



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE
MANABI**

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

INFORME FINAL DE TITULACION

PREVIA A LA OBTENCION DEL TITULO DE:

INGENIERO(A) EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

“Diseño de Auditoría de Gestión a las Buenas Prácticas de Manufactura en el proceso de producción del área de tornería de la empresa Talleres del Caribe Tallercar s.a. para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y cumplimiento de las normativas vigentes en la ciudad de Manta”

AUTOR:

Laura Lilibeth Calle Palma

TUTOR:

Ing. Isaac Gabriel Murillo Delgado

MANTA-MANABI-ECUADOR

2016

CERTIFICACION DEL TUTOR

Con el fin de dar cumplimiento a disposiciones legales establecidos por la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, quien suscribe el **Ing. Isaac Murillo Delgado**, Director de titulación.

CERTIFICO:

Que la Srta. Laura Lilibeth Calle Palma, realizó su trabajo final de titulación en la ciudad de Manta, sobre el tema de investigación: “**DISEÑO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL ÁREA DE TORNERÍA DE LA EMPRESA TALLERES DEL CARIEB TALLERCAR S.A. PARA EVALUAR EL GRADO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CUMPLIMIENTO DE LAS NORMATIVAS VIGENTES EN LA CIUDAD DE MANTA**”, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto por la Facultad de Contabilidad y Auditoría, guiándose bajo mi asesoría, criterio, condición y análisis.

Ing. Isaac Murillo Delgado

DIRECTOR DE TITULACIÓN

DECLARATORIA SOBRE LOS DERECHOS DEL AUTOR

Yo **Laura Lilibeth Calle Palma** Egresado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría Pública de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, declaro que el presente trabajo “**DISEÑO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL ÁREA DE TORNERÍA DE LA EMPRESA TALLERES DEL CARIBE TALLERCAR S.A. PARA EVALUAR EL GRADO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CUMPLIMIENTO DE LAS NORMATIVAS VIGENTES EN LA CIUDAD DE MANTA**”, es de autoría propia y como tal será protegida por las leyes establecidas en el Estado Ecuatoriano de derecho tal como se establece en los Artículos 1, 2, 3, 4, 5, 6, y 7 de la ley de Propiedad intelectual, por lo tanto concedo los derechos correspondientes de este trabajo, a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, así mismo se asumen todas las condiciones y responsabilidades que correspondan al mismo dentro de la normativa vigente.

Atentamente,

Laura Lilibeth Calle Palma

EGRESADA/A



UNIVERSIDAD LAICA "ELOY ALFARO" DE MANABÍ
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA PÚBLICA

Sometida a una consideración del Honorable Consejo de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, como requisito para obtener el título de:

INGENIERO CONTABILIDAD Y AUDITORIA PÚBLICA

Aprobado por el Tribunal Examinador:

JURADO EXAMINADOR

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Isaac Murillo Delgado

JURADO EXAMINADOR

JURADO EXAMINADOR

DEDICATORIA

Aunque en la mayoría de veces parece que estuviéramos en una batalla, existe un momento en que la guerra cesa y nos enfocamos para lograr nuestros objetivos planteados.

Este proyecto de investigación está dedicado a Dios por guiar mis pasos y convertirme en una persona tolerante y perseverante, a mis padres por ser unos seres constantes que nunca me dejaron sola en este largo camino para conseguir mis anhelos. A mis hermanos por ser la parte fundamental de mis logros, mis decisiones y sobre todo mi fe.

También dedicado a ustedes maestros por no solo ayudarme en gran manera a concluir el desarrollo de esta tesis, sino también por acogerme y formarme cada día de manera profesional y personal.

“Si te rindes nunca sabrás lo cerca que estuviste de la meta”

AGRADECIMIENTO

En presente proyecto de investigación primeramente me gustaría agradecer a mi Dios por fortalecerme y darme sabiduría para culminar un logro más anhelado que me lo determine hace 5 años.

A la UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI por permitirme ser una alumna constante y perseverante en todo ámbito.

Me gustaría agradecer a mi familia por ser mi esperanza, mis ganas de luchar y sobre todo ser mi luz de vida en todo paso que me propongo, porque ustedes me han motivado durante mi formación profesional.

Agradezco a mi director del proyecto, Ing. Isaac Murillo Delgado por ser guía de enseñanza, por su visión crítica de muchos aspectos cotidianos de la vida para mi desarrollo personal y profesional, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, valores y determinación.

También me gustaría agradecer a cada uno de mis profesores, porque ustedes han formado cada momento, cada enseñanza, cada caída, levantada y sobre todo cada consejo escuchado y puesto en práctica para convertirme en una persona innovadora y extraordinaria.

Para ellos: Muchas gracias, y que Dios los bendiga.

INDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACION DEL TUTOR.....	I
DECLARATORIA SOBRE LOS DERECHOS DEL AUTOR	II
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
INDICE DE CONTENIDO.....	VI
RESUMEN DE EPÍGRAFE	1
INTRODUCCION	1
I. LA PROBLEMÁTICA	2
II. METODOLOGIA.....	2
JUSTIFICACIÓN	4
III. OBJETIVOS	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
IV. HIPOTESIS	6
General.....	6
Específica	6
CAPITULO I.....	7
MARCO TEÓRICO	7
1.1.1 Definición de la Auditoría de Gestión.....	7
1.1.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	7
1.1.3 Técnicas y procedimientos de Auditoría de gestión	8
1.1.4 Enfoque en la Norma ISO 9001:2008 Basados en Procesos:.....	9
1.1.5 Metodología de la Auditoria de Gestión	11
1.1.5 Control de gestión: control de la eficacia, eficiencia y economía .	12
ANÁLISIS PERSONAL	14
CAPITULO II.....	16
2. DIAGNOSTICO DEL OBJETO.....	16
2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA TALLERES DEL CARIBE S.A	16
2.1 MISION	17
2.2. VISION	17

2.3 OBJETIVO GENERAL	17
2.4 VALORES	17
2.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN	18
2.6 ANALISIS DEL PROCESO	18
2.7 BASE LEGAL DEL PROCESO	21
2.8 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	22
2.9 ENCUESTAS.....	23
.....	23
.....	24
2.8.1 TABULACIÓN DE ENCUESTAS	24
CAPITULO III.....	35
FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR	36
1.1 PLAN GENERAL DE AUDITORÍA	36
1.2 ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD	38
1.4 ANALISIS EXTERNO (PEST)	39
1.5 VISITA PRELIMINAR.....	39
1.6 ENTREVISTAS.....	40
1.7 CHECK LIST.....	40
1.8 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	42
1.9 ENCUESTAS.....	44
1.10 FODA.....	45
1.11 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	48
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	50
2.2 PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCION	50
2.3 ESTRUCTURA Y FUNCIONES	51
2.4 ORGANIGRAMA DE PROCESOS	51
2.5 ORGANIGRAMA DEL ÁREA	53
2.6 FLUJOGRAMA DE PROCESOS	53
2.7 MAPA DE PROCESOS	54
FASE III: EJECUCION	56
3.2 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	56
3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	57
3.4 PAPELES DE TRABAJO.....	58

3.5 HOJA DE TRABAJO.....	59
3.6 HOJAS DE NO CONFORMIDADES O HALLAZGOS	60
3.7 CIERRE DE NO CONFORMIDADES	64
3.8 INDICADORES DE GESTIÓN.....	66
FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	69
4.1 CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME	69
4.2 PREPARACIÓN DEL INFORME	70
4.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL INFORME	71
FASE V: SEGUIMIENTO.....	73
5.1 SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES.....	73
CAPITULO IV	74
ANÁLISIS DE LA PROPUESTA.....	74
CONCLUSIONES	75
RECOMENDACIONES	76
WEBGRAFÍA.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS.....	79

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabulación pregunta 1	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 2 Tabulacion pregunta 2	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3 Tabulacion pregunta 3	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4 Tabulacion pregunta 4	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 5 Tabulacion pregunta 5	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6 Tabulacion pregunta 6	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 7 Tabulacion pregunta 7	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 8 Tabulacion pregunta 8	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9 Tabulacion pregunta 9	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 10 Tabulacion pregunta 10	¡Error! Marcador no definido.

INDICE DE CUADROS

CUADRO No. 1 Ciclo de mejora continua de un proceso	10
CUADRO No. 2 Encuestas.....	23
CUADRO No. 3 Check List.....	41
CUADRO No. 4 Cuestionario Control Interno	42
CUADRO No. 5 Variación del riesgo de detección de auditoría	43
CUADRO No. 6 Nivel de riesgo	44
CUADRO No. 7 Foda	46
CUADRO No. 8 Diagrama de Ishikawa	49
CUADRO No. 9 Organigrama de proceso (producción).....	52
CUADRO No. 10 Mapa de proceso.....	54
CUADRO No. 11 Hoja de trabajo	60
CUADRO No. 12 Evidencia de la no conformidad	63
CUADRO No. 13 Reporte de no conformidad	65
CUADRO No. 14 Indicadores de gestión	67
CUADRO No. 15 Tabulación de indicadores de gestión.....	68
CUADRO No. 16 Carta de convocatoria para comunicación de resultados.....	70
CUADRO No. 17 Acta final.....	72

RESUMEN DE EPÍGRAFE

El presente trabajo de investigación se enfoca directamente a la elaboración de una guía de procedimientos para realizar una Auditoría de Gestión al proceso de producción del área de Tornería de la Empresa Talleres del Caribe Taller S.A., basándonos en los lineamientos del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura específicamente en el área Naval e Industrial. El objetivo de la misma es determinar las secuencias de trabajo al efectuar en las fases de auditoría como son: la planificación, ejecución, supervisión y monitoreo, para aplicarlo en el proceso de producción del área de Tornería organización objeto del estudio.

Los procedimientos y técnicas para este diseño de auditoría serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en esta organización auditada, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos. Por lo tanto, podemos expresar que los procedimientos de auditoría de gestión como trabajos, verificaciones, comprobaciones revisiones, etc. a realizar por el auditor sirven para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia y economía de sus procesos.

Cabe recalcar que, nos centraremos en una propuesta de diseño que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de técnicas, y análisis de los componentes a fin de comparar el cumplimiento de normativas aplicables vigentes.

INTRODUCCION

El proceso de producción se define como el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la información y la tecnología, que interactúan con persona, que tiene como principal objetivo la satisfacción de la demanda. Los factores de producción son trabajo, recursos y capital, aplicados a la fabricación se podrían determinar que es una combinación de esfuerzo, materia prima e infraestructura. Para saber qué es un proceso de producción es necesario atender a sus etapas. Cada una de ellas interviene de forma decisiva en la consecución del objetivo final, cubriendo las necesidades que se extraen de su demanda mediante un producto o servicio de calidad.

Cabe recalcar que las operaciones que se realizan en esta empresa se dividen en diferentes líneas que nombraré a continuación: Tornería, Rebobinaje, Electrónica, Pintura y Sandblasting, Soldadura.

Dada que una auditoría de gestión es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de una organización, realizado con autodeterminación y utilizando técnicas específicas, este tiene como propósito de emitir un informe profesional, con el fin de determinar la eficiencia, eficacia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo.

En la actualidad los procesos de la empresa Tallres del Caribe S.A., no se encuentran completamente definidos, las actividades diarias a ejecutar dentro de la organización se basan en órdenes superiores, no establecidas por escrito, sin establecer aún, un seguimiento de objetivos y fines internos.

Capítulo 2: Presenta los antecedentes de la empresa, la estructura de la misma, base legal y el proceso que se realiza en el área de producción.

Capítulo 3: Se propone los papeles de trabajo que se necesitan para realizar la Auditoría de Gestión de este proceso de producción del área de tornería.

I. LA PROBLEMÁTICA

Los problemas que se que se presentan en este proyecto se nombararan a continuación: Inconsistencias en el cumplimiento de las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura para poder obtener un registro sanitario basado a las normas básicas y practicas generales de higiene, que le permita a las empresas en general poder satisfacer a sus clientes con un producto de calidad en la ciudad de Manta.

Incumplimiento a las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura en la empresa Talleres del Caribe Tallercar S.A., dedicada al mantenimiento y reparación de plantas navales e industriales, siendo su principal cliente los barcos pesqueros.

Ineficiencia en el proceso de producción del área de tornería debido a la falta de lineamientos estipulados e incumplimientos de las normativas legales vigentes aplicables a la organización.

II. METODOLOGIA

La modalidad a realizar en esta auditoría de Gestión es de campo debido a que, constituye un proceso sistemático y riguroso de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa a la realidad de las informaciones necesarias para la investigación. Con ella una investigación exploratoria, la cual describirá la situación real encontrada sin intentar predecir, porque los datos que se presentarán serán viables y confiables.

Por lo tanto el método a utilizar es Empírico: debido a que, se podrá obtener y elaborar los datos de acuerdo una OBSERVACIÓN CIENTÍFICA por medio de la percepción directa e investigación de los fenómenos, así mismo se utilizará LA ENCUESTA donde obtendremos información confiable de acuerdo a las respuestas

de las personas involucradas dentro del proceso de producción y por consiguiente se utilizará la ENTREVISTA planificada con el Jefe de Producción y Jefe de Línea, manteniendo una conversación directa con una intervención limitada para que de esta manera pueda obtener un resultado confiable y viable.

El nivel de investigación de la Auditoría de Gestión conllevará de manera explicativa a exponer su resultado basado en métodos estadísticos, mismo permitirán establecer relaciones de causa y efecto, buscar los factores críticos y ver más allá de la descripción, con la finalidad de buscar propuestas tendientes hacer más efectiva sus operaciones.

Otra de las metodologías a utilizar es la fuentes bibliográficas y documental debido a que nos basamos al manual de buenas prácticas de manufactura, a las políticas de seguridad industrial y salud ocupacional, al manual del proceso de producción y el reglamento interno de la empresa auditada.

JUSTIFICACIÓN

El proyecto de investigación objeto del estudio diseñará el procedimiento para efectuar una auditoría de gestión al proceso de producción del área de tornería, basándonos en las normativas aplicables vigentes, especialmente en las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura referente al área Naval e Industrial.

Nos permitirá conocer las necesidades que posee esta empresa y, de la misma manera las falencias que consta en el proceso de producción en el área de Tornería. La auditoría de gestión tiene el objetivo de analizar y determinar las posibles soluciones del proceso antes mencionado, a fin que esta organización pueda ejecutar sus actividades de manera eficiente y eficaz, sobre todo, tomar como principal involucrado a la mano de obra directa en nuestro caso, los torneros, debido a que, estos nuevos lineamientos serán de gran relevancia y ayuda para ejecución de su trabajo en general.

De la misma manera implementar un manual de proceso de producción para su utilización diaria que servirá de guía a cada uno de los miembros involucrados en este procedimiento con un alto porcentaje de rotación en la mencionada empresa.

El objetivo general que se persigue con el proyecto es diseñar un modelo estándar de auditoría de gestión para empresas de actividad industrial y naval, mismo permitirá evaluar las gestiones realizadas por el departamento de producción del área de tornería y el cumplimiento de sus objetivos.

III. OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un modelo de auditoría de gestión del proceso de Producción del área de Tornería de la empresa Talleres del Caribe Tallercar S.A.

Objetivos Específicos

- Diseñar un marco teórico que contenga diagramas, mapas de procesos para el mejoramiento del proceso de producción del área de Tornería.
- Realizar un diagnóstico de la situación de la entidad y establecer por medio de los respectivos informes las recomendaciones, actas para el mejoramiento del área de Producción y por ende para el bienestar corporativo.
- Diseñar un formato e instructivo para elaborar planes de acción que les permita a Talleres del Caribe Tallercar S.A., incrementar viabilidad y rentabilidad económica.
- Diseñar una propuesta que contenga un modelo estándar de auditoría de gestión para ejecutar la misma y en base a sus resultados escoger las opciones de mejoras e implantarlas en el proceso de producción.

IV. HIPOTESIS

General

De acuerdo a lo observado se determinar la siguiente hipótesis:

La elaboración de una guía con los procedimientos de trabajo para el área de tonería basándonos en la norma de Buenas Prácticas de Manufactura permitirá evaluar el grado de cumplimiento de eficacia y efectividad del proceso de producción de la empresa Talleres del Caribe S.A.

Específica

- Realizar control de operaciones y limpieza de las instalaciones
- Implementar un manual de procedimientos del área de producción
- Elaborar un plan de capacitación para el área de producción.
- Realizar un plan de adecuación de distribución
- Planificar a largo plazo los sistemas de señalización.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. FUNDAMENTOS TEORICOS

1.1 ASPECTOS TÉCNICOS GENERALES

1.1.1 Definición de la Auditoría de Gestión

Es el examen completo de los planes, programas, proyectos y operaciones de una organización, para definir el grado de eficiencia, efectividad y economía en la utilización de recursos otorgados, el logro de los objetivos planteados por la misma y la fidelidad con que los responsables cumplen con las normas, con el fin de informar y emitir al nivel gerencial de la empresa de acuerdo a los resultados obtenidos y las acciones a seguir. (Arias Perez, 2014)

1.1.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Según María Lourdes López López (2010) “La Auditoria Administrativa para evaluar el nivel de eficiencia de una empresa Administradora de Condóminos” la auditoría de gestión tiene como objetivo revisar y evaluar la eficiencia y eficacia de métodos y procedimientos de la organización. Se enmarca como el servicio personal independiente realizado que tiene como función principal la revisión de ciertos aspectos administrativos los cuales deben estar estrechamente relacionados con los objetivos primarios de la organización. (López, 2010)

Según Lennis M. Knigton (abril 2008), la auditoria de gestión tiene como objetivo realizar un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en los administradores de las entidades,

con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines.

En conclusión el objetivo de la auditoría de Gestión es diagnosticar si dentro de sus procesos consta de una deficiencia en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos establecidos por la máxima autoridad, basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la empresa. (Knigton, 2008)

1.1.3 Técnicas y procedimientos de Auditoría de gestión

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en la empresa auditada, permitiendo analizarlos con el objetivo de renovarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin es mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos planteados que determina un auditor pueden ser muy amplios. Cualquier examen o comprobación puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre y cuando en su desarrollo prevalezca la eficiencia y la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la obtención de los objetivos planteados. Por este motivo podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para luego formar una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad de la empresa auditado, obteniendo la evidencia indispensable. Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en: (Duran, 2006)

- A.- Básicas
- B.- Cualitativas
- C.-Cuantitativas
- D.-De control

1.1.4 Enfoque en la Norma ISO 9001:2008 Basados en Procesos:

El sistema de gestión de la calidad tiene como finalidad conseguir mejoras en la satisfacción de los clientes y está formado por un conjunto procesos interrelacionados entre sí. Cada uno de los procesos puede puntualizarse como el conjunto de actividades o etapas sucesivas encaminadas a la consecución de un logro.

- Definición de la finalidad del proceso: conseguir relaciones comerciales, proporcionar materias primas de alta calidad o disponer de personal capacitado para el desarrollo de las tareas.
- Descripción de las etapas o actividades que componen el proceso: ejemplo, para un proceso comercial: Análisis de factibles clientes, relación con posibles clientes, realización de oferta, firma de contrato, etc.
- Exposición de las responsabilidades y recursos indispensables para cada una de las etapas del proceso.
- Exposición de verificaciones y toma de datos a realizar para el posterior estudio de indicadores de desempeño del proceso.

Enfoque a procesos consiste en fraccionar el sistema en procesos, conocer y gestionar las relaciones efectivas entre ellos y decidir y emprender mejoras individuales para cada uno de los procesos. (Astros, 2010)

CUADRO No. 1 Ciclo de mejora continua de un proceso



¿Qué implica el "enfoque a procesos" en la gestión de una empresa?

- Determinar sistemáticamente las actividades necesarias para lograr los objetivos planteados.
- Fijar las responsabilidades y obligaciones para la gestión de los factores claves de cada proceso.
- Identificar las interfaces y relaciones de las funciones entre los distintos puestos de trabajo definidos en la empresa.
- Conocer la incidencia de cada función o proceso respecto a la percepción de satisfacción del cliente.

Beneficios Obtenidos con el "enfoque a procesos":

- Optimización de costes y tiempos de los procesos mediante el uso eficaz de los recursos otorgados.
- Obtener beneficio de resultados mejorados, razonables y predecibles.
- Preferenciación y centralización de las oportunidades de mejora dentro del proceso de producción.

Pasos para el desarrollo del diseño del SGC.-

Se debe guiar por 4 etapas y seguir los pasos que las complementan:

La primera etapa comienza explicando la forma de elección que se utilizó para establecer los procesos que formarían parte del sistema de gestión de calidad, posteriormente se explica la estructura específica de los documentos que tiene el sistema de gestión de calidad.

En la segunda etapa de planificación del sistema de gestión de calidad se incrementa requisitos que hay que cumplir por parte del jefe de proyecto y de los representantes de la gerencia.

La tercera etapa, se enfoca en la documentación del sistema de gestión de calidad, aquí se presentan los documentos que adapta el sistema de gestión de calidad.

En la última etapa se presenta el proyecto de implementación del sistema de gestión de calidad de los procesos. (Astros, 2010)

1.1.5 Metodología de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión requiere, al igual que la auditoría financiera, ser lo más sistemática posible en la realización de sus proyectos. La sistematización precisa un método de uso general aplicable a cualquier área, proceso, funciones, etc., que se audite. Este método consiste en un análisis en profundidad y con los máximos detalles utilizando las preguntas clásicas: ¿Qué se quiere?, ¿cómo y cuándo se quiere?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿qué medios se deben utilizar?, etc., paralelamente con ello, debe realizar, las siguientes investigaciones: Estudio de los elementos que componen el sector auditado, diagnóstico detallado, especificación de fines y medios, investigación de las insuficiencias, balance analítico, verificación de la eficacia, búsqueda de problemas, proposición de soluciones, indicación de alternativas y avance de la situación.

El trabajo se lleva a cabo por medio de entrevistas personales con los responsables del departamento de producción, áreas o actividades auditadas, en sus centros de trabajo u oficinas, esto exige que el consultor disponga de cuanta información exista en relación con el área auditada. La imposición

metodológica se inicia en una auditoría de gestión con la denominación que la documentación exponga, posteriormente se debe establecer la planificación del proyecto de auditoría, consistente en el crecimiento de un plan global en función de las metas que se persiguen. La naturaleza, el detalle y el momento en que se debe llevar a cabo la planificación varían según la magnitud y especificidad de la entidad a auditar, de las prácticas que el auditor tenga de la misma, del conocimiento de la actividad que ejecuta, y de la calidad del control interno. (Duran, 2006)

1.1.5 Control de gestión: control de la eficacia, eficiencia y economía

Entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión, está la necesidad de verificar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue la meta de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía.

La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados reales obtenidos con los resultados obtenidos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto se trata de la comparación entre la normas y evidencias observadas.

La evaluación de la eficacia solicita siempre la existencia de objetivos precisos, concretos y claros, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos ocurridos y sobre los resultados. Bajo este contexto, como consecuencia del análisis nos permite:

- a) Conocer si los programas han conseguido los fines propuestos a lo largo de auditoría.
- b) Posibilitar información para decidir si un programa debe ser expuesto, modificado o suspendido, los controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso.

- c) Suministrar la sustentación empírica para la evaluación de futuros programas.
- d) Descubrir la existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia y eficacia.
- e) Impulsar el establecimiento por parte de la gerencia de la empresa de sus propios controles internos de gestión.

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado, así mismos, los recursos utilizados por otros, es decir, se miden por la comparación de los mismos.

La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar todos los enfoques éstos deben estar claramente definidos.

La economía mide las limitaciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la compra de recursos debe hacerse en un tiempo apropiado y a un costo que sea lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se elabora cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio. (Duran, 2006)

ANÁLISIS PERSONAL

Una de las prioridades de las empresas es la de satisfacer las expectativas de los clientes, y para ello es necesario conocer sus condiciones y necesidades; y la forma ideal para conseguirlo es implementando un sistema de gestión de calidad, con el cual se ofrezca un mejor servicio a los clientes gracias a los parámetros que la calidad establecidos.

En los últimos años, la calidad se ha establecido en un concepto muy importante por las principales instituciones tanto públicas como privadas y de servicios; se ha considerado de forma común, que lo que posee calidad, cubre las expectativas de los consumidores, la calidad en general abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio, cuando sus características, tangibles e intangibles satisfacen las necesidades de cualquier usuario.

Las Políticas de calidad que se implantan en una entidad, las cuales ayudan a alcanzar los objetivos planteados, con su cumplimiento buscan mejorar la unidad tanto en su funcionalidad como la calidad de sus servicios, así mismo lograr un alto porcentaje de satisfacción de sus clientes. Para que el sistema tenga éxito, el personal que labora en la entidad debe tener claro los conceptos de calidad y su rendimiento, por lo que es necesario elaborar un plan de capacitación para crear una sensibilización y ampliar el conocimiento de cada uno de los colaboradores, lo que implica cuáles son los beneficios dentro de la empresa y la responsabilidad que cada quien tiene dentro del sistema.

Para poder implementar el sistema de gestión de calidad es necesario diseñar un plan de implementación que muestre como, cuando, quien y donde debe de realizarse, para que posteriormente pueda desarrollarse de la manera más eficiente posible.

La empresa Talleres del Caribe S.A dedicada al sector Naval e Industrial cuenta con el departamento de producción, el área de Tornería, una de las principales actividades que realiza, por lo tanto, es de suma importancia tener concreto cada uno de los procedimientos que realiza en esta línea y determinar si está cumpliendo con las normativas legales vigentes, especialmente con las normas de buenas prácticas de Manufactura.

De acuerdo a la observación directa y la utilización de técnicas en esta auditoría de gestión podemos implementar un diseño de auditoría o guía para que la empresa Talleres del Caribe pueda hacer utilización de la misma, la cual permitirá mejorar el proceso de producción de la línea de tornería.

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO DEL OBJETO.

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA TALLERES DEL CARIBE S.A

Somos una empresa que inició sus labores desde el 2004 mediante resolución No. 143-DRTSPP-MRL-2004 siendo sus propietario la familia Cuka Auad, ciudadanos Croatas que visionaron en realizar una nueva entidad que le brinde servicios a sus demás empresas ya posicionadas en el mercado, estas empresas son: Marbelize, organización dedicada a la producción de Atún y Pesdel esta entidad son responsables de los barcos que adquirió dicha familia, y por ende los pescadores que se contratan para la labor pesquera.

El Señor Cuka designó a su segundo hijo el Ing. Vicente Cuka Aguad para que él se encargue de la Gerencia de esta nueva entidad y a medida de los años la convirtiera en una empresa líder, donde su prioridad es atender las necesidades de buques pesqueros, ofreciendo los servicios en soldadura y electrónica. Al pasar los años hemos ido creciendo y abriendo nuestro abanico de servicios y productos, hoy en día están en las distintas industrias y al cliente en general ofreciendo los servicios de: Soldadura, Tornería, Pintura y Sandblasting, Rebobinaje con mantenimiento de motores y electrónica

En sus inicios en el área administrativa solo la conformaban 6 personas, así mismo 1 bodeguero, jefe de producción y solo brindaban 2 servicios, pero en el transcurso de los años fueron expandiendo su mercado ofreciendo seis actividades de solución en el campo antes indicado y este a su vez proveeduría de materiales en general desde suministros importados hasta insumos de limpieza, así mismo aumentó su personal en el área administrativa como en operativas, hoy en día esta empresa la conforman 56 trabajadores prestos a dar un servicio de calidad y personalizado.

Esta empresa cuenta con su propia página en internet donde a los clientes o futuros clientes le permita comunicarse y realiza sus requerimientos, esta medida se adoptó con el objetivo de abrir nuevos mercados que le permita a esta entidad ser reconocida a nivel local, regional y Nacional.

2.1 MISION

Entregar a nuestros clientes soluciones industriales y despacho de proveeduría con los más altos estándares de calidad, manteniendo una mejora continua en nuestros procesos, procurando el bienestar de nuestros empleados y respetando el medio ambiente.

2.2. VISION

Ser líderes en la prestación de servicios y productos manteniendo precios competitivos otorgando confianza total a nuestros clientes.

2.3 OBJETIVO GENERAL

Creer en ventas locales siendo reconocidos por nuestro trabajo de calidad y costos competitivos.

2.4 VALORES

- Respeto
- Honestidad
- Cortesía y Responsabilidad.
- Trabajo en equipo,
- Comunicación,
- Servicio,
- Superación
- y Calidad

2.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN

PROCESO

Producción del área de Tornería

PROCEDIMIENTOS

1. Recepción de solicitud de trabajo
2. Elaboración del presupuesto de producción
3. Registro en base del tablero de ordenes de producción
4. Creación de ordenes de producción
5. Recepción de ordenes de producción
6. Emisión del presupuesto de producción
7. Recepción de orden de producción
8. Emisión del presupuesto de producción
9. Despacho de materiales
10. Compra de materiales
11. Emisión de hoja electrónica
12. Reportar bitácora
13. Entregar la documentaria de seguridad
14. Transprotar el trabajo culminado
15. Elaboración del check list
16. Liquidación de costos
17. Oferta de trabajo

2.6 ANALISIS DEL PROCESO

Informe general del proceso

Recepción de Solicitud de Trabajo.- El respectivo cliente emite vía correo la solicitud de trabajo indicando los trabajos a realizar a las personas involucradas en el proceso en eso el Jefe de Flota y el Gerente General de la entidad que requiere dicho trabajo.

La asistente de producción procede a imprimirla para luego entregarle al jefe de línea.

Elaboración del presupuesto de producción.- El jefe de línea se encarga de elaborar el presupuesto de producción reflejando los respectivos costos es decir, la Mano de obra Directa, los materiales con sus respectivos codigos y pues los costó indirectos de fabricación donde incluye las maquinarias y herramientas a utilizar en base a lo requerido en la solicitud de trabajo. Una vez ingresado los datos por el jefe de línea de manera física, él se encargará de entregar el presupuesto de producción a la asistente de producción.

Registró en base del tablero de órdenes de producción.- La asistente de producción ingresará en una base compartida con el departamento de costo y de ventas los respectivos trabajos reflejados en la solicitud indicando la descripción, fecha del presupuesto, las personas a trabajar mediante iniciales, el # de solicitud y el cliente, en caso que el consumidor contenga varios barcos se especificará en la columna de cliente 2 el nombre del mismo.

Creación de la orden de producción (Departamento de costos).- La asistente de producción emitirá el presupuesto de producción físico a la asistente del departamento de producción quien se encargará de crear la OP secuencial en el sistema SAP y en de registrarla en la base del tablero de órdenes de producción para que las demás áreas pueden reflejarla cuando la requieran.

Recepción de orden de producción.- Una vez creada la orden de producción se le entregará a la asistente de producción el presupuesto físico ya escrita la OP para proceder a utilizarla y cargarles todos los costos futuros de acuerdo al trabajo.

Emisión del presupuesto de producción al área de bodega.- La asistente de producción se encargará de entregar la original y copia del presupuesto con su respectiva orden de producción al jefe de bodega.

Despacho de materiales.- El jefe de producción visualizará en el sistema los materiales requeridos y observará aquellos que cuenta en stock para realizar el respectivo despacho una vez entregado, ingresa los datos de los materiales

despachados en un documento llamado requerimiento de material, posteriormente realiza la salida de material en el sistema SAP.

Compra de Materiales.- En caso de que el material requerido por el área no se encuentre disponible en el área de bodega, se encargará el de hacer un requerimiento en el sistema SAP y este se enviará a la jefa de compras para que le realice el respectivo seguimiento y haga la adquisición de los materiales.

Emisión del presupuesto de producción al departamento de producción.- El jefe de bodega le entregará el presupuesto de producción original a la asistente de producción y ella se encargará de archivarlo en el folder respectivo.

Emisión de hoja electrónica.- El departamento de producción está obligado en el transcurso del día emitir vía correo al departamento de costos una hoja electrónica donde refleja los datos que se muestran en el presupuesto de producción, para que ellos procedan a realizar el presupuesto con sus respectivos montos.

Reportar bitácora diaria.- Cada uno de los trabajadores obligatoriamente deben reportar bitácora diaria mediante un formato que a ellos se les facilita, ingresaran los trabajos realizados de acuerdo al tiempo y luego ellos entregarán a la asistente de producción para que ella proceda a ingresarlo en hoja de cálculo del control de Mano de obra, luego ella enviará este archivo al departamento de costos quien realizará una conciliación y análisis de la misma para constatar que este correctamente reportado, si se refleja alguna inconsistencia en costos ellos emitirán que realicen la corrección.

Visualizar y entregar la indumentaria de seguridad.- El jefe de Seguridad Industrial se encargará de visualizar que el personal de Tornería al realizar su respectivo trabajo utilice las respectiva indumentaria y equipos de seguridad para su protección

Transportar y entregar trabajo culminado.- Una vez terminado dicho trabajo el jefe de línea comunicará al jefe de producción y al transportista para que se proceda a embarcar el trabajo y lo lleven al destino requerido.

Elaboración de Check List.- Una vez que haya evidenciado el jefe de producción que se culminó dicho trabajo el elaborará un check list indicando la OP, la descripción del trabajo y fecha de terminación del mismo ya que este lo emitirá físicamente al departamento de costos quien colocará un sello de recibido.

Liquidación de costos.- El departamento de costos se encargará de hacer la respectiva liquidación del trabajo con todos los costos incurridos anexando los documentos físicos a la cual entregará al jefe de administración y venta para que proceda a determinar el monto de venta para ofertar al cliente.

Oferta del trabajo.- La asistente de venta realizará la oferta y enviará vía correo al cliente. Una vez autorizada por parte del comprador proceden a facturar.

2.7 BASE LEGAL DEL PROCESO

Reglamento Interno del trabajo.- Tanto la empresa como los trabajadores se sujetan de una manera estricta al fiel cumplimiento de las disposiciones de este reglamento interno, por lo tanto deben tener conocimiento cada uno de los trabajadores de esta entidad.

Políticas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional de la empresa.- Se considera a la seguridad y salud como parte integral de sus actividades comprometiéndose a dotar de las mejores condiciones de Seguridad y Salud Ocupacional para todo el personal cumpliendo con la legislación técnico legal vigente.

Manual del Área de Producción.- Establece e implementa los procedimientos que garantiza la adecuada ejecución con el trabajo designado en las diferentes áreas de acopio.

Manual de Buenas Prácticas de Manufactura.- Este manual contiene directrices, recomendaciones nacionales e internacionales referentes a los aspectos que comprenden las Buenas Prácticas de Manufactura e higiene, de la

misma manera muestra procedimientos operativos estandarizados de saneamiento.

2.8 POBLACIÓN Y MUESTRA

Realizaremos muestreo probabilístico de un universo de operaciones en común, para luego emplear las diferentes técnicas del mismo, debido a que todos los elementos de la población examinada tienen una probabilidad mayor de cero y conozco de forma precisa dicha probabilidad para cada elemento.

ENCUESTAS

# DE PREGUNTAS	# DE POBLACIÓN	OBJETIVO
10 preguntas	8 obreros	Obtener una información estadística enmarcada

ENTREVISTA

# DE PREGUNTAS	# DE POBLACIÓN	OBJETIVO
8 preguntas	Jefe de Producción y Jefe de Línea	Conocer el control y organización de la entidad.

2.9 ENCUESTAS

CUADRO No. 2 Encuestas

ENCUESTA		TALLERES del caribe TALLERCAR S.A.
Talleres del Caribe Tallercar S.A.		
	AUDITORÍA DE GESTIÓN A LAS BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL ÁREA DE TORNERÍA DE LA EMPRESA TALLERES DEL CARIBE TALLERCAR S.A. PARA EVALUAR EL GRADO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CUMPLIMIENTO DE LAS NORMATIVAS LEGALES	P/T EC-01 LMMJ
EMPRESA:	TALLERES DEL CARIBE TALLERCAR S.A.	PROCESO:
OBJETIVO:	Obtener una información estadística enmarcada a la correcta ejecución del proceso de Producción del área de Tornería que posee Talleres del Caribe S.A.	PRODUCCIÓN DEL ÁREA DE TORNERÍA
FECHA:	04/01/2016	
1. ¿CONOCE ACERCA DEL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA?		
	NO <input type="checkbox"/>	
	SI <input type="checkbox"/>	
2. ¿TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DE LOS REGLAMENTOS ESTIPULADOS POR LA ENTIDAD PARA SU ÁREA?		
	SI <input type="checkbox"/>	
	NO <input type="checkbox"/>	
3. ¿EXISTE UN PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN DEL ÁREA DE TORNERÍA PARA LOS TRABAJOS A REALIZAR?		
	SI <input type="checkbox"/>	
	NO <input type="checkbox"/>	
4.- ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED EL PROCESO DE PRODUCCION DEL ÁREA DE TORNERÍA?		
	EXCELENTE <input type="checkbox"/>	
	BUENO <input type="checkbox"/>	
	MALO <input type="checkbox"/>	
5.¿ CREE USTED QUE LOS PRODUCTOS QUE LA EMPRESA VENDE CUMPLEN TODAS LAS POLÍTICAS DE CALIDAD?		
	SI <input type="checkbox"/>	
	NO <input type="checkbox"/>	
6. ¿CONSIDERA QUE AQUELLAS INCONFORMIDADES QUE MUESTRA LOS CLIENTES RESPECTO AL PRODUCTO SON ATENDIDOS INMEDIATAMENTE?		
	SIEMPRE <input type="checkbox"/>	
	A VECES <input type="checkbox"/>	
	NUNCA <input type="checkbox"/>	

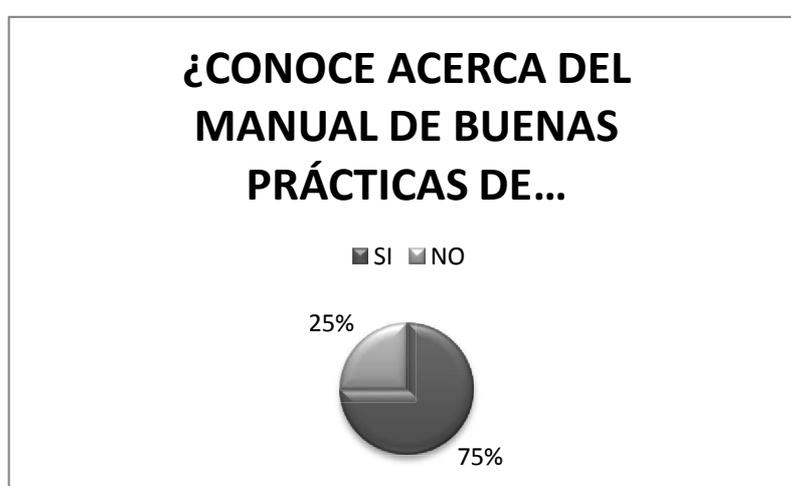
7. ¿RECIBE USTED CAPACITACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE SUS LABORES?			
SIEMPRE	<input type="checkbox"/>		
A VECES	<input type="checkbox"/>		
NUNCA	<input type="checkbox"/>		
8. ¿CUENTAN CON LA MATERIA PRIMA, MATERIALES O SUMINISTROS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS DE TORNERÍA?			
SI	<input type="checkbox"/>		
NO	<input type="checkbox"/>		
9. ¿AL REALIZAR SU TRABAJO DESIGNADO RECIBEN LA INDUMENTARIA Y EQUIPOS DE PROTECCION NECESARIOS?			
SI	<input type="checkbox"/>		
NO	<input type="checkbox"/>		
10. ¿ RECIBEN RUIDOS U ONDAS SONORAS QUE AFECTE SUS CONDICIONES FÍSICAS Y MENTALES?			
SI	<input type="checkbox"/>		
NO	<input type="checkbox"/>		
PREPARADO:	REVISADO:	APROBADO:	Pag. No
Nombre: Laura Calle	Nombre: Laura Calle	Nombre: Ing. Tania Loor Mieles	
fecha 05/01/20: firma-----	fecha: firma -----	fecha: firma -----	

2.8.1 TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Tabla 1 Tabulación pregunta 1

1.- ¿CONOCE ACERCA DEL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA?

Frecuencia	Calificación	%
SI	6	75
NO	2	25
TOTAL	8	100



Elaborado por: Laura Calle

Manual de Buenas Prácticas de Manufactura

Se rige a los principios básicos y prácticas generales de la higiene en la manipulación, elaboración, envasado y almacenamiento de todo tipo de producto.

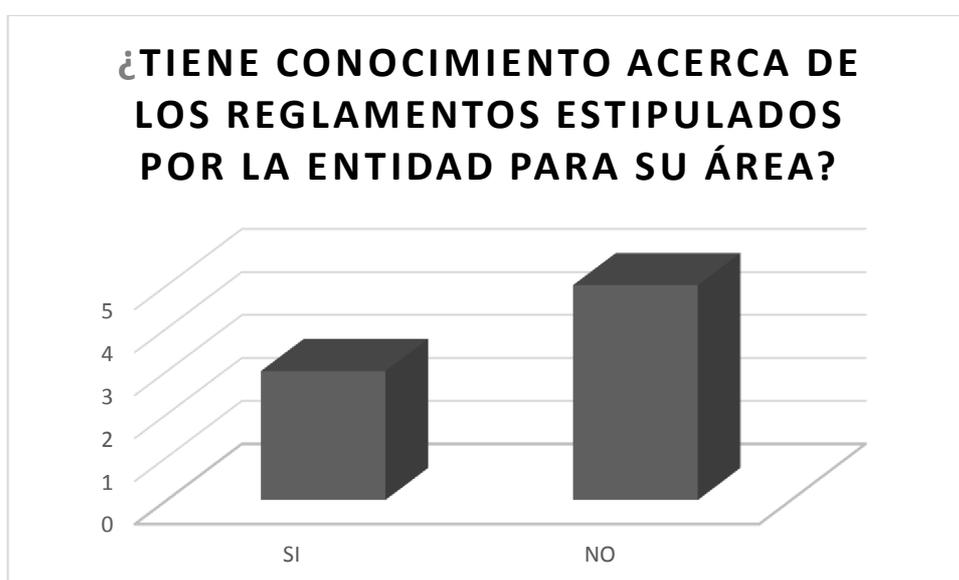
Analisis

El 75% del personal de Producción del Área de Tornería tienen conocimiento acerca del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura pero cabe recalcar que en esta entidad no se basa respecto a este manual debido a la falta de conocimiento del mismo.

Tabla 2 Tabulacion pregunta 2

2. ¿TIENE CONOCIMIENTO ACERCA DE LOS REGLAMENTOS ESTIPULADOS POR LA ENTIDAD PARA SU ÁREA?

Frecuencia	Calificación	%
SI	3	37,5
NO	5	62,5
TOTAL	8	100



Elaborado por: Laura Calle

Reglamentos

En resumen, un reglamento es un documento que especifica normas para regular todas las actividades de los miembros de una organización o comunidad.

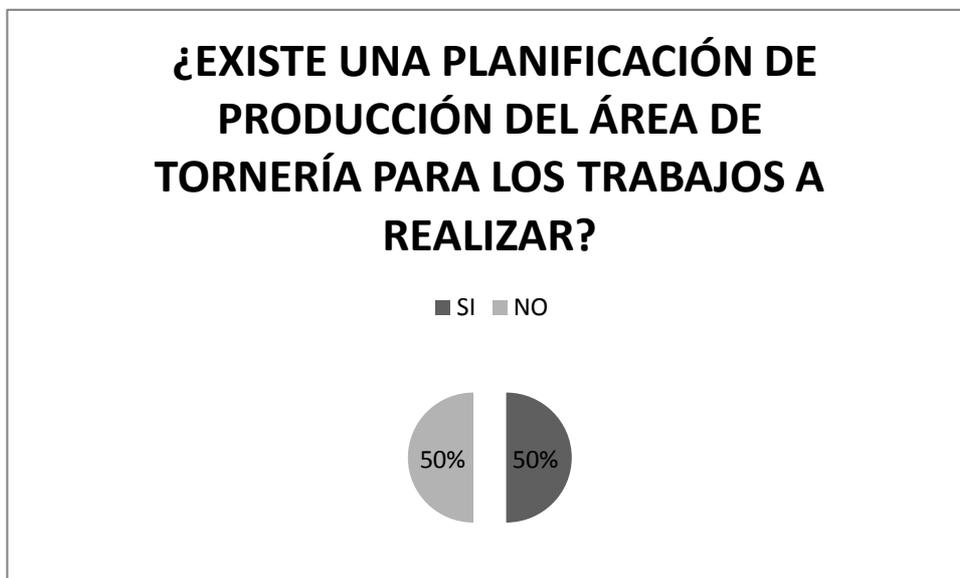
Analisis

El 87.50% del personal encuestado respondió "a veces" en cuanto a cumplir con los reglamentos estipulados tomando conciencia acerca de todo lo descrito en cada uno de los reglamentos que se le ha puesto a conocimiento de ellos ya que en varias ocasiones no cumplen con el reglemnto interno del trabajo y las normas de seguridad, es decir que se muestra inconformidad respecto a este tema.

Tabla 3 Tabulacion pregunta 3

3.- ¿EXISTE UNA PLANIFICACIÓN DE PRODUCCIÓN DEL ÁREA DE TORNERÍA PARA LOS TRABAJOS A REALIZAR?

Frecuencia	Calificación	%
SI	4	50
NO	4	50
TOTAL	8	100



Elaborado por: Laura Calle

Analisis

El 50% del personal de Producción del Área de Tornería muestra que si existe una planificación para los trabajos a realizar semanalmente ya que de acuerdo a lo indagado se realiza un reunión llamada COPAC donde asiste el Jefe de Producción con los Jefes de cada Área donde se comunican acerca de lo enmarcado en toda la semana en cuanto a los trabajos, sugerencias, quejas , disposición del personal y varios recursos necesarios para ejecución y culminación de las tareas encomendadas.

Tabla 4 Tabulacion pregunta 4

4.- ¿COMO CALIFICARÍA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ACUERDO A SU CRITERIO?

Frecuencia	Calificación	%
EXCELENTE	0	0
BUENO	8	100
MALO	0	0
TOTAL	8	100



Elaborado por: Laura Calle

Proceso de producción

Es un sistema de acciones que se determinan interrelacionas de forma dinámica y que dan un seguimiento para la transformación de de ciertos elementos.

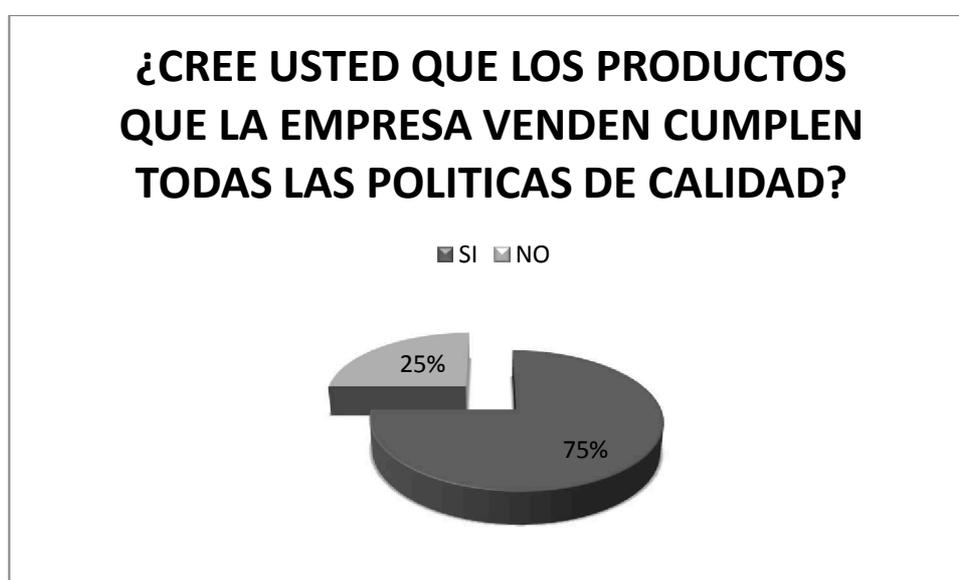
Analisis

El 100% del personal encuestado de Producción del Área de Tornería determina que el proceso de producción es bueno ya que se cumple con ciertos parámetros cada uno de los departamento, tambien se mide el tiempo del proceso y cumplimiento del mismo, pero cabe racalcar que este proceso se muestra bastante extenso y pues se podría hacer una medición dmediante un indicador que permita indicar alguna estrategia relevante para no acudir a todos estos pasos cronologicos o de alguna manera reducirlos.

Tabla 5 Tabulacion pregunta 5

5.- ¿ CREE USTED QUE LOS PRODUCTOS QUE LA EMPRESA VENDEN CUMPLEN TODAS LAS POLITICAS DE CALIDAD?

Frecuencia	Calificación	%
SI	6	75
NO	2	25
TOTAL	8	100



Elaborado por: Laura Calle

Políticas de Calidad

Este se entrega en el manual de calidad, en la cual se muestra el compromiso de la dirección de implantar un sistema de gestión.

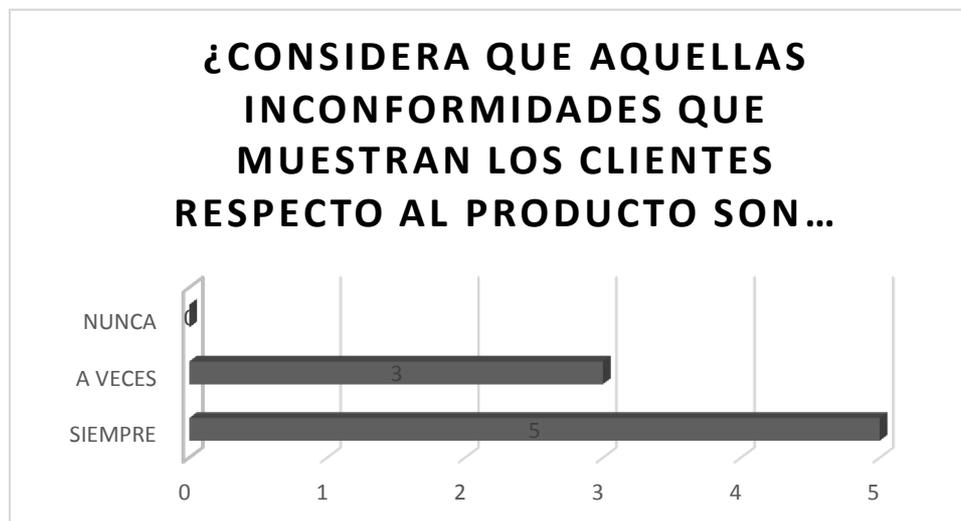
Analisis

El 75% del personal encuestado respondieron que los productos o servicios realizados dentro de esta entidad cumplen con todas las politicas de calidad, ya que los materiales utilizados para realizar dichos productos son de excelente calidad y tienen un costo alto y la mano de obra escogida es calificada y eficiente, además se cuenta con garantía.

Tabla 6 Tabulacion pregunta 6

6.- ¿CONSIDERA QUE AQUELLAS INCONFORMIDADES QUE MUESTRAN LOS CLIENTES RESPECTO AL PRODUCTO SON ATENDIDOS INMEDIATAMENTE?

Frecuencia	Calificación	%
SIEMPRE	5	62,5
A VECES	3	37,5
NUNCA	0	0
TOTAL	8	100



Elaborado por: Laura Calle

Inconformidades

Que no se encuentra inconforme con una estipulación o una situación que no admite.

Analisis

De acuerdo a lo vizualizado en la encuestas se observa que el 62.50% del personal de producción del área de Tornería respondieron "siempre" indicandonos que la inconformidad que presenten los clientes lo conversan con el Jefe de Producción y con el Gerente General, una vez conversado proceden a designar responsabilidad para realizar la corrección de algún trabajo.

Tabla 7 Tabulacion pregunta 7

7.- ¿RECIBE USTED CAPACITACIONES PARA EL MEJORAMIENTO DE SUS LABORES?

Frecuencia	Calificación	%
SIEMPRE	0	0
A VECES	3	37,5
NUNCA	5	62,5
TOTAL	8	100



Capacitaciones

Es el conjunto de medios se que estipulan mediante un plan, para lograr que una persona adquiriera conocimientos y destrezas.

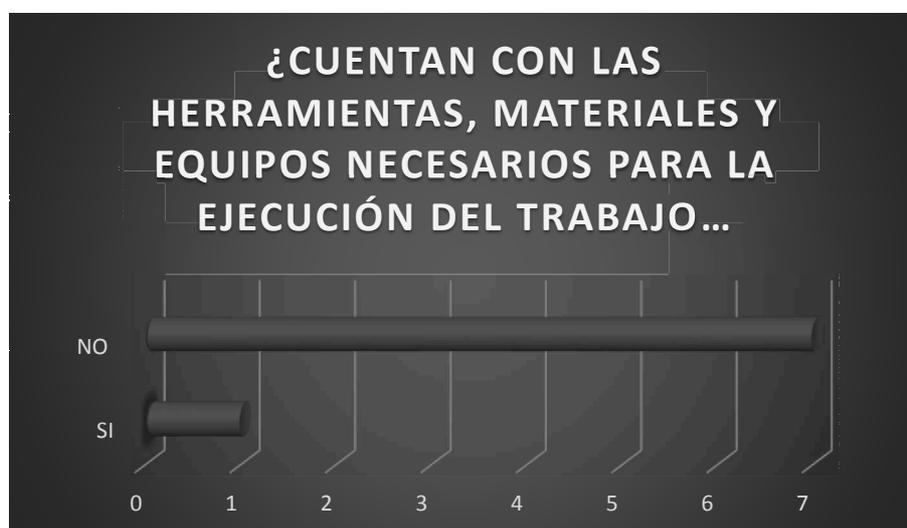
Analisis

De acuerdo a lo encuestado e indagado el 37.50% del personal de Producción del Área de Tornería muestra que a veces ya que las capacitaciones se enfocan mas al Jefe del Área, Jefe de Producción y asistente de Producción y pues el 62.50% del personal indican que no reciben ninguna capacitación para la mejora de sus labores, por lo tanto prevalece gran déficit en el conocimientos de nuevas tecnologías, técnicas, herramientas y maquinarias necesarias para el buen desempeño de sus trabajos.

Tabla 8 Tabulacion pregunta 8

8.¿CUENTAN CON LA MATERIA PRIMA, MATERIALES O SUMINSTROS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LOS TRABAJOS DE TORNERÍA?

Frecuencia	Calificación	%
SI	0	0
NO	8	100
TOTAL	8	100



Elaborado por: Laura Calle

Analisis

De acuerdo a la encuesta realizada todo el personal respondió que no cuenta con las materias primas, materiales e insumos necesarios para la ejecución del trabajo designado, debido a que carecen de estos insumos y no presentan en stock lo mismo. Se muestra una gran debilidad interna por parte de la entidad, ya que conlleva a no entregar los trabajos a tiempo.

Tabla 9 Tabulacion pregunta 9

9. ¿AL REALIZAR SU TRABAJO DESIGNADO RECIBEN LA INDUMENTARIA Y EQUIPO DE PROTECCIÓN NECESARIOS?

Frecuencia	Calificación	%
SI	3	37,5
NO	5	62,5
TOTAL	8	100



Elaborado por: Laura Calle

Equipos de seguridad

Son todos los accesorios, dispositivos, elementos necesarios para el personal en cuanto a su seguridad e integridad.

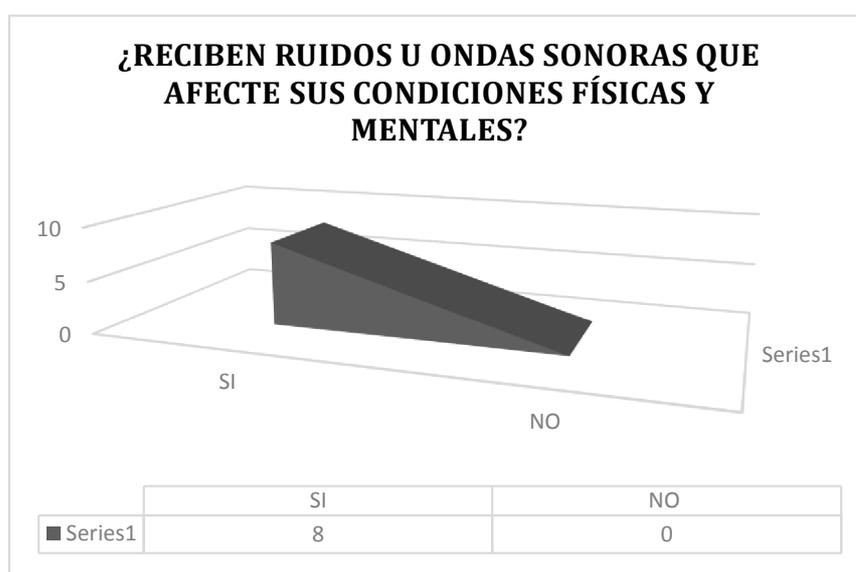
Analisis

Todos los trabajadores de esta área muestran que emiten sus reportes e informes de manera diaria, ya que ellos constan de un indicador de cumplimiento que se refleja semanalmente en las reuniones de Gerencias, ellos tambien constan de los documentos físicos para hacer el ingreso de sus datos y que se muestren confiables y evidenciados.

Tabla 10 Tabulacion pregunta 10

10. ¿RECIBEN RUIDOS U ONDAS SONORAS QUE AFECTE SUS CONDICIONES FÍSICAS Y MENTALES?

Frecuencia	Calificación	%
SI	8	100
NO	0	0
TOTAL	8	100



Elaborado por: Laura Calle

Ruidos u ondas sonoras

Esta afecta directamente al trabajador la momento de laborar con las maquinas de trabajo.

Analisis

El 100% de los trabajadores encuestados expusieron que reciben fuertes ruidos y ondas sonoras por motivo que dentro del área de Tornería esta ubicado un compresor de aire, la cual esta equipo emite fuertes ruidos en toda la planta.

CAPITULO III

PROPUESTA “Diseño de Auditoría de Gestión”

i. Aplicación del modelo

El modelo implantado se basa en lo que determina la Norma de Buenas Prácticas de Manufactura aplicado al proceso de producción del área de Tornería de la empresa Talleres del Caribe S.A, entro los aspectos más relevantes de la aplicación del modelo diseñado son:

i.i.- Organización administrativa de la Auditoría

a).- Motivo

El diseño de la auditoria se efectuó como un requerimiento para la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría de la carrera de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.

b).- Determinación de los objetivos:

El objetivo general del diseño de auditoria fue de verificar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización mediante la implantación de un modelo de auditoria de gestión, desarrollado como parte de la Tesis de Grado para la obtención de Título de Auditor en Control de Gestión.

Áreas involucradas: La auditoría se enfocó en la Gestión y operación de la empresa, dentro de las cuales se tomaron en cuenta aspectos como: cumplimiento de objetivos, efectividad en el desarrollo de principales procesos y funciones y adicionalmente en la gestión.

Cabe indicar que el, diseño de la guía para desarrollar la auditoría de gestión es un aporte del estudiante para la organización de tema de estudio.

FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

Se basa en obtener un conocimiento preliminar e integral previo a realizar la Auditoría de gestión teniendo clara la o las actividades que desempeña la entidad, al obtener este conocimiento permite realizar una planificación oportuna para la realización de los proyecto por parte del equipo de auditoría.

1.1 PLAN GENERAL DE AUDITORÍA

El plan de auditoría consiste en exponer la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos del proceso de producción del área de tornería, los mismos que se requiere para implementar este plan. Sirve como un conjunto de instrucciones a los auxiliares involucrados a la auditoría y como medio para control y exponer la ejecución.

A continuación detallaremos como está estructurado el plan de auditoría:

Motivo de la Auditoría.- Son las razones en la cual la empresa decide contratar los servicios de una firma auditora para que esta efectúe un seguimiento a una determinada área, proceso o actividad, en este caso el proceso de producción, de tal forma que se pueda medir la eficiencia, efectividad y economía del mismo.

Alcance de la Auditoría.- Describe la propagación del trabajo a realizar para cumplir con los objetivos de la auditoría; por lo que aquí se detalla el área y el proceso que se está examinando y el período objeto de investigación.

Objetivos del Examen.- Se especifican de manera general y específica ciertas finalidades que se anhelan cumplir con la aplicación de la auditoría de gestión, por tanto se detalla el objetivo general y los objetivos específicos de la auditoría.

a) Objetivo General.- Se refiere a lo que se espera lograr como conclusión de la auditoría en términos globales.

b) Objetivos Específicos.- Expone lo que desea lograrse en términos precisos, como los resultado de la auditoría de gestión.

Base Legal.- Se detalla de manera precisa las distintas leyes, reglamentos y estatutos que rigen a la institución o empresa y, estos deben ser observados en el momento de efectuar la auditoría de gestión.

Objetivos de la Institución.- Se detalla aquellas aspiraciones que busca la institución en las diferentes unidades o áreas para lograr el crecimiento de la entidad; debiendo ser detallados de manera general y concreto.

Procedimientos y Técnicas de Auditoría.- Aquí se menciona los procedimientos y técnicas que se aplican en el transcurso de la auditoría.

Distribución del Trabajo y Tiempos.- Se detalla el tiempo que requiere el equipo de trabajo para realizar la auditoría, indicando las obligaciones de cada actividad que se va a efectuar, posteriormente se presentará al equipo de auditoría con los respectivos cargos e iniciales.

Requerimientos del Personal Técnico.- Se deberá mostrar en caso de ser necesario el personal capacitado que debe involucrarse al equipo de auditoría para que ayude a efectuar el trabajo de manera eficiente.

Requerimientos de Equipos y Materiales.- Se detalla aquellos equipos y materiales que facilitarán al equipo de trabajo junto con las cantidades y si es necesario las condiciones en que se recibió los equipos.

Recursos Financieros.- Se expone los honorarios profesionales que el equipo de auditoría recibirá por el trabajo efectuado, los mismos que fueron acordados en el contrato.

Cronograma de Trabajo.- Se exponen las actividades que se realizarán en el transcurso de la auditoría, determinando el tiempo de trabajo.

1.2 ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD

1.2.1 Historia

Relataremos una breve reseña de la historia de la empresa a auditar, a fin de contar con los antecedentes de su conformación, mismo que permite identificar el entorno jurídico, técnico y financiero de aquello que se auditará, La empresa está conformada por cinco líneas: tornería, rebobinaje, electrónica, soldadura y pintura, consta de un departamento de producción donde el líder es el Jefe de producción y sus asistente administrativa, lo cual se rigen a, varias normas y estatutos de seguridad y control interno.

1.2.2 Objetivo de la empresa

Detallaremos el objetivo que consta en el Estatuto social de la empresa auditada, debido a que esta información es de suma importancia.

1.2.3 Misión y Visión

Se transcribirá la misión y visión con la que conforma la organización que se está auditando para mayor información y conocimiento por parte de los auditores, debe estar detallado de manera precisa y concisa.

1.2.4 Valores

Toda empresa consta de valores que son esenciales de manera interna y que los trabajadores deben cumplir a cabalidad.

1.2.5 Políticas

Se detallará las políticas a las cuales se rige la empresa Talleres del Caribe S.A. para determinar que se cumple a cabalidad y nos permita analizar el seguimiento de la misma.

1.3 Base Legal

Se indagará cada una de las bases legales a las cuales se debe regir la empresa a auditar, para que de esta manera se pueda determinar los hallazgos o no

conformidades encontradas por el no cumplimiento de las mismas, a continuación se detallará las bases legales utilizadas para poder ejecutarla.

1.4 ANALISIS EXTERNO (PEST)

El análisis PEST es una herramienta de gran aplicación en la auditoría que nos permite comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. El PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, obteniendo el beneficio para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio. Este análisis externo funciona como un escenario para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o plan.

Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es aconsejable efectuar este análisis antes del DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), cabe recalcar que el PEST mide el mercado y el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o proyecto.

1.5 VISITA PRELIMINAR

Realizar una observación directa de manera detallada de las instalaciones de la entidad o empresa para determinar y visualizar como se está realizando los procesos y poder identificar debilidades del control en su ejecución.

Podemos narrar de manera detallada las actividades principales y secundarias del proceso de producción del área de Tornería de la empresa Talleres del Caribe S.A.

A continuación detallo las técnicas que utiliza el auditor para el levantamiento de información:

- Entrevista
- Encuesta

- Observaciones
- Simulación
- Técnicas audiovisuales y de inspección.

1.6 ENTREVISTAS

Se entrevistará a las personas involucradas dentro del proceso de producción en nuestro caso al Jefe de Producción, y al Jefe de Línea, realizando preguntas objetivas, precisas y concisas referente al procedimiento, y al manual de Buenas prácticas de manufactura, ya de acuerdo a las respuestas obtenidas podemos encontrar las no conformidades o debilidades de control.

1.7 CHECK LIST

Es una lista de verificación que sirve para detectar fuerzas y debilidades específicas en el área funcional de una empresa; en la cual la respuesta negativa podría indicar una debilidad potencial; por lo tanto las respuestas afirmativas sugieren fuerzas potenciales.

Si el check list se desarrolla para una auditoría específica y se usa correctamente podría:

- Asegurar un enfoque consistente de la auditoría de gestión.
- Evidencia de que la auditoría fue realizada.
- Servir como ayuda de evocación.

CUADRO No. 3 Check List

CHECK LIST				AUDITOR:
				LMMJ
Talleres del Caribe Tallercar S.A				P/T:
				CL-001
OBJETIVO: Es definir una buena directriz que le permita al auditor seguir un camino lógico y coherente y al auditado conocer previamente cuáles serán las líneas maestras de la auditoria.				FECHA:
				16/12/2015
LISTA DE VERIFICACION:	SI	NO	N/A	OBSERVACIÓN
<u>PERSONAL INVOLUCRADO</u>				
El área de producción cuenta:				
1.- Personal Capacitado		X		
2.- Personal debidamente contratado	X			
3.- Suficiente personal para el área de tornería			X	Depende de la temporada, porque en beda siempre se requiere de mas personal porque no se abastecen}
4.- Equipos de protección		X		Se les facilita pero cuando se cuenta en stock, si no lo cuentan en ese momento los torneros deben trabajar sin estos equipos
5.- Control de horas laborables	X			
6.- Seguros de vida	X			
7.- Sanciones por faltas o incumplimientos laborales			X	No se cuenta con sanciones especificas
8.- Autorizacion de permisos	X			
9.- Incentivos por horas extras			X	No existe incentivos solo el pago de horas extras
10.- Utilización del respectivo uniforme		X		Cuentan con uniformes pero de manera insuficiente porque se les ha deteriorado rapidamente y optan a usar otras prenda.
11.- Planificación de trabajos	X			
12.- Designación específica para cada trabajador	X			
PREPARADO		REVISADO		APROBADO
NOMBRE: LAURA CALLE		NOMBRE: LAURA CALLE		NOMBRE: ING. TANIA LOOR MIELES
FECHA: 02/12/2015 FIRMA:		FECHA: 03/12/15 FIRMA:		FECHA: 04/12/15 FIRMA:

Elaborado por: Laura Calle

1.8 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

El cuestionario de control interno es un mecanismo metodológico de auditoría que se aplica en la primera fase de evaluación del control interno relativo al área de producción o proceso enfocado de la auditoría. Los cuestionarios están constituidos por una sucesión de preguntas que son diseñadas por el auditor y dirigidas a los funcionarios de la empresa Talleres del Caribe Tallercar S.A., objeto de estudio, que tienen como propósito conocer la estructura de control interno y evaluarla.

CUADRO No. 4 Cuestionario Control Interno

		EMPRESA TALLERES DEL CARIBE TALLERCAR S.A			
		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO		CI.02	
ENTIDAD:	TALLERES DEL CARIBE TALLERCAR S.A				
OBJETIVO:	Evaluar el control interno y verificar la correcta valoración de acuerdo a las normas legales vigentes que presenta la empresa Talleres del Caribe en el departamento de Producción del área de Tornería.				
PROCESO:	PRODUCCIÓN	NOMBRE:	Marcos Quezada		
PERIODO:	1-12-15 al 31-1-16	CARGO:	JEFE DE PRODUCCIÓN		
N°	EVALUACIÓN DEL CONTROL JEFE DE PRODUCCIÓN	SI	NO	CALIFICACIÓN	
1	¿Cuenta con un Manual de Procedimientos?		X	0	
2	¿El personal está capacitado en base al Manual de Buenas Prácticas de Manufactura?		X	0	
3	¿Para iniciar la producción lo hace en base a una orden de producción?	X		10	
4	¿Mantiene un registro de la producción mensual?		X	0	
5	¿Todas las funciones en el Departamento de Producción se encuentran adecuadamente segregadas?	X		10	
6	¿Existe el número adecuado de personal para realizar todas las operaciones?		X	0	
7	¿El personal cuenta con todo el equipo y materiales que garanticen su seguridad en el trabajo?		X	0	
8	¿El personal conoce como realizar la manipulación y manejo de la maquinaria?	X		10	
9	¿Las instalaciones cuentan con las seguridades necesarias contra todo tipo de siniestros?		X	0	
10	¿La empresa tiene asegurados a los operarios en caso de accidentes?	X		10	
TOTAL				50	

Elaborado por: Laura Calle

1.8.1 Niveles de riesgo de auditoría

La identificación de riesgos, es un proceso metódico que requiere la participación del personal de todos los niveles y diferentes áreas de gestión, quienes con la aplicación de técnicas y herramientas administrativas como: listas de chequeo, diagramas de flujo, lluvia de ideas, análisis causa – efecto, etc., tienen la responsabilidad de obtener un listado de diccionario de todo los riesgos y las posibles consecuencias en la realización de las actividades y cumplimiento de los objetivos institucionales.

El nivel de riesgo de auditoría suele medirse en tres grados posibles:

Bajo

Medio

Alto

La evaluación del nivel de riesgo es un proceso totalmente parcial y depende exclusivamente del criterio, conocimiento y experiencia del auditor. La tabla a continuación muestra la variabilidad del riesgo:

CUADRO No. 5 Variación del riesgo de detección de auditoría

Nivel de riesgo	Significatividad	Factores de riesgo	Probabilidad de ocurrencia de errores
BAJO	Significativo	Existen algunos pero pocos importantes	Improbable
MEDIO	Muy significativo	Existen algunos	Posible
ALTO	Muy significativo	Existen varios y son importantes	Probable

(Vargas, 2012)

CUADRO No. 6 Nivel de riesgo

TALLERES DEL CARIBE TALLERCAR S.A		CI.01																		
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO																				
ENTIDAD:	TALLERES DEL CARIBE TALLERCAR S.A																			
OBJETIVO :	Evaluar el control interno y verificar la correcta valoración de acuerdo a las normas legales vigentes que presenta la empresa Talleres del Caribe en el departamento de Producción del área de Tornería.																			
PROCESO:	PRODUCCIÓN	NOMBRE: Marcos Quezada																		
PERIODO:	1-12-15 al 31-1-16	CARGO: JEFE DE PRODUCCIÓN																		
NIVEL DE CONFIANZA		NIVEL DE RIESGO																		
NC: CT/PT*100		NR: 100-NC																		
NC:50/100*100		NR: 100-50																		
NC: 50%		NR: 50%																		
NIVEL DE CONFIANZA BAJO		NIVEL DE RIESGO ALTO																		
PRUEBA DE AUDITORIA APLICABLE PRUEBAS DE DOBLE PROPOSITO																				
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #fff9c4;">NIVEL DE CONFIANZA</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #fff9c4;">BAJO</th> <th style="background-color: #fff9c4;">MODERADO</th> <th style="background-color: #fff9c4;">ALTO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">15%-50%</td> <td style="text-align: center;">51%-75%</td> <td style="text-align: center;">76%-95%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">85%-50%</td> <td style="text-align: center;">49%-25%</td> <td style="text-align: center;">24%-5%</td> </tr> <tr> <th style="background-color: #e1f5fe;">ALTO</th> <th style="background-color: #e1f5fe;">MODERADO</th> <th style="background-color: #e1f5fe;">BAJO</th> </tr> <tr> <th colspan="3" style="background-color: #e1f5fe;">NIVEL DE RIESGO</th> </tr> </table>			NIVEL DE CONFIANZA			BAJO	MODERADO	ALTO	15%-50%	51%-75%	76%-95%	85%-50%	49%-25%	24%-5%	ALTO	MODERADO	BAJO	NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA																				
BAJO	MODERADO	ALTO																		
15%-50%	51%-75%	76%-95%																		
85%-50%	49%-25%	24%-5%																		
ALTO	MODERADO	BAJO																		
NIVEL DE RIESGO																				
<p>LA MATRIZ DE CONFIANZA Y RIESGO DEL CUESTONARIO DE CUMPLIMIENTO AL SISTEMA DE CALIDAD APLICADO A LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN MUESTRA UN NIVEL DE CONFIANZA BAJO Y UN NIVEL DE RIESGO ALTO.</p>																				

Elaborado por: Laura Calle

1.9 ENCUESTAS

La encuesta es un complemento muy importante para la recopilación de datos en una auditoría de gestión, por el cual el auditor consigue comentarios, opiniones, interpretaciones y datos a través de preguntas oportunas y simples. En toda auditoría es necesario una encuesta escrita y que las preguntas se las realice a toda el área de tornería referente al tema relacionado con el proceso o componente a auditar.

1.9.1 Tabulación de encuestas

Dentro de la tabulación se representará un gráfico, mostrando los datos obtenidos al realizar las encuestas, se deben detallar pregunta por pregunta y de la misma manera se debe exponer el análisis por cada resultado obtenido.

1.10 FODA

Es conocido como Matriz o Análisis DOFA, DAFO, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, examinando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Es una herramienta esencial para conocer la disposición real en que se encuentra una organización, proyecto o idea, y planificar una estrategia de futuro. Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder alcanzar un análisis amplio y específico dentro de esta auditoría de gestión. A continuación detallaré cada una de las herramientas estratégicas del FODA:

Fortaleza.- Son todos aquellos elementos positivos o capacidades especiales con las que cuenta la empresa, esta es la que la diferencia de la competencia.

Oportunidades.- Son situaciones positivas, favorables, explotables que se descubren en el entorno en que se encuentra la empresa, esta nos permite obtener una ventaja competitiva.

Debilidades.- Provocan una posición desfavorable frente a la competencia ya que son los problemas ya identificados a la cual debemos eliminar mediante una estrategia.

Amenazas.- Son hechos externos de la empresa que pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización.

CUADRO No. 7 Foda

INSTITUCIÓN	
MISIÓN	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
COMPONENTES DE LA MISIÓN	
1. NEGOCIO	Soldadura, tornería, pintura y sandblasting, rebobinaje con mantenimiento de motores y electrónica
2. PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	Trabajo en equipo, Comunicación, Servicio, Superación y Calidad en cada uno de sus trabajos realizados.
3. VALORES	Respeto, Honestidad, Cortesía y Responsabilidad.
4. CLIENTE (¿A QUIÉN SIRVE?)	buques pesqueros y plantas procesadoras.
5. PRODUCTOS/SERVICIOS	Servicios de Soldadura, tornería, pintura y sandblasting, rebobinaje con mantenimiento de motores y electrónica
6. VENTAJA COMPETITIVA	Procurar el bienestar de nuestros empleados y respetando el medio ambiente.
7. RAZÓN DE SER (¿PORQUÉ?)	soluciones industriales y despacho de proveeduría con los más altos estándares de calidad
8. ÁMBITO DE ACCIÓN	Nacional
Entregar a nuestros clientes soluciones industriales y despacho de proveeduría con los más altos estándares de calidad, manteniendo una mejora continua en nuestros procesos, procurando el bienestar de nuestros empleados y respetando el medio ambiente.	

Elaborado por: Laura Calle

F O R T A L E Z A S	F1	Alto nivel de experiencia
	F2	Posicionamiento en el mercado
	F3	Recurso humano calificado
	F4	Tècnologia avanzada
	F5	Conocimiento de las distintas tecnologías y cantidad de màquinas
	F6	Calidad de provedurìa y servicios.
	F7	Servicio personalizado a nivel nacional e internacional.
	F8	Buen sistema de comunicaciòn
	F9	Bajo nivel de ausentismo por parte de los operadores
	F10	Planificaciones laborales constantes
D E B I L I D A D E S	D1	Deficiencia en la distribuciòn de las àreas de producciòn
	D2	Cantidad insuficiente de operarios
	D3	Poca capacidad productiva ante las altas demandas
	D4	Carencia de oficina independiente del àrea de Producciòn
	D5	Insuficiente stock de materiales
	D6	Capacitaciones descontinuas
	D7	Insuficientes equipos de seguridad
	D8	Desconocimiento del Manual de Buenas Pràcticas de Manufactura
	D9	Inconsistencias en el sistema de señaleticas
	D10	Escasos proveedores locales
A M E N A Z A S	A1	Alto indice de inflaciòn
	A2	Crisis econòmica del país
	A3	Campañas de publicidad por parte de los competidores
	A4	Situaciòn política del país
	A5	Variacion de precios en los sumistros de materiales
	A6	Poca capacidad de inversiòn
	A7	Cobro de impuestos y gravámenes que aumentan los costos
	A8	Cambios tecnològicos
	A9	Entrada de competidores con costos menores
	A10	Creciente poder de negociacion de clientes y/o proveedores
P O R T U N I D A D E	01	Incorporaciòn de herramientas con tecnología de punta
	02	Predisposiciòn del recurso humano en la modernizaciòn de la Empresa
	03	Precios adecuados al mercado
	04	Crecimiento de la flota pesquera
	05	Clientes Reconocidos
	06	Ingresos econòmicos constantes
	07	Crèdito a largo plazo por parte de los proveedores
	08	Apertura de sucursales
	09	Generar empleo
	010	Bajo indice de competitividad

Elaborado por: Laura Calle

1.11 DIAGRAMA DE ISHIKAWA

El diagrama de Ishikawa, también conocido como casusa – efecto o diagrama de espina de pescado, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema en general.

Por tanto, nos permite, representar gráficamente el conjunto de causa que dan lugar a una consecuencia, o bien un compuesto de factores y subfactores (espinas) que contribuyen a generar un efecto común (en la cabeza del diagrama).

El diagrama se realiza de la siguiente manera:

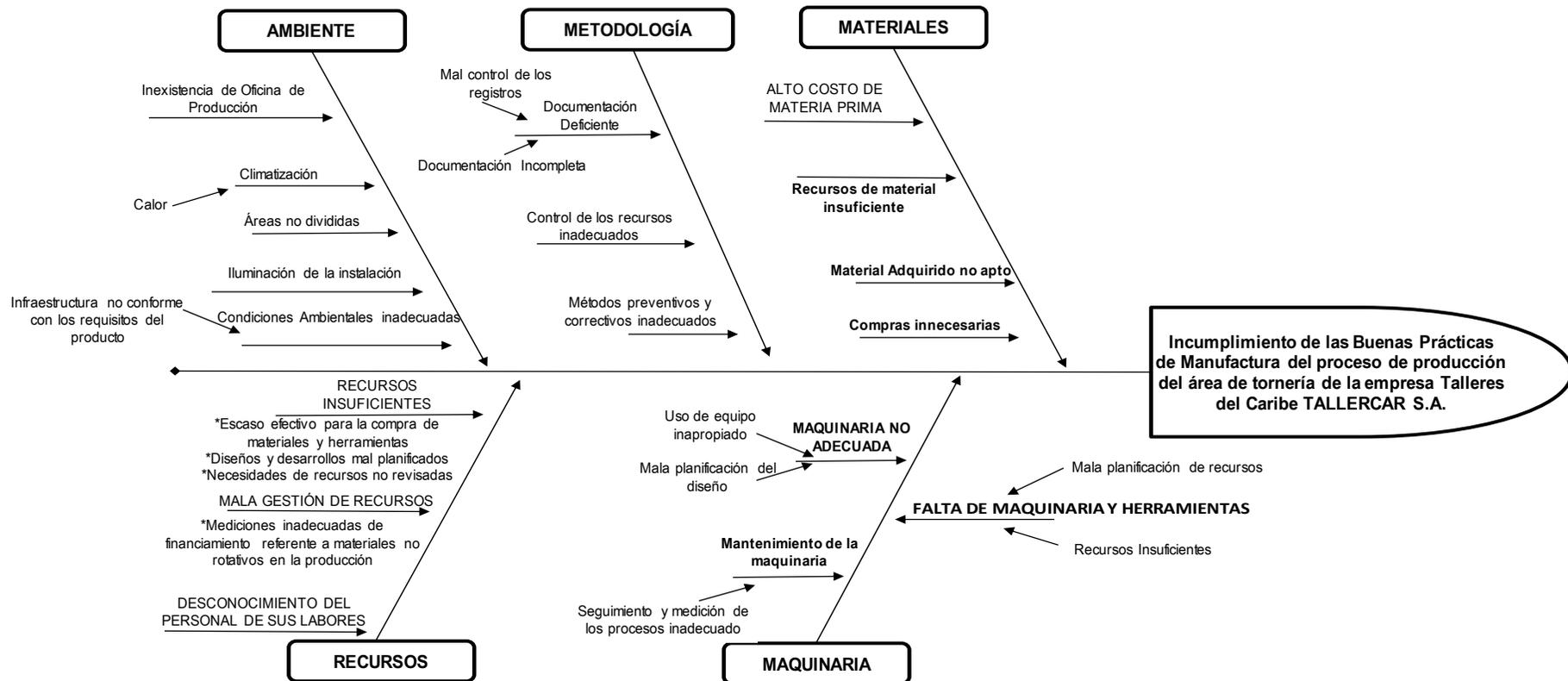
1. Se debe concretar cuál va a ser el problema principal o efecto a solucionar, se dibuja una flecha y se pone el tema a tratar al final de la misma.
2. Determinar las causas principales a través de flechas secundarias que terminan en la flecha principal, se pueden instaurar categorías dependiendo del problema principal.
3. Se debe establecer las causas secundarias a través de flechas que terminan en las flechas secundarias, esto se puede desarrollar mediante un análisis de cada parámetro, escribiendo cada causa de forma precisa.
4. Se puede hacer una retribución de la importancia de cada factor clave.
5. Se emplean 5 categorías para puntualizar el esquema de Ishikawa: materiales, recursos, metodología, maquinaria, medio ambiente.

(Home, 2015)

CUADRO No. 8 Diagrama de Ishikawa

Diagrama de Causa y Efecto

ISHIKAWA (Espina de Pescado) - Analizar



Elaborado por: Laura Calle

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

2.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA

Según la definición de Whittington (2010, p.142) “el programa de auditoría es un registro detallado de los procedimientos de auditoría que deben realizarse a medida que avanza la auditoría”. Los programas de auditoría otorgan una base para asignar y planificar el trabajo de auditoría.

Los programas de auditoría constituyen esquemas detallados por adelantado del trabajo a efectuarse, contienen objetivos y procedimientos que guían el desarrollo de la auditoría de gestión.

Este es el documento formal, sirviendo como guía de procedimientos a ser aplicados durante el curso del examen y como registro permanente. Es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría a ser empleados.

En la preparación del programa de auditoría se debe plantear lo siguiente:

- Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA's).
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las experiencias anteriores.
- Las experiencias de terceros.

2.2 PROCEDIMIENTO DEL PROCESO DE PRODUCCION

Aquí se detallará paso a paso el proceso de producción del área de tornería de acuerdo a lo indagado en la visita preliminar, entrevistas y encuestas, a continuación el procedimiento del proceso de producción.

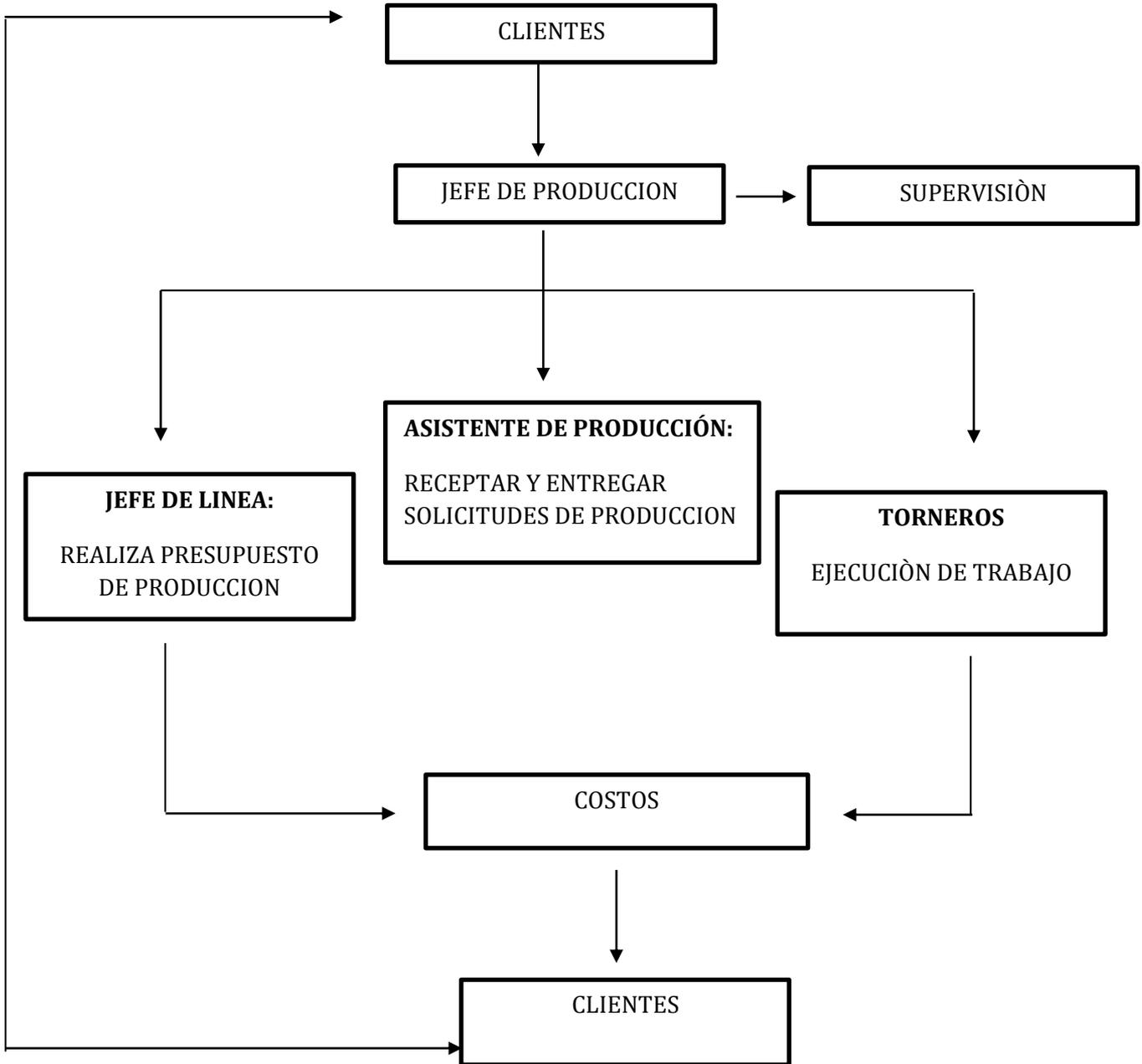
2.3 ESTRUCTURA Y FUNCIONES

Se reflejará cada una de las personas involucradas dentro del proceso y se detallará las funciones a realizar por cada uno, con el propósito de cumplir con los objetivos de la empresa en general.

2.4 ORGANIGRAMA DE PROCESOS

Es una representación gráfica de los pasos que sigue una sucesión de actividades, dentro de un proceso o procedimiento, identificándolos mediante signos de acuerdo con su naturaleza; incluye, además, toda la información a examinar necesaria para el análisis. De igual manera que un plano o esquema de taller expone en conjunto detalles de diseño como ajustes tolerancia y especificaciones, todos los puntualizaciones de fabricación o administración se distinguen globalmente en un diagrama de operaciones de proceso.

CUADRO No. 9 Organigrama de proceso (producción)



Elaborado por: Laura Calle

2.5 ORGANIGRAMA DEL ÁREA

Es la representación gráfica de la estructura organizacional de la empresa. El Organigrama es un modelo sistemático, que permite obtener una idea semejante acerca de una organización. Esta se debe realizar con toda fidelidad, con el propósito de no distorsionar la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erradas a que lo utiliza como instrumento de especificación. Este consta de doble finalidad que se detallará a continuación:

- Desempeña un papel ilustrativo, permite que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características universales.
- Instrumento para comparación estructural, con la eficacia propia de las representaciones gráficas, las características esenciales de la organización representada.

2.6 FLUJOGRAMA DE PROCESOS

El flujograma es la exhibición gráfica del sentido, desarrollo, flujo o recorrido de una base de información o de un proceso administrativo u operativo, dentro del entorno de la organización, mediante la utilización de símbolos que representan operaciones, registraciones, controles, etc., que ocurren o acontecen en forma oral o escrita en el desarrollo diario de la empresa o institución. Consta de tres elementos básicos que son:

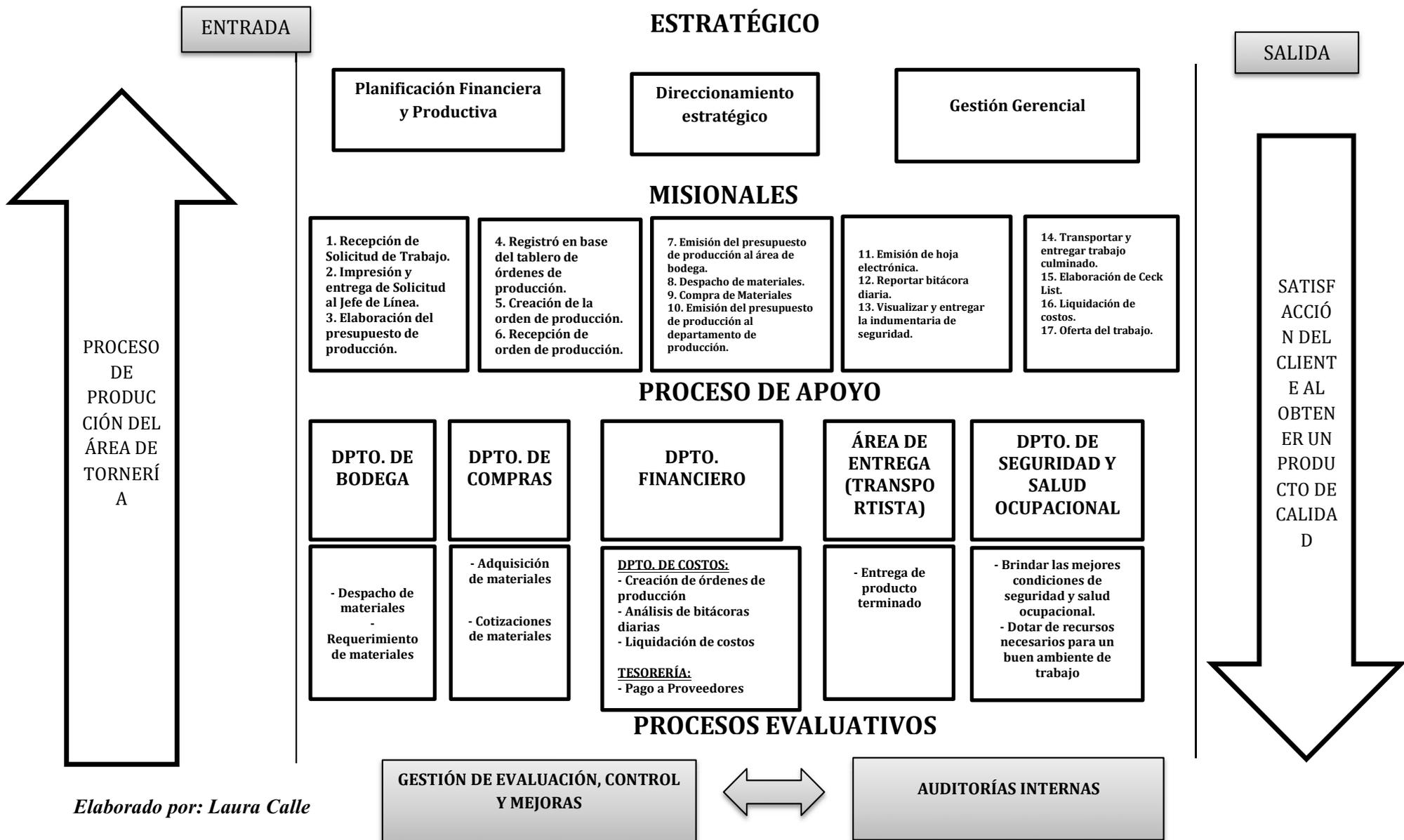
- Es un diagrama o representación gráfica;
- Personifica el filtro de información ya sea de tipo verbal o escrito;
- Siempre se refiere a un proceso de carácter administrativo u operación específica.

2.7 MAPA DE PROCESOS

Un mapa de procesos prevalece a un esquema de valor; un inventario gráfico de los procesos o procedimientos de la organización, dentro de la auditoría de gestión proporciona una perspectiva universal-local, exigiendo proporcionar a cada proceso la cadena de valor, así mismo, relaciona el objetivo de la entidad con los procesos que lo gestiona.

(GADEX:PROYECTO, 2012)

CUADRO No. 10 Mapa de proceso



Elaborado por: Laura Calle

FASE III: EJECUCION

En esta etapa es donde se realiza la auditoría, se evalúan cada una de las áreas o componentes seleccionados, en nuestro caso el departamento de producción del área de tornería. Como resultado de nuestra revisión obtenemos la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoría y procedimientos específicos establecidos en el programa, para poder sustentar nuestras opiniones el informe, el cual contendrá las conclusiones y recomendaciones de los procesos analizados.

3.1 PRUEBAS DE AUDITORÍA

Las pruebas que ayudan a detallar con la suficiente evidencia de auditoría, son dos: pruebas de control y pruebas sustantivas.

Las pruebas de control, están encaminadas a proporcionar la evidencia necesaria sobre la objetividad adecuada de los controles internos, se dividen en pruebas de cumplimiento y pruebas de observación, las de cumplimiento permiten verificar el funcionamiento de los controles tal como se encuentran prescritos, convalidan la comprensión sobre los controles de la empresa y las de observación, permiten verificar los controles en los procedimientos que carecen de evidencia documental.

Las pruebas sustantivas otorgan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y los saldos integrados en los estados financieros, también incluyen indagaciones y opiniones de funcionarios de la empresa, procedimientos analíticos, inspección de documentos de respaldo y de registros contables, observación física y verificación de saldos.

3.2 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recopilación de la información se basará en toda la indagación que se encuentre y sea posible obtener, con el objetivo de realizar un buen examen de

auditoría, esto evitará que se produzcan equivocaciones, y por lo tanto que lleven una mala interpretación de los resultados arrojados de la auditoría encontrados.

3.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Existen varias técnicas que se pueden utilizar para efectuar la recolección de la información, misma servirá para realizar el levantamiento de la información relacionada el examen de auditoría, dentro de los cuales podemos citar a las siguientes técnicas:

3.3.1 Investigación Documental

Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicio a la auditoría, **Ejemplo:**

“La bases legales y políticas con las que cuenta la empresa Talleres del Caribe S.A.”

3.3.2 Observación Directa

Consiste en asistir al lugar en donde se desarrolla las actividades diarias que realiza la entidad auditada, con el objetivo de tener una idea cierta de las actividades de la misma, **Ejemplo:**

“La visita preliminar realizada en la empresa Talleres del Caribe S.A., donde se pudo realizar la observación directa de sus instalaciones, personal y procedimientos en el área de Tornería.”

3.3.3 Acceso a redes de información

Radica en tener acceso a las redes de información que utiliza la empresa para su desarrollo, como los sistemas contables, Internet u otras redes.

3.3.4 Entrevistas

Es una técnica utilizada en el desarrollo de la auditoría, permite al auditor tener un contacto personalizado con los auditados, pudiendo percibir situaciones que difícilmente se descubren con cualquier otra técnica.

3.3.5 Cuestionarios

Se emplea cuestionarios para alcanzar información deseada en forma homogénea y de fuente primaria. Estos están constituidos por una serie de

preguntas escritas, por medio de ellos se evaluará el control interno del área a investigar.

Los cuestionarios se los aplicará a todos los funcionarios involucrados en el proceso de producción, con el objeto de verificar el cumplimiento de sus actividades y para conocer qué tan familiarizados están con relación a los procesos de la empresa.

3.3.6 Cédulas

Consiste en incrementar formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su examen y verificación.

3.4 PAPELES DE TRABAJO

Los Papeles de Trabajo son documentos y cédulas obtenidos y preparados por el auditor permitiéndoles tener información y pruebas de la Auditoría efectuada, así como, las pruebas en las que se fundamente para confeccionar su dictamen. Su misión es apoyar en la planificación y realización de la Auditoría, en la supervisión, revisión de la misma y suministrar evidencias del proyecto llevado a cabo para argumentar su opinión.

Deben ser completos y detallados para que un auditor que este fuera del ámbito y sin haber participado en Auditoría, sea capaz de averiguar a través de ellos las conclusiones obtenidas, deben estar expuesto de forma que la información que contengan sea precisa y concisa.

Deben de realizarse en el momento de ejecutar el trabajo, son de propiedad única del auditor quien tiene la responsabilidad de custodiarlo y guardar su confidencialidad, únicamente se los puede divulgar cuando son solicitados por alguna autoridad de control o a los jueces si el caso lo ameritara.

3.3.4.1 Objetivos

Los objetivos de los papeles de trabajo son:

1. En ellos el contador respalda y fundamenta sus informes como son:
 - Dictamen.
 - Carta de Observaciones.
2. Sirven como fuente información posterior a:

- La Autoridades.
 - Otro auditor que desee valorar el trabajo expuesto.
 - La empresa auditada.
3. Con ellos se evidencia el trabajo ejecutado, su alcance, sus limitaciones y sus oportunidades.
 4. Comprueba que el Auditor ejecutó un trabajo de calidad con profesionalismo.
 5. Sirven de diseño para la realización de futuras auditorías y como referencia para determinar la consistencia en la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados, de un ejercicio a otro.

3.3.4.2 Elementos y características de los papeles de trabajo

Los papeles de trabajo deben ser claros y precisos respecto a la operación, este debe contener como mínimo, los siguientes datos:

- Nombre de la empresa auditada.
- Área a la cual se va a examinar.
- Periodo de examen a ejecutar o fecha examinada.
- Nombre del Auditor.
- Fecha en el que auditor ejecuta su trabajo.
- Nombre del supervisor.
- Índice de la hoja de trabajo.
- Referencias cruzadas
- Marcas de auditoría.
- Observaciones.

3.5 HOJA DE TRABAJO

El objetivo de la hoja de trabajo es proporcionar oportunamente información de la organización y cuantificar las no conformidades para posteriormente determinar una propuesta y ejecutarla y de esta manera mejorar internamente el proceso de producción.

CUADRO No. 11 Hoja de trabajo

		HOJA DE TRABAJO		PT
		Talleres del Caribe Tallercar S.A.		HT-001
PROCESO	Producción en el Área de Tornería	FECHA:	20/01/2016	
OBJETIVO	Proporcionar oportunamente información de la entidad y cuantificar las no conformidades para posteriormente determinar una propuesta y ejecutarla para mejorar internamente el proceso de Producción			
COMPONENTE	CRITERIO	SITUACION	PROCEDIMIENTOS	PROPUESTA
- Uniformes e implementos de seguridad del personal del area de torneria	- Manual de buenas prácticas de manufactura: Art. 13 HIGIENE Y MEDIDAS DE PROTECCIÓN - Reglamento interno de la empresa - Reglamento de seguridad industrial	Compra ineficiente de uniformes y equipo de seguridad; mala calidad y desgaste acelerado de de los mismo, inseguridad a los operarios al momento de manipular los distintos equipos y maquinarias.	Entrega de uniformes, control y seguimiento continuo a los operarios en cuanto al uso del mismo e implementos necesarios para la ejecución de sus labores.	Planificación por parte del jefe de producción y compras para la adquisición de uniformes e implementos de buena calidad
Sistema de Señalización en el Dpto. de Producción.	- Manual de buenas prácticas de manufactura: Art. 16.- SISTEMA DE SEÑALIZACIÓN Y NORMAS DE SEGURIDAD - Reglamento de seguridad industrial: Art. 27.- SEÑALIZACIÓN	Desconocimiento del personal de la planta y personal ajeno a ella, referente al sistema de señalización ubicados en sitios visibles.	El analista de seguridad industrial una vez aprobado debe implementar el sistema de señalización, Colocarlas en adhesivos y pintar las áreas restringidas.	Realizar un análisis de las señalizaciones necesarias para el área de tornería y esta a su vez estén aprobadas por gerencia.
Capacitaciones al Personal del área de torneria.	Manual de Buenas Prácticas de Manufactura: Art. 11.- EDUCACION Y CAPACITACIÓN	Desconocimiento de los operarios del Área de Tornería en sus labores	Otorgar capacitaciones cada 2 meses con la contratación de profesionales adecuados que tengan conocimiento en el área Naval.	Realización de un plan de capacitación frecuente a todos los operarios.
Manual de Procesos del Departamento de Producción del Área de Tornería	ISO 9001:2008: 7.1 Planificación de la realización del producto; y Manual de Buenas Prácticas de Manufactura: Art. 27.- La organización de la producción	La empresa debe implementar el manual de procedimiento de Producción en el Área de Tornería	Implementación del manual de procedimientos de Producción en el área de Tornería en la empresa Talleres del Caribe S.A.	Aprobación de la Gerencia de la Empresa Talleres del Caribe S.A. del manual de procedimientos para la adecuada aplicación.

Elaborado por: Laura Calle

3.6 HOJAS DE NO CONFORMIDADES O HALLAZGOS

Los procesos, actividades y tareas que se encuentren afectados en la efectividad, economía y eficacia, constituyen los nombrados hallazgos.

Al culminar con la evaluación de los procesos, se tendrá identificados plenamente los hallazgos significativos y se tendrá fundamentadas las

conclusiones y recomendaciones que se plasma en el informe, de conformidad con lo establecido en el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura.

Los hallazgos deben ser notificados en forma verbal durante el transcurso del examen, para obtener el punto de vista de los funcionarios de la organización.

Al plasmar el hallazgo el auditor indicará el título del hallazgo, luego la norma y artículo que incumple, posteriormente la opinión de las personas auditadas en el hallazgo encontrado, luego se indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean expuestos en hojas individuales.

3.6.1 Elementos del hallazgo: El hallazgo consta de cuatro elementos que son:

- **Condición:** Hace referencia a la situación actual encontrada por el auditor respecto a una área, actividad, operación o sistema.
- **Criterio:** Abarca la concepción de lo que debe ser, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o fase.
- **Causa:** Es la razón o razones básicas por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación solicita de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es esencial para el desarrollo de una recomendación constructiva que provee recurrencia de la condición
- **Efecto:** Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, representa la pérdida en términos económicos originados por el incumplimiento para el logro de las metas, fines y objetivos institucionales.

3.6.2 Categorías de las no conformidades

No Conformidad Mayor:

Incumplimiento de un requisito normativo, correspondiente de la organización y/o legal, que coloca en serio riesgo la integridad del sistema de gestión. Puede corresponder a la no aplicación de una cláusula de una norma requerida por la organización, el desarrollo de un proceso sin control, ausencia solida de registros declarados por la empresa o exigidos por la norma, o la concurrencia a través

del tiempo de pequeños incumplimientos asociados a un mismo proceso o actividad.

Ejemplos:

- La no ejecución de las auditorías internas.
- Ausencia de documentos de procedimiento para el Control de procesos.
- Falta de firma que autoriza la liberación de un producto, de una área determinada.

No Conformidad Menor:

Desviación mínima en relación con requisitos normativos legales aplicables, correspondiente a la organización examinada, estos incumplimientos son eventuales, dispersos y parciales, la cual no afecta mayormente la eficiencia e integridad del sistema de gestión de la calidad.

Ejemplos:

- Ausencia de una firma en un registro.
- Deficiente entendimiento de un documento.
- Incumplimiento de una actividad dentro de un proceso de la empresa.

3.6.3 Observaciones de auditoría

Pueden surgir evidencias contrarias a las afirmaciones comprendidas en los informes de gestión, o que crean dudas respecto a la eficiencia y efectividad con que se utilizan los recursos de la organización. A este tipo de evidencia se denomina observación de auditoría y, por lo general, se relaciona con las definiciones expuestas a continuación:

- Las equivocaciones están constituidos por descuido al realizar un paso de control, un cálculo matemático, fallas administrativas en los registros, en la aplicación de normativas y en los principios de control interno, administrativos y financieros.

- Las irregularidades son alteraciones intencionales en los informes de gestión, tales como los errores deliberados en las afirmaciones de la gerencia o en el uso de los recursos de la organización.
- Las acciones ilegales son hechos que violan leyes o reglamentos e incluye la colusión, los sobornos y otros pagos dudosos.

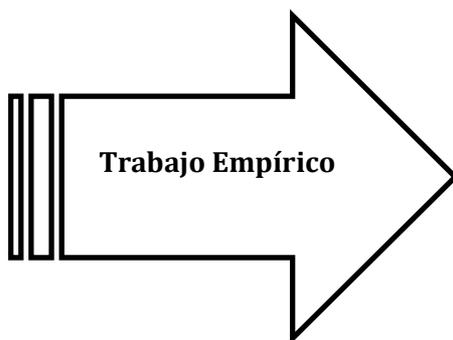
CUADRO No. 12 Evidencia de la no conformidad

NO CONFORMIDAD RNC # 001

Carencia del Manual de Procesos del Área de Producción y Desconocimiento del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura

Manual de Buenas Prácticas de Manufactura

- **Art. 27** Técnicas y procedimientos previstos aplicados correctamente.
- **Art. 62** Documentación sobre la planta, equipos y procesos.



Elaborado por: Laura Calle

El reporte de no conformidades se realizará en base a las evidencias obtenidas dentro de la visita preliminar siempre y cuando nos enfoquemos en las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, lo facilitará el control a lo largo de toda la cadena de producción, distribución y comercialización. De la misma manera para la obtención del registro sanitario, en razón de que, esta norma permite determinar si las áreas en donde se realizan las operaciones de producción no están expuestas o son susceptible de contaminación a niveles inaceptables.

Bajo este contexto, es importante indicar que la norma se rige por los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de productos, con el objeto de garantizar que los mismos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyen los riesgos inherentes a la producción.

Esta norma carece de los siguientes puntos claves para determinar que un producto se encuentre en las mejores condiciones de consumo:

Riesgos epidemiológico, ambiente, actividad acuosa, áreas críticas, contaminante, contaminaciones cruzadas, desinsectación – descontaminación, diseño sanitario, entidad de inspección, Proceso tecnológico, punto crítico de control, sustancia peligrosa, validación, vigilancia.

3.7 CIERRE DE NO CONFORMIDADES

Las no conformidades tienden a ser individuales en su naturaleza, se puede utilizar una extensa variedad de métodos o actividades para cerrarlas. Por ejemplo, algunas requerirán un examen inmediato en el lugar (lo que pudiera requerir la necesidad de visitas adicionales al lugar), mientras otras podrán cerrarse de manera remota, es decir, por la revisión de documentación relevante que sirva como evidencia.

Antes de determinar el acuerdo para cerrar una no conformidad, el auditor líder debería revisar lo que la organización hizo con respecto a la corrección, análisis de causas y los resultados logrados a través de la acción correctiva. El auditor debe asegurarse que existe evidencia objetiva incluyendo documentación de soporte para demostrar que la acción correctiva descrita ha sido completamente

implementada y es eficaz en prevenir que la no conformidad vuelva a ocurrir, por lo tanto, solamente cuando la situación sea satisfactoria debería cerrarse la no conformidad.

CUADRO No. 13 Reporte de no conformidad

REPORTE DE NO CONFORMIDAD			
RNC # 001	Cliente	Talleres del Caribe Tallercar S.A.	Folio No
			HNC_001_16
Función/Área/Proces	Producción Área de Tornería		Planta:
Norma y cláusula:	Manual de Buenas Prácticas de Manufactura		
	Art. 27.- La producción deber ser concebida de tal manera que el trabajo realizado cumpla establecidas en las especificaciones correspondientes; que el conjunto de técnicas y procedimientos previstos se apliquen correctamente.		
	Art. 62.- El sistema de aseguramiento de la calidad debe, como mínimo, considerar los siguientes aspectos: # 2.- Documentación sobre la planta, equipos y procesos		
Sección 1- Detalles de la No Conformidad:			
Descripción			
CARENCIA DEL MANUAL DE PROCESOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DESCONOCIMIENTO DEL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA.			
Al realizar la entrevista formal al Jefe de Producción nos indicó que no constan con un manual de procesos, y de la misma manera varios del personal no tienen conocimientos, ni ejecutan los lineamientos del Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, es decir, realizan sus actividades de forma empírica.			
Auditor :	Ing. Laura Calle	Reconocimiento del representante de la organización:	Categoría:
Fecha:	14 de enero del 2016	Ing Vicente Cuka	AAA
Sección 2- Plan de acción Propuesto por el Auditado (Adjunte hojas si se requiere)			
Análisis de causa raíz (¿Cómo / Porqué pasó?):			
Desconocimiento por parte de quienes confirman esta entidad			
La principal causa es por desconocimiento por parte de quienes laboran en esta empresa en cuanto a la ISO 9001:2008 y por no saber acerca de que se enfoca una auditoría de gestión, por lo tanto conllevan a trabajar en este departamento de producción de manera empírica solo basandose en lo indicado al principio de sus labores.			
Corrección (ahora arreglado) con fechas de terminación:			
¿Qué? Realizar los manuales de procesos y manual de funciones			
¿Quién? El Jefe de producción			
¿Cómo? Elaborar un manual de procedimientos del Área de Producción, así mismo elaborar el manual de funciones de cada uno de los involucrados en esta área para luego entregarles mencionados manuales en conjunto con el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura y posteriormente realicen sus actividades basados en estos			
¿Cuándo? 01 de Febrero del 2016.			
Acción Correctiva (para prevenir la reocurrencia) con fechas de terminación:			
Elaborar el manual de procesos y manual de funciones las cuales esten aprobados por la Gerencia.			
Revisión y aceptación del plan de acción correctiva por el "Auditor":			
Representante del	Ing. Marcos Quezada	Fecha:	18 de enero del 2016
Sección 3- Detalles de la verificación por el "Auditor" de la implementación del plan de acción			
Esta no conformidad se determinó mediante encuestas y entrevista formal, se adjuntará los manuales elaborados para el área de Producción y el manual de Buenas Prácticas de Manufactura.			
Sección 4- RNC cerrada por "Auditor" el (fecha):		Nombre del auditor líder:	
El Jefe de Producción se encargará de verificar que se realice los manuales de manera correcta de acuerdo a la actividad realizada en esta entidad, así mismo controlará que se le imparta dichos manuales a cada una de los trabajadores involucrados y cumplan con los lineamientos establecidos en estos manuales.		Ing. Laura Calle Palma	

Elaborado por: Laura Calle

3.8 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores componen puntos de referencia que permitan compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinan si los resultados son excelentes, similares o superiores a las expectativas. Al no disponer la empresa de indicadores de gestión, y tratándose de una auditoría de gestión se utilizarán indicadores que permitan mostrar el estándar requerido para el proceso de producción del área de tornería:

- Producto conforme
- Mantenimiento preventivo
- Cumplimiento programado de producción
- Infraestructura tecnológica
- Operaciones
- Satisfacción del cliente
- Competitividad.

Cabe recalcar que, el objetivo del mismo es mostrar los indicadores claves de la organización a auditar, estos deben ir basados al proceso de producción establecido por la empresa y a todos sus factores esenciales.

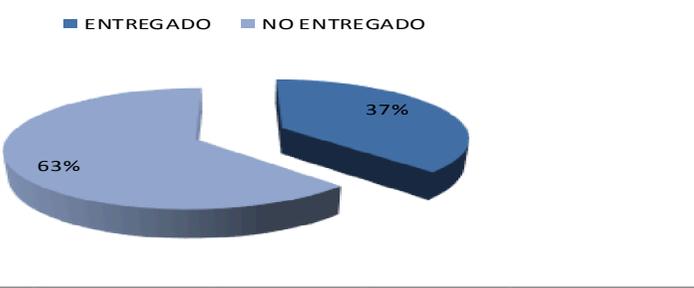
Una vez obtenido dichos indicadores se realizará el análisis de cada uno con sus respectivos gráficos representativos, para mayor comprensión de los mismos.

CUADRO No. 14 Indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN						PT
Talleres del Caribe Tallercar S.A.						IG-001
PROCESO	Producción en el Área de Tornería				FECHA:	17/01/2016
OBJETIVO	Cuantificar y cualificar los factores claves de la entidad en el proceso de Producción para determinar el rango de la interpretación con la finalidad de guiar y controlar el desempeño como una noción estratégica.					
factor clave	objetivo estrategico	procedimiento de calculo	Frecuencia	fuelle de informacion	Medición	responsable
Producto conforme	Evaluar la calidad del producto y servicio	total de ordenes de produccion no entregadas a tiempo / total ordenes de producción despachadas	ordenes	Acta de entrega de recepción	semanal	Jefe de Producción
Mantenimiento preventivo	Medir el buen desempeño de las Maquinarias y que se esten aptas para la producción	Mantenimiento ejecutados/mantenimientos programados	Mantenimientos	programas de mantenimiento	anual	Jefe de Linea
Cumplimiento programado de producción	Cumplir la programación estimada	(ordenes producidas/ ordenes programadas para producir)*100	ordenes	Ordenes de Producción	diario	Jefe de Producción
infraestructura tecnologica	Innovar de equipos	#equipos actualizados/total de equipos	equipos	Facturas	anual	Gerente General
	Invertir en equipos	Costo/beneficio	equipos	facturas	anual	Gerente General
Operaciones	Realizar las actividades sin contratiempos y de manera efectiva	# de retrasos a causa de falta de stock de materiales / Total de ordenes producción despachadas	retrasos	Inventario	semanal	Jefe de Producción
Satisfaccion del cliente	Medir la eficacia en el proceso para detectar las deficiencias	volumen de produccion conforme/volumen total producido	ordenes	Ordenes de Producción	mensual	Jefe de Producción
competitividad	Buscar la relacion entre el costo de produccion de la empresa y de la competencia	costo del producto de la competencia/costo del producto propio	dólares	facturas (Construcción de 04 anillas en inoxidable S/M para auto clave # 4)	mensual	Gerente General

Elaborado por: Laura Calle

CUADRO No. 15 Tabulación de indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN		PT IDG-001						
Talleres del Caribe Tallercar S.A.								
PRODUCCIÓN DEL ÁREA DE TORNERÍA DE LA EMPRESA TALLERES DEL CARIBE TALLERCAR S.A. PARA EVALUAR EL GRADO DE EFICIENCIA, EFICACIA Y CUMPLIMIENTO DE LAS NORMATIVAS LEGALES.								
EMPRESA:	TALLERES DEL CARIBE TALLERCAR S.A	FECHA: 15-01-16						
PERIODO:	1-12-15 AL 30-01-16							
PRODUCTO CONFORME								
OBJETIVO ESTRATEGICO								
Evaluar la excelente calidad del producto y servicio								
<i>VALOR= TOTAL DE ORDENES DE PRODUCCION NO ENTREGADAS A TIEMPO/TOTAL ORDENES DE PRODUCCION DESPACHADAS</i>								
<i>VALOR=3/8</i>								
<i>VALOR= 37%</i>								
Analisis: del 100% de los productos requeridos por el cliente, el 37% no es entregado a tiempo, por falta de personal o en ocasiones por materiales que no hay en stock.		 <p>Legend: ■ ENTREGADO ■ NO ENTREGADO</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENTREGADO</td> <td>63%</td> </tr> <tr> <td>NO ENTREGADO</td> <td>37%</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	ENTREGADO	63%	NO ENTREGADO	37%
Categoría	Porcentaje							
ENTREGADO	63%							
NO ENTREGADO	37%							
PREPARADO:	REVISADO:	APROBADO:						
		PAG. No.						

Elaborado por: Laura Calle

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

La comunicación de resultados es persistente durante todo el proceso de la auditoría, consiste en relatar lo que indica la teoría. Esta debe de ser en forma verbal y horizontal para todos los niveles de la organización, a fin de mantener durante el mismo, líneas de comunicación abierta que permitan interactuar con los auditados.

Cuando se termina la auditoría se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias encontradas y contendrá de forma adecuada los hallazgos. Dentro del este informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones, se expondrá en forma resumida, el incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y económica en la gestión de recursos de la empresa u organización auditada.

Las tareas que se llevan a cabo en esta fase son:

1. Redacción del informe de auditoría de gestión de la empresa auditada.
2. Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para fomentar la toma de acciones correctivas de inmediato, cabe recalcar que, el borrador del informe antes de su emisión, debe ser examinado en una conferencia con los responsables de la gestión y los funcionarios de nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. A fin de exponerlo en el informe final.

Como resultado de esta fase se obtendrá:

- Informe de Auditoría, síntesis del informe y memorando de antecedentes.
- Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría de gestión del proceso de producción.

4.1 CARTA DE PRESENTACIÓN DEL INFORME

La carta del informe ayuda para presentar formalmente el informe a la máxima autoridad de la organización auditada, debe ser una síntesis donde se resumen

en esencial los principales hechos encontrados que tiene implicación la auditoría de gestión.

La carta sirve principalmente para presentar el informe, incluyendo la información básica necesaria para comprender en términos generales la naturaleza y amplitud de la auditoría ejecutada.

CUADRO No. 16 Carta de convocatoria para comunicación de resultados

<p>Ingeniero Vicente Cuka GERENTE TALLERES DEL CARIBE TALLERCAR S.A Ciudad.-</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Una vez realizada la Auditoria, convoco a Usted a la Conferencia Final de Comunicación de Resultados mediante la lectura del borrador de informe de la Auditoria de Gestión del proceso de Producción del área de tenería de la Empresa TALLERES DEL CARIBE TALLERCAR S.A por el periodo comprendido entre el 1 de Diciembre del año 2015 y el 31 de Enero del año 2016, realizado por AUDICAMPEV S.A mediante Orden de Trabajo OT-001 del 1 de Diciembre del año 2015. La diligencia se llevara a cabo en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí - Facultad de Contabilidad y Auditoría, ubicada en la Ciudadela Universitaria, el día martes 2 de Febrero del año 2016 a las 20h00. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.</p> <p>Atentamente,</p> <p>_____ SOCIO DE AUDITORIA AUDICAMPEV S.A</p>
--

Elaborado por: Laura Calle

4.2 PREPARACIÓN DEL INFORME

La comunicación formal de los resultados de la auditoría de gestión, se realiza mediante un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados los resultados, teniendo cuidado de que las expresiones sean efectivamente convincentes, la importancia de los hallazgos y la razonabilidad de las conclusiones.

El Informe conforma la etapa final del proceso de Auditoría, aquí se recogen todos los hallazgos detectados y el soporte documental para sustentar el dictamen emitido.

4.2.1 CARACTERÍSTICAS DEL INFORME

El informe acoge los resúmenes de los temas examinados, sustentados, las actas de notificación de los resultados de auditoría que se fueron mostrando, vayan proyectando y analizando en el desarrollo de la auditoría con los auditados respectivamente.

A partir de todas las consideraciones analizadas por el equipo y jefe auditor, van preparando las memorias de cada uno de los componentes analizados, utilizando para ello, los papeles de Trabajo, mismos que deben confeccionarse inmediatamente después de concluido el análisis del tema con los funcionarios correspondientes de la Unidad auditada, para posteriormente diseñar la propuesta del informe final con los aspectos más relevantes a considerar en cada componente o unidad analizada.

La capacidad y habilidad del auditor en la redacción del informe, son elementales claves para que este logre sus metas y cumpla con los propósitos de ofrecer los elementos que permitan a la empresa auditada conocer, de forma fácil, los resultados del trabajo efectuado.

La estructura y forma de la redacción es muy propio de cada persona, pero se puede citar algunos lineamientos importantes para que sea de fácil comprensión y entendimiento dentro de los cuales citaremos los siguientes:

- Evitar la repetición de vocablos.
- No utilizar símbolos o abreviaturas que no hayan sido manifestada previamente, salvo que sean muy conocidas.
- No utilizar términos ofensivos u ordinarios.
- Utilizar palabras comunes.
- Utilizar los signos de puntuación, cuando es debido.

- En la copia del informe que se conserva en el expediente de la auditoría, se debe señalar, al lado de cada hallazgo, las referencias del papel que lo causó dicho señalamiento.

CUADRO No. 17 Acta final

ACTA FINAL Y LECTURA DEL INFORME		P/T																								
Talleres del Caribe Tallercar S.A		AI-001																								
Auditoría de Gestión a las Buenas Prácticas de Manufactura del proceso de producción del área de tornería de la empresa Talleres del Caribe TALLERCAR S.A. para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y cumplimiento de las normativas legales.		LMMJ																								
EMPRESA: Talleres del Caribe TALLERCAR S.A.		FECHA:																								
PERIODO: 1 diciembre de 2015 a 31 de enero de 2016		02/02/2016																								
<p>En la ciudad de Manta a los dos días del mes de febrero de dos mil quince, siendo las veinte horas, en el Auditorio de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, el representante de la empresa señor Ingeniero Marcos Quezada y los auditores Ingeniera Tañía Loor Miele, Calle Palma Laura, Mera Mera Mónica, Pérez Bravo Michelle y Vera Chele Jonathan, se reúnen para dejar constancia de la comunicación de resultados del informe de la Auditoría de Gestión a las Buenas Prácticas de Manufactura del proceso de producción del área de tornería de la empresa Talleres del Caribe TALLERCAR S.A. con las siguientes novedades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - CARENCIA DEL MANUAL DE PROCESOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN Y DESCONOCIMIENTO DEL MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA. - INEXISTENCIA DE LA OFICINA DE PRODUCCIÓN - INEFICIENTE INSTALACIONES ELÉCTRICAS - DEFICIENCIA DE RECOLECCIÓN Y ELIMINACIÓN DE DESECHOS SÓLIDOS. - DEFICIENCIA UTILIZACIÓN DE IMPLEMENTOS DE SEGURIDAD NECESARIOS - CARENCIA EN EL DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS ÁREAS - INSUFICIENTE SISTEMA DE SEÑALIZACIÓN Y NORMAS DE SEGURIDAD - FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE TORNERÍA - INADECUADO ALMACENAMIENTO DE LOS MATERIALES <p>En presencia de los abajo firmantes se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron las No conformidades, observaciones, conclusiones y recomendaciones.</p> <p>Para constancia de lo actuado los asistentes suscriben la presente acta.</p> <p>Manta, febrero 02 de 2016</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;">Ing. Marcos Quezada</td> <td style="width: 30%;">JEFE DE PRODUCCION</td> <td style="width: 30%;"></td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td>Ing. Tañía Loor Miele</td> <td>AUDITOR SUPERVISOR</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calle Palma Laura</td> <td>AUDITOR JEFE DE EQUIPO</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Mera Mera Mónica</td> <td>AUDITOR</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Pérez Bravo Michelle</td> <td>AUDITOR</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Vera Chele Jonathan</td> <td>AUDITOR</td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Ing. Marcos Quezada	JEFE DE PRODUCCION			Ing. Tañía Loor Miele	AUDITOR SUPERVISOR			Calle Palma Laura	AUDITOR JEFE DE EQUIPO			Mera Mera Mónica	AUDITOR			Pérez Bravo Michelle	AUDITOR			Vera Chele Jonathan	AUDITOR		
Ing. Marcos Quezada	JEFE DE PRODUCCION																									
Ing. Tañía Loor Miele	AUDITOR SUPERVISOR																									
Calle Palma Laura	AUDITOR JEFE DE EQUIPO																									
Mera Mera Mónica	AUDITOR																									
Pérez Bravo Michelle	AUDITOR																									
Vera Chele Jonathan	AUDITOR																									

Elaborado por: Laura Calle

FASE V: SEGUIMIENTO

Con posterioridad a la lectura del informe, y de acuerdo a las consecuencias de la auditoría de gestión realizada, se efectuará el correspondiente seguimiento a la implementación de las recomendaciones, las cuales deberán ser ejecutadas inmediatamente y de forma obligatoria por el personal de la auditoría empresa.

5.1 SEGUIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES

Los Auditores realizarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas del informe con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar si la administración fue receptiva sobre los comentarios, es decir, si los hallazgos, conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe, fueron sometidas al seguimiento luego de la terminación de la auditoría, esto es, después de uno o dos meses de haber recibido la empresa auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 3 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría, debe realizar una comprobación luego de transcurridos entre uno y dos años de haberse concluido la auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobación de su compensación, reparación o recuperación de los activos.

Como producto de esta fase se obtendrá:

- Documentación que certifique el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas, es decir, cronograma de cumplimiento de aplicación de recomendaciones.
- Comunicación de la especificación de responsabilidades de cada colaborador.
- Papeles de trabajo referente a la fase de seguimiento.

CAPITULO IV

ANALISIS DE LA PROPUESTA

En base al trabajo realizado, se ha podido acceder a ciertas sugerencias respecto a la elaboración de una guía que sirva para la elaboración de los informes de auditoría de gestión, adheridas a los procedimientos de las Buenas Prácticas de Manufactura, que nutren la propuesta que se presenta en este capítulo.

La propuesta de este Proyecto de investigación es específicamente crear un diseño de Auditoría de gestión a las buenas prácticas de Manufactura del Proceso de producción del Área de Tornería de la Empresa Talleres del Caribe S.A., con la finalidad de ir normalizando los procesos y procedimientos a utilizarla ajustado a lo que establece el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura y demás normativas vigentes legales aplicable a la organización.

La auditoría de gestión es una herramienta significativamente importante para evaluar el desempeño de la organización, midiendo si se lograron los objetivos previamente planificados, los mismos que tienen relación con su misión y visión organizacional. Para ellos es importante, efectuar una adecuada planificación a fin de obtener los resultados deseados con miras al futuro y acrecentar los niveles de productividad.

El diseño implementado en esta auditoría de gestión servirá como guía para realizar la auditoría de gestión enfocada específicamente al proceso de producción, en las empresas del sector naval e industrial.

La propuesta, está enmarcada en base al cumplimiento de las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, en razón de que, la empresa Talleres del Caribe S.A., objeto del estudio, está dedicada a producir, comercializar, distribuir un producto con altos estándares de calidad aptos para los distintos clientes del sector naval e industrial.

CONCLUSIONES

- La falta de procedimientos normados en el área de tornería de la empresa Talleres del Caribe Tallercar S.A., influyeron para medir sus resultados, los mismos que deben mostrarse en los indicadores de gestión, para comparar el estándar deseado versus los niveles aceptables de productividad.
- Observamos escasa capacitación para los colaboradores de la Empresa Talleres del Caribe S.A., factor de suma importancia al momento de evaluar su desempeño, y obtener mejores resultados en cuanto a su trabajo designado.
- La inexistencia de controles permanentes en el área de producción conlleva, a la organización al no cumplimiento de sus objetivos, metas y políticas establecidas, en razón de que, el trabajo empírico implica a la organización el incumplimiento de las Normas de Buenas Prácticas de Manufactura, por lo tanto, no se obtiene un producto de alta calidad.
- La ausencia de un diseño de auditoría de gestión en la empresa Talleres del Caribe S.A., implica que las labores efectuadas no se están realizando en base a un proceso sistemático y detallado que nos permite medir los riesgos y por consiguiente determinar soluciones de acuerdo a las inconformidades o hallazgos encontrados.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere implementar un manual de procedimientos del proceso de producción del área de tornería para detallar las funciones, áreas involucradas, indicadores y pasos a seguir en referencia a la actividad diaria de este departamento.
- Se debe implementar un plan de capacitación a todos los colaboradores de la empresa Talleres del Caribe S.A., con el fin de que se adquiera conocimiento de la correcta ejecución de los procedimientos designados dentro de la organización.
- Se recomienda un control permanente de producción en cada etapa del proceso de producción, para detectar a tiempo problemas que puedan paralizar la línea y conlleva al no cumplimiento de los objetivos específicos.
- Se recomienda implementar esta propuesta basada en una metodología fácil pero eficaz de gran ayuda para la empresa Talleres del Caribe S.A. y sobre todo que se comprometa a resolver y permitir la realización del mismo a través de una planificación, organización y control, por lo tanto, también se sugiere realizar periódicamente Auditorías de Gestión como un mecanismo para evaluador del manejo de los recursos asignados, estas auditorías se las debe realizar con equipos multidisciplinarios

WEBGRAFÍA

- <https://gestion-y-calidad.blogspot.com/2007/07/categorias-de-no-conformidades.html>
- <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/NAFG-Cap-IV.pdf>
- <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/21662/1/T2403i.pdf>
- <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- <http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/leyes/rbpm.pdf>
- <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6831/1/UPS-QT05420.pdf>
- http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html
- <http://www.monografias.com/trabajos101/disenosistema-gestion-calidad-basado-norma-iso-9001-2008/disenosistema-gestion-calidad-basado-norma-iso-9001-20082.shtml>
- <http://www.matrizfoda.com/dafo/>
- <https://sites.google.com/site/jojooa/marketing---definicion/definicion-de-foda-que-es-foda-fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas>
- http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_pap_tra_2014.pdf

BIBLIOGRAFÍA

- Jose Francisco Vilar Barrio (2010,págs. 220) Auditoria de los sistemas de gestión de calidad
- Clara Inés Pardo Martínez, (Bogotá-Colombia, 2008) Los sistemas y las auditorías de gestión integral
- Paloma López Lemos (2015, págs. 165) Como documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015.
- MALDONADO, Milton, Auditoría de Gestión, Tercera Edición, Quito 2006, p. 180-181
- José Sevilla Tendero (2012, págs., 285) Auditoría de los sistemas integrados de gestión.
- - K H Spencer Pickett (2007). Manual básico de auditoría interna. Barcelona España: Editorial: Gestión 2000: ACCID, Contabilidad y Dirección.

ANEXOS

VISITA PRELIMINAR



ÁREA DE TORNERÍA



ENTREVISTA



ELABORACION DE PAPELES DE TRABAJO



**OFICIO DE CONVOCATORIA DE LECTURA DEL BORRADOR DEL
INFORME DE AUDITORÍA**



Manta, 29 de Enero del año 2016

**Ingeniera
Laura Calle Palma
SOCIA DE AUDITORIA
AUDICAMPEV S.A
Ciudad.-**

De mi consideración:

En atención a su oficio de fecha 28 de Enero del año 2016 sobre convocatoria a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador de informe de la auditoria, de acuerdo a su petición de notificar por escrito nombres, apellidos, número de cedula de ciudadanía de la persona que podrá participar en mi representación, comunico a usted que por causa de fuerza mayor me ausentare del país por tal motivo delegaré al Ing. Marcos Antonio Quezada Banchon **Jefe de Producción** con C.I N° 0911637981 para que asista a la conferencia en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí en la Facultad de Contabilidad y Auditoría, ubicada en la Ciudadela Universitaria, el día martes 2 de Febrero del año 2016 a las 20h00.

Atentamente,

Ing. Vicente Cuka

**GERENTE
TALLERES DEL CARIBE TALLERCAR S.A**

ORDEN DE TRABAJO		
	Talleres del Caribe Tallercar S.A.	No. 001
FP E.E <input type="checkbox"/>	DPA <input checked="" type="checkbox"/>	Fecha: 01/12/2015
I ANTECEDENTES		
DE:	ING. TANIA LOOR - SUPERVISORA DE	PARA: Jefe de Grupo de Auditoria
ASUNTO: LA AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA TALLERES DEL CARIBE TARRERCAR S.A SE REALIZARA DE ACUERDO AL OFICIO DE DICIEMBRE 2015, EXPEDIDO POR EL GERENTE DE LA ENTIDAD.		
OBJETIVO GENERAL: DETERMINAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y ECONOMIA DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DEL AREA DE PRODUCCION, ASI COMO EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS LEGALES		
II PERSONAL ASIGNADO		
CALLE LAURA	AUDITOR JEFE DE EQUIPO	
MERA MÓNICA	AUDITOR AUXILIAR	
PEREZ MICHELLE	AUDITOR AUXILIAR	
VERA JHONATAN	AUDITOR AUXILIAR	
III DETERMINACION DEL TIEMPO DE DURACION		
TIEMPO	ESTIMADO	REAL
FECHA DE INICIO	01 DE DICIEMBRE DEL AÑO 2015	
FECHA DE TERMINACION	31 DE ENERO DEL AÑO 2016	
DIAS LABORABLES	40	
HORAS LABORABLES	320	
IV PROCEDIMIENTOS		
ARCHIVO PERMANENTE <input checked="" type="checkbox"/> ASPECTO ADMINISTRATIVO <input checked="" type="checkbox"/> ASPECTO LEGAL <input checked="" type="checkbox"/> ASPECTO OPERATIVO <input type="checkbox"/> ASPECTO CONTABLE <input type="checkbox"/> RESULTADO DEL ULTIMO EXAMEN DE AUDITORIA ARCHIVO CONTINUO <input checked="" type="checkbox"/> DEFINIR OBJETIVO <input checked="" type="checkbox"/> EVALUAR CONT. INT. <input checked="" type="checkbox"/> FLUJOGRAMA <input checked="" type="checkbox"/> ENTREVISTA <input checked="" type="checkbox"/> CUESTIONARIO	<input checked="" type="checkbox"/> PROGRAMA DE AUDITORIA <input checked="" type="checkbox"/> OBTENER ANTECEDENTES <input checked="" type="checkbox"/> OBTENER EVIDENCIA RAZONABLE <input type="checkbox"/> EVALUAR SISTEMA AUTOMATIZADO <input type="checkbox"/> REVISAR REGISTROS CONTABLES <input checked="" type="checkbox"/> ANALIZAR SELECTIVAMENTE <input checked="" type="checkbox"/> INDAGAR, RASTREAR <input type="checkbox"/> CONFIRMAR SALDOS <input type="checkbox"/> VERIFICAR CALCULOS <input type="checkbox"/> REALIZAR ARQUEOS <input type="checkbox"/> PRACTICAR INVENTARIOS <input checked="" type="checkbox"/> INSPECCION FISICA <input type="checkbox"/> CONCILIAR <input type="checkbox"/> COMPARAR <input checked="" type="checkbox"/> OTROS (LINEAMIENTOS)	<input checked="" type="checkbox"/> COMUNICACIÓN RESULTADOS <input type="checkbox"/> PROYECTO DE COMUNICACIÓN <input checked="" type="checkbox"/> INFORME PRELIMINAR <input checked="" type="checkbox"/> INFORME BORRADOR <input checked="" type="checkbox"/> INFORME DEFINITIVO <input checked="" type="checkbox"/> AYUDA MEMORIA
LINEAMIENTO CUALQUIER OTRA PRACTICA QUE SE PUEDA APLICAR		
RESPONSABLE ORDEN	RESPONSABLE (S) DE LA EJECUCION	
Nombre: ING. TANIA LOOR Firma	Nombre: ING. LAURA CALLE Firma	

CONTRATO DE AUDITORIA

COMPARECIENTES:

A la celebración del presente contrato comparecen, por una parte la compañía **AUDICAMPEV S.A** representada por la Ing. Laura Calle Palma, en su calidad de **Socia de Auditoria**, que para efectos del presente contrato se denomina **AUDICAMPEV S.A** y por otra parte **TALLERES DE CARIBE TALLERCAR S.A** legalmente representada por el Ing. Cuka, en su calidad de **GERENTE GENERAL**, que para efectos de este documento se denominará **EL CONTRATISTA**; quienes libre y voluntariamente convienen en suscribir el presente contrato el tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA.- ANTECEDENTES

AUDICAMPEV S.A es una empresa que tiene como una de las actividades establecidas en el objeto social, la de brindar asesoría financiera administrativa, tributaria y contable, presupuestos, auditoria, asesoría legal, entre otras; a personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, para lo cual cuenta con el personal profesional capacitado e idóneo en cada área, especialmente la de Producción. **EL CONTRATISTA** en conocimiento de los servicios que presta **AUDICAMPEV S.A** ha decidido contratar las prestaciones profesionales para el área de Producción.

SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO

Con estos antecedentes, en forma libre y voluntaria **EL CONTRATISTA**, acepta los servicios profesionales que brinda **AUDICAMPEV S.A** a fin de que a partir de la suscripción del presente contrato realice todos los actos señalados y acordados con la firma. Como es la de implementar controles, detectar hallazgos y establecer por medio de los respectivos informes las recomendaciones aptas para el mejoramiento del área de Producción y por ende para el bienestar institucional.

TERCERA.- PRECIO

Las partes han acordado que por los servicios profesionales que **AUDICAMPEV S.A** brinden al **CONTRATISTA**, detallados y especificados en la segunda cláusula y en la carta oferta, de éste último pague el valor de \$ USD. 3800.00 (tres mil ochocientos con 00/100 dólares), sin incluir, IVA los mismos que serán pagados de la siguiente manera: 50% a la firma de este contrato y

50% en la presentación de los informes de auditoría. **EI CONTRATISTA** deberá girar un cheque a nombre de **AUDICAMPEV S.A** debiendo este último entregar la factura correspondiente.

CUARTA.- PLAZO

El presente contrato tiene una duración de aproximadamente 2 meses, 60 días contados a partir de la fecha de suscripción de este contrato.

QUINTA.- CONDICIONES

Para el mejor desempeño y cumplimiento del trabajo contratado **EL CONTRATISTA** deberá poner a disponibilidad de **AUDICAMPEV S.A** todos los demás documentos en forma oportuna, manual de calidad, organigrama de gestión y más documentación que deberán reflejar en forma veraz y completa la situación de la empresa.

El trabajo que **AUDICAMPEV S.A** debe realizar está señalado en la cláusula número dos de este documento y velado por la carta oferta, en tal virtud, única y exclusivamente se efectuará dichos trabajos; sin embargo, en el caso de que se requiera contratar la realización de otras asesorías o trabajos adicionales, estos serán establecidos en documento aparte, en el que se fijará el valor de la tarifa.

SEXTA.- NATURALEZA DEL TRABAJO

El presente contrato es eminente civil, en tal virtud no tiene incidencia o vínculo laboral de ninguna naturaleza, por lo tanto el personal profesional y administrativo de **AUDICAMPEV S.A** que labora en las instalaciones del **CONTRATISTA**, no tiene relación laboral con este y le corresponde a **AUDICAMPEV S.A** cubrir sus remuneraciones y demás beneficios.

SÉPTIMA.- DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA

Las partes fijan su domicilio en esta ciudad de Manta y se someten a la jurisdicción y competencia del Tribunal de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Manta, quienes dictarán el laudo arbitral de derecho, de acuerdo con la ley de arbitraje y conciliación vigente.

Las partes afirman y ratifican en el contenido del presente contrato y para constancia firman tres ejemplares de igual tenor y valor, en

Manta, 17 de Diciembre del 2015.

Ing. Laura Calle Palma
**SOCIO DE AUDITORIA
AUDICAMPEV S.A
CARIBE TALLECAR S.A
REGISTRO SUPERINTENDENCIA DE
COMPAÑÍAS No. SE9856-663**

Ing. Cuka
**GERENTE GENERAL
TALLERES DEL**
RUC: 1725558719001

		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE AUDITORIA																												P/T - CAA											
		MESES																																							
		DICIEMBRE 2015														ENERO 2016																									
ACTIVIDADES		DIAS LABORABLES																																							
		1	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	29		
FASE I INVESTIGACION PRELIMINAR																																									
1	Visita de Instalaciones		■																																						
2	Solicitud de información		■	■																																					
3	Levantamiento de información básica				■	■	■	■																																	
4	Plan de Auditoria							■	■																																
5	Programa de Auditoria									■																															
6	Elaboración de entrevistas formales										■																														
7	Análisis ambiente externo											■																													
FASE II PLANIFICACIÓN ESPECIFICA																																									
8	Elaboración de Cheek List												■	■																											
9	Flujograma del proceso														■																										
10	Proceso															■	■																								
11	Mapa de Proceso																■	■																							
12	Elaboración de Cuestionario de Control Interno																	■	■																						
13	Elaboración de encuestas																		■																						
14	Elaboración del FODA																			■																					
15	Elaboración de diagrama de Ishikawa																				■																				
FASE III EJECUCIÓN																																									
16	Aplicación del Cheek List																					■																			
17	Evaluación del Riesgo																						■																		
18	Indicadores de Gestión																							■	■																
19	Determinación de hallazgos																								■	■	■	■	■	■											
20	Hoja de Trabajo																										■	■													
FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS																																									
21	Elaboración del borrador																																								
22	Presentación de Informe Final																																								■
23	Seguimiento de recomendaciones																																								■
		ELABORADO POR:						APROBADO POR:																																	
		Nombre:		Mónica Mera Mera				Nombre:		Laura Calle Palma																															
		Fecha:		04/12/2015				Fecha:		04/12/2015																															

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

