de trabajo
- Realizar la limpieza de mesas, pisos y perchas de laboratorio
- Preparar los despachos para ventas dentro de la planta y envíos fuera de la



ciudad de acuerdo a comprobante de venta.

- Preparar despachos para la cocina
- Preparar despachos de materia prima para la planta de producción
- Preparar el despacho de abarrotes para los frigoríficos de Latacunga y Salcedo en la tarde.
- Lavar las gavetas para recepción de materia prima: carnes, etc.
- Colocar la materia prima recibida de proveedores en el lugar asignado para su almacenaje: cámaras de frío, bodega, etc.
- Mantener la bodega limpia, ordenada y seca, para mantener en correcto estado la materia prima: harinas, féculas, abarrotes, material de limpieza, repuestos, etc.

Semanal:

- Fumigar la fábrica
- Recibir las devoluciones de clientes los días sábados por la noche, comparar, revisar y llenar documentación necesaria para enviarla a cobranzas.
- Verificar y despachar producto terminado los días domingos de acuerdo a comprobante de venta
- Realizar la limpieza de la cámara de frío dos veces por semana

Eventuales:

- Colaborar en la toma de inventarios físicos
- Colaborar en el aseo de la fábrica.



3.6.12.4 TRANSPORTISTA 1

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	COMPRAS
Nombre del cargo:	Transportista 1
Nivel jerárquico:	Operacional
Cargos que supervisa:	Ayudante

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	Secundaria
Título:	Chofer profesional (Licencia tipo E) otorgado por un sindicato calificado
Conocimientos en:	Ciudades, Ambato, Quito, Latacunga
Experiencia:	4 años mínimo
Disponibilidad:	8 horas
Edad:	20 – 35 años

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">Transportar bultos de producto terminado a clientes de Salcedo, Ambato, Latacunga y enviarse a otras ciudades en la compañía de transporte previamente contratada.	

FUNCIONES DEL CARGO

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Verificar mercadería que es entregada por bodega para su traslado a frigoríficos o cooperativas de transporte
- Registrar su firma en la documentación de respaldo de traslado



de producto, responsabilizándose por el mismo

- Verificar mercadería que es entregada por bodega para su traslado a frigoríficos o cooperativas de transporte
- Transportar abarrotes y embutidos a Frigoríficos
- Registrar su firma en los registros de ingresos y salida de vehículos de la empresa.
- Transportar bultos de producto a enviarse a otras ciudades al terminal Terrestre y entregarlo en la compañía previamente contratada.
- Entregar producto en la ciudad de Ambato
- Dejar almuerzos para personal de los frigoríficos
- Trasladar las devoluciones de producto desde los frigoríficos hasta la planta de producción.
- Revisar vehículo antes de salir de la planta.
- Realizar cuentas de los envíos de la mercadería a clientes.
- Traer encomiendas desde el terminal hasta planta de producción

Semanales:

- Traer viruta y diesel para ahumadores
- Botar la basura de la planta.

Eventuales:

- Comprar repuestos para vehículos
- Compra de sangre para la producción.
- Realizar el mantenimiento de vehículos



3.6.12.5 TRANSPORTISTA 2

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	COMPRAS
Nombre del cargo:	Transportista 2
Nivel jerárquico:	Operacional
Cargos que supervisa:	Ayudante
PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	Secundaria
Título:	Chofer profesional (Licencia tipo E) otorgado por un sindicato calificado
Conocimientos en:	Sectores de la ciudad de Quito
Experiencia:	4 años mínimo
Disponibilidad:	8 horas
Edad:	20 – 35 años
NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transportar bultos de producto a clientes de Quito y trasladar materia prima y compras de proveedores de Quito a la Planta 	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Registrar su firma en la documentación de respaldo de traslado



de producto, responsabilizándose por el mismo

- Registrar su firma en los registros de ingresos y salida de vehículos de la empresa.
- Transportar bultos de producto a clientes de Quito
- Controlar pesos de la mercadería a ser transportada y las devoluciones.
- Trasladar las devoluciones de producto desde locales de clientes de Quito hasta la planta de producción.
- Trasladar materia prima y compras de proveedores de Quito a la Planta
- Liquidar las cuentas de viáticos con cajera
- Lavar los vehículos de la planta.

Semanales:

- Llevar los vehículos a mecánica para cambio de aceite, chequeo, mantenimiento, lavado.

Eventuales:

- Verificar mercadería que es entregada por bodega para su traslado a frigoríficos o cooperativas de transporte Transportar abarrotes y embutidos a Frigoríficos Entregar producto en la ciudad de Ambato Dejar almuerzos para personal de los frigoríficos
- Transportar bultos de producto a enviarse a otras ciudades al Terminal Terrestre y entregarlo en la compañía previamente contratada. Traer encomiendas desde el Terminal hasta planta de producción Cobrar facturas a clientes por la entrega de mercadería Entregar cuentas a cajera de los cobros realizados Realiza a bodega la entrega de las compras y la materia prima.



3.6.12.6 AYUDANTE CHOFERES

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	COMPRAS
Nombre del cargo:	Ayudante de choferes
Nivel jerárquico:	Operacional
Cargos que supervisa:	Ninguno

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	Secundaria
Título:	Chofer profesional (Licencia tipo c) otorgado por un sindicato calificado
Conocimientos en:	Conocer ciudades como Quito, Latacunga, Ambato
Experiencia:	1 año mínimo
Disponibilidad:	8 horas
Edad:	18 – 35 años

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">Entregar productos a clientes de acuerdo a comprobante de venta y solicitar la firma del cliente en comprobantes de venta y recibir materia prima de proveedores, carga y acomoda en el camión	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Colaborar en colocación de empaques al vacío



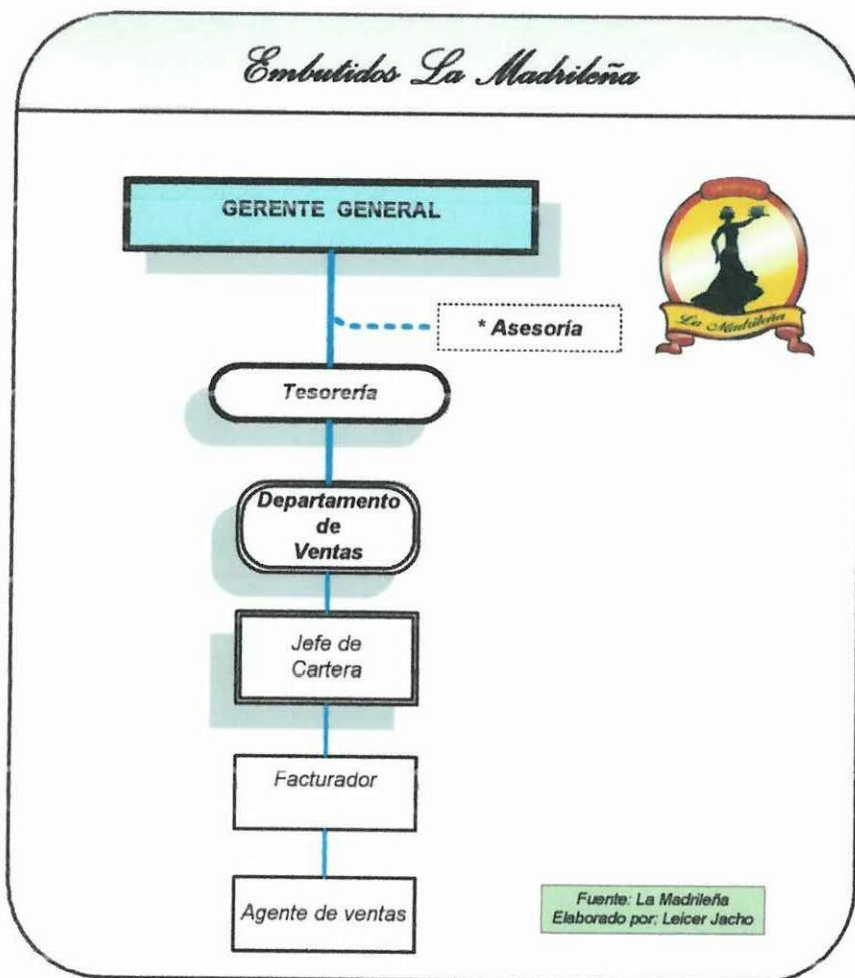
- Verificar la mercadería que es entregada por bodega para su traslado.
- Cargar sacos de producto al camión
- Entrega producto a cliente de acuerdo a comprobante de venta y solicitar la firma de cliente en comprobante de venta
- Cargar el producto y lo acomoda en el lugar que el cliente indique
- Elaborar y entregar a cliente nota de devolución de la mercadería.
- Solicitar la firma de cliente como aceptación de nota de devolución de producto
- Recibir materia prima de proveedores, la carga y acomoda en el camión
- Descargar camión en planta de producción
- Entregar materia prima a bodeguero de acuerdo a comprobante de venta
- Entregar devoluciones de clientes a bodeguero, pesando y llenando completamente la nota de devolución
- Cobrar facturas a clientes por la entrega de mercadería.
- Entregar cuentas a cajera de los cobros realizados.
- Ayudar en el lavado de camión

Eventuales:

- Colaborar en labores de despacho



3.6.13 GRÁFICO # 39 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
DEPARTAMENTO DE VENTAS





3.6.14 PROCESO PARA VENTA DE PRODUCTOS

	Manual de Procesos y Procedimientos		Código:	DVP 001
			Página:	1 de 3
	Fuente:	La Madrileña		
DEPARTAMENTO VENTAS		PROCESO Venta de productos		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:		
Leicer Jacho	Jefe de Cartera	Gerente		

Objetivo:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comercializar los productos y subproductos de la Empresa
Alcance:	Personal de la Empresa y Clientes
Responsables:	Jefe de Cartera, Facturador, Agente de ventas
Documentos:	Comprobantes de venta, retenciones, notas de crédito, solicitud de crédito, letras de cambio

Procedimientos:

Venta al Contado:


- Atención al cliente
- Nota de pedido de los producto
- Revisa y verifica pedido
- Envía pedido a producción
- Elaboración del producto solicitado
- Se envía producto terminado a bodega
- Elaboración nota de despacho
- Despacha el producto
- Elaboración del Comprobante de venta
- Transporte a los diferentes clientes
- Recepción del cliente

Venta a Crédito:

- Atención al cliente
- Solicitud de crédito
- Análisis de la solicitud
- Respuesta cliente (aprobada, rechazada)
- Nota de pedido de los producto
- Revisa y verifica pedido
- Envía pedido a producción
- Elaboración del producto solicitado
- Se envía producto terminado a bodega
- Elabora nota de despacho
- Despacha el producto
- Elaboración del Comprobante de venta
- Transporte a los diferentes clientes
- Recepción del cliente

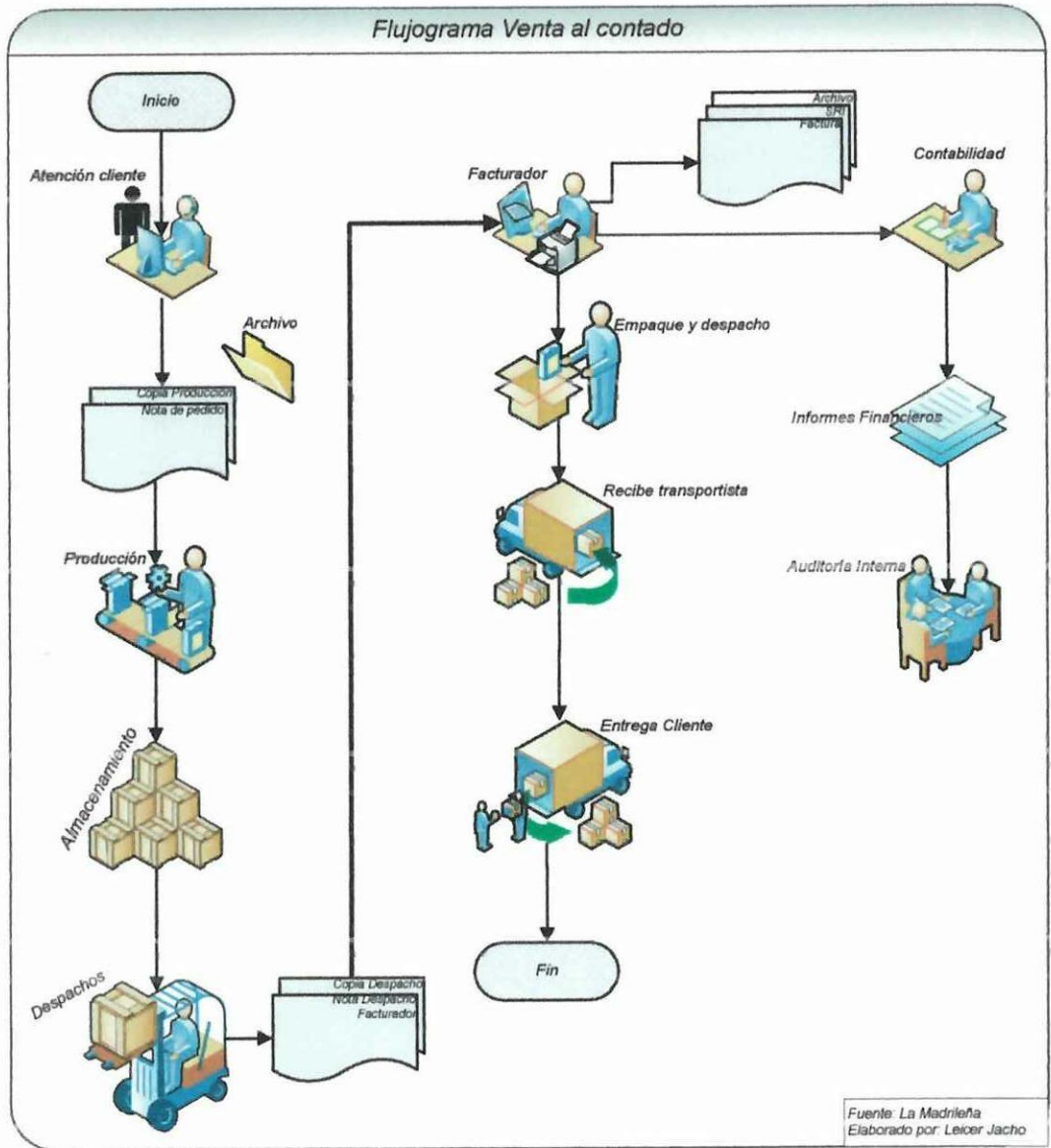


3.6.15 PROCEDIMIENTO PARA VENTA DE PRODUCTOS AL CONTADO

		Manual de Procesos y Procedimientos			Código:	DVPr 001		
					Página:	2 de 3		
		DEPARTAMENTO		Procedimiento				
		VENTAS		Venta al Contado				
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:	Frecuencia del Procedimiento:				
Leicer Jacho		Jefe de Cartera	Gerente	Diario				
PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACION	TRANSPORTE	DECISION	DEMORA	ARCHIVO			
	○	→	◇	D	▽			
1.-	■					Atención al cliente	Facturador, Agente de ventas, Jefe de Cartera	4 Hrs
2.-	■					Elabora nota de pedido y verifica	Facturador, Agente de ventas	5 min
3.-	■	■				Entrega pedido facturador	Agente de ventas	5 min
4.-	■					Revisa y verifica pedido	Facturador	5 min
5.-	■		■			Envía pedido a producción	Facturador	2 min
6.-	■					Elaboración de productos	Jefe de Planta	10 Hrs
7.-	■					Envía producto terminado a bodega	Jefe de Planta	10 min
8.-	■			■		Elabora nota de despacho del pedido	Jefe de Despachos	15 min
9.-	■			■		Envía a facturador	Jefe de Despachos	2 min
10.-	■					Elabora comprobante de venta	Facturador	5 min
11.-	■				■	Archiva documentación	Facturador	2 min
12.-	■					Revisa y Despacho de productos	Bodeguero	10 min
13.-	■					Revisa y recibe productos	Transportista	2 min
14.-	■					Entrega de productos	Transportista	3 Hrs
15.-	■					Revisa y recibe o devuelve	Cliente	15 min



3.6.16 GRÁFICO #40 FLUJOGRAMA VENTA DE PRODUCTOS AL CONTADO





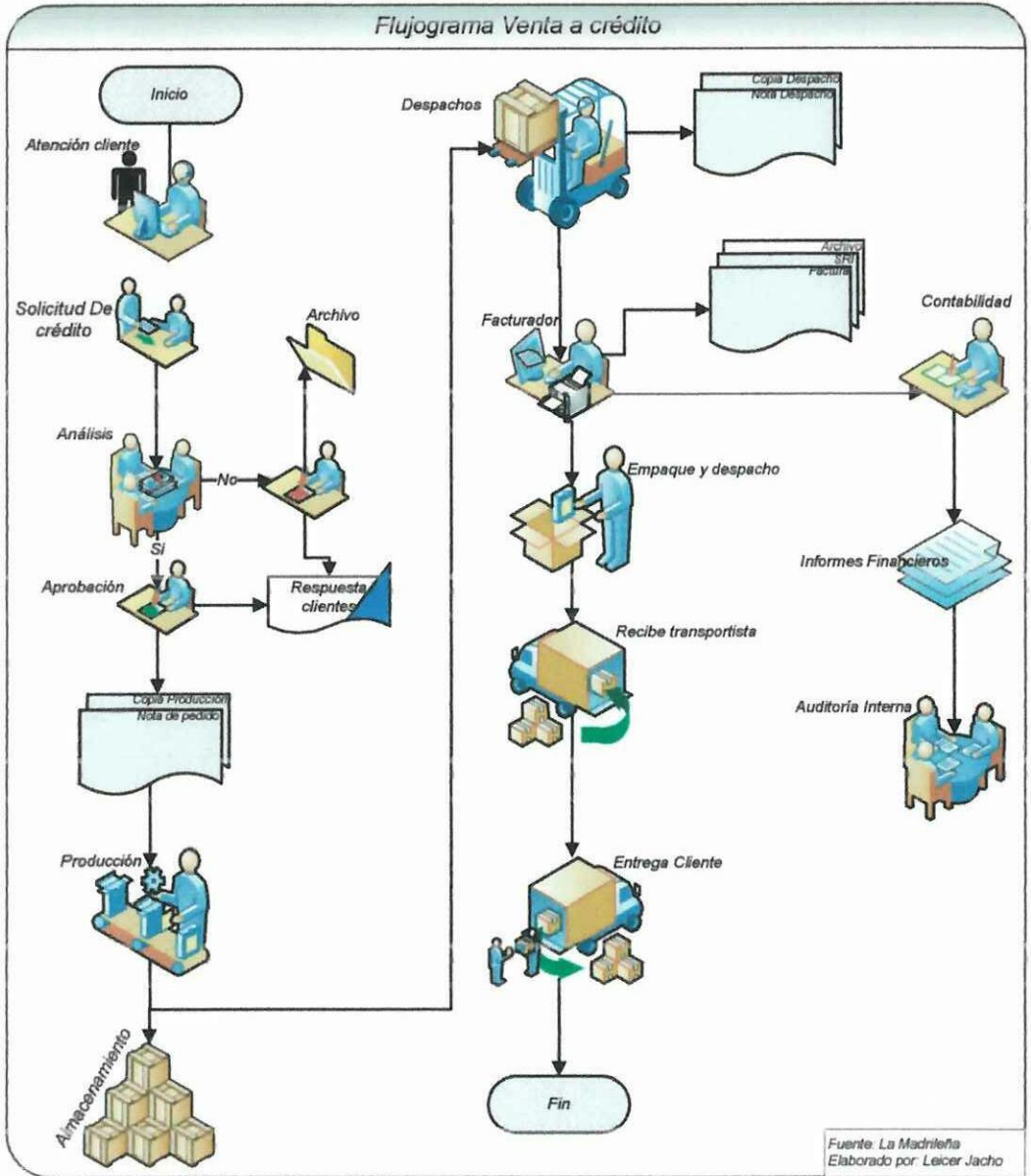
3.6.17 PROCEDIMIENTO VENTA DE PRODUCTOS A CRÉDITO

	Manual de Procesos y Procedimientos		Código:	DVPr 002
			Página:	3 de 3
	Fuente:	La Madriña		
DEPARTAMENTO		Procedimiento		
VENTAS		Venta a Crédito		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Frecuencia del Procedimiento:	
Leicer Jacho	Jefe de Cartera	Gerente	Eventual	

PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACION	TRANSICION	DECISION	DEMORA	ARCHIVO			
	●	→	◇	D	▽			
1.-	●					Atención al cliente	Jefe de Cartera	10 min
2.-	▽					Solicitud de crédito	Jefe de Cartera	30 min
3.-			●			Analiza, Revisa y entrega documentación	Jefe de Cartera	10 min
4.-			▽			Analiza, Revisa y entrega documentación	Gerente, Contador	20 min
5.-			▽			Respuesta cliente (acepta o rechaza)	Jefe de Cartera	10 min
6.-	●					Elabora nota de pedido y verifica	Jefe de Cartera	5 min
7.-	→					Entrega pedido facturador	Jefe de Cartera	0 min
8.-	●					Revisa y verifica pedido	Facturador	5 min
9.-			●			Envía pedido a producción	Facturador	2 min
10.-	●					Elaboración de productos	Jefe de Planta	10 Hrs
11.-			●			Envía producto terminado a bodega	Jefe de Planta	10 min
12.-			●			Elabora nota de despacho del pedido	Jefe de Despachos	15 min
13.-			▽			Envía a facturador	Jefe de Despachos	2 min
14.-	●					Elabora comprobante de venta	Facturador	5 min
15.-					●	Archiva documentación	Facturador	2 min
16.-	●					Revisa y Despacho de productos	Bodeguero	10 min
17.-	▽					Revisa y recibe productos	Transportista	2 min
18.-	→					Entrega de productos	transportista	3 Hrs
19.-					●	Revisa y recibe o devuelve	Cliente	15 min



3.6.18 GRÁFICO #41 FLUJOGRAMA VENTA DE PRODUCTOS A CRÉDITO





3.6.18.1 FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

3.6.18.1.1 JEFE DE CARTERA

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	VENTAS
Nombre del cargo:	<i>Jefe de Cartera</i>
Nivel jerárquico:	<i>Ejecutivo</i>
Cargos que supervisa:	<i>Facturador, Agente de ventas</i>

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educacional:	<i>Cuarto o Tercer Nivel</i>
Título:	<i>Ingeniero Comercial</i>
Conocimientos en:	<i>Contabilidad de costos, presupuestos, componentes de Microsoft office, internet, sistema FENIX módulo de facturación cuentas por cobrar e inventario, reportes marketing y ventas etc.</i>
Experiencia:	<i>4 años mínimo</i>
Disponibilidad:	<i>Horario abierto</i>
Edad:	<i>30 – 40 años</i>

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Administrar las operaciones de ventas y mercadeo de la empresa a fin de satisfacer las metas de rentabilidad y volumen estipuladas en los planes estratégicos de la empresa.	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Realizar cobros a clientes de cartera vencida en la planta.
- Elaborar recibos de cobro y entregar a cajera.



- Realizar visitas a clientes para cobros de cartera vencida.
- Elaborar recibo de cobro a clientes de cuentas vencidas fuera de la planta.
- Entregar recibos de cobro con su equivalente en efectivo o cheque a cajera para su ingreso al sistema.
- Ingresar al sistema las retenciones recibidas de los clientes.
- Elaborar notas de crédito por devoluciones, diferenciando productos buenos y para reproceso, previa confirmación con Bodega
- Ingresar al sistema y realizar Notas de Crédito por devoluciones de mercadería, afectando a la factura de compra referencial.
- Enviar notas de crédito a clientes.
- Analizar los estados de cuenta y depurar cartera vencida de clientes
- Informar personal o telefónicamente a los clientes los saldos que mantiene con la empresa y concretar el cobro del saldo pendiente.
- Archivar documentación de reprocesos, notas de crédito por devoluciones, recibos de cobro, etc.
- Verificar en Internet que los depósitos de clientes sean en efectivo e informar a facturación.

Semanales:

- Realizar informe de avances en la recuperación de cartera
- Realizar seguimiento de estado de clientes con pagos pendientes

Mensuales:

- Informar a clientes políticas de crédito vigentes
- Realizar reportes de estados de cuentas de clientes y mantener archivo.
- Entregar reporte a Auxiliar Contable de cuentas por cobrar a empleados para descuentos en rol.
- Colaborar en proceso de despacho
- Colaborar en proceso de información a clientes nuevos sobre productos que se ofertan



3.6.18.1.2 FACTURADOR:

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	VENTAS
Nombre del cargo:	Facturador
Nivel jerárquico:	Operacional
Cargos que supervisa:	Agente de ventas

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	Tercer Nivel
Título:	Tecnólogo Contador
Conocimientos en:	Atención al cliente, contabilidad, componentes de Microsoft office, internet, sistema FENIX módulo de facturación, reportes marketing y ventas .
Experiencia:	4 años mínimo en cargos similares
Disponibilidad:	8 horas
Edad:	22 – 35 años

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Elaborar comprobantes de venta de acuerdo a nota de pedido del cliente.	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Atención al cliente vía telefónica y personalmente.
- Comparar pedidos realizados por los clientes contra existencias de bodegas.
- Confirmar pedidos con los clientes vía telefónica indicando los productos que llegarán a su destino.



- En caso de ser pedidos de ciudades como: Esmeraldas, El Coca, Puyo, Ibarra, Guayaquil, Tulcán, etc. Solicitar el envío por fax del comprobante de depósito en efectivo o cheque del pedido más valor de transporte.
- Solicitar a Jefe de Cartera la confirmación de depósitos vía telefónica o internet en las entidades bancarias para despacho inmediato de pedidos a clientes.
- Elaborar y enviar comprobantes de venta de acuerdo a nota de pedido del cliente en valija con chofer encargado de la distribución de pedidos para su respectiva entrega y firma de comprobante por parte del cliente.
- Elaborar y enviar por valija notas de crédito por productos no enviados y devoluciones de los clientes.
- Archivar secuencialmente la documentación a su cargo.
- Archivar copia de comprobantes de venta sin derecho a crédito tributario por cliente para manejo de Jefe de Cartera y recuperación de cartera vencida.
- Informar oportunamente a los clientes variaciones de lista precios.
- Notificar a los clientes las políticas de venta y despacho de pedidos de la empresa.
- Coordinar envío de producto y su pago con la respectiva Compañía de transporte.
- Comunicar al cliente el envío de su pedido indicando la hora de salida, nombre de la cooperativa de transporte, número del vehículo, número de la guía de transporte, valor, número de bultos y posible hora de llegada.
- Efectuar llamadas telefónicas a clientes para concretar cobro de facturas a crédito corriente.
- Anulación de comprobantes de venta y notas de crédito en el sistema dentro del módulo de facturación previa autorización del Jefe de Cartera o superior inmediato.
- Atender llamadas telefónicas entrantes, comunicados por fax, copias, etc.
- Coordinar con el Jefe de Planta hoja de producción de acuerdo a pedidos diarios y proyecciones de ventas de acuerdo a las temporadas.



Eventuales:

- Elaborar informes mensuales de ventas por clientes y productos.
- Atender a clientes nuevos que vienen a conocer los productos y planta de producción enviando muestras de productos y listas de precios previa autorización de la gerencia para apertura de mercado.



3.6.18.1.3 AGENTE DE VENTAS

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	VENTAS
Nombre del cargo:	Agente de ventas
Nivel jerárquico:	Operacional
Cargos que supervisa:	Ninguno
PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	Tercer Nivel
Título:	Tecnólogo Marketing
Conocimientos en:	Atención al cliente, contabilidad, componentes de Microsoft office, internet, sistema FENIX módulo de facturación, reportes
Experiencia:	4 años mínimo en cargos similares
Disponibilidad:	8 horas
Edad:	22 – 35 años
NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer personalmente contactos con los clientes para realizar pedidos y recuperar cartera 	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingresos y salida de su asistencia diaria
- Establecer personalmente contactos con los clientes para realizar pedidos y recuperar cartera
- Aprobar los créditos a clientes y descuentos en forma verbal; además de emitir, devoluciones y proformas.
- Asegurar el cumplimiento de los plazos de entrega de productos a clientes.



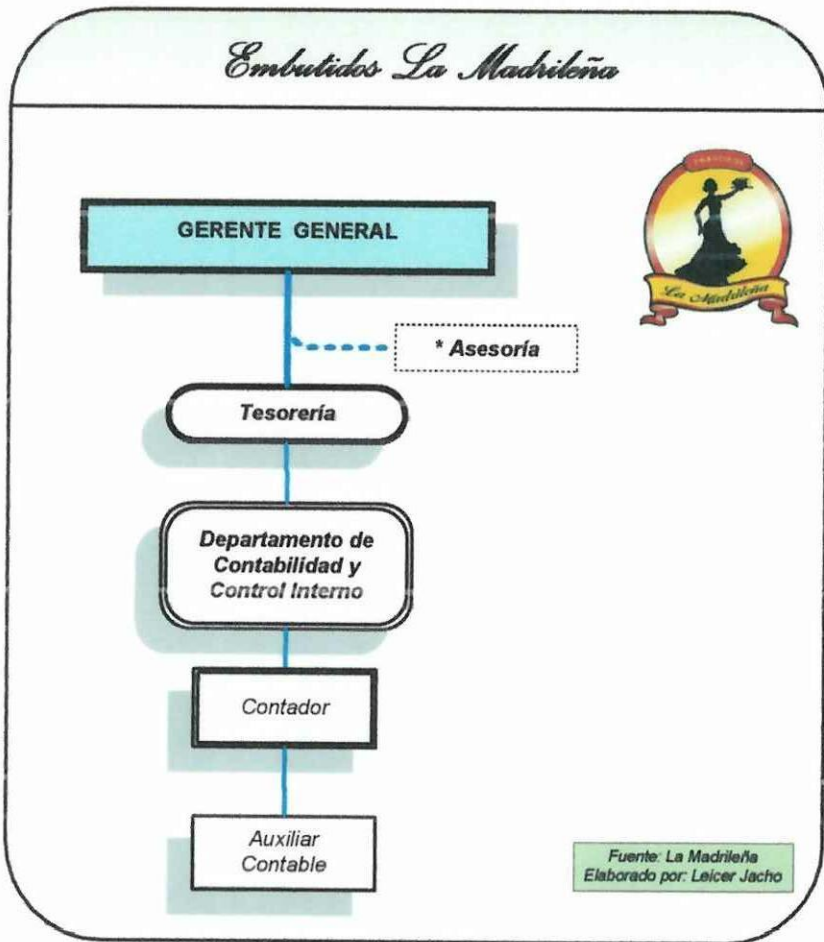
- Entregar las ventas y cartera recuperada a diario.

Eventuales:

- Ayudar en el aseo general del departamento de ventas
- Supervisar el despacho de mercaderías requeridas por los clientes.
- Recomendar cambios a las líneas de productos.
- Contestar llamadas telefónicas de clientes.
- Hacer depósitos bancarios cuando este en ciudades lejanas.
- Verificar stock para coordinar con el departamento de producción pedidos especiales de clientes.
- Verifica ingresos de transferencias de las agencias y a la vez la facturación correspondiente a los clientes visitados.




3.6.19 GRÁFICO #42 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD Y CONTROL INTERNO





3.6.20 PROCESO CONTABILIZACIÓN Y CONTROL

	Manual de Procesos y Procedimientos		Código: DContP 001
			Página: 1 de 9
			Fuente: La Madrileña
DEPARTAMENTO		PROCESO	
CONTABILIDAD Y CONTROL		Contabilización y control	
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:
Leicer Jacho		Contador	Gerente

Objetivo:	▪ Planificar y controlar todos los procesos contables y administrativos
Alcance:	Cientes internos externos de La Empresa
Responsables:	Contador, Auxiliar Contable
Documentos:	Comprobantes de compras y ventas, retenciones, notas de crédito y débito, solicitud de crédito en ventas y compras, Etc.


Procedimientos:

- Realizar el archivo de documentos en orden cronológico
- Resumen diario de ingresos y egresos
- Contabilizar diariamente los ingresos y egresos
- Revisar los diarios de caja y bancos
- Mayorización de transacciones
- Realizar transferencias bancarias
- Controlar el correcto ingreso del inventario de mercaderías, repuestos.
- Elaborar cuadro de costos de producción y margen de utilidades
- Revisar cuentas por pagar, documentos posfechados, préstamos bancarios, etc.
- Liquidación de impuestos (IVA, IR)
- Elaborar rol de pagos
- Aplicar el Manual de Control Interno
- Elaboración de balances
- Presupuestos y estadísticas

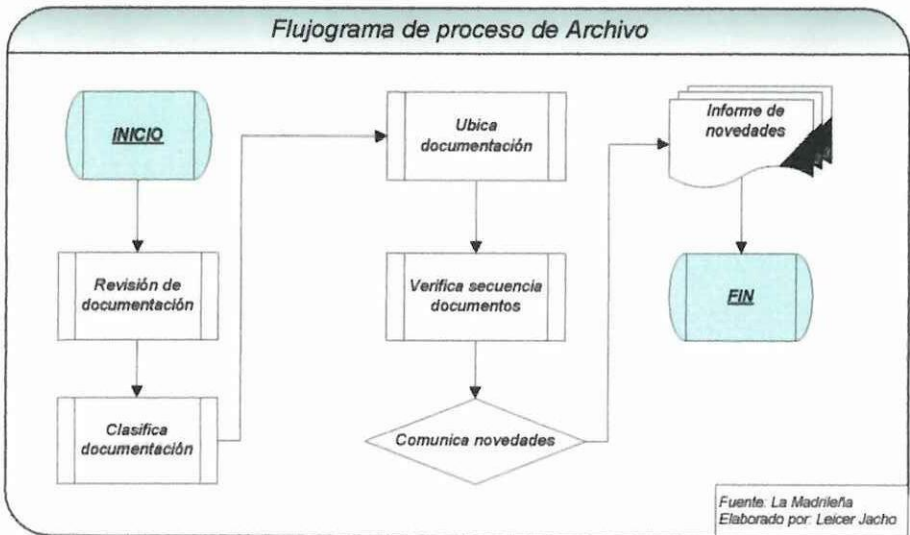


3.6.21 PROCEDIMIENTO ARCHIVACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN

3.6.22 GRÁFICO # 43 FLUJOGRAMA DE ARCHIVO


	Manual de Procesos y Procedimientos			Código:	Dcont Pr 001
				Página:	2 de 9
	Fuente:	La Madriña			
DEPARTAMENTO		PROCEDIMIENTO			
CONTABILIDAD Y CONTROL		Archivación de la documentación			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Frecuencia del Procedimiento:		
Leicer Jacho	Contador	Gerente	Diario		

PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACION	TRANSPORTE	DECISION	DEMORA	ARCHIVO			
	○	→	◇	D	▽			
1.-	●					Revisión de la documentación	Auxiliar contable	2 min
2.-	●	→				Clasifica documentación	Auxiliar contable	15 min
3.-			◇			Ubica documentación de acuerdo al departamento que pertenece	Auxiliar contable	1 Hrs
4.-				D		Verifica concordancia de documentos	Auxiliar contable	30 min
5.-					▽	Comunica novedades sobre documentación	Auxiliar contable, Contador	5 min





3.6.23 PROCEDIMIENTO INGRESOS

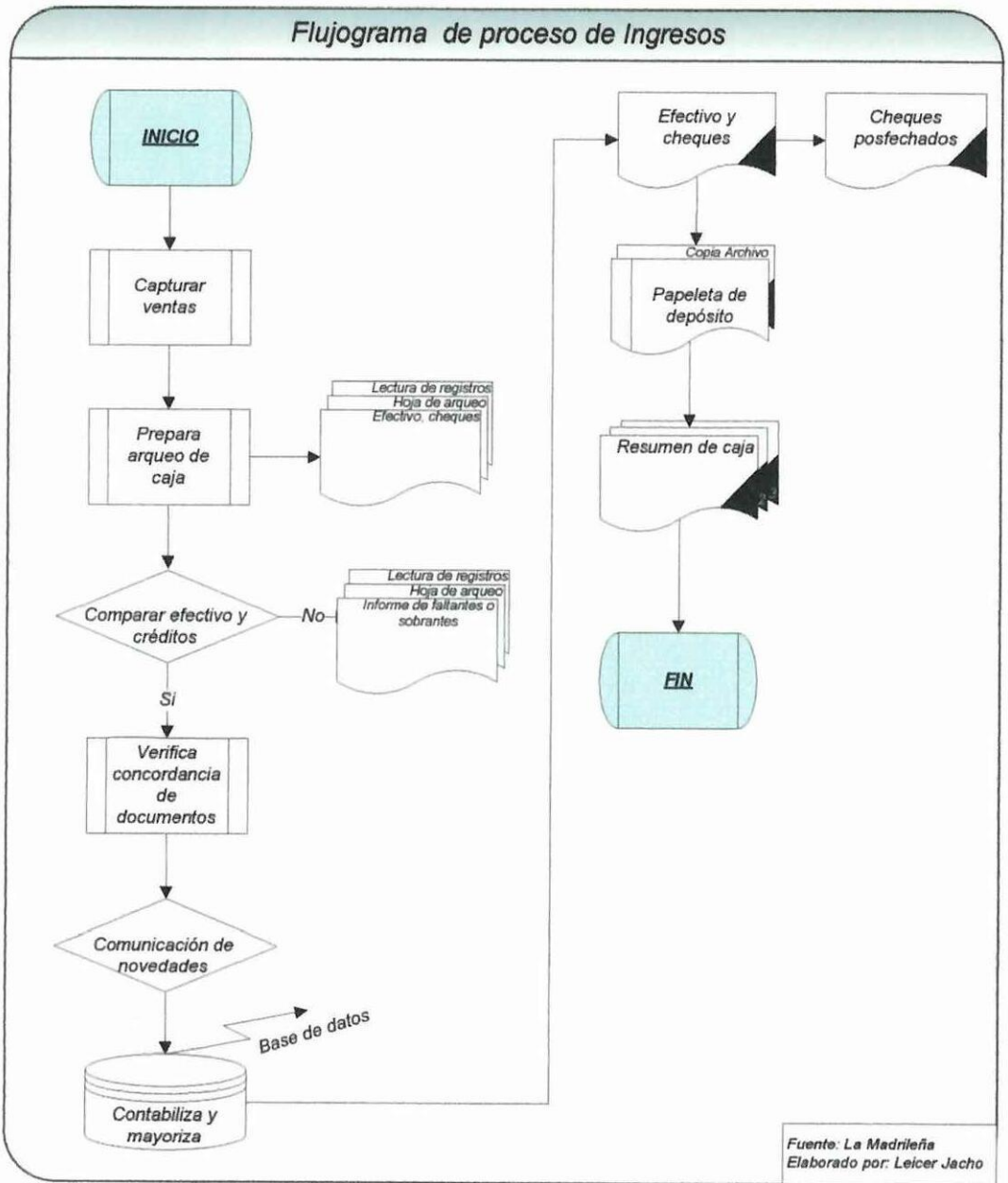
	Manual de Procesos y Procedimientos			Código: Dcont Pr 002
				Página: 3 de 9
	Fuente: La Madriña			
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD Y CONTROL		PROCEDIMIENTO Ingresos		
Elaborado por: Leicer Jacho	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente	Frecuencia del Procedimiento: Diario	

PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACION	TRANSPORTE	DECISION	DEMORA	ARCHIVO			
	○	→	◇	D	▽			

1.-	●					Capturar ventas de contado o crédito a facturador	Contador	30 min
2.-	●					Preparar arqueos de caja	Contador, facturador	5 min
3.-					●	Comparar efectivo y créditos, con ventas efectuadas	contador	10 min
4.-					●	Verifica concordancia de documentos	Contador	5 min
5.-					●	Comunica novedades sobre documentación	Contador, Jefe de Cartera	5 min
6.-	●					Resumen de ingresos	Contador	20 min
7.-	●					Contabilización de ingresos	Contador	5 min
8.-	●					Mayor general	Contador	5 min
9.-	●					Cotejar totales contabilizados con resumen de ingresos	Contador	10 min




3.6.24 GRÁFICO # 44 FLUJOGRAMA INGRESOS



Fuente: La Madriña
Elaborado por: Leicer Jacho



3.6.25 PROCEDIMIENTO CUENTAS POR PAGAR

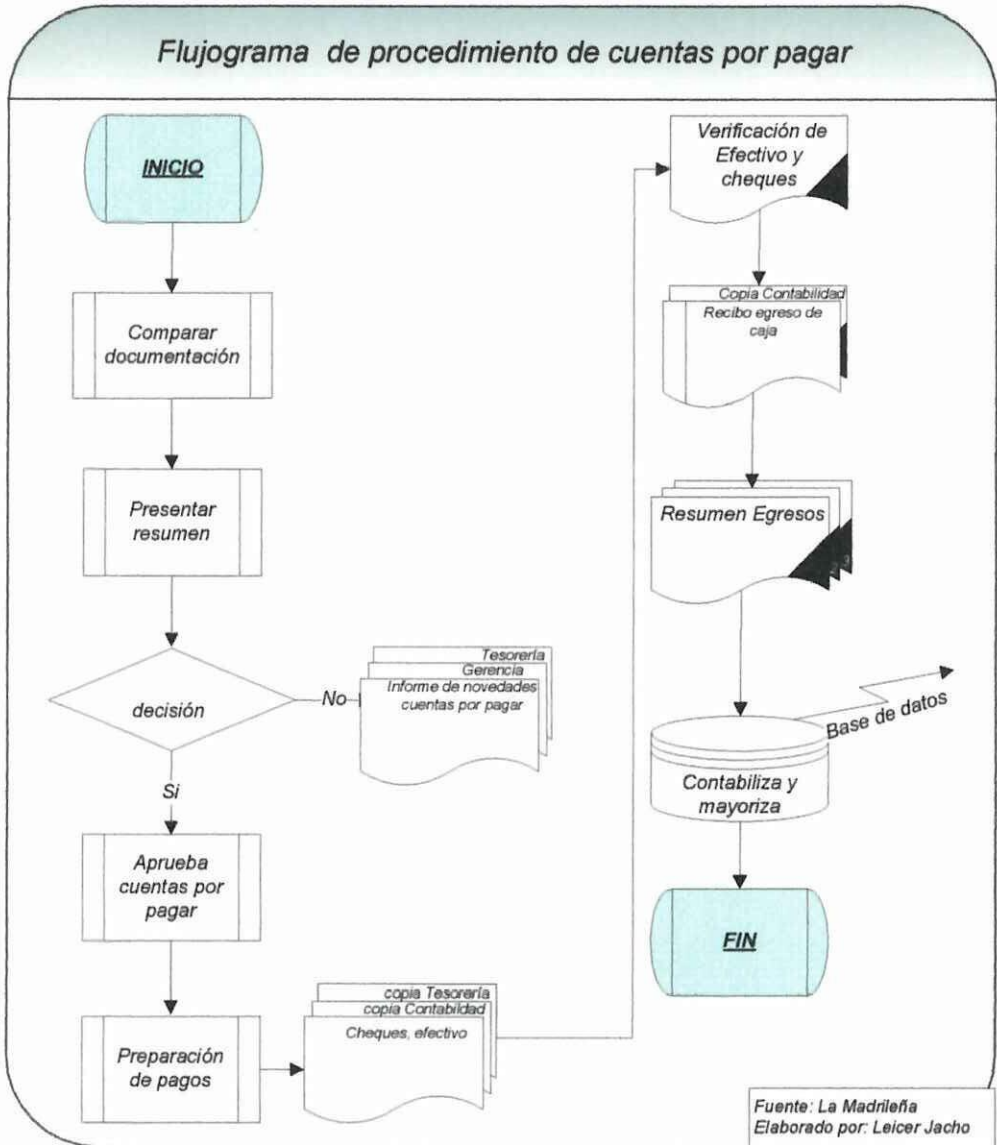
	Manual de Procesos y Procedimientos			Código: Dcont Pr 003
				Página: 4 de 9
		DEPARTAMENTO CONTABILIDAD Y CONTROL		PROCEDIMIENTO Cuentas por pagar
Elaborado por: Leicer Jacho	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente	Frecuencia del Procedimiento: Dos días por semana (Martes, Viernes)	

PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACION	TRANSPORTE	DECISION	DEMORA	ARCHIVO			
	○	→	◇	D	▽			

1.-	●					Revisar cronograma de cuentas por pagar	Contador	20 min
2.-	▼					Comparar documentos y aprobar cuentas por pagar	Contador	20 min
3.-			●			Presentar resumen de cuentas por pagar a tesorería	Contador	10 min
4.-				●		Aprobar cuentas por pagar	Tesorería	20 min
5.-	▲					Comunica novedades sobre documentación	Contador, Tesorero	5 min
6.-	▼					Revisa documentos y prepara cheques o efectivo	Tesorero	40 min
7.-	▼					Verifica cheques, efectivo	Contador	20 min
8.-	▼					Comunica novedades sobre documentación	Contador, Tesorero	5 min
9.-	▼					Contabiliza egresos	Contador, Tesorero	10 min



3.6.26 GRÁFICO # 45 FLUJOGRAMA CUENTAS POR PAGAR





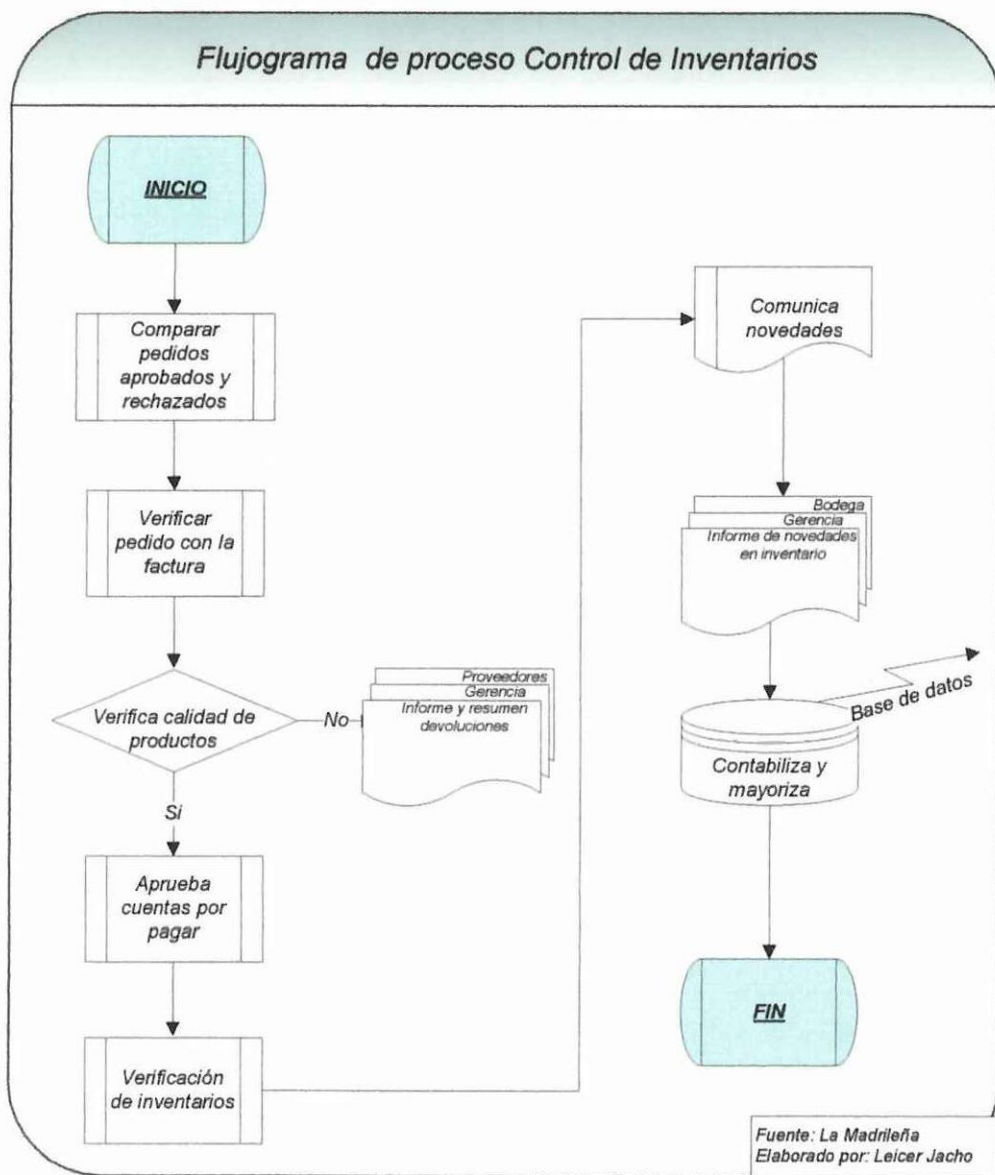
3.6.27 PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE INVENTARIOS

	Manual de Procesos y Procedimientos			Código: Dcont Pr 004	
				Página: 5 de 9	
	Fuente: La Madrileña				
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD Y CONTROL		PROCEDIMIENTO Control Inventarios			
Elaborado por: Leicer Jacho	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente	Frecuencia del Procedimiento: Un día por semana (Miércoles)		

PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACION	TRANSPORTE	DECISION	DEMORA	ARCHIVO			
	○	⇒	◇	D	▽			
1.-	●					Revisión pedidos de mercaderías y repuestos	Contador	20 min
2.-	●	→				Comparar pedidos autorizados y rechazados	Contador, Bodeguero	10 min
3.-			●			Verificación pedido y facturas recibida	Contador, Bodeguero	30 min
4.-			●			Verificación de la calidad de productos	Contador, Bodeguero	10 min
5.-			●			Verificación inventario físico y ingreso al sistema	Contador, Bodeguero	4 Hrs
6.-	●	→				Comunica novedades sobre documentación y productos	Contador, Bodeguero	15 min
7.-	●					Elaboración de informes de faltantes y sobrantes	Contador	40 min
8.-	●					Contabiliza inventario	Contador	10 min




3.6.28 GRÁFICO # 46 FLUJOGRAMA DE CONTROL DE INVENTARIOS





3.6.29 PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR EL CÁLCULO DE COSTOS

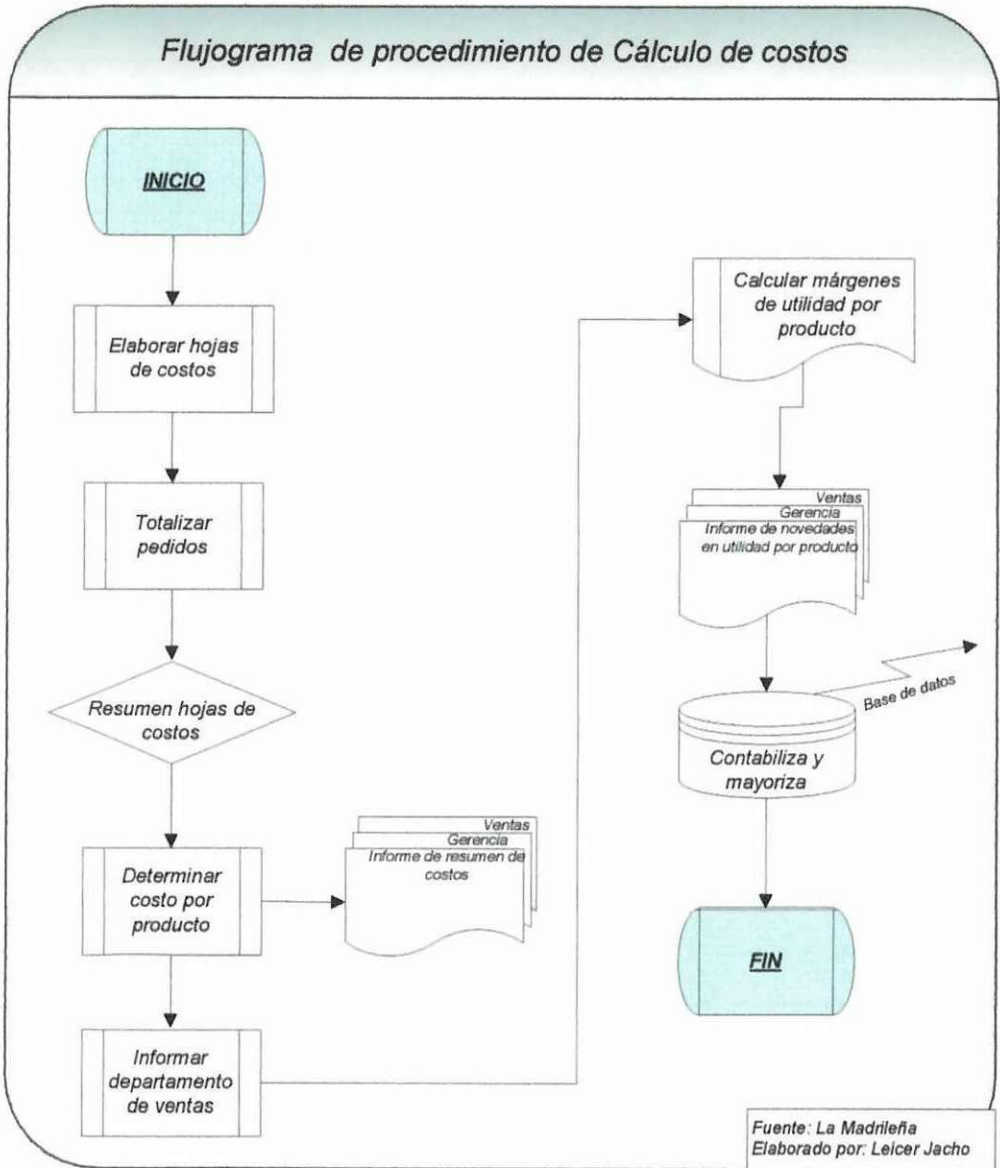
	Manual de Procesos y Procedimientos		Código: Dcont Pr 005
			Página: 6 de 9
			Fuente: La Madrileña
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD Y CONTROL		PROCEDIMIENTO Costos por ordenes de producción Diario	
Elaborado por: Leicer Jacho	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente	Frecuencia del Procedimiento: Diario

PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACION	TRANSPORTE	DECISION	DEMORA	ARCHIVO			
	○	→	◇	D	▽			

1.-						Elaboración hoja de costos por orden de producción	Auxiliar Contador	3 Hrs
2.-						Totalizar producción enviar planta	Auxiliar Contador, Jefe de planta	30 min
3.-						Resumir hojas de costos	Auxiliar contador	2 Hrs
4.-						Determinación de costo por producto	Auxiliar Contador	10 min
5.-						Determinación del precio de venta al público (PVP)	Contador	20 min
6.-						Informar departamento de ventas	Contador, Jefe de Cartera	15 min
7.-						Cálculo de margen de utilidad	Contador	30 min
8.-						Contabiliza costos	Contador	1 Hrs




3.6.30 GRÁFICO # 47 FLUJOGRAMA DE CÁLCULO DE COSTOS





3.6.31 PROCEDIMIENTO NÓMINA

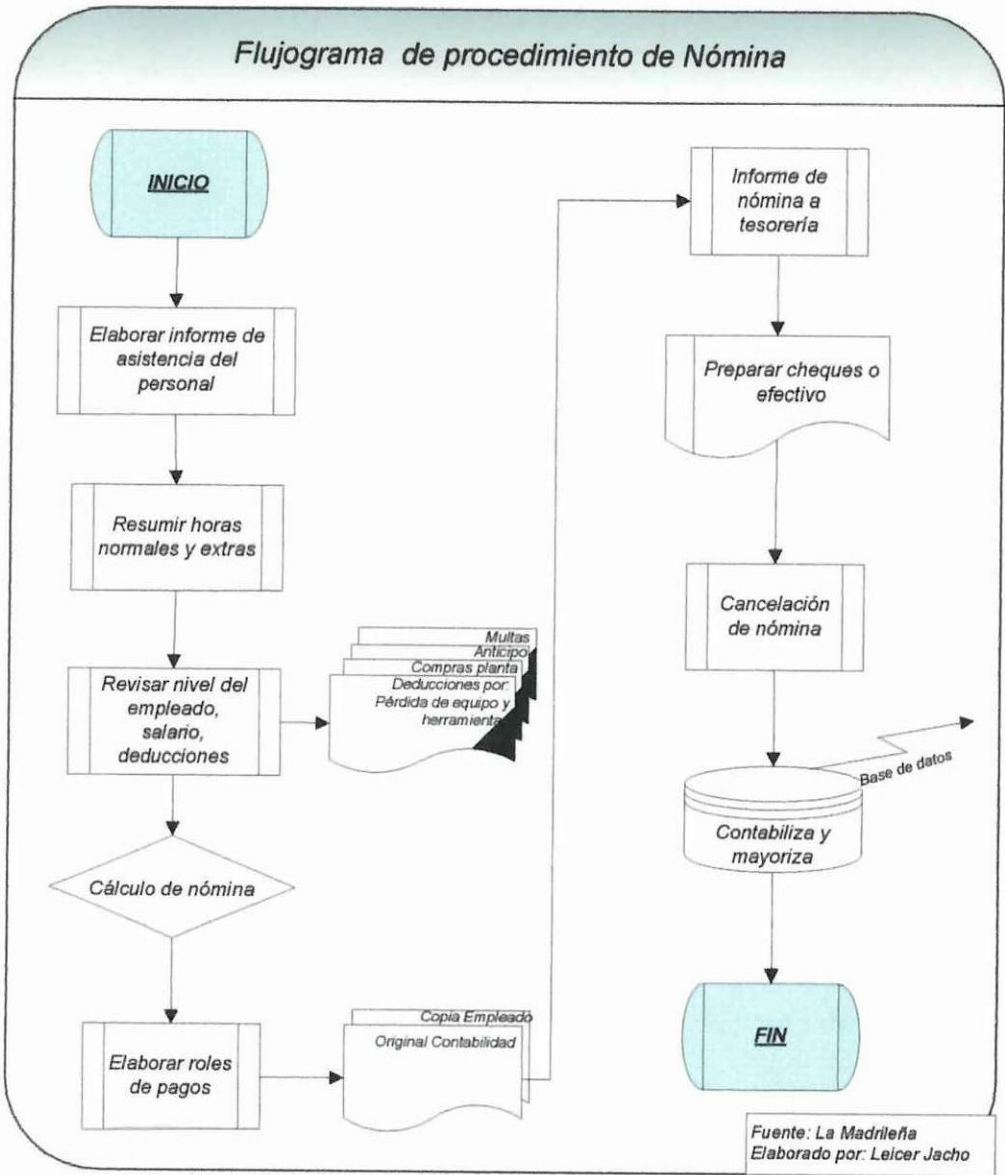
	Manual de Procesos y Procedimientos		Código: Dcont Pr 006
			Página: 7 de 9
			Fuente: La Madriña
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD Y CONTROL		PROCEDIMIENTO Nómina mensual	
Elaborado por: Leicer Jacho	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente	Frecuencia del Procedimiento: Mensual, eventual

PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACION	TRANSPORTE	DECISION	DEMORA	ARCHIVO			
	○	→	◇	□	▽			

1.-						Informe de Asistencia de personal	Auxiliar Contador	3 Hrs
2.-						Resumen de horas ordinarias y extraordinarias	Auxiliar Contador	1Hr
3.-						Revisar nivel del empleado, salario, deducciones, de nómina adjuntar documentación respaldo	Auxiliar contador	1 Hrs
4.-						Cálculo de nómina	Auxiliar Contador	30 min
5.-						Elaboración de roles de pagos	Contador	1 Hr
6.-						Informe de nómina a Tesorero	Contador, Tesorero	15 min
7.-						Se preparan cheques o efectivo	Tesorero	2 Hrs
8.-						Cancelación de nómina	Contador, Auxiliar Contable	3 Hrs
8.-						Contabilizar y mayorizar	Contador	30 min




3.6.32 GRÁFICO # 48 FLUJOGRAMA NÓMINA





3.6.33 PROCEDIMIENTO LIQUIDACIÓN DE IMPUESTOS

	Manual de Procesos y Procedimientos			Código: Dcont Pr 007	
				Página: 8de 9	
	Fuente: La Madriña				
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD Y CONTROL		PROCEDIMIENTO <i>Liquidación de impuestos, IVA, IR</i>			
Elaborado por: Leicer Jacho	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente	Frecuencia del Procedimiento: Semestral		

PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACION	TRANSPORTE	DECISION	DEMORA	ARCHIVO			
	○	→	◇	D	▽			

Liquidación de impuestos, IVA	Frecuencia del Procedimiento:	Mensual
--------------------------------------	--------------------------------------	----------------

1.-	●					Resumen de IVA en compras y ventas	Contador	3 Hrs
2.-	●					Resumen de Retenciones IVA	Auxiliar Contador	1Hr
3.-	●					Declaración del impuesto en formulario #104	Auxiliar contador	20 min
4.-		●				Liquidación del IVA en entidades bancarias	Contador	3 Hrs
5.-		●				Pedir comprobante de cancelación del Impuesto	Contador	5 min
6.-	●					Contabilizar Liquidación IVA	Contador	15 min
7.-	●					Archivar documentos	Auxiliar Contador	5 min

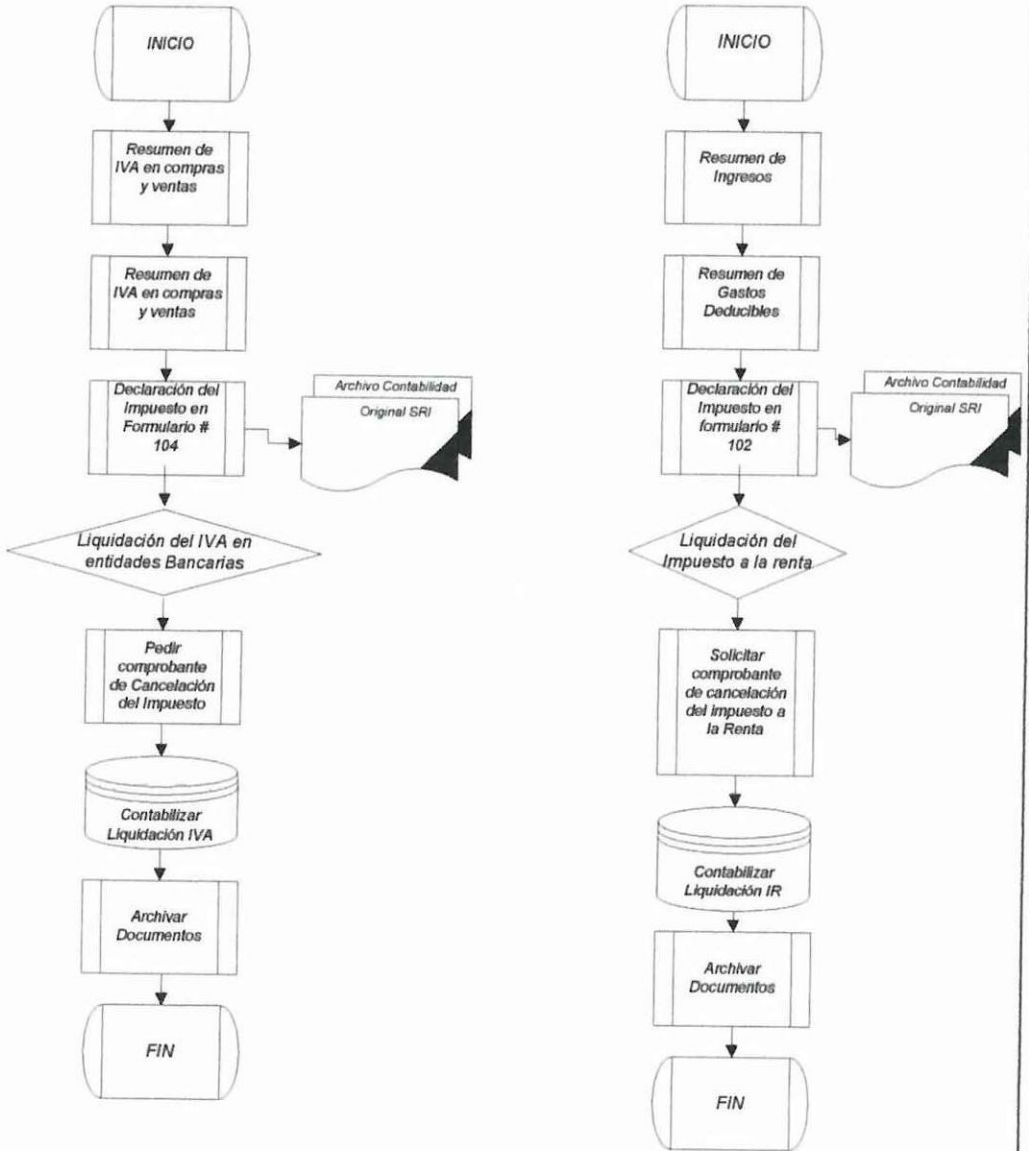
Liquidación de impuestos, IR	Frecuencia del Procedimiento:	ANUAL
-------------------------------------	--------------------------------------	--------------

1.-	●					Resumen de ingresos	Contador	4 Hrs
2.-	●					Resumen de gastos deducibles	Auxiliar Contador	2 Hrs
3.-	●					Declaración del impuesto en formulario #102	Auxiliar contador	20 min
4.-		●				Liquidación del Impuesto a la renta	Contador	2 Hrs
5.-		●				Solicitar comprobante de cancelación del Impuesto a la Renta	Contador	5 min
6.-	●					Contabilizar Liquidación IR	Contador	15 min
7.-	●					Archivar documentos	Auxiliar Contador	5 min



3.6.34 GRÁFICO # 49 LIQUIDACIÓN DE IMPUESTOS


Flujograma de Procedimiento de Liquidaciones Impuestos: IVA, IR



Fuente: La Madriña
Elaborado por: Leicer Jacho



3.6.35 PROCEDIMIENTO ELABORACIÓN DE BALANCES

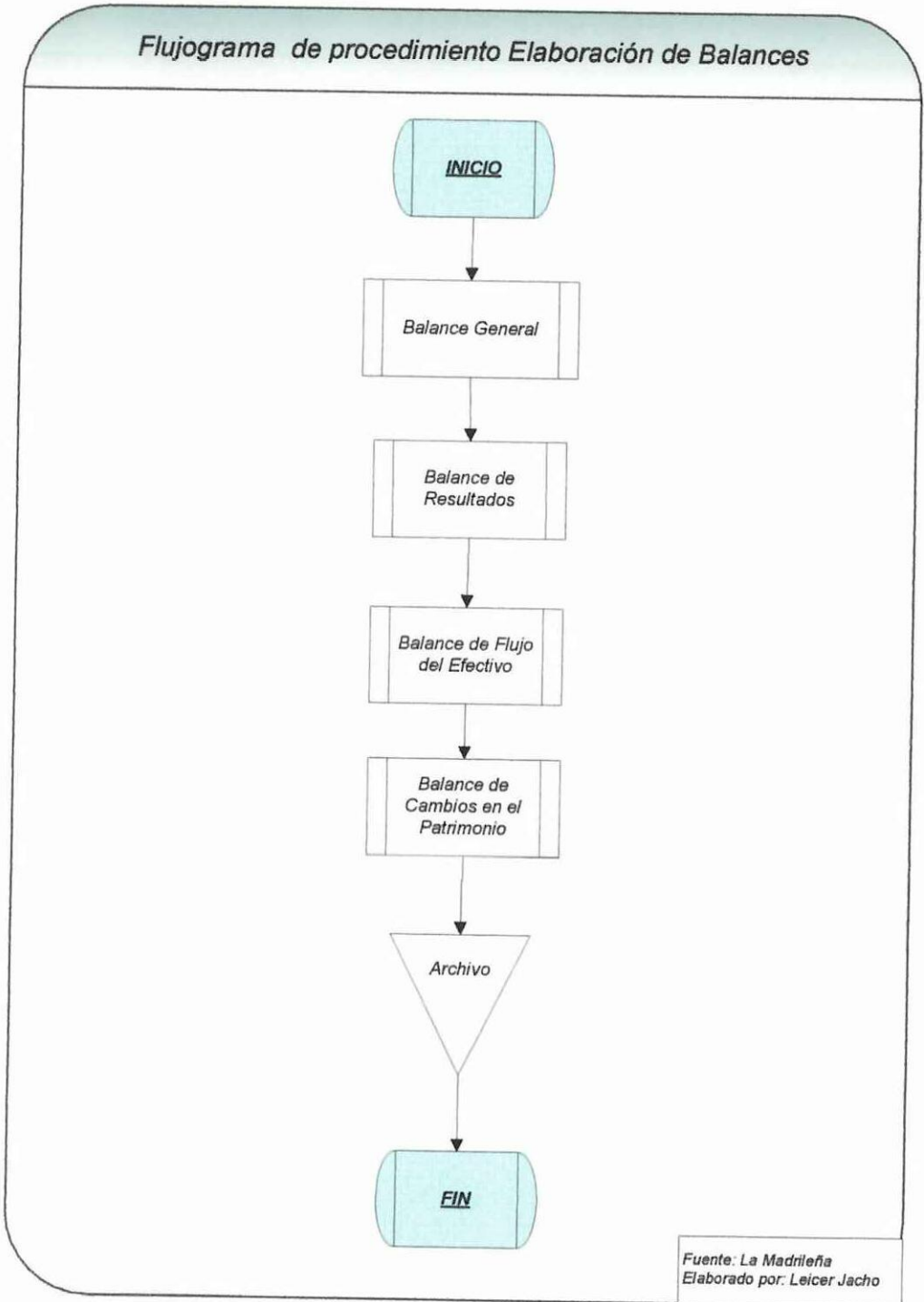
	Manual de Procesos y Procedimientos		Código:	Dcont Pr 008
			Página:	9 de 9
	Fuente:	La Madrileña		
DEPARTAMENTO CONTABILIDAD Y CONTROL		PROCEDIMIENTO Elaboración de Balances		
Elaborado por: Leicer Jacho	Revisado por: Contador	Aprobado por: Gerente	Frecuencia del Procedimiento: Anual	

PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES
	OPERACION	TRANSPORTE	DECISION	DEMORA	ARCHIVO		
	○	→	◇	D	▽		

1.-	●					Balance General	Contador
2.-	●					Balance de Resultados	Contador
3.-	●					Balance de Flujo del Efectivo	Contador
4.-			●			Balance de Cambios en el Patrimonio	Contador
5.-				●		Archivo de Documentación	Contador



3.6.36 GRÁFICO #50 FLUJOGRAMA ELABORACIÓN DE BALANCES





3.6.37 FUNCIONES Y PERFILES DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y CONTROL INTERNO

3.6.37.1 CONTADOR

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD
Nombre del cargo:	Contador General
Nivel jerárquico:	Ejecutivo
Cargos que supervisa:	Todos los departamentos de la Empresa

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educaional:	Cuarto o Tercer Nivel, afiliado al Colegio de Contadores
Título:	Ingeniero Contador Auditor, Licenciado en Contabilidad, Doctor en Auditoría
Conocimientos en:	Contabilidad de costos, presupuestos, componentes de Microsoft office, internet, sistema FENIX todos los módulos, Mónica, temax, safi etc.
Experiencia:	4 años mínimo
Disponibilidad:	Horario abierto
Edad:	30 – 40 años

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">Revisar y evaluar los reportes contables, además de registrar y codificar los asientos diarios de la empresa con el fin de verificar que todo lo relacionado al aspecto financieros se esté efectuando de una forma correcta y eficiente.	



FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Respalda la información generada diariamente del sistema Fénix, en el servidor y esporádicamente en un CD o en algún dispositivo de almacenamiento temporal.
- Supervisar el correcto funcionamiento y manejo del sistema contable adquirido en ADS.
- Revisar los diarios de caja y de bancos realizados por los auxiliares de la empresa.
- Custodiar los documentos legales de la empresa, originales y copias, como son: escrituras, patentes, registros sanitarios, patentes, etc.
- Ingresar, integrar y migrar información los puntos de venta hacia la planta.
- Archivar y custodiar las carpetas de todo el personal de la empresa.
- Realizar el archivo de documentación en orden cronológico.
- Elaborar documentación, (oficios, certificados de trabajo, a clientes, a proveedores, etc.)
- Atender a consultas contables, manejo y capacitación del sistema al personal nuevo de administración.

Semanales:

- Elaborar cuadro de costos de producción, rentabilidad y márgenes de utilidad por producto.
- Ingresar al sistema las cuentas por pagar como son: préstamos bancarios, documentos posfechados, etc.
- Comparar aleatoriamente los diarios de caja y de bancos de los puntos de venta y la documentación.
- Liquidación y declaración de impuestos, (IVA, IR) e ingresar al sistema.
- Realizar conjuntamente con el auxiliar contable los anexos mensuales de las declaraciones.
- Elaboración de flujos de caja y operativo proyectados.



Mensuales:

- Presentación de información al CONCEP.
- Elaboración del rol de pagos mensual
- Realizar arqueos de caja, conciliaciones bancarias, balances mensuales y anuales, inventarios físicos de la empresa y sus puntos de venta.
- Elaboración provisión de decimos tercero y cuarto, fondos de reserva, liquidación de vacaciones.

Eventuales:

- Coordinar gestiones de cobranzas a clientes.
- Mantener el control de la papelería autorizada por el SRI y mantener el stock del mismo.
- Realizar en el plazo de dos meses a partir de cierre del ejercicio, Balance General, Estado de Pérdidas y Ganancias.
- Crear y modificar claves para los usuarios del sistema, definir su nivel de acceso de acuerdo a cada función y controlar su correcto uso.
- Dar información clara y oportuna al personal que realice las funciones de auditoría externa en la empresa.
- Realizar transferencias de saldos entre las diferentes cuentas de los bancos de la empresa previa autorización del gerente o subgerente.



3.6.37.2 AUXILIAR CONTABLE

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	CONTABILIDAD
Nombre del cargo:	Auxiliar Contador
Nivel jerárquico:	Auxiliar
Cargos que supervisa:	Ninguno

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	Tercer Nivel, segundo nivel afiliado al Colegio de Contadores
Título:	Licenciado en Contabilidad, Bachiller contador
Conocimientos en:	Contabilidad de costos, componentes de Microsoft office, internet, sistema FENIX módulos de nómina, costos, inventarios, reportes, liquidación y anexos de impuestos
Experiencia:	2 años mínimo
Disponibilidad:	8 Horas
Edad:	20 – 35 años

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Revisar saldos diarios del banco y del sistema de existir diferencias darlas a conocer al Contador General para su respectiva conciliación bancaria.	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Ingresar al sistema las facturas de compras y archivarlas por proveedores en orden cronológico.
- Verificar costos y actualización de precios en el sistema contable de materia prima.



- Elaborar notas de crédito e informes por faltantes para recibir los respectivos créditos por los mismos.
- Ingresar al sistema y archivar las facturas de gastos.
- Revisar saldos diarios del banco y del sistema de existir diferencias darlas a conocer al Contador General para su respectiva conciliación bancaria.
- Elaborar el auxiliar de cuentas por cobrar al personal por anticipos en efectivo, compras de productos en planta, multas por atrasos y faltas constando la respectiva documentación para su descuento en roles.
- Hacer cheques con su respectivo comprobante de egreso y retenciones para las cancelaciones de proveedores, prestamos, pago de arriendos, seguros, publicidad, etc.
- Pedir autorización al Tesorero para realizar los pagos de la empresa a proveedores sea en efectivo, cheques o depósitos bancarios adjuntando documentación necesaria de soporte.
- Registrar débitos bancarios en el sistema.

Semanales:

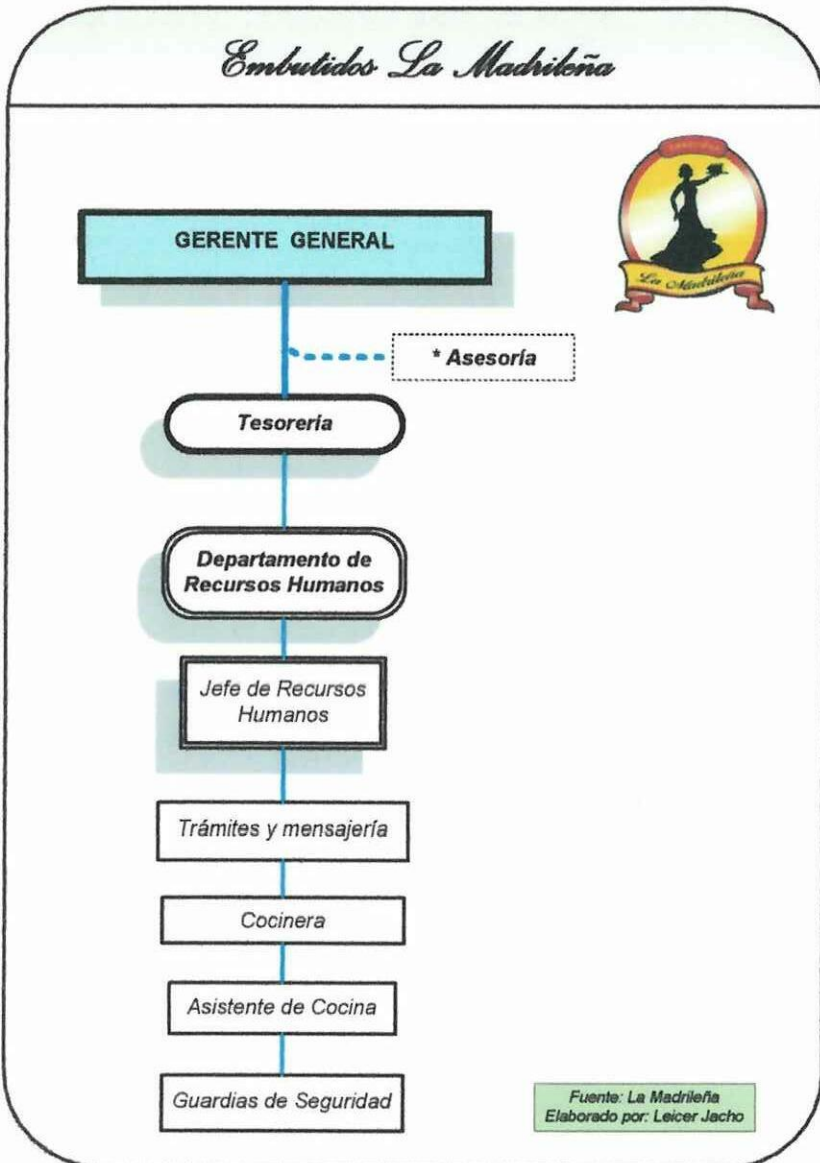
- Revisar manejo de inventarios conjuntamente con el bodeguero o su auxiliar físicamente y en el sistema.
- Verificar toma de inventarios, elaborar cronograma de fechas de pagos de servicios básicos, impuestos, y coordinar los mismos.

Mensuales

- Colaborar en la toma física de inventarios
- Realizar anexos transaccionales con el Contador



3.6.38 GRÁFICO # 51 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS





3.6.39 PROCESO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

	Manual de Procesos y Procedimientos		Código:	DRHP 001
			Página:	1 de 2
	DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS		PROCESO Planificación y control	
Elaborado por: Leicer Jacho			Revisado por: Jefe de RRHH	
		Aprobado por: Gerente		


Objetivo:	▪ <i>Planificar y controlar todo el personal de la empresa</i>
Alcance:	<i>Clientes internos</i>
Responsables:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>
Documentos:	<i>Avisos de entrada y salida IESS, Contratos, Actas de Finiquito</i>

Procedimientos:

- *Tramitar documentación correspondiente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*
- *Legalizar documentación del personal en la Insectoría de Trabajo de Cotopaxi*
- *Proveer al personal del equipo necesario para cumplir normas de seguridad e higiene*
- *Brindar capacitación sobre primeros auxilios, casos de siniestro*
- *Entrevistar posibles candidatos de acuerdo al perfil para llenar vacantes*
- *Velar por la integridad Física del personal*



3.6.40 PROCEDIMIENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN PERSONAL

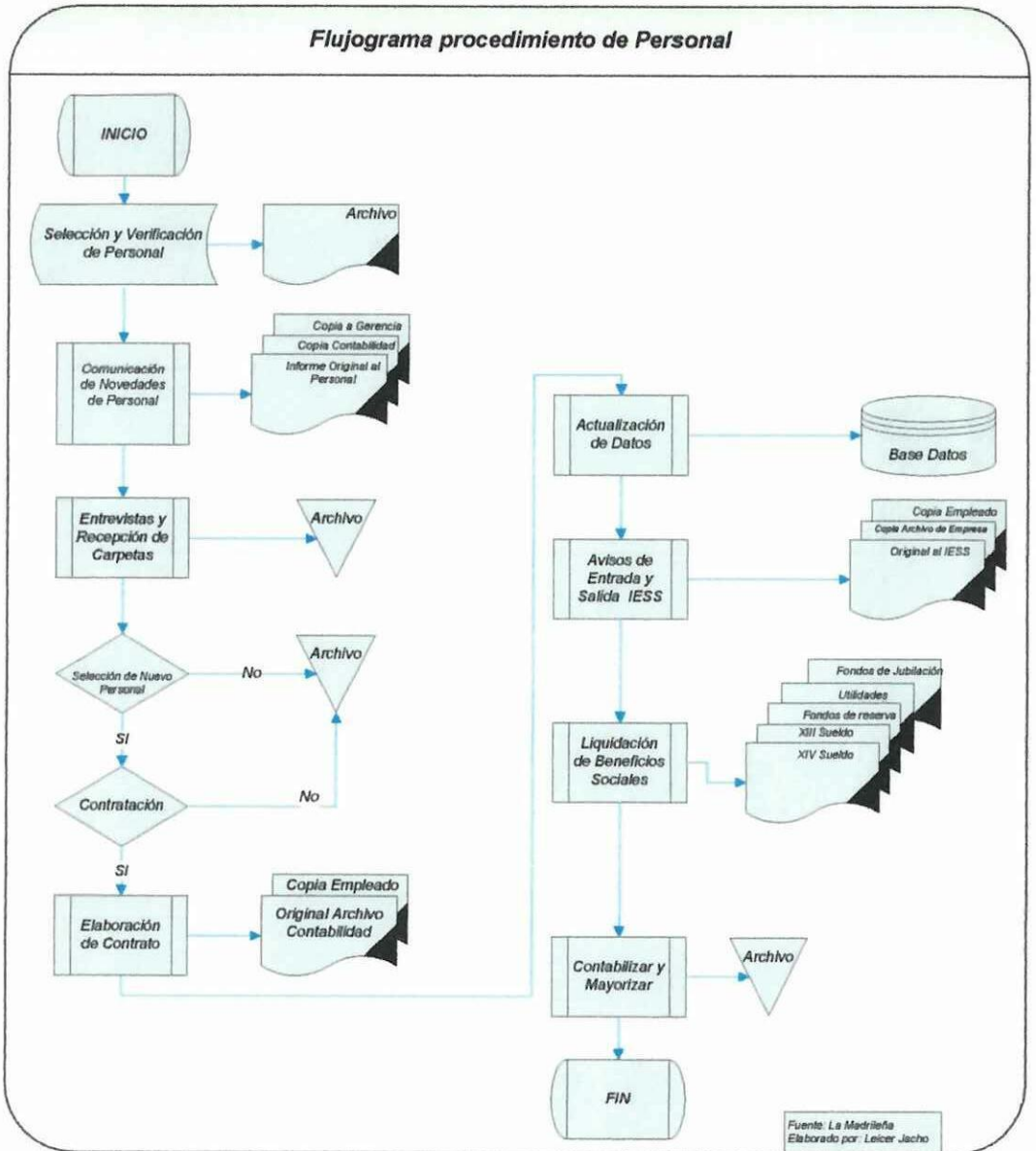
	Manual de Procesos y Procedimientos		Código: Dcont Pr 001
			Página: 2 de 2
	Fuente: La Madriña		
DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS		PROCEDIMIENTO Administración de Personal	
Elaborado por: Leicer Jacho	Revisado por: Jefe de RRHH	Aprobado por: Gerente	Frecuencia del Procedimiento: Mensual, eventual

PASO	MOVIMIENTOS					ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO promedio
	OPERACION	TRANSPORTE	DECISION	DEMORA	ARCHIVO			
	○	→	◇	□	▽			

1.-						Selección y Verificación de perfil del personal	Jefe de RRHH	3 Hrs
2.-						Comunicación de novedades de personal	Jefe de RRHH	1Hr
3.-						Entrevistas y recepción de carpetas	Jefe de RRHH	1 Hrs
4.-						Selección de personal nuevo	Jefe de RRHH	30 min
5.-						Contratación de personal nuevo	Jefe de RRHH	1 Hr
6.-						Elaboración de Contratos de Trabajo	Jefe de RRHH	15 min
7.-						Actualización de datos	Jefe de RRHH	4 min
8.-						Avisos de Entrada y salidas IESS	Jefe de RRHH	30 min
9.-						Liquidación de beneficios sociales	Jefe de RRHH	2 Hrs



3.6.41 GRÁFICO # 52 FLUJograma PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL





3.6.42 FUNCIONES Y PERFIL DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

3.6.42.1 JEFE DE RECURSOS HUMANOS

DESCRIPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	<i>PRODUCCIÓN</i>
Nombre del cargo:	<i>Jefe de Recursos Humanos</i>
Nivel jerárquico:	<i>Ejecutivo</i>
Cargos que supervisa:	<i>Mensajería, Cocina, Guardias</i>

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	<i>Cuarto o Tercer Nivel</i>
Título:	<i>Ingeniero Seguridad Industrial</i>
Conocimientos en:	<i>Normas de calidad, normas de seguridad e higiene, conocimientos básicos de informática, sistema FENIX módulo de nómina</i>
Experiencia:	<i>5 años mínimo</i>
Disponibilidad:	<i>Horario abierto</i>
Edad:	<i>30 – 40 años</i>

NATURALEZA DEL CARGO:
<p>Administrar al personal y capacitar en primeros auxilios, casos de incendio, accidentes laborales etc.</p>

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Velar por la integridad Física del personal

Mensuales:



- Realización de planillas de aportación, avisos de entrada y salida del IESS.
- Elaboración de contratos y actas de finiquitos de personal, etc.
- Capacitar al personal en primeros auxilios, casos de incendio, accidentes laborales etc.
- Proveer al personal del equipo necesario de seguridad industrial
- Dar charlas acerca de los contenidos de Reglamento Interno, Reglamento de Seguridad e Higiene
- Actualizar datos de todo el personal
- Tramitar documentación correspondiente en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Eventuales:

- Legalizar documentación del personal en la Insectoría de Trabajo de Cotopaxi
- Proveer al personal del equipo necesario para cumplir normas de seguridad e higiene
- Brindar capacitación sobre primeros auxilios, casos de siniestro
- Entrevistar posibles candidatos de acuerdo al perfil para llenar vacantes
- Llenar vacantes en la empresa
- Entregar memorándum a los trabajadores
- Realizar chequeos médicos al personal cada tres meses



3.6.42.2 MENSAJERO:

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	<i>RECURSOS HUMANOS</i>
Nombre del cargo:	<i>Mensajero</i>
Nivel jerárquico:	<i>Auxiliar</i>
Cargos que supervisa:	<i>Ninguno</i>

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	<i>Tercer Nivel</i>
Título:	<i>Licenciado Contabilidad</i>
Conocimientos en:	<i>Trámites de documentación legales y bancarios</i>
Experiencia:	<i>4 años mínimo en cargos similares</i>
Disponibilidad:	<i>8 horas</i>
Edad:	<i>22 años en adelante</i>

NATURALEZA DEL CARGO:
<ul style="list-style-type: none">▪ Realizar los depósitos diarios y tramites de documentación legal de la Empresa

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria
- Registrar la hora de salida y regreso a la planta, detallando el motivo
- Recibir el depósito y contar dinero.
- Realizar los depósitos de ventas y cobros del día anterior por la mañana de planta y frigoríficos.
- Realizar los depósitos al medio día de la recaudación de la mañana tanto



de planta y los frigoríficos de Latacunga y salcedo.

- Entregar los comprobantes de depósito a auxiliar contable

Mensuales:

- Retirar estados de cuenta de bancos y cooperativas
- Retirar dinero del banco para pago de sueldos de empleados y trabajadores
- Realizar pagos de luz, agua, teléfono
- Realizar pagos de impuestos
- Realizar pagos de planillas de aportes al IESS

Eventuales:

- Cotizar costos de útiles de oficina y de aseo así como de repuestos
- Compra de útiles de oficina y de aseo así como de repuestos
- Dejar documentación en imprenta para la elaboración de documentos preimpresos
- Llevar documentos a notarías u otras dependencias de la ciudad por trámites pendientes.
- Retirar cheques devueltos de los bancos y cooperativas
- Realizar pagos de impuestos municipales



3.6.42.3 COCINERA:

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	<i>RECURSOS HUMANOS</i>
Nombre del cargo:	<i>Cocinera</i>
Nivel jerárquico:	<i>Operacional</i>
Cargos que supervisa:	<i>Asistente de cocina</i>

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	<i>Primaria o secundaria</i>
Título:	<i>No aplica</i>
Conocimientos en:	<i>Cocina típica de la sierra, de la costa e internacional</i>
Experiencia:	<i>4 años mínimo en cargos similares</i>
Disponibilidad:	<i>8 horas</i>
Edad:	<i>22 años en adelante</i>

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Preparar y servir el desayuno y almuerzo para todo el personal de la Empresa	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Uniformarse
- Verificar el menú diario, almuerzo, merienda del día en curso y desayuno



para el siguiente día.

- Realizar el listado de producto necesario para preparación de menú
- Solicitar a bodega el producto una sola vez al día mediante nota de pedido.
- Limpiar el área de cocina
- Elaborar el desayuno
- Servir el desayuno al personal del área de producción de 9:00am a 9:30am y al personal del área administrativa y despachos de 9:30am a 10:00am.
- Limpiar el comedor y cocina luego de cada comida
- Preparar el área de cocina para la elaboración de almuerzo
- Elaborar el almuerzo
- Servir el almuerzo para los frigoríficos
- Servir el almuerzo al personal del área de producción de 13:00 a 13:30 y al personal del área administrativa y despachos de 13:30 a 14:00.
- Preparar el área de cocina para la elaboración de la merienda.
- Solicitar un informe al jefe de producción sobre el personal que va a trabajar para poder elaborar la merienda.
- Preparar la merienda
- Preparar el área de comedor para que la merienda sea calentada y servida.

Semanales:

- Realizar compra de legumbres
- Realizar pedido de abarrotos a los frigoríficos
- Realizar pedido de insumos de acuerdo al menú.
- Realizar el aseo minucioso de área de cocina y comedor
- Preparar el listado de menús para el mes.
- Solicitar aprobación de menús a Subgerente.



3.6.42.4 ASISTENTE DE COCINA:

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	RECURSOS HUMANOS
Nombre del cargo:	Asistente de cocina
Nivel jerárquico:	Operacional
Cargos que supervisa:	Asistente de cocina

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	Primaria
Título:	No aplica
Conocimientos en:	Cocina típica de la sierra, de la costa
Experiencia:	1 años mínimo en cargos similares
Disponibilidad:	8 horas
Edad:	18 años en adelante

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Ayudar a preparar y servir el desayuno y almuerzo para todo el personal de la Empresa	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Registrar y firmar la hora de ingreso y salida de su asistencia diaria.
- Uniformarse
- Retirar de bodega el producto solicitado para la elaboración del menú
- Colaborar en la limpieza de comedor y cocina constantemente



- Colaborar en la preparación del desayuno
- Colaborar en la preparación del almuerzo
- Lavar platos del personal de administración
- Colaborar en la preparación de la merienda

Semanales:

- Preparar el desayuno, el día que cocinera sale a realizar compra de legumbres
- Realizar el aseo minucioso de área de cocina y comedor



3.6.42.5 GUARDIAS DE SEGURIDAD:

DESCRPCIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	<i>RECURSOS HUMANOS</i>
Nombre del cargo:	<i>Guardiana</i>
Nivel jerárquico:	<i>Operacional</i>
Cargos que supervisa:	<i>Ninguno</i>

PERFIL DEL PUESTO:	
Nivel Educativo:	<i>Secundaria</i>
Título:	<i>Permiso para portar armas, pertenecer a una compañía calificada en seguridad privada</i>
Conocimientos en:	<i>Defensa personal, manejo de armas, seguridad privada</i>
Experiencia:	<i>1 años mínimo en cargos similares</i>
Disponibilidad:	<i>24 horas del día</i>
Edad:	<i>18 años en adelante</i>

NATURALEZA DEL CARGO:	
<ul style="list-style-type: none">▪ Vigilar las instalaciones de la planta de producción las 24 horas.	

FUNCIONES DEL CARGO:

Diarias:

- Reportarse con la compañía de seguridad su ingreso.
- Revisar alrededor de la planta de producción e informar novedades
- Vigilar las instalaciones de la planta de producción las 24 horas.
- Comunicar la llegada y solicitar autorización para el ingreso de vehículos o personas a la persona asignada para su atención.



- Permitir el ingreso de los proveedores uno a uno a la fábrica para el descargue de producto.
- Revisar minuciosamente los vehículos que entran y salen de la planta, sean de proveedores, clientes o personal que trabaja en la planta
- Revisar minuciosamente a todas las personas que ingresen o salgan de la planta.
- Colaborar en el estacionamiento de los vehículos, en el área asignada para ello.
- Permitir el ingreso de clientes que desean comprar directamente en la fábrica, previo comunicación, revisión respectiva y la solicitud de identificación
- Revisar que el personal que trabaja en la empresa no saque ningún tipo de materia prima, producto, repuesto o material, sin previa autorización de sus respectivos jefes departamentales o comprobante de venta si fuere el caso de producto terminado.
- Vigilar que los trabajadores no salgan de las instalaciones de la empresa en horas laborables
- Informar a los dueños de la empresa y Compañía de Seguridad si existe alguna novedad, pérdida, robo, etc., para que se proceda inmediatamente a la investigación e inspección correspondiente.
- Solicitar el registro de la firma a la hora de ingreso y salida del personal de la empresa.
- El personal de producción debe firmar su ingreso el momento que entra a laborar en la planta de producción.
- Entregar el informe diario de registro de ingreso y salida del personal de la empresa al Auxiliar Contable
- Mantener las puertas de ingreso a la empresa cerradas y con la seguridad debidas.
- Abrir la puerta de comedor a la hora indicada para la merienda y cerrarle terminado el tiempo otorgado para esta actividad.
- Contar las gavetas y bultos de producto que sale de fábrica hacia frigoríficos



- Pasar un informe a gerencia de las gavetas que ingresan y salen de la planta.
- Contar las gavetas que regresan a la fábrica e informar novedades
- Solicitar el registro de la firma a la hora de salida e ingreso de los vehículos de la empresa, revisando su interior minuciosamente y anotando kilometraje, número de gavetas que salen en el vehículo.
- Verificar el estado de los vehículos, golpes, choques, rayaduras, llantas de emergencia, a su ingreso a la fábrica e informar novedades a Gerencia.
- Controlar kilometraje de los vehículos de acuerdo al lugar de que se traslada
- Entregar un reporte a gerencia de las novedades de los vehículos
- Tomar pesos y cantidades de bultos en los despachos que se efectúan por las noches, independientemente de los valores que debe tomar el Jefe de Despachos.
- Preparar un informe con la toma de pesos y cantidades de bultos o gavetas y presentarle a Gerencia al día siguiente.

Semanales:

- Recibir, revisar pesos de devoluciones e ingresarlas a contenedor previa autorización de Gerencia.

Eventuales:

- Apagar máquina de hielo si no existe energía eléctrica y los contenedores de la planta.
- Verificar temperatura de cámaras de frío

BIBLIOGRAFÍA:

Bodie ZVI; Merton Robert: **FINANZAS**; Primera Edición; Editado por Pearson Education; México; 2003; 512p.

Cepeda Alonso Gustavo: **AUDITORÍA Y EL CONTROL INTERNO**; Segunda edición ; Editado por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA, S.A.; Colombia; 2005; 233p.

Goznes, A.; Goznes, M.: **ENCICLOPEDIA PRÁCTICA DE LA CONTABILIDAD**; Océano Grupo Editorial S.A.; España; 2001; 815p.

Herrera E., Luis; et. al.: **MAESTRÍA EN GERENCIA DE PROYECTOS EDUCATIVOS Y SOCIALES, Tutoría de la Investigación**; Primera Edición; Editado en “AFEFCCE”; Quito; 2002; 319p.

Holmes, Arthur W.: **AUDITORIA PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS**; Segunda Edición; Mexico; 1984; 495p.

Kell, Walter G.; Boynton, William C.; Ziegler, Richard E.: **AUDITORÍA MODERNA**; García M. Alberto CP, Traductor; Segunda Edición; Editado en Continental S.A. México; 1997; 823p.

Leiva Z., Francisco: **NOCIONES DE METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA**; Segunda Edición; Editado en Tipoffset “Ortiz”; Quito; 1990; 96p.

Lindgaard, Eugenia; Gálvez, Gerardo: **CONTABILIDAD DE GESTIÓN, Presupuestaria y de Costos**; Océano Grupo Editorial S.A.; España; 2003; 992p.

McGraw Hill, Irwin; et. al.: **AUDITORIA UN ENFOQUE INTEGRAL**; Doceava Edición; México; 615p.

Mochón Francisco: **PRINCIPIOS DE ECONOMÍA**; Primera Edición; Editado por McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.; España; 1995; 460p.

NARVÁEZ ALARCÓN, Sophía Soraida: **“CONTROL INTERNO FINANCIERO PARA LA IMPORTADORA DE JOYAS NEREYRA”**; Director: Dr. José Viteri; UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, Facultad de Contabilidad y Auditoria; 2006.

Nickerson, C.B.: **MANUAL DE CONTABILIDAD Para no contadores**; Anguera José Traductor; Océano Grupo Editorial S.A.; España; 2001; 748p.

Reinoso C., Víctor A.: **EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS**; Segunda Edición; Quito; 1983; 948p.

Sarmiento R., Rubén: **CONTABILIDAD GENERAL**; Novena Edición; Cuenca; 2003; 466p.

Vásconez A., José V.: **CONTABILIDAD GENERAL PA EL SIGLO XXI**; Segunda Edición; Editado en Corporación Bustos; Quito; 2002; 401p.

ALBEXOS



Tradición calidad y servicio

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

ENCUESTA DIRIGIDA PERSONAL ADMINISTRATIVO Realizada en la Empresa de Artesanías La Madrileña



Sírvase contestar las siguientes preguntas, sus respuestas serán de mucha utilidad para la investigación que se esta realizando
Le agradecemos anticipadamente su participación

1.- ¿Cree necesaria la implementación de un manual de Control Interno en su Empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
2.- ¿Conoce el organigrama vigente de la empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
3.- ¿Conoce Usted las políticas internas de la empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
4.- ¿Cree Usted que la estructura actual de su empresa le permite desarrollar sus funciones con eficacia?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
5.- ¿Cree que hay polivalencia suficiente entre los encargados de cada departamento?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
6.- ¿Cree que hay una adecuada segregación de funciones en la empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
7.- ¿Considera Usted que la Empresa necesita una reingeniería administrativa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
8.- ¿Funciona adecuadamente la relación entre los distintos departamentos de la empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
9.- ¿Tiene la Empresa organizada y archivada la documentación de compras, ventas, ingresos, egresos, etc.?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
10.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?	Años		<input type="text"/>

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

ENCUESTA DIRIGIDA PERSONAL de PRODUCCIÓN Realizada en la Empresa de Artesanías La Madrileña



Sírvase contestar las siguientes preguntas, sus respuestas serán de mucha utilidad para la investigación que se esta realizando
Le agradecemos anticipadamente su participación

1.- ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?	Años		<input type="text"/>
2.- ¿Conoce el organigrama vigente de la empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
3.- ¿Conoce Usted las políticas y reglamentos internos de la Empresa?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
4.- ¿Cree Usted que la estructura actual de su empresa le permiten desarrollar sus funciones con eficacia?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
5.- ¿Tiene un manual de funciones de su cargo?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
6.- ¿Existen manuales de procedimientos específicos de su departamento?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
7.- ¿El trabajo que desarrolla corresponde a las funciones de su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
8.- ¿Se realizan reuniones en su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
9.- ¿Realiza la empresa cursos de capacitación en el área que se desempeña?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
10.- ¿Tiene los equipos y herramientas necesarias para desarrollar sus actividades?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
11.- ¿Valora las condiciones ergonómicas de su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>
12.- ¿Valora las condiciones ambientales (ventilación, temperatura, ruidos, etc.) de su puesto de trabajo?	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	Parcialmente <input type="checkbox"/>

