



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**MODALIDAD PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA**

**TEMA:**

**DISEÑO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
PRODUCCION DE LA EMPRESA “DARMACIO FACTORIA” DE  
LA CIUDAD DE MANTA**

**AUTORA:**

**GEMA AUXILIADORA LÓPEZ MERO**

**TUTOR:**

**MG. RODDY CEDEÑO LOOR**

**MANTA, SEPTIEMBRE 2016**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo de grado titulado “DISEÑO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA “DARMACIO FACTORIA” DE LA CIUDAD DE MANTA, ha sido desarrollado por la egresada, Gema Auxiliadora López Mero, bajo mi supervisión y tutoría según designación realizada por el Consejo de Facultad. De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra listo para continuar con el proceso establecido en la *“Guía Operativa para el trabajo de titulación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría”*.

---

**MG. RODDY CEDEÑO**  
**TUTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Gema Auxiliadora López Mero, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento. A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Gema Auxiliadora López Mero

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, a los\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año 2016, a las \_\_H\_\_ previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a conocer sus calificaciones al Proyecto de Grado denominado: “DISEÑO AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA DE LA CIUDAD DE MANTA”, para obtener el título de Tercer Nivel de INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, la egresada **Gema Auxiliadora López Mero** con C.I. #. **131573964-7** Una vez examinado sobre el tema se hace acreedor a las siguientes notas:

- Nota del Miembro de Tribunal 1: \_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)
- Nota del Miembro de Tribunal 2: \_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)
- Nota del Miembro de Tribunal 3: \_\_/10 (\_\_\_\_\_sobre diez)

Para constancia de lo actuado firman:

\_\_\_\_\_  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL 1**

\_\_\_\_\_  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL 2**

\_\_\_\_\_  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL 3**

## DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Para mi Madre por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. A mis hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar.

*“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. Thomas Chalmers*

Gema Auxiliadora López Mero

## **AGRADECIMIENTO**

Gratitud a mi familia que estuvieron siempre conmigo brindándome ese apoyo único y permanente y que contribuyeron en mi formación personal y profesional.

A la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí por abrirme las puertas del saber y vincularme en este gran mundo mediante una educación sólida permitiéndome con sabiduría alcanzar mi desarrollo profesional.

A los docentes que con su apoyo y paciencia has disipado nuestras inquietudes, guiándonos y motivándonos en nuestra formación profesional. De manera especial a mi Director de tesis, Lcdo. Roddy Cedeño quien supo brindarme la colaboración y guía necesaria en el desarrollo de mi tesis.

A todos ellos les agradezco infinitamente.

Gema Auxiliadora López Mero

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>CERTIFICACIÓN</b> .....	<b>II</b>
<b>DECLARACIÓN</b> .....	<b>III</b>
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADUACIÓN</b> .....	<b>IV</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>V</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>VI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>1 MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN</b> .....	<b>3</b>
1.1.1 Objetivos.....	3
1.1.2 Alcance .....	4
1.1.3 Limitaciones.....	5
1.1.4 Control de Gestión.....	6
1.1.5 Técnicas y Procedimientos de Gestión.....	7
<b>1.2 DISEÑO DE AUDITORÍA</b> .....	<b>8</b>
1.2.1 Papeles de Trabajo.....	8
1.2.2 Checklist .....	9
1.2.3 Cuestionario de Control Interno .....	10
<b>1.3 PROCESO DE PRODUCCION</b> .....	<b>10</b>
<b>1.3.1 Etapas del proceso de producción</b> .....	<b>11</b>
1.3.1.1 Acopio.....	11
1.3.1.2 Producción.....	11
1.3.1.3 Procesamiento .....	11
<b>1.3.2 TIPOS DE PROCESO DE PRODUCCIÓN</b> .....	<b>12</b>
1.3.2.1 Producción Bajo Pedido:.....	12
1.3.2.2 Producción por Lotes: .....	12
1.3.2.3 Producción en Masa: .....	12
1.3.2.4 Producción Continua.....	12
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>13</b>

<b>2. DIAGNÓSTICO PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA DE A CIUDAD DE MANTA.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL .....</b>	<b>14</b>
2.2.1 Misión .....	14
2.2.2 Visión.....	14
2.2.3 Política de Calidad.....	14
2.2.4 Valores Institucionales .....	15
<b>2.3 OBJETIVOS.....</b>	<b>15</b>
2.3.1 Objetivo General .....	15
2.3.1 Objetivo Especifico .....	15
<b>2.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.6 PROCESO DE PRODUCCION.....</b>	<b>17</b>
2.6.1 Descripción del proceso.....	17
2.6.2 Funciones del Personal .....	18
<b>2.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>20</b>
2.7.1 Entrevista a la Gerente Propietaria .....	20
2.7.2 Tabulación de las Encuestas .....	22
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 PROPUESTA.....</b>	<b>27</b>
3.1.1 Contrato de auditoria .....	27
3.1.2 Orden de Trabajo.....	28
3.1.3 Cronograma .....	29
3.1.4 Plan General de Auditoría.....	29
3.1.5 Programa de Auditoría.....	29
3.1.6 Visita a las Instalaciones.....	30
3.1.7 Checklist .....	30
3.1.8 Cuestionario de Control Interno .....	30
3.1.9 Evaluación del Riesgo .....	30
3.1.10 Indicadores de Gestión .....	31
3.1.11 Hoja de Trabajo .....	31
3.1.12 Hoja de no Conformidades .....	31
3.1.13 Acta final y Lectura del informe.....	31

<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>32</b>
<b>4.1 CONCLUSIONES .....</b>	<b>32</b>
<b>4.2 RECOMENDACIONES .....</b>	<b>33</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>34</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>36</b>

### ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

Ilustración N° 1 Organigrama de la Empresa Darmacio Factoría.....	16
Ilustración N° 2 ¿Conoce usted las políticas de calidad que maneja la Empresa? .....	23
Ilustración N° 3 ¿Conoce usted sobre el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura? .....	23
Ilustración N° 4 ¿Considera usted que es necesario recibir capacitaciones constante sobre el uso de las máquinas de producción? .....	24
Ilustración N° 5 ¿Limpia usted de manera adecuada el área y equipos antes y después de empezar una producción? .....	24
Ilustración N° 6 ¿Se controla la calidad del producto terminado antes de ser despachado? .....	25
Ilustración N° 7 Modelo de Contrato de Auditoria.....	36
Ilustración N° 8 Orden de Trabajo .....	38
Ilustración N° 9 Cronograma .....	39
Ilustración N° 10 Plan General De Auditoria .....	40
Ilustración N° 11 Programa de Auditoria .....	43
Ilustración N° 12 Visita a las Instalaciones .....	44
Ilustración N° 13 Checklist Infraestructura .....	45
Ilustración N° 14 Checklist Talento Humano .....	46
Ilustración N° 15 Cuestionario de Control Interno .....	47
Ilustración N° 16 Indicadores de Gestión .....	48
Ilustración N° 17 Hoja de Trabajo.....	49
Ilustración N° 18 Hoja de no Conformidad .....	50
Ilustración N° 19 Modelo de Acta final y Lectura del Informe .....	51

### ÍNDICE TABLA

Tabla 1 Tabulación de Encuestas .....	22
---------------------------------------	----

## **RESUMEN**

La ejecución de una auditoría de gestión permite examinar en forma detallada cada aspecto operativo de una organización así como el logro de los objetivos, su estructura organizativa, participación individual de cada empleado, verificación del cumplimiento de la normatividad general y específica, entre otros aspectos.

Esta investigación pretende ser una guía en los procesos de Producción de la Empresa Darmacio Factoría siendo el principal objetivo proponer un diseño de auditoría de gestión que permita evaluar el grado de eficiencia y eficacia del proceso y permitir una adecuada y oportuna toma de decisiones.

Para el desarrollo de este diseño de auditoría de gestión se utilizó modelos de diferentes auditoría, de los cuales se extrajo aquellos aspectos más relevantes que se adapten y permitan contribuir a este modelo de auditoría de gestión.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación se refiere al tema de Auditoria de Gestión al área de producción de la Empresa Darmacio Factoría de la ciudad de Manta, la cual pretende evaluar los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad, así como el buen uso del manual de buenas prácticas de manufactura para Determinado el buen uso y manejo de los recursos proporcionados para la elaboración de ropa deportiva.

Este trabajo permite conocer los procedimientos necesarios para el proceso de producción bajos las normas de buenas prácticas de manufacturas, permitiendo así entregar un producto de calidad y ser competitivo con el mercado actual.

La Auditoria de gestión es un examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se maneja los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de productividad del mismo.

El primer capítulo contiene las teorías sobre lo que es una auditoria de gestión, sus objetivos, alcances, limitaciones, entre otros. También encontramos conceptos de procesos de producción.

En el segundo capítulo encontramos la historia de la empresa, su misión, visión, política de calidad, valores, entre otras cosas relacionada a la organización.

En el tercer capítulo se determinó la propuesta, la cual especifica los diferentes papeles de trabajo a ser utilizados en la auditoria de gestión.

El cuarto capítulo está formado por las conclusiones y recomendaciones que se obtuvieron al término de este trabajo.

# CAPÍTULO I

## 1 MARCO TEÓRICO

### 1.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN

- ❖ “La auditoría de gestión, es el examen sistemático profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y, de medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.”<sup>1</sup>
  
- ❖ La auditoría de Gestión es el examen que efectúa un auditor independiente de una entidad con el fin de emitir su informe profesional, vinculado a la evaluación de la economía y eficiencia de sus operaciones y el cumplimiento de sus objetivos.<sup>2</sup>

#### 1.1.1 Objetivos

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales, y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizados los recursos materiales, financieros mediante modificación de las políticas, controles operativos y acción correctiva.

Los objetivos de la auditoria de gestión son:

---

<sup>1</sup> CONTROLORIA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoria de Gestion, 2003, Pag.28

<sup>2</sup> MELINI Ricardo, Enfoque en la Auditoria de Estados Contables, edición, editorial, 2001. P.23.

- ❖ Identificar las áreas de reducción de costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- ❖ Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva, a más de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- ❖ Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- ❖ Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- ❖ Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- ❖ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.<sup>3</sup>

### **1.1.2 Alcance**

La auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la institución, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

---

<sup>3</sup> Graig-Cooper, M. (1994). Auditoría de Gestión. (1ed.). España. Ediciones Folio España.

- a) Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, y la participación individual de los integrantes de la institución.
- b) Verificación del cumplimiento de la normativa tanto general como específica de procedimientos establecidos.
- c) Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- d) Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- e) Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos: duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación, exceso de personal con la relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especiales que ocasionen desperdicios de recursos o perjuicios económicos.
- f) Sobre el alcance de auditoria, deben existir acuerdos entre los administradores y auditores; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.<sup>4</sup>

### 1.1.3 Limitaciones

Las limitaciones pueden son inherentes al control interno y son:

**Costo- Beneficio:** Es decir que el costo de un procedimiento de control no sea desproporcionado a la pérdida potencial debida a fraudes o errores.

---

4

<http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1974/1/AUDITOR%C3%8DA%20DE%20GESTI%C3%93N%20EN%20EL%20COLEGIO%20T%C3%89CNICO%20PUYANGO%20DEL%20CANT%C3%93N%20%20PUYANGO%20PROVINCIA%20%20DE%20%20LOJA%20%20DURAN.pdf>

**Transacciones no de rutina:** El hecho de que la mayoría de los controles tiendan a ser dirigidos a tipos de operaciones esperadas y no a operaciones poco usuales.

**Error Humano:** Resultan de lo limitado del juicio humano y de la posibilidad de cometer errores debido a descuido, distracción, errores de comprensión equivocada de instrucciones.<sup>5</sup>

#### **1.1.4 Control de Gestión**

Entre los motivos que dan lugar a una auditoría de gestión está la necesidad de controlar la gestión de la empresa en sus diferentes niveles. En este caso, se persigue el objetivo de establecer un control de eficacia, eficiencia y economía. De ahí que también se denomine auditoría 3E.

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 realmente obtenidos con los resultados previstos 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 de unos outputs con otros outputs.

La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados. Esta evaluación nos permite:

- a) Conocer si los programas cumplimentados han conseguido los fines propuestos.
- b) Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido -controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso, de los outputs intermedios.
- c) Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.

---

<sup>5</sup> <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%201.pdf>

- d) Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.
- e) Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección 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 (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs.

La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información y de una organización suficientemente preparada. Para valorar tanto los inputs como los outputs, éstos deben estar claramente definidos.

Dicha evaluación puede ser realizada en términos cuantitativos o cualitativos, y nos permite conocer:

- a) El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido o vendido, en relación con su coste.
- b) La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
- c) Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio.<sup>6</sup>

### **1.1.5 Técnicas y Procedimientos de Gestión**

En auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la

---

<sup>6</sup> <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, etc. O incluso puede ocurrir que encargue una auditoría operativa una entidad que ni siquiera plantea de partida unos objetivos concretos, solicitando en principio una mejora de su eficiencia global.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.

Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

Básicas

Cualitativas

Cuantitativas

De control<sup>7</sup>

## **1.2 DISEÑO DE AUDITORÍA**

### **1.2.1 Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo son el registro material que el auditor conserva del trabajo planificado y ejecutado, donde recoge los procedimientos de auditoría empleados en cada área de trabajo, la información obtenida y las conclusiones formulada, por

---

<sup>7</sup> <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>

eso debe elaborarse a medida que se ejecuta cada fase que compone el desarrollo de una auditoría

Los papeles de trabajo son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, en que se fundamenta el auditor para dar su opciones y juicios sobre el sistema de información examinado.

Estos archivos se dividen en:

- ❖ **Permanentes:** Está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditoría futuras: como los Estatutos de Constitución, contratos de arriendo, informes de auditorías interiores, etc.
- ❖ **Corrientes:** Está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.<sup>8</sup>

### 1.2.2 Checklist

Mediante el análisis de la situación de la empresa, se obtiene la información necesaria para la preparación de la lista de verificación que permite llevar a cabo la auditoría de una forma correcta y que sirve también de base para preparación previa a lo que es la auditoría en sí.

En ocasiones las listas de chequeo se detallan en mayor grado y se establecen métodos cuantificados para evaluar el resultado final de la auditoría. De esta forma se reduce la variabilidad de la auditoría, aunque siempre queda un componente de subjetividad, ya que la calificación a cada respuesta tiene que ser dada por el auditor.

La elaboración del checklist tiene como beneficios para el auditor, entre otros:

---

<sup>8</sup> <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3826/1/UPS-CT001972.pdf>

- ❖ Sirve como guía básica para la auditoría.
- ❖ Permite verificar, previamente a la auditoría, que todos los aspectos importantes del sistema serán auditados.
- ❖ Indica en cada etapa, para cada elemento y área/departamento a auditar, las comprobaciones a realizar, documentos, registros, personas, etc.
- ❖ Permite ir anotando los resultados de la auditoría, de manera que no se pierda ningún dato.

La elaboración del checklist tiene como beneficios para el auditado:

- ❖ Permite al auditado conocer las líneas básicas por las que se va a guiar el auditor, facilitando la comunicación y haciendo de la auditoría lo que debe de ser: una herramienta de ayuda en la gestión del Sistema de Calidad.
- ❖ Es una muestra de la objetividad del auditor.<sup>9</sup>

### **1.2.3 Cuestionario de Control Interno**

Un cuestionario de control interno es un documento que un auditor les proporciona a los empleados de una empresa antes de realizar una auditoría. El cuestionario es útil para determinar en qué áreas la auditoría debe centrarse. Cuando los empleados responden a las preguntas, el auditor sabe si la empresa está manteniendo un registro exacto en general y tiene una evidencia que demuestra quién es la persona que es responsable de los documentos. La empresa recibe los beneficios de tener una auditoría más barata, más rápida y más eficaz por el cuestionario de control interno.<sup>10</sup>

### **1.3 PROCESO DE PRODUCCION**

Un proceso de producción es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos en bienes y/o servicios. En este proceso intervienen la

---

<sup>9</sup> [http://www.cge.es/portalcge/novedades/2009/prl/pdf\\_auditoria/capitulo4\\_1\\_3.pdf](http://www.cge.es/portalcge/novedades/2009/prl/pdf_auditoria/capitulo4_1_3.pdf)

<sup>10</sup> [http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-ventajas-cuestionario-control-interno-lista\\_434243/](http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-ventajas-cuestionario-control-interno-lista_434243/)

información y la tecnología, que interactúan con personas. Su objetivo último es la satisfacción de la demanda.

Los factores de producción son trabajo, recursos y capital que aplicados a la fabricación se podrían resumir en una combinación de esfuerzo, materia prima e infraestructura.

### **1.3.1 Etapas del proceso de producción**

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, que no es otro que lograr la satisfacción del cliente, cubriendo las necesidades que se extraen de su demanda mediante un producto o servicio

#### **1.3.1.1 Acopio**

Esta primera etapa de la producción, las materias primas se reúnen para ser utilizadas en la fabricación. El objetivo principal de una empresa durante esta fase del proceso de producción es conseguir la mayor cantidad de materia prima posible al menor costo. En este cálculo hay que considerar también los costes de transporte y almacén. Es en esta fase cuando se procede a la descomposición de las materias primas en partes más pequeñas.

#### **1.3.1.2 Producción**

Durante esta fase, las materias primas que se recogieron previamente se transforman en el producto real que la empresa produce a través de su montaje. En esta etapa es fundamental observar los estándares de calidad y controlar su cumplimiento.

#### **1.3.1.3 Procesamiento**

La adecuación a las necesidades del cliente o la adaptación del producto para un nuevo fin son las metas de esta fase productiva, que es la más orientada hacia la comercialización propiamente dicha. Transporte, almacén y elementos intangibles

asociados a la demanda son las tres variables principales a considerar en esta etapa.

## **1.3.2 TIPOS DE PROCESO DE PRODUCCIÓN**

### **1.3.2.1 Producción Bajo Pedido:**

En esta modalidad productiva solamente se fabrica un producto a la vez y cada uno es diferente, no hay dos iguales, por lo que se considera un proceso de mano de obra intensiva. Los productos pueden ser hechos a mano o surgir como resultado de la combinación de fabricación manual e interacción de máquinas y/o equipos.

### **1.3.2.2 Producción por Lotes:**

Con la frecuencia que sea necesario se produce una pequeña cantidad de productos idénticos. Podría considerarse como un proceso de producción intensivo en mano de obra, pero no suele ser así, ya que lo habitual es incorporar patrones o plantillas que simplifican la ejecución. Las máquinas se pueden cambiar fácilmente para producir un lote de un producto diferente, si se plantea la necesidad.

### **1.3.2.3 Producción en Masa:**

Es como se denomina a la manufactura de cientos de productos idénticos, por lo general en una línea de fabricación. Este proceso de producción, a menudo, implica el montaje de una serie de sub-conjuntos de componentes individuales y, generalmente, gran parte de cada tarea se halla automatizada lo que permite utilizar un número menor de trabajadores sin perjuicio de la fabricación de un elevado número de productos.

### **1.3.2.4 Producción Continua**

Permite fabricar muchos miles de productos idénticos y, a diferencia de la producción en masa, en este caso la línea de producción se mantiene en

funcionamiento 24 horas al día, siete días a la semana. De esta forma se consigue maximizar el rendimiento y eliminar los costes adicionales de arrancar y parar el proceso de producción, que está altamente automatizado y requieren pocos trabajadores.<sup>11</sup>

## **CAPÍTULO II**

### **2. DIAGNÓSTICO PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA DE A CIUDAD DE MANTA.**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

El deporte es un claro ejemplo de consumismo en el presente. Este consumo de bienes y servicios deportivos está vinculado a la figura corporal y la apariencia, ya que ahora el hacer deporte implica moverse en espacios públicos donde se exhibe la indumentaria. También este consumo está unido a una puesta en juego del cuerpo, las prácticas, la ropa o los accesorios utilizados para el deporte implican una forma de utilizar y de presentar el cuerpo.

Es así que la empresa Darmacio Factoría inicio sus actividades el 25 de mayo del 2006, siendo su ubicación en la ciudadela lomas del porvenir, contando con 5 colaboradores, nace de la idea de la Gerente Propietaria la Sra. Mercedes Vera Cedeño al concluir que la ciudad de Manta no contaba con fábrica de ropa deportiva, viendo en este problema un negocio favorable para invertir.

Es una empresa creada con la filosofía de ofrecer la mejor atención a sus clientes con productos de alta calidad, con el objetivo de posicionarse en el mercado con un conocimiento en experiencia, calidad y buen servicio.

Fabricación de uniformes sobre pedido y diseños especiales al gusto del cliente. Variaciones según las necesidades del cliente incluyen número, patrocinadores y

---

<sup>11</sup> <http://retos-operaciones-logistica.eae.es/2014/07/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla.htm>

logotipos sean estampados sublimados o bordados, hacemos modificación de colores sobre los diseños de los uniformes originales de tu equipo favorito. Se realizan diseños personalizados de números y réplicas de los diseños oficiales.

## **2.2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL**

### **2.2.1 Misión**

Ofrecer eficacia basados en un conocimiento muy cercano de las necesidades técnicas de cada deporte, gracias a la colaboración entre nuestros clientes y todo el equipo humano que compone nuestra empresa ya que está dirigida a la satisfacción de las necesidades y exigencias de nuestros clientes.

### **2.2.2 Visión**

Ser una empresa líder en el mercado de la fabricación y comercialización de prendas deportivas de alta calidad a nivel nacional a través de Internet y convertirnos en la marca mejor posicionada en la provincia de Manabí.

### **2.2.3 Política de Calidad**

Darmacio Factoría se compromete a buscar la excelencia en el diseño y producción de ropa Deportiva que satisfaga y aumente el nivel de confianza de nuestros clientes, utilizando las herramientas adecuadas para lograr competir en el mercado con precio y buena calidad, asegurando la optimización de todos los recursos y procesos de la empresa.

Es una empresa que involucra a su personal con actitudes y sugerencias que pueden ser transmitidas en forma directa a los medios y altos niveles de dirección, permitiendo así realizar acciones preventivas que perfeccionen nuestro sistema de mejora continua para el logro de una excelente calidad.

El personal es consciente que todo el equipamiento tendiente al logro de mayor calidad y mejora en las condiciones de trabajo es tema prioritario y norma permanente en la empresa.

Esta política debe ser conocida, entendida y aplicada en todos los niveles de la organización.

#### **2.2.4 Valores Institucionales**

**Profesionales.-** Comprendemos las claves del negocio. Somos rigurosos, eficaces y ágiles. Perseguimos la mejora y la innovación para lograr cada vez mejores resultados.

**Honestos.-** Somos leales y transparentes en el uso y la administración eficiente de los bienes que nos han confiado. Estamos al servicio de la sociedad.

**Responsables.-** Decimos lo que vamos a hacer y lo hacemos conforme a los compromisos alcanzados.

**Con espíritu de equipo.-** Compartimos cada reto, planificamos cada trabajo, dialogamos para avanzar siendo proactivos y celebramos los logros.

**Abiertos al cambio.-** Estamos convencidos de que los cambios traen oportunidades. Sabemos aprovecharlas cuando somos capaces de cuestionarnos, de observar tendencias y de arriesgarnos siendo creativos

### **2.3 OBJETIVOS**

#### **2.3.1 Objetivo General**

- ❖ Ser una de las mejores empresas de confecciones del país, tanto a nivel de maquinarias, proceso productivo y calidad en sus productos.

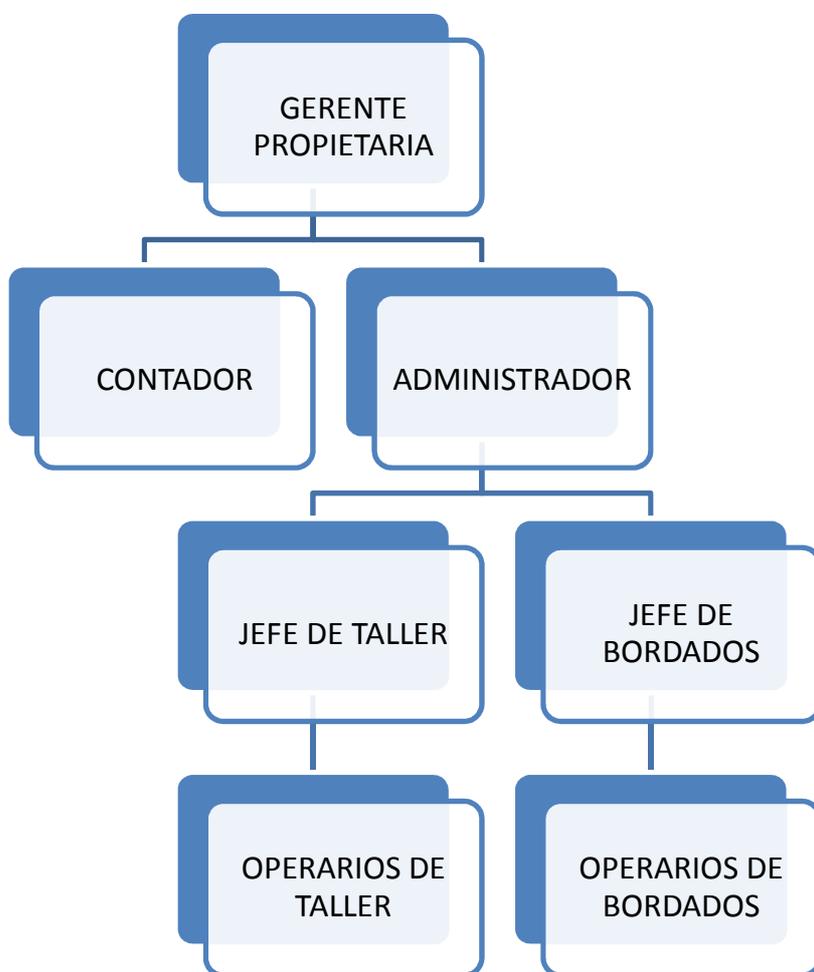
#### **2.3.1 Objetivo Especifico**

- ❖ Contar con una administración eficiente que les permita optimizar el uso de sus recursos para poder posicionarse en el mercado como líderes en preferencia del consumidor.

- ❖ Comercializar los productos a nivel local y regional, mejorando los canales de distribución.
- ❖ Capacitar constantemente a los operarios en el uso de las máquinas, para alcanzar un manejo más eficiente y una mayor productividad.

## 2.4 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORÍA

Ilustración N° 1 Organigrama de la Empresa Darmacio Factoría



Elaborado por: Autora

## 2.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN

### 2.6.1 Descripción del proceso

1. Cotización.
2. Toma de medidas al cliente.
3. Elaboración de orden de producción.
4. Verificación de materiales para producción.
5. Entrega de orden de producción al jefe de taller.
6. Área de corte.
7. Área de estampado o sublimado.
8. Entrega de cortes estampados al área de confección.
9. Control de calidad, planchado y empaçado.
10. Entrega.

1. **COTIZACION.-** El cliente llega a las instalaciones de Darmacio Factoría para realizar la cotización de las prendas a confeccionar, ahí de detallaran modelos y calidades de tela.
2. **TOMA DE MEDIDAS AL CLIENTE.-** Una vez aprobada la cotización el área administrativa asigna al personal adecuado para la realización de tomas de medidas.
3. **ELABORACIÓN DE ORDEN DE PRODUCCIÓN.-** La orden de producción se realiza cuando ya se tiene claro lo que se va a producir es decir modelo, precio, calidad de tela, color, medidas. Esta tendrá todos esos datos e incluirá detalle de precio, abonos y fecha de retiro.
4. **VERIFICACIÓN DE MATERIALES PARA PRODUCCIÓN.-** Una vez elaborada la orden de producción se verificara la existencia de los materiales, en caso de no haber se procederá a compra de aquellos faltantes.

5. **ENTREGA DE ORDEN DE PRODUCCIÓN AL JEFE DE TALLER.-** Se realiza la entrega de la orden al jefe de taller para el respectivo despacho de los materiales a utilizar y la explicación del producto a realizar.
6. **ÁREA DE CORTE.-** Una vez que el material y el modelo llega a esta área se procede a realizar los respectivos cortes para la elaboración de la prenda de vestir.
7. **ÁREA DE ESTAMPADO O SUBLIMADO.-** Cuando los cortes estén terminados el encargado de estampados y sublimados ubicara en las piezas cortadas las respectivas publicidades o diseños según sea el caso.
8. **ENTREGA DE CORTES ESTAMPADOS AL ÁREA DE CONFECCIÓN.-** cuando las piezas ya estén estampadas se entregara al área de confección para su elaboración, ellos utilizaran las maquinarias y materiales apropiados.
9. **CONTROL DE CALIDAD, PLANCHADO Y EMPACADO.-** Cuando la prenda este confeccionada pasara a revisión de calidad (si se encuentra alguna falla se devolverá al área correspondiente), planchado y empacado
10. **ENTREGA.-** Una vez terminado el producto se procederá a entregar al cliente según la fecha acordada.

## **2.6.2 Funciones del Personal**

### **Gerente general**

- ❖ Aprobación de compras
- ❖ Adquisición de maquinarias
- ❖ Realiza pagos a proveedores

- ❖ Cobranzas
- ❖ Cotizaciones
- ❖ Atención al cliente
- ❖ Inventarios
- ❖ Transferencia pago al personal

### **Contador**

- ❖ Realiza las declaraciones mensuales
- ❖ Realiza declaraciones anuales
- ❖ Legalización de contratos
- ❖ Legalización de obligaciones patronales
- ❖ Realiza anexos transaccionales
- ❖ Registra transacciones

### **Administrador**

- ❖ Realiza facturación
- ❖ Atención al cliente
- ❖ Cotizaciones
- ❖ Cobranzas
- ❖ Pagos pequeños
- ❖ Calcula sueldo a empleados
- ❖ Solicita autorización para realizar compras
- ❖ Administración de personal
- ❖ Inventarios
- ❖ Cuadros de caja

### **Jefe de taller**

- ❖ Verifica la existencia de materiales
- ❖ Realiza los cortes de las prendas a ser confeccionadas

- ❖ Supervisa a las operarias

### **Jefe de bordados**

- ❖ Atención de clientes
- ❖ Cuadros de caja
- ❖ Manipula maquinaria

### **Operarios**

- ❖ Manejan las maquina necesarias para la producción
- ❖ Limpieza de taller

## **2.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **2.7.1 Entrevista a la Gerente Propietaria**

- 1. ¿Cuenta con políticas o normas para el correcto proceso de producción?**

El proceso de producción se realiza basándonos en el manual de buenas prácticas de manufacturas, y con las políticas de calidad implementadas.

- 2. ¿La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para realizar trabajos de producción?**

La empresa con el tiempo se ha ido ampliando para que el operario se sienta a gusto en el área de trabajo.

**3. ¿Se encuentra su personal capacitado para la manipulación de las maquinarias en el área de producción?**

El personal en general se encuentra capacitados para manipular las maquinas del área de producción.

**4. ¿Existen algún tipo de supervisión de las tareas que realizan los empleados en el área de producción?**

Si, el jefe de taller así como la administración son los encargados de la supervisión del personal de producción, ellos se aseguran que este realizando las actividades encomendadas.

**5. ¿Su personal cuenta con uniforme?**

Si, el personal que labora en la Empresa Darmacio Factoría cuenta con un uniforme que se le proporciona cada año.

**6. ¿Cómo se verifica si las prendas van correctamente elaboradas?**

En la empresa hay una persona que se encarga de revisar que la prenda está correctamente confeccionada, si se llegase a ir una prenda con falla será única responsabilidad del encargado de control de calidad.

### 2.7.2 Tabulación de las Encuestas

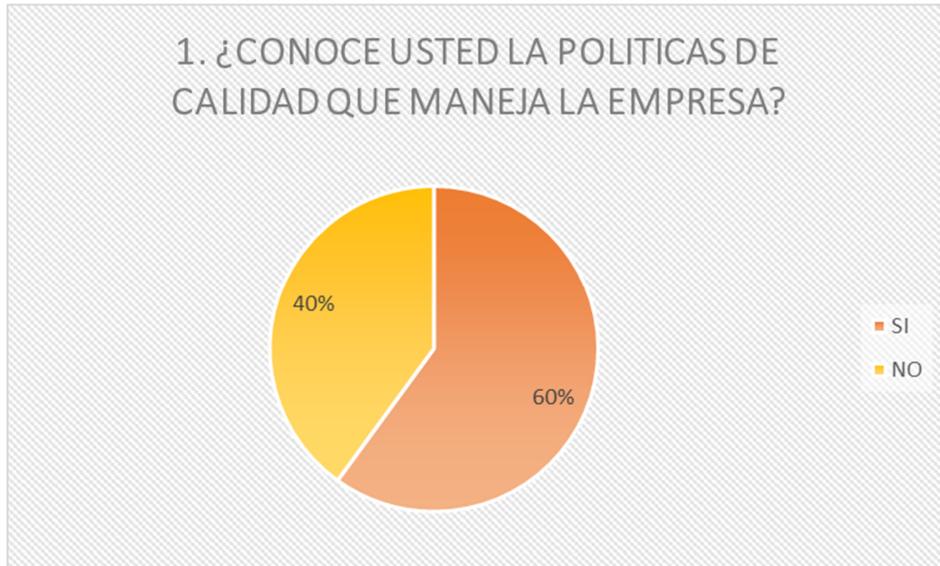
Se aplicó las encuestas a un universo de ocho trabajadores con el objetivo de verificar el cumplimiento de las normativas legales vigentes.

Tabla 1 Tabulación de Encuestas

<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>%</b>	<b>NO</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL ENCUESTADOS</b>
¿CONOCE USTED LA POLITICAS DE CALIDAD QUE MANEJA LA EMPRESA?	5	60%	3	40%	8
¿CONOCE USTED SOBRE EL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA?	3	40%	5	60%	8
¿CONSIDERA USTED QUE ES NECESARIO RECIBIR CAPACITACIONES CONSTANTE SOBRE EL USO DE LAS MAQUINAS DE PRODUCCIÓN?	2	25%	6	75%	8
¿LIMPIA USTED DE MANERA ADECUADA EL ÁREA Y EQUIPOS ANTES Y DESPUÉS DE EMPEZAR UNA PRODUCCIÓN?	8	100%	0	0%	8
¿SE CONTROLA LA CALIDAD DEL PRODUCTO TERMINADO ANTES DE SER DESPACHADO?	8	100%	0	0%	8

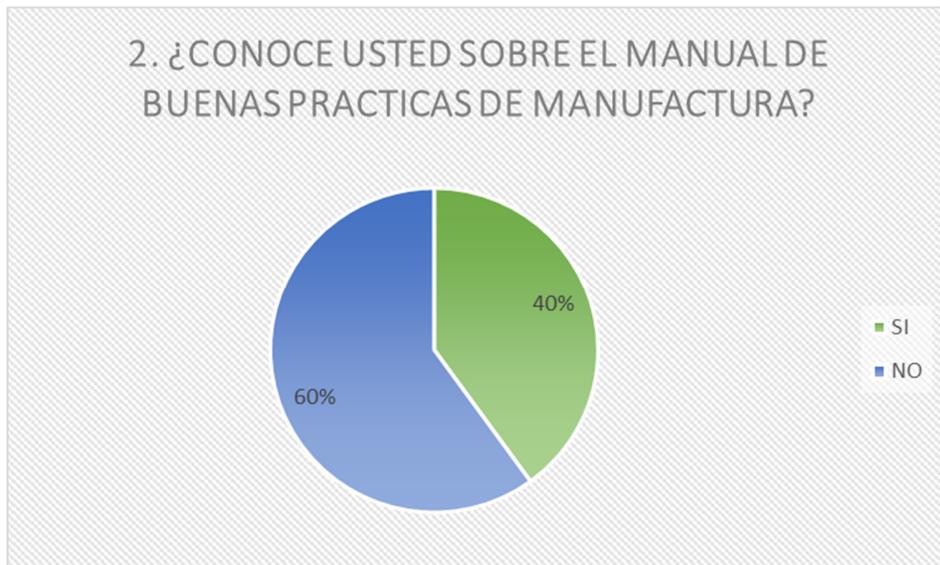
Elaborado por: Autor

Ilustración N° 2 ¿Conoce usted las políticas de calidad que maneja la Empresa?



El 60% de las personas encuestadas dicen que conocen las políticas de calidad de la empresa, mientras un 40% la desconoce.

Ilustración N° 3 ¿Conoce usted sobre el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura?



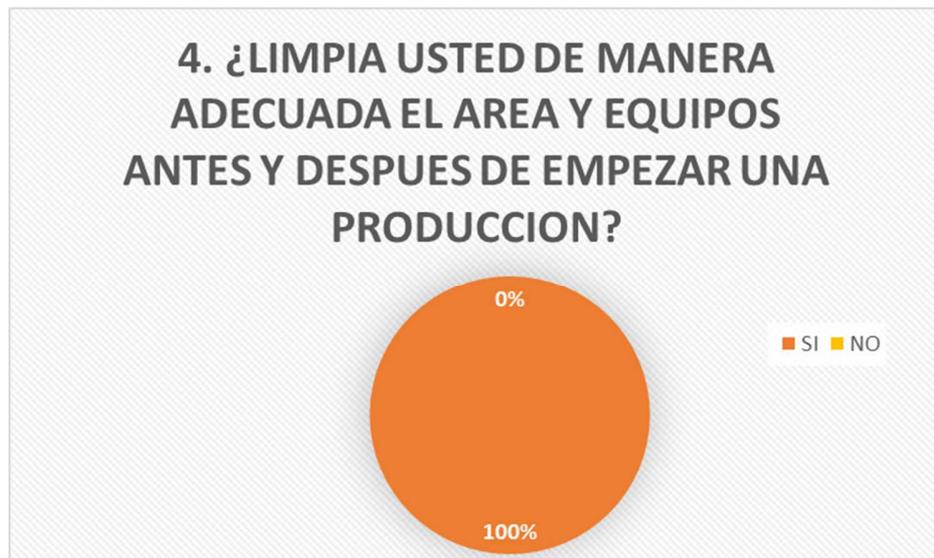
El 40% dice que si conoce sobre el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, el 60% determina que no lo conoce.

Ilustración N° 4 ¿Considera usted que es necesario recibir capacitaciones constante sobre el uso de las máquinas de producción?



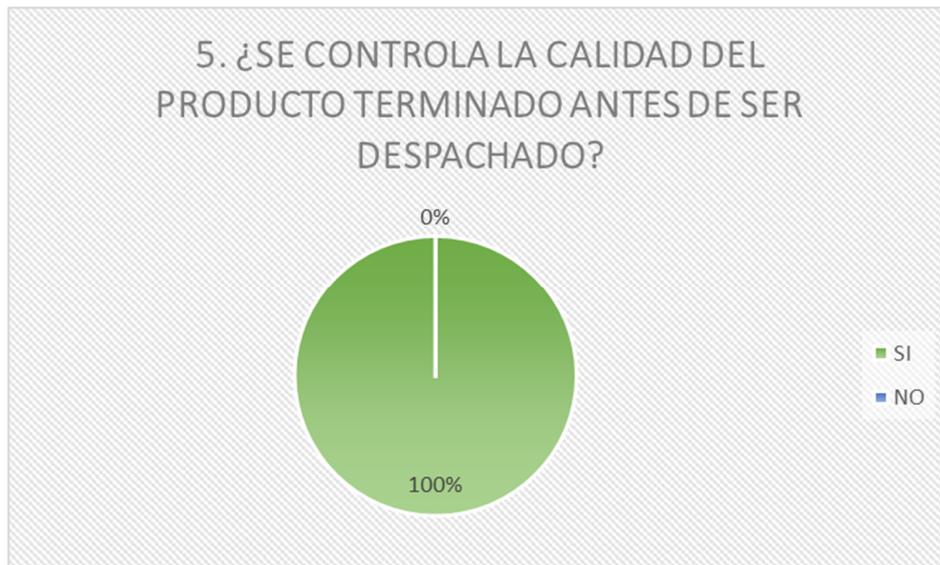
El 25% de las personas que trabaja en el área de producción dice que si es necesario recibir capacitaciones constantes sobre las máquinas de esta área, mientras el 75% dice que no.

Ilustración N° 5 ¿Limpia usted de manera adecuada el área y equipos antes y después de empezar una producción?



El 100% de las personas encuestadas dicen que si limpian en área antes de empezar una producción.

Ilustración N° 6 ¿Se controla la calidad del producto terminado antes de ser despachado?



El 100% dice que si se controla la calidad de la mercadería antes de ser despachada.

### Interpretación

El problema principal que se ha detectado en el área de producción de la empresa Darmacio Factoría es la falta de capacitación al personal sobre las normas que deberían seguir para la correcta manipulación de la producción, lo que puede provocar accidentes laborales, deficiencia en la calidad del producto e incorrecta utilización de los recursos proporcionados por la empresa, esto puede ocasionar a dicha empresa pérdidas en el futuro. Pero a pesar de la falta de conocimiento que existe sobre el manual de buenas prácticas de manufacturas en la empresa manejan un buen control de calidad y cumple con varias normas que están establecidas en el mencionado manual, por lo que es necesario efectuar una auditoría de gestión que permita identificar las deficiencias que inciden en esta problemática. Con la aplicación de las encuestas a los trabajadores del área de producción se pudo obtener los siguientes resultados:

Los empleados del área de producción manifiestan en un 60% que conocen las políticas de calidad de la empresa, así como un 40% conoce el manual de buenas

prácticas de manufactura, demostrando con estos resultados que falta capacitación al personal. Pero sin embargo el personal no cree necesaria capacitación contante en el tema de manipulación de maquinarias, ya que estas son de fácil manejo. Se determinó que en el área de producción de Darmacio Factoría existe un compromiso notable con la calidad del producto.

## **FODA**

### **Debilidad**

- ❖ Cuentan con limitada tecnología.
- ❖ Los trabajadores tienen limitada capacitación técnica o Mano de Obra calificada.
- ❖ No Tienen marca registrada. Los microempresarios no saben medir de sus ingresos y egresos en forma exacta.
- ❖ No conocen en forma real cuanto deben vender como mínimo para no caer en perdida.

### **Oportunidad**

- ❖ Adquirir tecnología acorde a las necesidades de la empresa.
- ❖ Capacitación de los trabajadores en nuevas técnicas.
- ❖ Registrar una marca empresarial. Obtener los servicios de un contador para el control de ingresos y egresos
- ❖ Establecer estrategias de mercadeo y venta del producto.
- ❖ Preparación en la atención al cliente a través de capacitaciones.

### **Fortaleza**

- ❖ La empresa cuenta con propio establecimiento locativo.
- ❖ Diseño de ropa deportiva acorde a las necesidades de la población.
- ❖ Esfuerzo para salir adelante a pesar de la competencia y la situación económica.

- ❖ Experiencia en el Manejo del Negocio
- ❖ Diseños Exclusivos

### **Amenaza**

- ❖ La empresa no cuenta con lugares señalados donde se puede ubicar fácilmente los productos.
- ❖ Tienen que variar de prendas en constantemente debido a que son copiadas por sus competidores con un material más barato y a menor costo, la innovación debe ser constante.
- ❖ El contrabando de ropa deportiva, por ser zona fronteriza son una desleal competencia.
- ❖ Cambio de tendencia de la Moda.

## **CAPÍTULO III**

### **3.1 PROPUESTA**

Aplicación del diseño de Auditoría de Gestión en la Empresa Darmacio Factoría de la ciudad de Manta, para un manejo eficiente, eficaz y productivo del proceso de Producción.

#### **3.1.1 Contrato de auditoría**

La empresa Darmacio Factoría deberá formalizar la ejecución de la Auditoría de Gestión al Proceso de Producción mediante un contrato que sebera ser firmado al inicio por ambas partes, donde se identificará claramente a:

**Compareciente:** se detallara el día, mes y año del trabajo a ejecutarse, la razón social y el representante legal de ambas entidades.

**Antecedentes:** se registrara una breve descripción de la entidad contratante.

**Objeto:** se detallara el proceso y alcance de la auditoría a realizarse.

**Obligaciones e las partes:** la empresa auditora tendrá como obligación la realización de una auditoria enmarcada en las Normas de Auditorias Generalmente Aceptadas o cualquier otro procedimiento necesario; entregando por escrito al contratante los resultados de la auditoría. Mientras que la Empresa contratante deberá obligatoriamente brindar toda aquella información necesaria para la ejecución de la auditoría así como un espacio adecuado para su realización.

**Plazo para la Ejecución del Trabajo:** La empresa auditora tendrá un plazo máximo de 30 días laborables a partir de la entrega de la información para la presentación del borrador del informe de auditoría para su discusión, debiendo presentar el informe definitivo con 5 días de posterioridad.

**Confidencialidad:** La empresa auditora deberá guardar estricta confidencialidad de la información proporcionada por la empresa auditada.

**Valor del Contrato y Forma de Pago:** Se deberá establecer los honorarios que la empresa contratante deberá cancelar a la empresa auditora.

**Independencia Laboral:** Las partes contratantes deberán acordar que el contrato realizado es de carácter civil, por tanto se excluye toda relación de dependencia laboral con respecto al personal que se asigne para la realización del trabajo antes mencionado.

**Rescisión:** El incumplimiento o violación de las cláusulas del contrato serán causas para la terminación del contrato por ambas partes.

**Jurisdicción:** Se detallarán los domicilios de ambas partes para someterse a los jueces competentes en caso de controversias.

Ver ilustración N° 7

### **3.1.2 Orden de Trabajo**

El representante legal de la Empresa Darmacio Factoría, al inicio de la auditoria deberá emitir la orden de trabajo para autorizar su realización, en el cual debe

constar el asunto de la auditoría, los auditores que intervendrán para su realización, el tiempo estimado y real, y los procedimientos necesarios para llevarlos a cabo.

Ver ilustración N° 8

### **3.1.3 Cronograma**

La empresa auditora deberá realizar un cronograma de trabajo donde se desglosaran las actividades a realizar en base a las fases de la auditoria como una la planeación, ejecución y comunicación de resultados, permitiendo con esto identificar las fechas exactas de su ejecución y cumplimiento.

Ver ilustración N° 9

### **3.1.4 Plan General de Auditoría**

Con este papel de trabajo el equipo auditor indicará que el proceso de Producción de la Empresa Darmacio Factoría será el motivo y proceso a analizar, permitiendo examinar el grado de cumplimiento de las normas legales aplicables al proceso.

Ver ilustración N° 10

### **3.1.5 Programa de Auditoría**

El programa de auditoria es un documento que utiliza el auditor en donde se encuentra el listado de los procedimientos a seguir con la ejecución de la auditoria. Los programas deben ser ordenados y clasificados de fácil entendimiento para cualquiera de los integrantes de equipo de trabajo.

Ver ilustración N° 11

### **3.1.6 Visita a las Instalaciones**

En este papel de trabajo se realizara una descripción narrativa de la visita a las instalaciones que ha efectuado el equipo auditor, por medio de la cual se identificara la actividad que realiza la empresa.

Ver ilustración N° 12

### **3.1.7 Checklist**

Es un papel de trabajo que contiene una lista de verificaciones que permitirá a la empresa auditora ejecutar su trabajo de manera correcta ya que provee información objetiva y necesaria para su preparación.

Ver ilustración N° 13 -14

### **3.1.8 Cuestionario de Control Interno**

El cuestionario de control interno es un listado de preguntas que se aplicaran a determinadas personas de acuerdo al criterio de los auditores, este permite detectar el nivel de confianza y de riesgo en los procedimientos ejecutados con el objetivo de determinar si se aplicaran pruebas de cumplimiento sustantivas

Ver ilustración N° 15

### **3.1.9 Evaluación del Riesgo**

Se deberá describir las debilidades detectadas en el proceso de Producción a través de la aplicación del cuestionario de control interno, reflejando el riesgo inherente global.

### **3.1.10 Indicadores de Gestión**

Este papel de trabajo deberá aplicar herramientas de medición que demuestren el desempeño del área de producción de Darmacio Factoría.

Ver ilustración N° 16

### **3.1.11 Hoja de Trabajo**

En esta hoja de trabajo auditor describirá los hallazgos encontrados durante la ejecución de la auditoría.

Ver ilustración N° 17

### **3.1.12 Hoja de no Conformidades**

Este documento detallara las no conformidades detectadas durante la realización de la auditoria, debiendo establecer medidas preventivas y correctivas que permitan mejorar la gestión del proceso de producción.

Ver ilustración N° 18

### **3.1.13 Acta final y Lectura del informe**

Mediante esta acta el equipo auditor dejará constancia de la comunicación de los resultados de la auditoría donde se establece el lugar, hora, fecha y firmas.

Ver ilustración N° 19

## **CAPITULO IV**

### **4.1 CONCLUSIONES**

- ❖ Al finalizar este trabajo se determinó que el personal de producción de la Empresa Darmacio Factoría tiene un desconocimiento sobre el tema de la Política de calidad y el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura establecida en la organización.
- ❖ Se determinó que existe poca capacitación dirigida al personal en proceso de producción, lo que puede provocar riesgo en mala utilización de recursos.
- ❖ La implementación de este diseño de auditoria permitirá evaluar el mejoramiento de la gestión de la organización, ya que los papeles de trabajo que se apliquen darán como resultado las falencias del proceso de producción.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- ❖ El conocimiento y aplicación de las políticas, de los manuales y reglamentos internos de una empresa permite que esta se desenvuelva en su actividad correctamente, ya que tienen guías a seguir, por eso se recomienda a la Empresa Darmacio Factoría que facilite este tipo de información a sus empleados.
- ❖ Realizar capacitaciones al personal en general sobre las normas, reglamentos, manuales y políticas de la empresa. Así como al personal de producción capacitar en temas referente al manejo y mantenimiento de las maquinarias, ya que se podría ahorrar recursos con su buena utilización.
- ❖ Utilizar la Auditoria de Gestión como una herramienta para evaluar el grado de eficiencia y eficacia del proceso de Producción de la Empresa Darmacio Factoría y de esta manera ayudara a la toma de decisiones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Cuellar Mejía, G. (2009). Planeación de la Auditoría. Obtenido de: <https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Unidad+Seis.pdf>

Alvear Vega, J. Mejía Morale, G. Puglla Flores, L. Saetama Flores, V. (2010). Auditoría Financiera y de Gestión de la Editorial Don Bosco y Librería LNS. Obtenido de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3826/1/UPS-CT001972.pdf>

Corporación Granadina de Empresarios. (2008). Programa Intersectorial para la Difusión de la Cultura Preventiva. Obtenido de:

[http://www.cge.es/portalcge/novedades/2009/prl/pdf\\_auditoria/capitulo4\\_1\\_3.pdf](http://www.cge.es/portalcge/novedades/2009/prl/pdf_auditoria/capitulo4_1_3.pdf)

Duran Juve, D. Llopart Perez, X. Redondo Duran, R. (1996). Auditoría de Gestión. Obtenido de: [www.it.docs.net/ddata/22.pdf](http://www.it.docs.net/ddata/22.pdf)

Fernández Arenas J. (1985). La Auditoría Administrativa. (1a ed.). Mexico: Ediciones Diana.

Graig-Cooper, M. (1994). Auditoría de Gestión. (1ed.). España. Ediciones Folio España

Paredes, A. (2009). Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos. Obtenido de:

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>

William Leonard, P. (1989). Auditoria Administrativa. Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa. México: Ediciones Diana.

## ANEXOS

### Ilustración N° 7 Modelo de Contrato de Auditoria

	<p style="text-align: center;"><b>CONTRATO DE AUDITORÍA</b></p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA DE LA CIUDAD DE MANTA</p> <p style="text-align: center;">PERIODO: __ de _____ al __ de _____ de 20__.</p>
<p><b>COMPARECIENTES.-</b> En la cantón de Manta a los __ días del mes de _____ del ____, por una parte comparecen La Empresa Darmacio Factoría que en adelante se le denominara “CONTRATANTE”, legalmente representada por la Sra. Mercedes Vera Cedeño, en su calidad de Gerente General , y por tanto Representante Legal de la mencionada empresa; y por otra, el Grupo Consultor AUDIT SOLUTION, que en adelante se le denominará “EL AUDITOR” legalmente representada por la _____, Gerente General; convienen el celebrar el presente contrato contenido en las siguientes cláusulas:</p> <p><b>ANTECEDENTES.-</b> La Empresa Darmacio Factoría determino el __ de _____ del presente año resolvió, contratar los servicios profesionales de Consultoría de la Empresa AUDIT SOLUTION, para el examen de Auditoría de Gestión al proceso de PRODUCCION durante el período comprendido entre el __ de _____ al __ de _____ del 20__.</p> <p><b>PRIMERA.- Objeto</b> Con los antecedentes expuestos, la Empresa Darmacio Factoría contrata los servicios profesionales del AUDITOR con el fin de que realice el examen de auditoría de Gestión al proceso de PRODUCCION en el periodo comprendido entre el __ de _____ al __ de _____ del 20__.</p> <p><b>SEGUNDA.- Obligaciones de las partes</b> EL AUDITOR se compromete a realizar el trabajo de Auditoría de Gestión, de acuerdo, con las Normas establecidas en la empresa y al manual de buenas prácticas de manufactura y cualquier otro procedimiento que considere necesario. Si en la ejecución del trabajo se producen circunstancias que puedan afectar su desarrollo, en los términos previstos, EL AUDITOR se compromete a informar por escrito al CONTRATANTE. Como resultado de la Auditoría EL AUDITOR entregará:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Informe Confidencial para la Administración, que incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre las deficiencias encontradas durante el trabajo, si las hubiere, para su corrección y/o mejoramiento.</li><li>• Acta de Comunicación de Resultados</li><li>• Anexos</li></ul>	

De la misma manera EL CONTRATANTE se compromete a poner a disposición del AUDITOR, toda la información necesaria, así como el espacio físico, a fin de que se pueda cumplir con el trabajo.

**TERCERA.- Plazo para la Ejecución del Trabajo** EL AUDITOR entregará a la Empresa Darmacio Factoría el borrador del informe de auditoría, en un plazo máximo de treinta días laborables a partir de la fecha de entrega por parte del CONTRATANTE de la información pertinente para el análisis. El informe definitivo será entregado luego de cinco días laborables de la discusión del borrador del informe, para lo cual se contará con la colaboración de los funcionarios de la entidad y del área involucrada en el análisis.

**CUARTA.- Confidencialidad** Toda la información relacionada con la actividad que realiza EL CONTRATANTE, son consideradas de tipo confidencial, por lo tanto serán sostenidas con estricta confidencialidad por EL AUDITOR, exceptuando la información que sea de conocimiento público o haya entregada por terceros.

**QUINTA.- Valor del Contrato y Forma de Pago**

La Empresa Darmacio Factoría el pagará a AL AUDITOR la cantidad de USD \_\_\_\_\_ más IVA, que serán pagados de la siguiente forma:

50% En calidad de anticipo, a la firma del contrato.

25% A la entrega del informe borrador.

25% A la entrega del informe final, previo la aprobación por parte del contratante.

**SEXTA.- Independencia Laboral**

Las partes contratantes convienen expresamente en que el presente contrato es de carácter civil, por tanto se excluye toda relación de dependencia laboral con respecto al personal que se asigne para la realización del trabajo antes mencionado

**SEPTIMA.- Recisión**

Serán causas de recisión del presente contrato la violación o incumplimiento de cualquiera de sus cláusulas.

**OCTAVA.- Jurisdicción**

En caso de controversia, las partes señalan sus domicilios en el cantón de Manta, declarando expresamente someterse a los jueces competentes de esta ciudad, y al trámite verbal sumario.

Para constancia y fe de lo actuado, firman las partes contratantes el presente documento por triplicado y de un mismo tenor, en el lugar y fecha indicados al inicio de este contrato.

Sra. Mercedes Vera Cedeño  
Gerente Propietaria  
DARMACIO FACTORIA

\_\_\_\_\_  
JEFE DE EQUIPO  
AUDIT SOLUTION

**Elaborado por:**

Autor

Ilustración N° 8 Orden de Trabajo

		<b>ORDEN DE TRABAJO</b>		No. 001
		FP EE <input checked="" type="checkbox"/>	DPA <input checked="" type="checkbox"/>	Fecha: 1
DE:		PARA:		
<b>I ANTECEDENTES</b>				
TIPO DE COMUNICACIÓN :			No.	FECHA: 1 DE DIC 2015
<b>ASUNTO:</b> AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA				
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> DETERMINAR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS LEGALES APLICADAS A PRODUCCION, DE DARMACIO FACTORIA				
<b>II PERSONAL ASIGNADO</b>				
AUDITOR AUXILIAR AUDITOR JEFE DE EQUIPO AUDITOR AUXILIAR				
<b>III DETERMINACION DEL TIEMPO DE DURACION</b>				
<b>TIEMPO</b>	<b>ESTIMADO</b>	<b>REAL</b>		
FECHA DE INICIO				
FECHA DE TERMINACION				
DIAS LABORABLES				
HORAS LABORABLES				
<b>IV PROCEDIMIENTOS</b>				
<b>ARCHIVO PERMANENTE</b> <input checked="" type="checkbox"/> ASPECTO ADMINISTRA. <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		<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 CONTABLE <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)		
<b>ARCHIVO CONTINUO</b> <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"/> 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 DE MEMORIAS		
<b>LINEAMIENTOS</b>				
<b>RESPONSABLE ORDEN</b>		<b>RESPONSABLE (S) DE LA EJECUCION</b>		
Nombre:		Nombre (s):		
Firma		Firma		



Ilustración N° 10 Plan General De Auditoria

	<p align="center"><b>PLAN GENERAL DE AUDITORÍA</b></p> <p align="center">AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA</p>	<p>P/T</p> <p align="center"><b>PGA .01</b></p>	
<p><b>EMPRESA:</b> DARMACIO FACTORIA</p> <p><b>ÁREA:</b> PRODUCCION</p>		<p><b>AUDITORES:</b></p> <p><b>FECHA:</b> / /20__</p>	
<p><b>MOTIVO DEL EXAMEN</b></p> <p>La Auditoría de Gestión al Proceso de producción de la Empresa Darmacio Factoría, se efectúan de acuerdo al oficio del __ de _____ del 20__, emitido por el Jefe de Auditoría con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y cumplimiento de las normas legales.</p> <p><b>OBJETIVOS GENERAL</b></p> <p>Examinar el grado de cumplimiento de las normas legales aplicables proceso de producción.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Evaluar los objetivos y planes organizacionales y verificar la existencia de métodos adecuados de operación.</li> <li>2) Evaluar el proceso de producción para determinar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura en la elaboración del producto.</li> <li>3) Comprobar la adopción y aplicación de controles para asegurar el uso de los recursos y el cumplimiento eficaz de sus actividades</li> </ol> <p><b>ALCANCE</b></p> <p>La auditoría de gestión se realizara en el periodo comprendido entre el __ de _____ al __ de _____ de 20__.</p> <p><b>COMPONENTE AUDITADO</b></p> <p>La auditoría de gestión se realizará al proceso de Producción de La empresa Darmacio Factoría, enfocado al cumplimiento de las normativas legales aplicables.</p>			
<p>PREPARADO POR: NOMBRE: FIRMA:</p>	<p>REVISADO POR: NOMBRE: FIRMA:</p>	<p>APROBADO POR: NOMBRE: FIRMA:</p>	<p>PAGINA 1/3</p>



## PLAN GENERAL DE AUDITORÍA

AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA  
EMPRESA DARMACIO FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA  
APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE  
MANUFACTURA

P/T

PGA .02

**EMPRESA:** EMPRESA DARMACIO FACTORIA  
**ÁREA:** PRODUCCION

**AUDITORES:**  
**FECHA:** / /20\_

### INFORMACIÓN DE LA FACULTAD

#### RECURSOS

##### Materiales

Para el desarrollo del presente trabajo de auditoría se utilizaran los siguientes materiales.

CANTIDAD	CONCEPTO	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
<b>TOTAL</b>			

##### Humano

NOMBRE	CARGO	INICIALES	VALOR
<b>TOTAL</b>			

##### Financieros

Los costos generales por movilización y alimentación son como se muestran.

CONCEPTO	VALOR
<b>TOTAL</b>	

El trabajo de auditoria a la empresa Darmacio Factoría tiene un costo total de \_\_\_\_\_

PREPARADO POR:  
NOMBRE:  
FIRMA:

REVISADO POR:  
NOMBRE:  
FIRMA:

APROBADO POR:  
NOMBRE:  
FIRMA:

PAGINA  
2/3



## PLAN GENERAL DE AUDITORÍA

AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA  
EMPRESA DARMACIO FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA  
APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE  
MANUFACTURA

P/T

**PGA .03**

**EMPRESA:** EMPRESA DARMACIO FACTORIA  
**ÁREA:** PRODUCCION

**AUDITORES:**  
**FECHA:** / /20\_

### TIEMPO DE DURACIÓN DEL TRABAJO

El tiempo en el que se desarrollara la Auditoría de Gestión, se ha estimado en \_\_\_\_ horas que se realizarán en \_\_\_\_ días laborales, distribuidos de la siguiente manera:

FASE DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLES
Planificación		EQUIPO AUDITOR
Evaluación de Control Interno		
Medición del Riesgo		
Programa		
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de papeles de trabajo		
Comunicación de Resultados		
Seguimiento		
<b>TOTAL</b>		

### RESULTADOS A ALCANZAR A ACONCLUIR EL EXAMEN

Al finalizar el trabajo de auditoría el equipo entregará a la gerencia los siguientes documentos:

- Informe de Auditoría de Gestión
- Acta de Comunicación de Resultados
- Anexos

MANTA, \_\_ DE \_\_\_\_\_ DE 20\_\_.

PREPARADO POR:  
NOMBRE:  
FIRMA:

REVISADO POR:  
NOMBRE:  
FIRMA:

APROBADO POR:  
NOMBRE:  
FIRMA:

PAGINA  
3/3

Ilustración N° 11 Programa de Auditoria

		<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b> AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA			P/T  <b>PA .01</b>	
<b>EMPRESA:</b> DARMACIO FACTORIA				<b>AUDITO</b>		
<b>PERIODO:</b>				<b>FECHA:</b>		
<b>OBJETIVO</b> 1) COMPROBAR EL CUMPLIMIENTO TÉCNICO LEGAL DEL PROCESO DE PRODUCCION 2) VERIFICAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE PRODUCCIÓN EN LA EMPRESA, ASÍ COMO SU SISTEMA DE COMPROBACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y CONTROL INTERNO. 3) EVALUAR LA ACTUAL GESTIÓN DE LA EMPRESA CON RESPECTO AL ÁREA DE PRODUCCIÓN.						
Nº	PROCEDIMIENTO	REF. PT	ELAB. POR	FECHA	OBSERVACIONES	
1	ELABORE EL PROGRAMA PRELIMINAR Y CRONOGRAMA DE AUDITORIA VISITE LAS INSTALACIONES DE LA EMPRESA PARA EFECTUAR UN DIAGNOSTICO PRELIMINAR Y ELABORE UNA NARRATIVA DE LA VISITA					
3	REALICE ENTREVISTA INFORMALES PARA OBTENER INFORMACIÓN DE LA EMPRESA					
4	EFECTUÉ REUNIÓN DE INICIO Y PLAN GENERAL DE AUDITORIA					
5	SOLICITE INFORMACIÓN DOCUMENTADA DE LA EMPRESA MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, POLÍTICAS					
6	REALICE ENTREVISTA FORMALES					
7	SOLICITE Y VERIFIQUE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA					
8	SOLICITE Y VERIFIQUE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN					
9	ELABORE EL PROGRAMA DE TRABAJO ESPECIFICO Y CHECK LIST					
10	ELABORE EL MAPA DE PROCESOS					
11	SOLICITE Y VERIFIQUE, ANALICE O ELABORE FLUJOGRAMA DE PROCESOS					
12	ELABORE EL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
13	EVALUÉ EL CONTROL INTERNO, ANÁLISIS DE RIESGOS Y DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA					
14	ELABORE ENCUESTAS A EMPLEADOS PARA CONOCER CÓMO PERCIBE Y SE BENEFICIA DE LA GESTIÓN DE PRODUCCIÓN					
15	APLIQUE HERRAMIENTA DE GESTIÓN ANÁLISIS FODA					
16	ELABORE Y ANALICE INDICADORES DE GESTIÓN RELACIONADOS AL ÁREA DE PRODUCCION					
17	ELABORE Y ANALICE DIAGRAMA DE ISHIKAWA, DE SER NECESARIO					
19	VERIFIQUE EL CUMPLIMIENTO DE REGLAMENTOS DE PRODUCCION , DE ACUERDO A LA RESOLUCIÓN APLIQUE MATRIZ DE CONFORMIDAD LEGAL					
20	DEFINA NO CONFORMIDADES, SOCIALICE Y REVISE CON EL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA					
21	ELABORE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES					
22	ELABORE EL INFORME FINAL					
23	PRESENTE EL INFORME FINAL					
<b>PREPARADO</b>  NOMBRE: FECHA: FIRMA:		<b>REVISADO</b>  NOMBRE: FECHA: FIRMA:		<b>APROBADO:</b>  NOMBRE: FECHA: FIRMA:		PÁG. N. 2/2

Ilustración N° 12 Visita a las Instalaciones

	<p align="center"><b>VISITA A LAS INSTALACIONES</b></p> <p align="center"><i>AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA</i></p>		<p>P/T</p> <p align="center"><b>VI.01</b></p>
<p><b>EMPRESA:</b> EMPRESA DARMACIO FACTORIA</p> <p><b>OBJETIVO:</b> Conocimiento preliminar DARMACIO FACTORIA</p>		<p><b>AUDITORES:</b></p> <p><b>FECHA:</b> / /20__</p>	
<p align="center"><b>NARRACIÓN DETALLADA</b></p>			<p align="center"><b>OBSERVACIONES</b></p>
Empty space for detailed narration			Empty space for observations
<p>PREPARADO POR: NOMBRE: FIRMA:</p>	<p>REVISADO POR: NOMBRE: FIRMA:</p>	<p>APROBADO POR: NOMBRE: FIRMA:</p>	<p>PAGINA 1/1</p>

Ilustración N° 13 Checklist Infraestructura

	<b>CHECKLIST</b> <i>AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA</i>			P/T  <b>CH.01</b>																																																																	
	<b>EMPRESA:</b> DARMACIO FACTORIA <b>ÁREA:</b> INFRAESTRUCTURA			<b>AUDITORES:</b> <b>FECHA:</b> __/__/20__																																																																	
<b>OBJETIVO:</b> Verificación del cumplimiento legal de las instalaciones																																																																					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>N.</th> <th>LISTA</th> <th>SI</th> <th>NO</th> <th>OBSERVACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Espacio físico adecuado para el almacenaje</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Señalización</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Iluminarias adecuadas y en buen estado</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Sistema sanitario adecuado</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td>Área ventilada</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>Maquinarias modernas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td>Limpieza en espacio físico</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>Perchas suficientes</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td>Señalización de Seguridad Laboral</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>10</td> <td>Iluminación de espacios físicos</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>11</td> <td>Equipos de sistema de seguridad</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	N.	LISTA	SI	NO	OBSERVACIÓN	1	Espacio físico adecuado para el almacenaje				2	Señalización				3	Iluminarias adecuadas y en buen estado				4	Sistema sanitario adecuado				5	Área ventilada				6	Maquinarias modernas				7	Limpieza en espacio físico				8	Perchas suficientes				9	Señalización de Seguridad Laboral				10	Iluminación de espacios físicos				11	Equipos de sistema de seguridad												
N.	LISTA	SI	NO	OBSERVACIÓN																																																																	
1	Espacio físico adecuado para el almacenaje																																																																				
2	Señalización																																																																				
3	Iluminarias adecuadas y en buen estado																																																																				
4	Sistema sanitario adecuado																																																																				
5	Área ventilada																																																																				
6	Maquinarias modernas																																																																				
7	Limpieza en espacio físico																																																																				
8	Perchas suficientes																																																																				
9	Señalización de Seguridad Laboral																																																																				
10	Iluminación de espacios físicos																																																																				
11	Equipos de sistema de seguridad																																																																				
PREPARADO POR: NOMBRE: FIRMA:	REVISADO POR: NOMBRE: FIRMA:	APROBADO POR: NOMBRE: FIRMA:	PAGINA 1/2																																																																		

Ilustración N° 14 Checklist Talento Humano

	<b>CHECKLIST</b> <i>AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA</i>			P/T  <b>CH.02</b>																																																																						
	<b>EMPRESA:</b> DARMACIO FACTORIA <b>ÁREA:</b> TALENTO HUMANO			<b>AUDITORES:</b> <b>FECHA:</b> __/__/20__																																																																						
<b>OBJETIVO:</b> Verificación del cumplimiento de los requerimientos.																																																																										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">N.</th> <th style="width: 55%;">LISTA</th> <th style="width: 5%;">SI</th> <th style="width: 5%;">NO</th> <th style="width: 30%;">OBSERVACION</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td>Funcionarios uniformados adecuadamente</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td>Equipamientos de protección personal</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td>Capacitaciones a personal</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td>Personal Suficiente</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td>Vocación de servicio</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td>Trabajo en equipo</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td>Puntualidad</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8</td><td>Implementos de Limpieza</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9</td><td>Control y Monitoreo de personal</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10</td><td>Ambiente agradable laboral</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>11</td><td>Remuneración Adecuada</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>12</td><td>Beneficios de ley</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>					N.	LISTA	SI	NO	OBSERVACION	1	Funcionarios uniformados adecuadamente				2	Equipamientos de protección personal				3	Capacitaciones a personal				4	Personal Suficiente				5	Vocación de servicio				6	Trabajo en equipo				7	Puntualidad				8	Implementos de Limpieza				9	Control y Monitoreo de personal				10	Ambiente agradable laboral				11	Remuneración Adecuada				12	Beneficios de ley								
N.	LISTA	SI	NO	OBSERVACION																																																																						
1	Funcionarios uniformados adecuadamente																																																																									
2	Equipamientos de protección personal																																																																									
3	Capacitaciones a personal																																																																									
4	Personal Suficiente																																																																									
5	Vocación de servicio																																																																									
6	Trabajo en equipo																																																																									
7	Puntualidad																																																																									
8	Implementos de Limpieza																																																																									
9	Control y Monitoreo de personal																																																																									
10	Ambiente agradable laboral																																																																									
11	Remuneración Adecuada																																																																									
12	Beneficios de ley																																																																									
<b>PREPARADO POR:</b> NOMBRE: FIRMA:	<b>REVISADO POR:</b> NOMBRE: FIRMA:	<b>APROBADO POR:</b> NOMBRE: FIRMA:	PAGINA 2/2																																																																							

Ilustración N° 15 Cuestionario de Control Interno

		<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA			<b>P/T</b>  <b>C.I 01</b>	
<b>ENTIDAD</b>		DARMACIO FACTORIA				
<b>TIPO DE EXAMEN</b>						
<b>PROCESO</b>		PRODUCCIÓN				
<b>PERIODO</b>						
<b>DIRIGIDO</b>						
<b>OBJETIVO DEL CUESTIONARIO</b>						
Verificar el cumplimiento de las Buenas Practica de Manufactura Darmacio Factoría en el área de producción para manufacturar un producto de calidad.						
N°.	EVALUACIÓN DE CONTROL	SI	NO	TOTAL	OBSERVACIÓN	
		PONDERACIÓN 10				
1	¿La Empresa cuenta con un Manual de Buenas Prácticas de Manufactura?					
2	¿La Empresa cuenta con Procedimiento para la elaboración del producto?					
3	¿La empresa realiza capacitaciones de Buenas Prácticas de Manufactura al personal?					
4	¿Existen Sistemas de protección a prueba de insectos, roedores y animales?					
5	¿Se hacen controles periódicos funcionales del área de producción con el fin de encontrar y solucionar errores?					
6	¿Controla que los proveedores sean evaluados y seleccionados de acuerdo a sus habilidades de surtir productos y servicios que cumplan con los requerimientos de la empresa?					
7	¿El personal está informado sobre las materias primas que pueden Presentar un riesgo para el ambiente o para la salud?					
8	¿ Se realizan inspecciones sorpresa para garantizar el cumplimiento de las actividades de producción?					
9	¿Realiza acciones correctivas ante una queja de los clientes con los					
10	¿Supervisa el aseo de todas las áreas?					
<b>TOTAL</b>						
		<b>ELABORADO POR:</b>			<b>FECHA:</b>	
		<b>REVISADO POR:</b>			<b>FECHA:</b>	

		<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA.			<b>P/T</b>	
<b>ENTIDAD</b>		DARMACIO FACTORIA				
<b>TIPO DE EXAMEN</b>						
<b>PROCESO</b>		PRODUCCIÓN				
<b>PERIODO</b>						
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>			<b>NIVEL DE RIESGO</b>			
<b>NC= CI/PT*100</b>			<b>NR= 100 – NC</b>			
NC=			NR=			
NC=			NR=			
<b>PRUEBA DE AUDITORÍA APLICABLE</b>						
<b>PRUEBAS DE DOBLE PROPÓSITO</b>						
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>						
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>				
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%				
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%				
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>				
<b>NIVEL DE RIESGO</b>						
		<b>ELABORADO POR:</b>			<b>FECHA:</b>	
		<b>REVISADO POR:</b>			<b>FECHA:</b>	

Ilustración N° 16 Indicadores de Gestión

		<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>				<b>P/T</b> <b>I.G. 01</b>
AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA I						
<b>Objetivo:</b> Determinar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia y productividad de la Empresa Darmacio Factoria						
Indicador	Objetivo	Fórmula de Cálculo	Medición	Frecuencia	Área	Responsable
Capacitación de B.P.M	Verificar el cumplimiento y capacitación del personal del restaurante sobre las Buenas Prácticas de Manufactura sobre los procesos.	Nº Total de personas capacitadas/ Nº Total del personal en la empresas	Mensual	Personas	Administración	Jefe Administrativo
Nivel de Ventas	Verificar el grado de capacidad de ventas en la empresa	Nº total de ventas / Nº Total de ventas proyectadas	Mensual	Dólares	Administración	Jefe Administrativo
Mantenimiento de equipos	Verificar el mantenimiento de los equipos en la empresa Darmacio Factoria	Nº de equipos en mantenimiento / Nº total de equipos	Mensual	Equipos	Producción	Jefe de Taller
Preparado por:				Revisado por:	Aprobado por:	

Ilustración N° 17 Hoja de Trabajo

	<b><u>HOJA DE TRABAJO</u></b>			<b>P/T</b>
	<i>AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO                  FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS                  PRACTICAS DE MANUFACTURA</i>			<b>HT.01</b>
<b>PROCESO</b>	Producción			<b>FECHA:</b> __/__/20__
<b>OBJETIVO</b>	Establecer e identificar las no conformidades existentes en la empresa logrando así proponer acciones de mejoras que permitan efectuar de manera eficiente sus actividades.			
<b>COMPONENTE</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>SITUACIÓN</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>PROPUESTA</b>
<b>Preparado:</b> <b>Nombre:</b> <b>Firma:</b>	<b>Revisado:</b> <b>Nombre:</b> <b>Firma:</b>	<b>Aprobado:</b> <b>Nombre:</b> <b>Firma:</b>		PÁGINA 1/1

Ilustración N° 18 Hoja de no Conformidad

		<b>HOJA DE NO CONFORMIDAD</b> <i>AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA</i>		<b>RNC# 001</b>
		<b>Cliente</b> DARMACIO FACTORIA		
<b>Función/Área/Proceso:</b>		Producción		
<b>Norma y cláusula:</b>		Sección 1- Detalles de la No Conformidad:		
<b>Descripción</b>				
(Empty space for description)				
<b>Auditor:</b>		<b>Reconocimiento del representante de la organización:</b>	<b>Categoría:</b>	
<b>Fecha:</b>				
<b>Sección 2- Plan de acción Propuesto por el Auditado</b> (Adjunte hojas si se requiere)				
<b>Análisis de causa raíz (¿Cómo / Por qué pasó?):</b>				
(Empty space for root cause analysis)				
<b>Corrección (ahora arreglado) con fechas de terminación:</b>				
(Empty space for correction)				
<b>Acción Correctiva (para prevenir la recurrencia) con fechas de terminación:</b>				
(Empty space for corrective action)				
<b>Revisión y aceptación del plan de acción correctiva por el "Auditor":</b>				
<b>Representante del auditado:</b>		Fecha: __/__/20__		
<b>Sección 3- Detalles de la verificación por el "Auditor" de la implementación del plan de acción</b>				
(Empty space for verification)				
<b>Sección 4- RNC cerrada por "Auditor" el (fecha):</b>			<b>Nombre del auditor líder:</b>	
Manta, _____ de 20__.			(Empty space for auditor name)	

Ilustración N° 19 Modelo de Acta final y Lectura del Informe

	<p><b>ACTA FINAL Y LECTURA DEL INFORME</b></p> <p><i>AUDITORIA DE GESTION AL PROCESO DE PRODUCCION DE LA EMPRESA DARMACIO FACTORIA QUE PERMITA EVALUAR LA APLICACIÓN DEL MANUAL DE BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA</i></p>	<p>P/T</p> <p><b>MA .AC</b></p>															
<p><b>EMPRESA:</b> DARMACIO FACTORIA <b>PERIODO:</b></p>		<p><b>AUDITORES:</b> <b>FECHA:</b> __/__/20__</p>															
<p>En la ciudad de Manta a los _____ días del mes de _____ de _____, siendo las _____ horas, se reúnen en _____; por una parte el representante legal de la empresa Darmacio Factoría la Sra. Mercedes Vera Cedeño y la Empresa Audit Solution _____, para dejar constancia de la comunicación de resultados del informe de la Auditoría de Gestión al Proceso de producción de la Empresa Darmacio Factoría con las siguientes novedades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.</li> <li>2.</li> <li>3.</li> <li>4.</li> <li>5.</li> </ol> <p>Se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron las No Conformidades, conclusiones y recomendaciones.</p> <p>Para constancia y fe de lo actuado los asistentes suscriben el presente acta.</p> <p>Manta, _____ de 20__.</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 40%;">SRA. MERCEDES VERA CEDEÑO</td> <td style="width: 20%;">GERENTE PROPIETARIA</td> <td style="width: 40%; text-align: right;">_____</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AUDITOR SUPERVISOR</td> <td style="text-align: right;">_____</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AUDITOR JEFE DE EQUIPO</td> <td style="text-align: right;">_____</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AUDITOR</td> <td style="text-align: right;">_____</td> </tr> <tr> <td></td> <td>AUDITOR</td> <td style="text-align: right;">_____</td> </tr> </table>			SRA. MERCEDES VERA CEDEÑO	GERENTE PROPIETARIA	_____		AUDITOR SUPERVISOR	_____		AUDITOR JEFE DE EQUIPO	_____		AUDITOR	_____		AUDITOR	_____
SRA. MERCEDES VERA CEDEÑO	GERENTE PROPIETARIA	_____															
	AUDITOR SUPERVISOR	_____															
	AUDITOR JEFE DE EQUIPO	_____															
	AUDITOR	_____															
	AUDITOR	_____															