

UNIVERSIDAD DEL AZUAY



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ESCUELA DE INGENIERIA EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y
AUDITORÍA**

***“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN
CIA. LTDA.”***

Tesis previo a la obtención del
título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

ALUMNOS: Diego Renan Ruilova Cabrera.

Karina Alexandra Sacasari Figueroa.

DIRECTOR: Ing. Genaro Peña.

CUENCA – ECUADOR

2013

ii.

DEDICATORIA:

Dedico este logro a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, a mis hermanos, esposo e hijos por creer en mí y a mi madre, mi ejemplo a seguir como mujer y quien día tras día me acompañó en cada uno de mis pasos, enseñándome a no dejarme caer ante los obstáculos de la vida. Mami, este logro te lo debo a ti.

Karina Sacasari Figueroa.

Dedico esta investigación a mi esposa e hijos por ser las personas que me han motivado, a mi madre por ser incondicional conmigo y guiar mi camino, y a toda mi familia por brindarme su apoyo. En especial se lo dedico a mi padre que se encuentra en el cielo y sé que desde arriba está contento por el gran paso que voy a dar. Esta es una forma de decirte cuanto te amo y aunque ha sido un camino largo y duro por conseguir este triunfo te lo dedico PAPÁ.

Diego Ruilova Cabrera.

AGRADECIMIENTO:

Esta tesis ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de todas las personas involucradas, por ese motivo queremos agradecer de manera especial y sincera al Ing. Genaro Peña Cordero por aceptarnos para realizar esta tesis de grado bajo su dirección. Su apoyo y confianza en nuestro trabajo y su capacidad para guiar nuestras ideas, han sido un aporte invaluable. Las ideas propias, siempre enmarcadas en su orientación y rigurosidad, han sido la clave del buen trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se pudo concebir sin su siempre oportuna participación, y un exclusivo agradecimiento a la Universidad del Azuay por abrirnos las puertas del conocimiento y formarnos como unos profesionales competitivos.

Un agradecimiento efusivo al Grupo Industrial Graitman Cía. Ltda., por la información proporcionada para la realización del trabajo de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|-----------------------------------|------|
| Dedicatoria | ii |
| Agradecimiento | iii |
| Índice de Contenidos | iv |
| Índice de Ilustraciones y cuadros | v |
| Índice de Anexos | vi |
| Resumen | vii |
| Abstract | viii |

CAPITULO I

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA “INDUSTRIAL GRAIMAN CIA. LTDA.”

| | |
|--------------------------------------|---|
| 1.1 Introducción | 1 |
| 1.2 Reseña Histórica | 2 |
| 1.3 Misión | 3 |
| 1.4 Visión | 3 |
| 1.5 Estructura Orgánica Funcional | 3 |
| 1.6 Políticas de la Entidad | 5 |
| 1.7 Valores de la Entidad | 5 |
| 1.8 Objetivos | 6 |
| 1.9 Base Legal | 7 |
| 1.10 Foda de la Entidad | 7 |
| 1.11 Estructura Económica Financiera | 8 |

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

| | |
|--|----|
| 2.1 Introducción | 11 |
| 2.2 Conceptos | 11 |
| 2.2.1 Concepto de Auditor | 11 |
| 2.2.2 Concepto de Auditoría | 11 |
| 2.2.3 Clasificación de la auditoría por su lugar de origen | 12 |
| 2.2.4 Alcance de la Auditoría de gestión. | 13 |
| 2.2.5 Procedimiento de la Auditoría de gestión. | 13 |
| 2.3. Objetivos | 13 |
| 2.4. Fases de la auditoría de Gestión. | 14 |
| 2.4.1. Fase I Conocimiento Preliminar | 14 |
| 2.4.2. Fase II Planificación. | 16 |
| 2.4.2.1 Memorando de Planificación. | 17 |
| 2.4.2.2 Programa de Auditoría. | 18 |
| 2.4.3 Fase III Ejecución de la Auditoría de Gestión. | 18 |

| | |
|---|----|
| 2.4.4 Fase IV Comunicación de Resultados. | 19 |
| 2.4.5 Fase V Seguimiento | 20 |
| 2.5. Elementos para el control de Gestión. | 21 |
| 2.6. Herramientas de la Auditoria de Gestión. | 24 |
| 2.6.1. Equipo Multidisciplinario. | 24 |
| 2.6.2. Control Interno. | 25 |
| 2.6.2.1. Ambiente de Control Interno | 28 |
| 2.6.2.2 Etapas de la administración de Riesgos. | 31 |
| 1. Identificación de riesgos. | 31 |
| 2. Calificación de riesgos. | 32 |
| 3. Evaluación de riesgos. | 33 |
| 4. Diseño de medidas de tratamiento | 33 |
| 5. Implementación de medidas. | 34 |
| 2.6.2.3. Actividades de Control | 35 |
| 2.6.2.4 Información y Comunicación | 36 |
| 2.6.2.5. Actividades de Monitoreo o Supervisión | 39 |
| 2.7. Riesgos de Auditoría de Gestión. | 41 |
| 2.8. Técnicas Utilizadas. | 44 |
| 2.9. Papeles de Trabajo | 49 |
| 2.10. Parámetros e indicadores de Gestión. | 52 |
| Conclusiones del Capítulo | 60 |

CAPÍTULO III

APLICACIÓN DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION DEL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN.

| | |
|---|-----|
| 3.1 Introducción. | 61 |
| 3.2 Fase I CONOCIMIENTO PRELIMINAR | 66 |
| 3.2.1 Orden de trabajo preliminar | 67 |
| 3.2.2 Programa de Trabajo Conocimiento Preliminar | 69 |
| 3.2.3 Cedula Narrativa. | 71 |
| 3.2.4 Visita Preliminar | 73 |
| 3.2.5 Revisión Archivo Corriente y permanente. | 73 |
| 3.2.6 Cuestionario del Control Interno. | 88 |
| 3.2.7. Informe del análisis del Control Interno | 92 |
| 3.2.8 Objetivo, alcance, estrategias y componente | 98 |
| 3.2.8.1 Objetivo | 99 |
| 3.2.8.1.1 Objetivo General | 99 |
| 3.2.8.1.2 Objetivo Específico | 99 |
| 3.2.8.2 Alcance | 99 |
| 3.2.8.3 Estrategias. | 100 |
| 3.2.8.4 Componente | 100 |
| 3.3 Fase II PLANIFICACIÓN. | 102 |

| | |
|---|---------|
| 3.3.1 Flujo de Actividades | 102 |
| 3.3.2. Evaluación específica del control interno por componente | 105 |
| 3.3.3 Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza | 107 |
| 3.3.3.1 Determinación del nivel de Confianza. | 107 |
| 3.3.4 Memorando de Planificación | 109 |
| 3.3.5 Programa de Trabajo Ejecución. | 116 |
| 3.4. FASE III EJECUCIÓN. | 118 |
| 3.4.1 Flujo de actividades Etapa Ejecución. | 119 |
| 3.4.2 Programa de Trabajo. | 120 |
| 3.4.3 Análisis específico del control interno | 121 |
| 3.4.4 Aplicación de Indicadores de Gestión | 122 |
| 3.4.5 Análisis de la aplicación de Indicadores de Gestión. | 147 |
| 3.4.6. Hojas de Hallazgos. | 148 |
| 3.4.7 Estructura del Informe. | 160 |
| CAPITULO IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | |
| 3.5.1 Flujo grama de actividades | 162 |
| 3.5.2Informe general | 164 |
| 3.6 Fase V SEGUIMIENTO. | 190 |
| 3.6.1 Flujo grama de Actividades | 191 |
| 3.6.2 Cronograma de cumplimiento de Recomendaciones. | 192 |
| Bibliografía | 193 |
| ANEXOS | 194 |

ii.

**INDÍCE DE ILUSTRACIONES
TABLAS**

| | |
|---|-----|
| Cuadro #01 Estado de Pérdidas y Ganancias mes de Enero | 9 |
| Cuadro # 02 Estado de Pérdidas y Ganancias mes de Febrero | 9 |
| Cuadro # 03 Estado de Pérdidas y Ganancias mes de Marzo | 10 |
| Cuadro #04Calificación de Riesgo. | 32 |
| Cuadro #05 Calificación de Impacto. | 32 |
| Cuadro #06 Evaluación de Riesgo. | 33 |
| Cuadro #07 Respuesta de los Riesgos. | 34 |
| Cuadro #08 Técnicas de Auditoría. | 44 |
| Cuadro #09 Examen al departamento de Producción. | 69 |
| Cuadro #10Selección de Baldosas. | 84 |
| Cuadro # 11Análisis Foda Cuantitativo. | 86 |
| Cuadro# 12Matriz de evaluación de Factores Internos. | 88 |
| Cuadro# 13Matriz de evaluación de Factores Externos. | 88 |
| Cuadro# 14 Instrumentos de Control de Gestión. | 89 |
| Cuadro # 15Matriz de Ponderación. | 108 |
| Cuadro # 16 Programa de producción (GRES) | 122 |
| Cuadro # 17 Programa de producción (POX) | 124 |

| | |
|---|-----|
| Cuadro # 18 Producción máxima de gres. | 126 |
| Cuadro # 19 Producción máxima de pox | 126 |
| Cuadro # 20 Producción defectuosa de gres | 128 |
| Cuadro # 21 Producción defectuosa de pox | 130 |
| Cuadro # 22 Presupuesto de producción. | 132 |
| Cuadro # 23 Resumen de capacitación. | 134 |
| Cuadro # 24 Naturaleza de lesiones. | 138 |
| Cuadro # 25 Indicador reactivo. | 139 |
| Cuadro # 26 Índices pro activo. | 140 |
| Cuadro # 27 Observaciones planeadas de acciones sub estándares | 141 |
| Cuadro # 28 Diálogo periódico de seguridad. | 142 |
| Cuadro # 29 Demanda de seguridad | 142 |
| Cuadro # 30 Entrenamiento de seguridad | 143 |
| Cuadro # 31 Ordenes de servicios estandarizados y auditados. | 144 |
| Cuadro # 32 Control de accidentes e incidentes. | 145 |
| Cuadro # 33 Índice de gestión de la seguridad y salud en el trabajo | 146 |

vi

INDICE DE ANEXOS

| | |
|---|-----|
| Anexo # 1 listado de Funcionarios de Graiman. | 194 |
| Anexo # 2 Plan de Seguimiento, Medición, y control. | 199 |
| Anexo # 3 Programa de Producción. | 204 |
| Anexo # 4 Presupuesto. | 217 |
| Anexo # 5 Conocimiento del proceso productivo. | 219 |
| Anexo # 6 Estructura Orgánica | 229 |
| Anexo # 7 Archivo capacitaciones | 230 |
| Anexo # 8 Diseño de Tesis | 243 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Grafico # 01 Organigrama Corporativo | 4 |
| Grafico # 02 Organigrama de Manufactura | 76 |
| Grafico # 03 Falta de protección Industrial. | 145 |

vii.

RESUMEN

La empresa Industrial Graiman Cía. Ltda., es una empresa que se dedica a la fabricación de una amplia variedad de revestimientos cerámicos para pisos y paredes, que nos permiten crear ambientes cerámicos que cumplen con los más diversos requerimientos de los hogares ecuatorianos y demás sectores de la actividad económica.

Creando en la ayuda que representa la Auditoría de Gestión para la Gerencia, se realizó una evaluación en el área más representativa de la Empresa, utilizando métodos y técnicas que lograron en forma objetiva plantear la situación del área elegida, a fin de conservar un saludable dinamismo que permita alcanzar los objetivos y metas.

El presente examen de “Auditoría de Gestión al departamento de producción de la empresa GRAIMAN CIA. LTDA., se realizó entre el periodo comprendido enero – marzo del 2012”

ABSTRACT

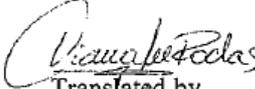
The Industrial Company *Graiman Cia. Ltda.* is an enterprise focused on the development of a great variety of ceramic coverings for floors and walls, which allows us to create ceramic environments.

Since Audit Management is a great tool for the Management area, we carried out an evaluation of the company's most representative area through methods and techniques that helped us establish its situation. Therefore, it was possible to conserve a healthy dynamism in order to achieve the objectives and goals.

The present assessment of Management Audit to the company's production department was carried out during January-March 2012.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS



Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

La presente investigación se ha elaborado con la finalidad de proponer los procedimientos y principios básicos requeridos en el desarrollo de una auditoría de gestión para evaluar la eficiencia, eficacia y economía del sistema de producción del Grupo Industrial GRAIMAN CIA. LTDA.

El desarrollo del tema se fundamenta en un análisis profundo de ideas y conceptos a través de la obtención de información documental como es la información bibliográfica, de autores que están expuestos en la bibliografía del trabajo de investigación. Así también se fundamenta en analizar los principales aspectos de la planificación estratégica y análisis de la situación interna, de la empresa GRAIMAN CIA. LTDA., finalmente se basa en analizar la aplicación de la herramienta de control de gestión, con sus conclusiones y recomendaciones.

El presente trabajo está conformado por cuatro capítulos; el primer capítulo consiste en un enfoque general de la entidad auditada, en el segundo capítulo analizamos conceptos básicos que servirán de base para la ejecución de la auditoría, en el tercer capítulo desarrollamos las 5 fases de la auditoría y finalmente emitiremos conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento administrativo.

El trabajo de investigación se lo ha realizado mediante una metodología, la modalidad básica de la investigación es de campo bibliográfico, documental y un nivel o tipo de investigación descriptivo y correlacional.

Es necesario recalcar que toda empresa sea pública o privada requiere de la ejecución de una auditoría porque “Lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se gestiona”.

CAPÍTULO I: CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se detalla lo referente a la Reseña Histórica del Grupo Industrial Graiman, lo que interviene en ella, como sus Objetivos, Misión, Visión, Principios, Valores, Base legal, Foda de la Entidad, y la Estructura Económica Financiera.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA DEL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN.

En la región austral del país en los últimos años se ha desarrollado la industria cerámica en todas sus manifestaciones y paralelamente esta actividad ha incursionado en otros campos tales como: artístico, cultural, educativo, comercial y económico.

Hemos visto la necesidad de crear una empresa dedicada a la fabricación de cerámica la misma que se ubicará en la zona del austro ya que esta región se ha caracterizado tanto por su capacidad y afinidad para la fabricación de artesanías y productos cerámicos como por la existencia de materias primas nobles utilizadas en esta actividad.

Creamos esta industria fundamentalmente para fabricar pisos de cerámica de alta resistencia que combinen la sobriedad, belleza y durabilidad.

Cerámica del Austro consciente de la necesidad de llenar un vacío en la industria cerámica dedicada a la fabricación de pisos cerámicos, ha asimilado perfectamente el más avanzado pensamiento de la ciencia y tecnología de las materias primas de la cerámica, según este pensamiento las propiedades de los materiales deben ajustarse de modo muy específico a los requerimientos de cada uso. Esta muy sencilla afirmación supone nada menos que hay que conocer profundamente los materiales cerámicos y como lograr que estos tengan propiedades específicas.

Cerámicas del Austro eligió equipos, materiales y tecnología procedentes de Italia uno de los países más ricos en tradición cerámica que unidos con la naturaleza Ecuatoriana rica en arcillas aptas para la elaboración de productos cerámicos de alta calidad y tomando como marco de referencia las exigentes normas europeas (Normas EN).

1.3 MISIÓN

Producir y comercializar cerámica plana, usando tecnología de vanguardia y amigable al medio ambiente, afianzándonos con altos estándares de calidad, servicio y eficiencia, manteniendo un personal con capacidad técnica, promoviendo el cumplimiento de principios éticos, morales y el desarrollo de virtudes humanas.

1.4 VISIÓN

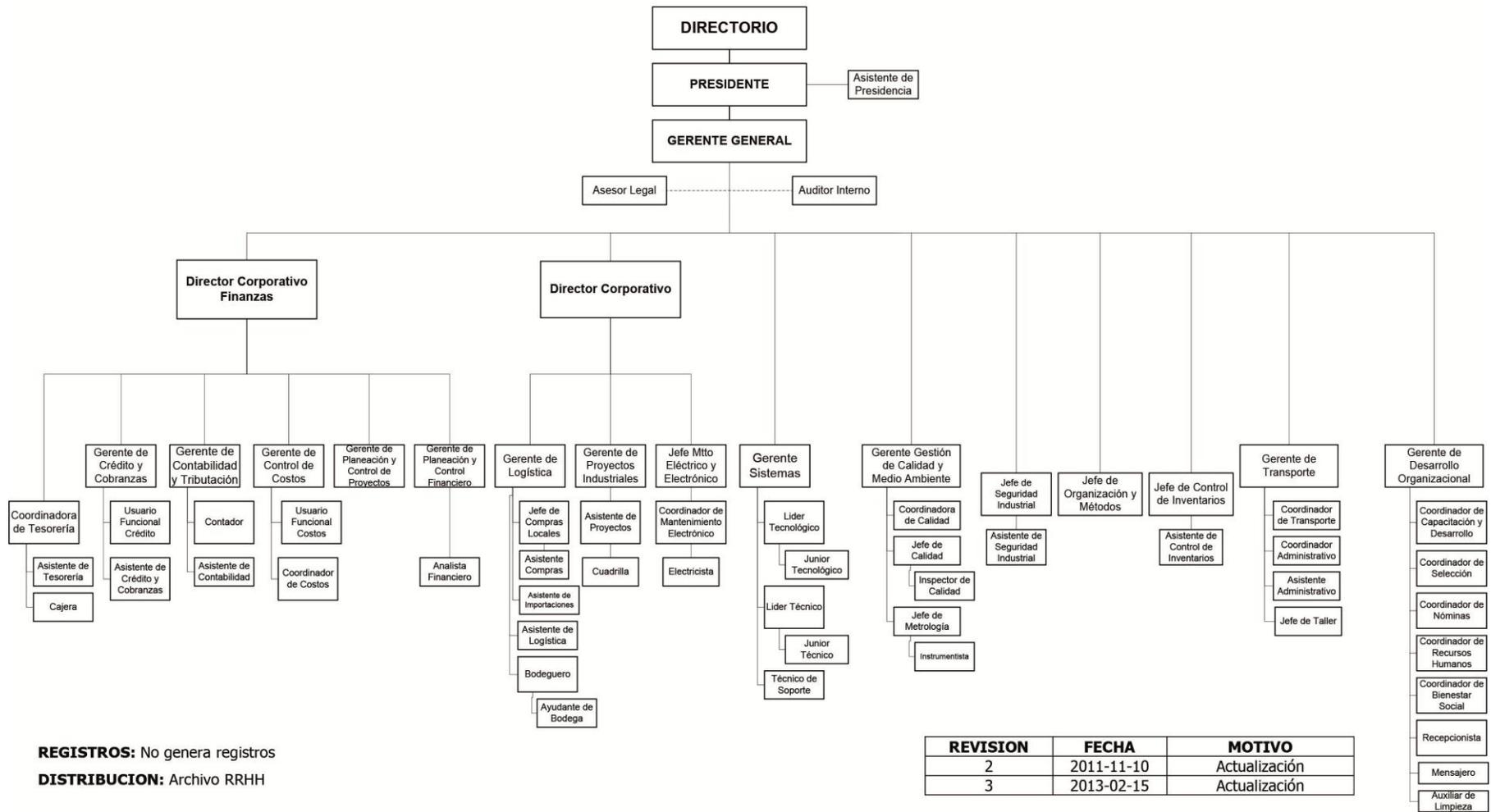
Ser reconocidos como líderes por nuestros clientes, al ofrecerles el mejor producto y servicio, creando ambientes innovadores.

1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL

En cuanto a su organigrama estructural la empresa cuenta con 15 departamentos los mismos que se presentan a continuación:

- Producción
- Calidad
- Ventas
- Inventarios
- Compras
- Logística
- Recursos Humanos
- Seguridad Industrial
- Contabilidad
- Contraloría
- Tesorería
- Auditoría
- Marketing
- Sistemas
- Transporte

| | | |
|---|---|--|
|  GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN | <h1>ORGANIGRAMA CORPORATIVO</h1> | CODIGO: GD-622-1208 FECHA: 2013-02-15 REVISION: 3 |
| ELABORADO POR: COORDINADORA CAPACITACION Y DESARROLLO | REVISADO POR: GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL | APROBADO POR: PRESIDENTE |



REGISTROS: No genera registros

DISTRIBUCION: Archivo RRHH

| REVISION | FECHA | MOTIVO |
|----------|------------|---------------|
| 2 | 2011-11-10 | Actualización |
| 3 | 2013-02-15 | Actualización |

1.6 POLÍTICAS DE LA ENTIDAD

- **SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

Investigar permanentemente las necesidades de nuestros clientes y específicamente el uso que le dan a nuestros pisos y porcelánicos con el fin de satisfacer sus requisitos.

- **PRODUCTOS CONFORMES CON NORMAS NACIONALES E INTERNACIONALES**

Fabricar y comercializar revestimientos cerámicos con altos estándares de calidad, asegurándonos que cumplan con normas nacionales e internacionales.

- **COLABORADORES CONFIABLES Y CON ALTOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO.**

Mantener un grupo humano con capacidad técnica, promover el cumplimiento de los principios éticos, morales y el desarrollo de las virtudes humanas.

- **MEJORAMIENTO CONTINUO**

Mejorar continuamente los procesos empleando tecnología moderna y materiales que cumplan los requisitos necesarios.

1.7 VALORES DE LA ENTIDAD.

Valores Institucionales:

- Honestidad
- Sentido de pertenencia
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo Humano
- Productividad
- Iniciativa.

1.8 OBJETIVOS

Objetivo Estratégico

- Generar rentabilidad a través del giro del negocio

Objetivos Específicos

- Optimizar el manejo de costos y gastos.
- Incrementar los ingresos operacionales.
- Mejorar la Utilidad Operativa.

Objetivo Estratégico

- Conseguir un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes.

Objetivos Específicos

- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes nacionales.
- Incrementar el nivel de satisfacción de clientes del exterior.

Objetivo Estratégico

- Aprovechar el 90% de la capacidad vendible.

Objetivos Específicos

- Cumplimiento del programa de producción.
- Optimizar el stock de producto terminado en bodega.
- Disminuir el número de ventas perdidas por falta de producto.

Objetivo Estratégico

- Potenciar y Alcanzar el alto desempeño del Recurso Humano.

Objetivos Específicos

- Incrementar el nivel de competencias del personal.

- Capacitar al personal.
- Establecer medios adecuados de comunicación interna.

1.9 BASE LEGAL

En nuestro caso tratamos de organizar y estructurar dentro del campo jurídico a esta empresa, conociendo de antemano sus características y la composición del grupo de personas naturales interesadas en constituirlo, por tal razón esta empresa se registrará por las normas que regulan la formación y funcionamiento de las sociedades ANÓNIMAS.

Nuestra ley de compañías en su Art. 143 define esta sociedad como:

“La compañía Anónima es una sociedad cuyo capital dividido en acciones negociables, está formado por aportaciones de los accionistas que responden únicamente por el monto de las acciones”.

La empresa se denominará “GRAIMAN CIA. LTDA.” y su domicilio será la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.

Será además una Sociedad de capital y en cuanto se refiere a los socios que constituyen esta empresa estarían inicialmente integrada por 8 personas interesadas, entre las cuales se distribuirán las respectivas participaciones.

En cuanto al objeto social, esta compañía se dedicará a la fabricación de CERAMICA PLANA, destinada principalmente al terminado y decoración de vivienda y afines.

1.10 FODA DE LA ENTIDAD.

FODA DE LA ENTIDAD.

FORTALEZAS

- Tecnología de Punta.
- Variedad de Diseños.
- Certificación ISO-9002.
- Posicionamiento de la Marca a nivel nacional.

OPORTUNIDADES

- Tendencia modernizadora.
- Bajo nivel de competitividad a nivel nacional.
- Familiaridad con servidores públicos.
- Acceso a mano de obra y materia prima adecuada.

DEBILIDADES

- Dependencia parcial de materia prima importada.
- Costos altos con relación al mercado nacional.
- Productos complementarios importados (sanitarios, griferías, cenefas).
- Comunicación interna deficiente.

AMENAZAS

- Finalización del tratado ATPDA.
- Ingreso ilegal de productos similares, ineficiencia aduanera.
- Clausura de explotación minera.
- Cambio de tendencias del consumidor (Pisos flotantes).

1.11 ESTRUCTURA ECONÓMICA FINANCIERA

CUADRO #01 Estado de Pérdidas y Ganancias (Enero)

| GRAIMAN CIA.LTDA. | |
|---------------------------------------|---------------------|
| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | |
| DEL 1 AL 31 DE ENERO DE 2012 | |
| Ventas | 5.533.085,30 |
| - Costo de Ventas | 3.752.903,54 |
| Utilidad Bruta | 1.780.181,76 |
| Gastos Operacionales | 1.457.614,21 |
| Gastos Administración | 622.659,65 |
| Gastos de Ventas | 834.954,56 |
| Utilidad Operacional | 322.567,55 |
| - Gastos Financieros | 132.890,71 |
| Utilidad No Operacional | 189.676,84 |
| Otros Ingresos y Egresos | |
| + Otros Ingresos | 237.506,57 |
| Costo Ventas Otros Ingresos | |
| - Otros Egresos | 18.606,74 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 408.576,67 |

Fuente: Información Graiman

Responsable: Los Autores

CUADRO #02 Estado de Pérdidas y Ganancias (Febrero)

| GRAIMAN CIA.LTDA. | |
|---------------------------------------|---------------------|
| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | |
| DEL 1 AL 29 DE FEBRERO DE 2012 | |
| Ventas | 5,670,673.12 |
| - Costo de Ventas | 3,523,405.34 |
| Utilidad Bruta | 2,147,267.78 |
| Gastos Operacionales | 1,723,441.86 |
| Gastos Administración | 722,058.04 |
| Gastos de Ventas | 1,001,383.82 |
| Utilidad Operacional | 423,825.92 |
| - Gastos Financieros | 277,514.14 |
| Utilidad No Operacional | 146,311.78 |
| Otros Ingresos y Egresos | |
| + Otros Ingresos | 251,857.41 |
| Costo Ventas Otros Ingresos | |
| - Otros Egresos | 20,563.10 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 377,606.09 |

Fuente: Información Graiman

Responsable: Los Autores

CUADRO #03 Estado de Pérdidas y Ganancias (Marzo)

| GRAIMAN CIA.LTDA. | |
|---------------------------------------|---------------------|
| ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | |
| DEL 1 AL 31 DE MARZO DE 2012 | |
| Ventas | 7.491.489,78 |
| - Costo de Ventas | 4.434.875,95 |
| Utilidad Bruta | 3.056.613,83 |
| Gastos Operacionales | 2.138.964,91 |
| Gastos Administración | 871.178,73 |
| Gastos de Ventas | <u>1.267.786,18</u> |
| Utilidad Operacional | 917.648,92 |
| - Gastos Financieros | 298.104,90 |
| Utilidad No Operacional | 619.544,02 |
| Otros Ingresos y Egresos | |
| + Otros Ingresos | 65.039,57 |
| Costo Ventas Otros Ingresos | |
| - Otros Egresos | <u>204.699,45</u> |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 479.884,14 |

Fuente: Información Graiman

Responsable: Los Autores

CAPITULO II CONCEPTOS BÁSICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo contiene la parte teórica relacionada con la auditoría de gestión, las bases conceptuales, objetivos, herramientas utilizadas, control interno y su importancia en la auditoría y finalmente se detallan las etapas que se deben llevar a cabo para su desarrollo, con el fin de obtener una idea concreta sobre este tipo de auditoría y realizar de la mejor manera el examen de auditoría.

2.2 CONCEPTOS:

2.2.1 AUDITOR:

Auditor es la persona capacitada con una formación integral y progresiva para evaluar la eficacia de una empresa.

2.2.2 CONCEPTO DE AUDITORÍA:

“Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución, como servicio a los órganos de gobierno que responden por la correcta utilización de los fondos puestos a su disposición de los propietarios de las entidades privadas.” (García, Malagón, Mirialis, Pag. 7)

Auditoría de Gestión:

“Es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones. Dicho en otras palabras, es un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas, en una entidad, programa, proyecto u operación, con el fin de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía, y por medio de las recomendaciones que al efecto se formulen,

promover la correcta administración del patrimonio público o privado.” (García, Malagón, Mirialis, Pag. 7).

2.2.3. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA POR SU LUGAR DE ORIGEN.

Auditoría Externa: “es realizada por los auditores totalmente ajenos, esto permite que el auditor externo utilice su libre albedrío en la aplicación de los métodos, técnicas y herramientas con las cuales hará la evaluación de las actividades y operaciones de la empresa que audita.” (Muñoz Razo Pag. 13).

Ventaja: “al no tener ninguna dependencia de la empresa, el trabajo de los auditores es totalmente independiente y libre de cualquier injerencia por parte de las autoridades de la empresa auditada.” (Muñoz Razo Pag. 13).

Desventaja: “al auditor conocer poco la empresa, su evaluación puede estar limitada a la información que pueda recopilar.” (Muñoz Razo Pag. 14)

Auditoría interna: “es la revisión que realiza un profesional de la auditoría, cuya relación de trabajo es directa y subordinada a la institución donde se aplicará la misma, con el propósito de evaluar en forma interna el desempeño y cumplimiento de las actividades, operaciones y funciones que se desarrollan en la empresa y sus áreas administrativas, así como evaluar la razonabilidad en la emisión de sus resultados financieros.” (Muñoz Razo Pag. 14).

Ventaja: “debido a que el auditor pertenece a la empresa, casi siempre conoce integralmente sus actividades, operaciones y áreas; por lo tanto su revisión puede ser más profunda y con mayor conocimiento de las actividades, funciones y problemas de la institución.” (Muñoz Razo Pag. 14).

Desventaja. “Su veracidad, alcance y confiabilidad pueden ser limitados, debido a que puede haber cierta injerencia por parte de las autoridades de la institución sobre la forma de evaluar y emitir el informe.” (Muñoz Razo Pag. 15)

2.2.4 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

“La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ella, en un período determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía.”

(<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/acuerdo047-CG-2011GUIAMEDOTOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>)

2.2.5 PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

“Los procedimientos a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles de la entidad, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, es decir, mediante verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc., realizadas por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia y economía de la gestión y operatividad del ente a ser auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente.”

(diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoría%20de%20gestión.pdf)

2.3. OBJETIVOS:

- Evaluar la economía, eficiencia y eficacia de las entidades.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas gubernamentales.
- Evaluar el cumplimiento de metas y resultados señalados en los programas, proyectos u operaciones de los organismos sujetos a control.
- Analizar el costo de la actividad y el correcto uso dado a los recursos aprobados.

(García, Malagón, Mirialis, Pag. 8)

2.4. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.4.1. FASE I

CONOCIMIENTO PRELIMINAR

En esta fase, se considera cuáles son sus objetivos, las principales actividades y procedimientos que deben desarrollarse al inicio del proceso de la auditoría de gestión.

En esta fase se habla fundamentalmente de familiarización y revisión de la legislación y normativa de la entidad, señalando que el concepto de familiarización sería para los auditores externos, ya que para los internos, tiene el cabal conocimiento de la entidad.

Este análisis correctamente efectuado, posibilitará ejecutar una evaluación progresiva sobre las propuestas de planeamiento a corto, mediano y largo plazo y la gestión que se emprenda para la consecución de objetivos y metas.

PRINCIPALES ACTIVIDADES:

- Realizar una visita previa con la finalidad de observar, actividades, operaciones y funcionamiento del objeto del examen.
- Efectuar una revisión de los archivos corrientes y permanentes de los papeles de trabajo de auditorías e informes anteriores, tanto de auditoría interna como externa, con la finalidad de recopilar información y documentación básica relacionada con el examen.
- Realizar una entrevista con el Gerente o responsable de la Empresa, con el objeto de tener información general sobre la entidad y el contexto en que se desenvuelve. Para lo cual se preparará una guía de puntos a tratar en la entrevista, mediante una cédula narrativa.
- Obtener el plan estratégico con el objeto de conocer cuál es la visión, misión, los objetivos metas, políticas, acciones, responsables.

- Obtener los estados financieros del presente período y anteriores con el objeto de realizar procedimientos analíticos.
- Determinar los parámetros e indicadores de gestión, con el objeto de compararlos con los resultados reales de las operaciones y evaluar su nivel de cumplimiento. Si no se dispone de indicadores, el equipo de trabajo conjuntamente con funcionarios del área examinada desarrollarán los indicadores básicos.
- Detectar el FODA con el objeto de conocer el ambiente organizacional y los factores externos.
- Evaluación del control interno preliminar a base del marco integrado CORRE que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes que serán objeto de evaluación de control interno.

Para la evaluación del control interno existen tres métodos:

1. Cédulas Descriptivas
2. Cuestionarios
3. Diagrama de Flujo

Sin embargo, cabe señalar que con frecuencia puede aplicarse una combinación de todas o parte de las anteriores.

Descriptiva: Mediante este método se transcribe en papeles de trabajo, detalladamente los distintos pasos de un proceso operativo analizado, teniendo en cuenta el origen de cada documento y registro en el sistema, la forma de realizar el procesamiento, la disposición de cada documento y registro en el sistema, la indicación de procedimientos de control pertinentes a la evaluación del riesgo y de control, tales como: separación de funciones, autorizaciones, aprobaciones, y verificaciones internas.

Cuestionarios: En la auditoría de gestión con frecuencia se prepara cuestionarios, normalmente se realizan preguntas cerradas, de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno, mientras que una respuesta negativa, señala una debilidad y un punto negativo en su confiabilidad.

Algunas veces existen preguntas que no resultan aplicables, por lo que conviene registrarlos, detallando sus razones.

Diagrama de Flujo: Es la descripción gráfica y objetiva de la estructura de control interno de los componentes o áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. Este método por sus características indudablemente tiene ventajas frente a los demás, por cuanto nos permite efectuar un relevamiento del control interno, siguiendo una secuencia lógica y ordenada. (Cubero T., Pág160-163).

FASE II

2.4.2. PLANIFICACIÓN

En esta fase se determina cuáles son sus objetivos, las principales actividades y procedimientos que deben desarrollarse en la planificación tales como la evaluación de sistema de control interno por cada componente, el análisis y calificación de los riesgos, con el objeto de que el auditor pueda confiar o no en dichos controles, a base del cual se elabora el memorando de planificación y la formulación de los programas de auditoría por cada componente.

Objetivo: El objetivo fundamental de la planificación de la auditoría de gestión, es diseñar estrategias importantes para lograr resultados exitosos, respecto a las potenciales áreas críticas detectadas en la organización, con el fin de proponer mejoras a la empresa.

Una planificación adecuada posibilitará evaluar la gestión del gerente o responsable, de manera que podamos verificar si la conducción de la entidad ha logrado cumplir con su misión y sus objetivos.

Se trata de obtener suficiente comprensión de la misión, visión, metas, objetivos y controles, que permitan al auditor determinar la naturaleza, duración y extensión de los procedimientos de auditoría a aplicarse para que el trabajo resulte efectivo.

Principales Actividades:

- Análisis y revisión de información y documentación obtenida en la fase anterior.
- Evaluación del control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de Ejecución.
- A base de los resultados de evaluación del control interno los auditores internos determinarán la naturaleza y alcance del examen, la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase, fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.
- La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría.
- Los resultados obtenidos servirán para programar la auditoría de gestión y preparar un informe sobre el control interno.
- A base de la etapa del conocimiento preliminar y planificación el supervisor conjuntamente con el jefe de equipo y demás integrantes del equipo multidisciplinario, elaborarán el memorando de planificación.
- El supervisor con el jefe de equipo formularán los programas de auditoría en lo que mínimo se incluyan objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación de riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, que dan respuesta a la comprobación de las 6”E”.

La etapa de planeación cierra con la preparación y aprobación de los programas de auditoría por cada componente. (Cubero T., Pág180-181)

2.4.2.1 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

“El auditor interno deberá preparar el memorando de planificación en cuyo documento debe hacerse, constar las generalidades de la entidad, los aspectos relevantes de la evaluación del control interno y las áreas seleccionadas. Se indicarán

los riesgos de auditoría y los componentes que serán examinadas, el objeto y alcance de la auditoría, los indicadores de gestión, la conformación de equipo de trabajo y los recursos estimados para llevar a cabo el trabajo, el plazo previsto para su ejecución y el cronograma de actividades a realizar.” (Cubero T., Pág186).

2.4.2.2 PROGRAMAS DE AUDITORÍA

“El insumo principal para desarrollar el programa de auditoría es el memorando de planificación, y será guía del trabajo en la fase de ejecución. Los programas le sirven al auditor interno para asegurarse de que los medios y técnicas de recolección de evidencia, concuerden con cada criterio establecido, así como para considerar el costo de recoger la evidencia, aplicando procedimientos rentables.” (Cubero T., Pág189).

FASE III

2.4.3 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

En esta fase, se determina cuales son los objetivos que deben cumplirse, sus principales actividades y procedimientos.

Aquí se desarrolla los programas de auditoría por cada componente, en cuyos procedimientos se aplican a base de pruebas, técnicas y prácticas de auditoría, que van a generar hallazgos, los mismos que deben estar adecuadamente sustentados en papeles de trabajo, programando luego la estructura del informe que habrá de ser remitido a la máxima autoridad de la empresa.

Principales Actividades:

- Se desarrollan los programas detallados y específicos para cada componente aplicando pruebas y técnicas de auditoría.
- Se formulan e interpretan parámetros e indicadores de las seis E.
- Se prepara los papeles de trabajo, que junto a la documentación obtenida en las etapas de conocimiento preliminar y planificación; y, aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

- Se evalúa la evidencia cualitativa y cuantitativa obtenida.
- Desarrollo de las hojas de hallazgos por componente a base de los cuales se formularán los resultados para su comunicación oportuna a las autoridades de la empresa.
- Finalmente, se define la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Cabe señalar, que en esta fase, el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el Jefe de Equipo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos previstos, así como se requiere que el trabajo sea debidamente supervisado. (Cubero T., Pág192-194)

FASE IV

2.4.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

El producto final de una auditoría de gestión, es la comunicación de resultados cuyo informe, sirve de herramienta importante a la administración, crear valor y mejorar los procesos operativos y estratégicos de la empresa.

Además de los informes parciales que pueden emitirse, tales como el relativo al control interno, en la auditoría de gestión debe prepararse un informe final, en el mismo que no sólo revelará las deficiencias existentes, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; tales como las causas, efectos y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia, economía, ética, ecología, equidad en la gestión y uso de recursos de la empresa.

En la fase de comunicación de resultados es donde el auditor interno informa a las autoridades de la empresa, haciendo público la información recabada, plasmada en los hallazgos de la auditoría, en las conclusiones y recomendaciones de gestión, que tiene el propósito de promover cambios y mejoras en la entidad. (Cubero T., Pág215-216)

FASE V

2.4.5 SEGUIMIENTO.

Se presenta la fase de seguimiento de las recomendaciones de la auditoría de gestión, cuyo monitoreo y evaluación nos permite, verificar su cumplimiento.

En el desarrollo de esta etapa, se analiza cuáles son sus objetivos las principales actividades y procedimientos que los auditores internos deben efectuar, con la elaboración de gráficos desarrollados por el autor para una mejor comprensión de los temas tratados.

Objetivo: El seguimiento en la auditoría de gestión es una fase posterior a la finalización de la auditoría y su objetivo consiste por un lado en verificar que el Gerente, responsables o demás de la entidad, hayan cumplido con la implantación de las recomendaciones del respectivo informe, de acuerdo con los plazos acordados en el cronograma de cumplimiento de recomendaciones, y por otro, que la Entidad haya elevado sus niveles de eficiencia, efectividad y economía como producto de su cumplimiento.

Principales Actividades:

En base a los plazos establecidos en el cronograma, en esta fase de seguimiento, el Auditor General designará a un miembro del equipo de auditores que participó en la auditoría de gestión, para su debido monitoreo e implantación.

Los auditores internos designados que realicen el seguimiento, en el campo; de las recomendaciones emitidas en el correspondiente informe de la auditoría de gestión, deben elaborar y ejecutar un programa que contenga las pruebas necesarias con el objeto de recabar la evidencia adecuada para cumplir con el objetivo de verificación y seguimiento. (CuberoT. Pág. 231-234).

2.5. ELEMENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN.

Economía.- “Son los insumos correctos a menor costo, o la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad (en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.” (Andrade Puga, Pág 20)

Eficiencia.- “Insumos que producen los mejores resultados con el menor costo o la utilización provechosa de los recursos, en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos. La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a las mismas; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la misión o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.” (Andrade Puga, Pág 20)

Eficacia.- “Son los resultados que brinda los efectos deseados, en otras palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que

una actividad o programa alcanza sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, o sea la medición del cumplimiento de objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, como también del desempeño de los competidores actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.” (Andrade Puga, Pág 21).

Ecología.- “Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional, de un proyecto, programa o actividad.” (Andrade Puga, Pág 21)

Ética.- “Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, en las leyes, en las normas constitucionales, legales y consuetudinarias vigentes en una sociedad.” (Andrade Puga, Pág 21)

Equidad.- “Implica distribuir y asignar los recursos entre toda la población, teniendo en cuenta el territorio en su conjunto, la necesidad de estimular las áreas cultural y económicamente deprimidas, y con absoluto respeto a las normas constitucionales y legales imperantes sobre el reparto de la carga tributaria, los gastos, las inversiones, las participaciones, las subvenciones y transferencias públicas.” (Andrade Puga, Pág 21).

A más de las seis "E", son parte del control de gestión los seis términos que a continuación se indica:

Rendimiento.- “Es la gestión gerencial o desempeño en busca de la Eficiencia con Eficacia más Economía; es decir, la medición de calidad de trabajo más el logro de objetivos que en conjunto nos aseguran una gestión unitaria en un sentido

sistemático y realizadora por el esfuerzo productivo, objetivos versus metas. Es indispensable orientarse hacia la excelencia mediante una gestión trascendente, que permita la satisfacción del cliente incluso por encima de sus expectativas.” (Andrade Puga, Pág 22)

Calidad.- “Es la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Se refiere a los procesos sistemáticos utilizados por la institución para asegurar la ejecución o entrega de sus productos o servicios, cada vez con mejor calidad; se evalúa además el control de dichos procesos y su mejoramiento continuo, de modo de asegurar la entrega de servicios y/o productos; y/o el cumplimiento de programas de manera que satisfagan crecientemente al usuario y aseguren el uso eficiente de los recursos institucionales.” (Andrade Puga, Pág 22).

Resultados.- “Es la relación con los niveles de calidad y mejoramiento obtenido sobre la base del análisis de la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios, y del análisis de las distintas operaciones del servicio, a todo lo cual podrían y deberían estar contenidos en los indicadores de gestión. Son los elementos de gestión más importantes, por cuanto el auditor puede comprobar si los parámetros o indicadores diseñados por la administración de la entidad, se traducen o sirven para medir efectivamente: la calidad de los programas, productos o servicios; el mejoramiento de la productividad y la calidad en los procesos principales y en las áreas de apoyo; en la calidad de los proveedores, en la gestión financiera, en la satisfacción del usuario, y la satisfacción del personal.” (Andrade Puga, Pág 23)

Impacto.- “Repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados. Incluye la obtención de información y percepción de la comunidad respecto de los servicios, prestaciones y productos que se ponen a disposición de los ciudadanos, de sus compromisos de calidad, de servicio, su grado de cumplimiento y las compensaciones por incumplimientos. Parte de la medición del impacto es referirse a la protección del medio ambiente y a la conservación de los recursos.” (Andrade Puga, Pág 23)

Excelencia Gerencial.- “Es la búsqueda del logro de los objetivos corporativos, asegurar la dinámica de la organización, mantener una adecuada moral del personal, y principalmente buscar la satisfacción de los clientes.” (Andrade Puga, Pág 23)

Control Interno.- “Es un instrumento de gestión, por consiguiente, la responsabilidad en cuanto a la idoneidad, eficacia y estructura del control interno incumbe en primera instancia, al personal directivo. El control interno gerencial es importante para los ejecutivos o administradores de entidades públicas por cuanto proporciona condiciones para poder confiar en la solidez de las operaciones y actividades realizadas en distintos niveles y lugares; cuanto mayor es el tamaño de la entidad pública, aún más importante es su sistema de control interno para las funciones que tienen encomendadas su administración.” (Andrade Puga, Pág 23)

2.6. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

2.6.1. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO.

“Para la ejecución de Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.” (Andrade Puga, Pág 42)

Auditores.- “De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión. Así mismo, este trabajo debe realizarse a cargo de una Dirección de auditoría y bajo la dirección de su titular.” (Andrade Puga, Pág 42)

Especialistas.- “Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.” (Andrade Puga, Pág 42)

“Es conveniente que los equipos multidisciplinarios se conformen en las direcciones o departamentos de auditoría, los especialistas podrían participar incluso en la Fase de Conocimiento Preliminar.” (Andrade Puga, Pág 42).

2.6.2. CONTROL INTERNO

Enfoque.- El American Institute Public Accountants emite la Declaración sobre Normas de Auditoría, SAS-55, sobre la evaluación de la estructura de control interno, cuya vigencia es a partir del 1 de enero de 1990, que reemplaza a la declaración contenida en el SAS-1, SEC.320. Con la SAS 78 emitido en diciembre de 1995 se reemplazó a la SAS 55 en cuanto se refiere al enfoque del control interno de una entidad.

La segunda norma de trabajo de campo de las NAGA, queda como se indica:

“Un suficiente entendimiento del control interno, tendrá al planear la auditoría y para determinar la naturaleza, tiempo y extensión de las pruebas a ser desarrolladas”. (Andrade Puga, Pág 42)

Definición:

“El Control Interno es un proceso – afectado por el Consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal – designado para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos de las siguientes categorías: (a) seguridad de la información financiera, (b) efectividad y eficiencia de las operaciones, y (c) cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables” (Andrade Puga, Pág 43).

El informe COSO del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Comision (Comité de la Organización de Patrocinio de la Comisión de Marcas) sobre Control Interno, publicación editada en los Estados Unidos en 1992, de la versión en inglés, cuya relación del informe fue encomendada a Coopers&Lybrand, presenta la siguiente definición:

El Control Interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de

proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables

De la definición anterior se desprende lo siguiente:

“El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.” (Andrade Puga, Pág 43)

“El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa.” (Andrade Puga, Pág 43)

“El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.”(Andrade Puga, Pág 43)

“El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza.”(Andrade Puga, Pág 43)

La estructura de control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad, relevantes y de interés para la auditoría de gestión, como son:

- Salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la entidad.
- Promover la eficiencia del personal, minimizar los errores humanos y detectar rápidamente los que se produzcan.
- Dificultar la comisión de hechos irregulares y facilitar su descubrimiento si se produjeran.

- Garantizar la razonabilidad de la información contable y administrativa en general.

“Para fines de la Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos de control interno. El concepto moderno del control interno discurre por componentes y diversos elementos los que se integran en el proceso de gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia.” (Andrade Puga, Pág 44)

El control interno de las entidades y organismos públicos operan o funcionan con distintos niveles de eficacia, pero cuando los mismos alcanzan el estándar se puede calificar como un sistema eficaz, para ello se requiere que la alta dirección tenga seguridad razonable de lo siguiente:

- De disponer de información oportuna y adecuada sobre el cumplimiento de los objetivos operacionales.
- De preparar en forma oportuna informes de la gestión operativa fiables y completos.
- De que se cumplan las normas constitucionales, legales y secundarias. (Andrade Puga, Pág 44)

Para la determinación de que un sistema de control interno es eficaz es necesario también que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

El control interno es parte del proceso de gestión, por tanto sus componentes deben analizarse en el contexto de las acciones que la dirección desarrolla en el momento de gestionar su actividad institucional. (Andrade Puga, Pág 44)

Los componentes a definirse pueden ser implantados en cualquier entidad, del tamaño que ésta sea, aunque podrían ser distintos de tratarse de pequeñas y medianas. (Andrade Puga, Pág 44)

- Existen factores para evaluar cada uno de los componentes, no obstante sin ser todos, a continuación se enlistan los siguientes:

| Actividades de gestión | Control Interno |
|--|------------------------|
| <u>Preguntas</u> | <u>Respuestas</u> |
| 1. Establecimiento de los objetivos de la entidad: declaraciones de misión y de valores | |
| 2. Planificación estratégica | |
| 3. Establecimiento de los factores del entorno de control | |
| 4. Establecimiento de los objetivos para cada actividad | |
| 5. Identificación y análisis de riesgos | |
| 6. Gestión de riesgos | |
| 7. Dirección de las actividades de gestión | |
| 8. Identificación, recopilación y comunicación de información | |
| 9. Supervisión | |
| 10. Acciones Correctivas | |

Fuente: Manual Auditoría de Gestión (Contraloría General del Estado).

Responsable: Los autores.

Componentes:

Los componentes del sistema de control interno pueden considerarse como un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad. La estructura (también denominado sistema) de control interno en el sector gubernamental tiene los siguientes componentes:

Se reconocen en la actualidad 5 componentes relacionados entre sí, de éstos se derivan el estilo de dirección de una entidad y están integrados en el proceso de gestión. Estos elementos son los siguientes:

2.6.2.1 Ambiente de Control Interno.

“Según el SAS 78, el ambiente de control establece el tono de una organización, incluyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los

otros componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura”. (Andrade Puga, Pág 45).

El núcleo de una entidad es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja, que es el que estimula e influencia las tareas del personal con respecto al control de sus actividades. En este escenario, el personal resulta ser la esencia de cualquier entidad, al igual que sus atributos individuales, constituyendo el motor que la conduce y la base sobre la que todo descansa. El ambiente de control tienen gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos, así como tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo. (Andrade Puga, Pág 45)

“El entorno de control marca las pautas de comportamiento en una organización, tiene una influencia directa en el nivel de conciencia del personal con relación al control; este entorno de control constituye la base de los otros elementos del control interno, aportando disciplina y estructura, a más de la incidencia generalizada en la macro estructura, en el establecimiento de objetivos y la evaluación de los riesgos, también lo tiene en los sistemas de información y comunicación y en las actividades de supervisión.” (Andrade Puga, Pág 45)

Los elementos que conforman el entorno de control son:

Integridad y valores éticos.- “Se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una "cultura corporativa" expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes y en aplicación de las mismas.” (Andrade Puga, Pág 46)

Autoridad y responsabilidad.- “Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización; también se refiere a la medida en que se autoriza e impulsa al personal sea en forma individual o como equipo de trabajo, para que utilice su iniciativa para tratar y solucionar problemas, pero también para establecer límites a su autoridad.” (Andrade Puga, Pág 46)

Estructura organizacional.- “Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución; para el establecimiento de la estructura organizativa, se debe definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad y las vías adecuadas de comunicación, aunque para su determinación depende en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla.” (Andrade Puga, Pág 46).

Políticas de personal.- “Se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.” (Andrade Puga, Pág 46).

Aspectos a considerarse en la evaluación del elemento EL AMBIENTE DE CONTROL:

En la integridad y valores éticos.- “La existencia de un código de ética o políticas relacionadas con prácticas profesionales aceptables; la forma como se dan las relaciones con funcionarios, proveedores, otras entidades, etc.; y la presión para alcanzar objetivos de rendimiento poco realistas.” (Andrade Puga, Pág 47)

En el compromiso de competencia profesional.- “La existencia de un manual de clasificación de puestos que incluya la definición de las tareas; y el análisis de conocimientos a habilidades necesarios para la realización de un trabajo.” (Andrade Puga, Pág 47)

En la filosofía de dirección y el estilo de gestión.- “La naturaleza de los riesgos organizacionales aceptados; la frecuencia de los contactos entre la alta dirección y la dirección operativa; y las actitudes y actuaciones de la dirección respecto a la presentación de la información financiera.” (Andrade Puga, Pág 47)

En la estructura organizativa.- “La idoneidad de la estructura organizativa de la entidad y su capacidad para proporcionar el flujo de información necesario para gestionar sus actividades; la suficiencia de la definición de las responsabilidades de los directivos clave y su conocimiento de las mismas; y la suficiencia de los

conocimientos y experiencia de los directivos clave teniendo en cuenta sus responsabilidades.” (Andrade Puga, Pág 47)

En la asignación de autoridad y responsabilidad.- “La asignación de responsabilidad y delegación de autoridad para hacer frente a las metas y objetivos organizativos, funciones operativas y requisitos reguladores, incluyendo la responsabilidad en cuanto a los sistemas de información y la autorización de cambios; la suficiencia de las normas y procedimientos relacionados con el control incluyendo las descripciones de puestos de trabajo; y el número de personas adecuado, sobre todo en relación con las funciones de proceso de datos y contabilidad, de acuerdo al tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas.” (Andrade Puga, Pág 47)

En las Políticas y prácticas de recursos humanos.- “La medida en que están vigentes las políticas y procedimientos adecuados para contratación, formación, promoción y remuneración de los empleados; la suficiencia de las acciones disciplinarias tomadas como respuesta a las desviaciones de las políticas y procedimientos aprobados; la idoneidad de los criterios para la selección de personal, y para la retención y promoción del personal a base de las evaluación de rendimiento y comportamiento.” (Andrade Puga, Pág 47)

2.6.2.2 Etapas de la administración de riesgos:

1.- Identificación de riesgos:

Establecer posibles eventos que pueda ocurrir y afectar el cumplimiento de los objetivos.

Se puede realizar las siguientes preguntas:

¿Qué puede ocurrir?

¿Cómo puede suceder?

¿Quién puede generarlo?

¿Por qué se puede presentar?

¿Cuándo puede ocurrir?.

2.- Calificación de riesgos:

Se debe establecer que tan significativos son para la empresa. Se hace un análisis sobre la probabilidad que ocurra y el impacto que causaría en su materialización.



Cuadro # 04 Calificación de Riesgo.

| VALOR | FRECUENCIA | DESCRIPCIÓN |
|-------|------------|----------------------------|
| 1 | Baja | Una vez en mas de un año |
| 2 | Media | Entre una y 5 veces al año |
| 3 | Alta | Entre 6 y 11 veces al año |
| 4 | Muy Alta | Mas de 11 veces al año |

Fuente: Mejía Quijano, Rubí, Administración de Riesgos, un mensaje empresarial, Colombia, 2006.

Responsable: Los autores.

Cuadro # 05: Calificación de Impacto.

| VALOR | IMPACTO | DESCRIPCIÓN EN TERMINOS ECONÓMICOS | DESCRIPCIÓN EN TERMINOS OPERACIONALES | DESCRIPCIÓN EN TERMINOS DE CUMPLIMIENTOS DE OBJETIVOS |
|-------|--------------|---|--|--|
| 5 | Leve | Pérdidas hasta de 5.000 dólares | Se interrumpe la operación menos de 4 horas | Se afecta el logro de los objetivos en menos del 25 % |
| 10 | Moderado | Pérdidas hasta de 5.100 y 25.000 dólares | Se interrumpe la operación entre 5 horas y 1 día | Se afecta el logro de los objetivos entre el 25 % y 30 % |
| 20 | Severo | Pérdidas hasta de 25.100 y 50.000 dólares | Se interrumpe la operación entre 2 y 10 días | Se afecta el logro de los objetivos entre el 40 % y 60 % |
| 40 | Catastrófico | Pérdidas más de 50.000 dólares | Se interrumpe la operación más de 10 días | Se afecta el logro de los objetivos en más del 60 % |

Fuente: Mejía Quijano, Rubí, Administración de Riesgos, un mensaje empresarial, Colombia, 2006.

Responsables: Los autores

3. Evaluación de Riesgos:

Luego de las calificaciones que se dan se realiza un análisis para determinar en la situación que se encuentra la empresa ante ella. Se utilizan criterios de acuerdo al nivel de tolerancia que los directivos de la empresa lo hayan definido.

| | |
|-------------------------|---|
| Calificación del Riesgo | ¿Aceptable? ¿Tolerable? ¿Inaceptable? |
|-------------------------|---|

Cuadro #06: Evaluación de Riesgos

FRECUENCIA

| | | | | | | | | | |
|---|----------|------|---|----------|---|--------|---|--------------|---|
| 4 | Muy alta | 20 | B | 40 | C | 80 | D | 160 | D |
| 3 | Alta | 15 | B | 30 | C | 60 | C | 120 | D |
| 2 | Media | 10 | B | 20 | B | 40 | C | 80 | D |
| 1 | Baja | 5 | A | 10 | B | 20 | B | 40 | C |
| | | Leve | | Moderado | | Severo | | Catastrófico | |
| | | 5 | | 10 | | 20 | | 40 | |

IMPACTO

A = Aceptable
B = Tolerable

C = Grave
D = Inaceptable

Fuente: Mejía Quijano, Rubí, Administración de Riesgos, un mensaje empresarial, Colombia, 2006.

Responsabl Los autores

4.- Diseño de medidas de tratamiento:

Qué medidas se van a tomar de acuerdo con la disponibilidad de fondos que tenga la empresa.

Cuadro # 07: Respuesta de los riesgos.

| FRECUENCIA | VALOR | | | | |
|------------|---------|---------------------------------------|---|---|---|
| Muy alta | 4 | 20 Zona de riesgo tolerables Pv, R | 40 Zona de riesgo grave Pv, Pt,T | 80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt,T | 160 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt |
| Alta | 3 | 15 Zona de riesgo tolerable PV, R | 30 Zona de riesgo grave Pv, Pt,T | 60 Zona de riesgo grave Pv, Pt,T | 120 Zona de riesgo inaceptable E, Pv, Pt |
| Media | 2 | 10 Zona de riesgo tolerable PV, R | 20 Zona de riesgo tolerable Pv, Pt,R | 40 Zona de riesgo grave Pv, Pt,T | 80 Zona de riesgo inaceptable Pv, Pt, T |
| Baja | 1 | 15 Zona de aceptabilidad A | 10 Zona de riesgo tolerable Pt,R | 20 Zona de riesgo tolerable Pt,T | 40 Zona de riesgo grave Pt, T |
| | Impacto | Leve | Moderado | Severo | Catastrófico |
| | Valor | 5 | 10 | 20 | 40 |

A = Aceptar el riesgo E = Eliminar la actividad T = Transferir el riesgo
 Pt = Proteger la empresa Pv = Prevenir el riesgo R = Retener las pérdidas

Fuente: Mejía Quijano, Rubí, Administración de Riesgos, un mensaje empresarial, Colombia, 2006.

Responsables: Los autores

5.- Implementación de las medidas:

Se requiere establecer un programa que garantice que los planes sean aprobados, analizados y se asigne prioridades en su implementación.

6.- Monitoreo y evaluación:

Los riesgos pueden variar con el tiempo por lo cual es necesario realizar un seguimiento a los planes o programas establecidos para prevenir la aparición de nuevos riesgos.

2.6.2.3 Las Actividades de Control.

Según el SAS 78: “Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo”. (Andrade Puga, Pág 50).

“Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos tendientes a asegurar a que se cumplan las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos. Estas actividades se llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades de diferente índole, como aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, las salvaguardas de activos y la segregación de funciones.” (Andrade Puga, Pág 50).

Se refieren a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Las actividades de protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos.
- Coordinación entre las dependencias de la entidad.
- Diseño de las actividades de control. (Andrade Puga, Pág 50).

Entre los tipos de actividades de control, se encuentran las siguientes:

Análisis efectuados por la dirección.- “Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de entidades similares, con el fin de evaluar con qué medida se están alcanzando los objetivos.” (Andrade Puga, Pág 51)

Gestión directa de funciones por actividades.-“Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.” (Andrade Puga, Pág 51).

Proceso de información.- “Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.” (Andrade Puga, Pág 51)

Controles físicos.- “Los activos fijos, las inversiones financieras, el efectivo en caja y bancos y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a constataciones físicas, cuyos resultados se comparan con la información contable.” (Andrade Puga, Pág 51)

Indicadores de rendimiento.- “El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.” (Andrade Puga, Pág 51)

Segregación de funciones.- “Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades las tareas se reparten entre los empleados.” (Andrade Puga, Pág 51)

En la evaluación del componente LAS ACTIVIDADES DE CONTROL se debe considerar el contexto de las directrices establecidas por la dirección para afrontar los riesgos relacionados con las actividades de cada actividad importante, tomando en cuenta la relación de éstas con el proceso de evaluación de riesgos y si son apropiadas para asegurar que las directrices de la dirección se cumplan.

2.6.2.4 Información y Comunicación.

Según el SAS 78: “La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades”. (Andrade Puga, Pág 51)

Todas las entidades han de obtener la información relevante, de tipo operacional, financiera, cumplimiento que posibiliten la dirección y el control de la entidad, y de otro tipo, relacionada con las actividades y acontecimientos internos y externos; esta información a recoger debe ser de naturaleza que la dirección haya estimado relevante para la gestión de la entidad y debe llegar a las personas que la necesiten en

la forma y el plazo que permitan la realización de sus responsabilidades de control y de sus otras funciones. (Andrade Puga, Pág 51)

La información y comunicación está constituida por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones financieras de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad. (Andrade Puga, Pág 51)

En el sector público el sistema integrado de información financiera debe pretender el uso de una base de datos central y única, soportada por tecnología informática y telecomunicaciones, accesible para todos los usuarios de las áreas de presupuesto, tesorería, endeudamiento y contabilidad. (Andrade Puga, Pág 51)

La calidad de información generada por el sistema afecta a la capacidad de la dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad, generalmente los sistemas modernos incorporan una opción de consulta en línea, para que se pueda obtener información actualizada en todo momento. Esta calidad se refiere a lo siguiente:

- Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?
- Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad ¿Es la más reciente disponible?
- Exactitud ¿Los datos son correctos?
- Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

En cuanto a la comunicación, esta es inherente a los sistemas de información que deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento, sin embargo, también debe existir una comunicación más amplia que aborde las expectativas y responsabilidad de las personas y los grupos, pero también de otras cuestiones importantes. La comunicación implica proporcionar un apropiado conocimiento sobre los roles y responsabilidades individuales involucradas en el control interno de la información financiera. Esta comunicación se materializa en

manuales de políticas, memorias, avisos, carteleras, anuncios o mensajes en video o verbales, etc.

La comunicación interna se refiere a que además de recibir la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, todo el personal, especialmente los funcionarios con responsabilidades importantes en la gestión operativa o de finanzas, debe recibir el mensaje claro desde la alta dirección en el sentido de que debe tomar en serio sus funciones afectas al control interno, asegurando la eficacia en la comunicación. La comunicación externa debe ser eficaz como la interna, tiene que disponer de líneas abiertas de comunicación donde usuarios de sus bienes, servicios u obras puedan aportar con información de gran valor sobre la calidad de los mismos, permitiendo que la entidad responda a los cambios en las preferencias y exigencias del público. (Andrade Puga, Pág 52)

La evaluación del componente de INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN debe considerar los siguientes aspectos:

En la información.- “La obtención de información interna y externa y el suministro a la dirección de los informes relacionados a los objetivos establecidos; el suministro de información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad; el desarrollo o revisión de los sistemas de información basado en un plan estratégico para lograr los objetivos generales y por actividad; y, el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información entregando los recursos humanos y financieros necesarios.” (Andrade Puga, Pág 53)

En la comunicación.-“ La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control; el establecimiento de líneas para denuncias; las sensibilidad de la dirección ante las propuestas del personal para mejorar la productividad, la calidad, etc.; la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas; el nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con el público y terceros relacionados; el nivel de comunicación con terceros de las normas éticas de la entidad; y, el seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios, de los organismos de control y de otros.” (Andrade Puga, Pág 53)

2.6.2.5 Actividades de Monitoreo o Supervisión

El SAS 78 lo define como: “La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo”. (Andrade Puga, Pág 53)

Estas actividades representan al proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Se orienta a la identificación de controles débiles, insuficientes e innecesarios y, promueve su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;
- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y
- Mediante la combinación de ambas modalidades. (Andrade Puga, Pág 53)

Es necesario realizar una supervisión de los sistemas de control interno evaluando la calidad de su rendimiento, mediante el seguimiento de las actividades de supervisión continuada, devaluaciones periódicas o una combinación de las dos. Los sistemas de control interno y su aplicación permanentemente evolucionan, por lo que la dirección tendrá que determinar si el sistema de control interno es en todo momento adecuado y su capacidad de asimilar los nuevos riesgos; el proceso de supervisión asegura que el control interno continúa funcionando adecuadamente. (Andrade Puga, Pág 54)

Se refiere al proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad de manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control) o

mediante la combinación de ambas modalidades. Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo de rendimiento
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno
- Aplicación de procedimientos de seguimiento
- Evaluación de la calidad del control interno

Entre las actividades de supervisión continuada tenemos las siguientes:

- Los diferentes directores de operación comprueban que el sistema de control interno continúa funcionando a través del cumplimiento de sus funciones de gestión.
- Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas.
- Una estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes.
- Los datos registrados por los sistemas de información se comparan con los activos físicos.
- Los auditores internos y externos periódicamente proponen recomendaciones encaminadas a mejorar los controles internos.
- Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones permiten a la dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles.
- Encuestar al personal sobre si comprenden y cumplen el código de conducta de la entidad. (Andrade Puga, Pág 54)

La evaluación del componente ACTIVIDADES DE MONITOREO O SUPERVISIÓN, requieren que se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

En la supervisión continuada.- “Si el personal cuando desarrolla sus actividades se entera del funcionamiento adecuado del control interno; la medida en que las comunicaciones de terceros corroboran la información interna o alertan sobre los

problemas; comparaciones periódicas entre la información contable con los activos físicos; la perceptibilidad de las recomendaciones de los auditores internos y externos; oportunidad de que en seminarios y otras reuniones provean a la dirección una opinión sobre el funcionamiento de los controles; encuestas Periódicas al personal sobre el cumplimiento del código de conducta y de las tareas de control críticas; y la eficacia de las actividades de la auditoría interna.” (Andrade Puga, Pág 55)

En la evaluación puntual.-“El alcance y la frecuencia de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno; Idoneidad del proceso de evaluación, Si la metodología para evaluar el sistema es lógica y adecuada; y Adecuado volumen y calidad de la documentación.” (Andrade Puga, Pág 55)

La comunicación de las deficiencias. “Existencia de un mecanismo para recoger y comunicar cualquier deficiencia detectada en el control interno; idoneidad de los procedimientos de comunicación; e Idoneidad de las acciones de seguimiento.” (Andrade Puga, Pág 55)

2.7 RIESGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos. (Andrade Puga, Pág 61)

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo.

- Riesgo Inherente: De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.

- Riesgo de Control: De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
- Riesgo de Detección: De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor. (Andrade Puga, Pág 61)

Sería necesario para evaluar la existencia o no de riesgos de auditoría de gestión.

- Conocer los riesgos propios de la actividad, del entorno y la naturaleza propia de la información
- Considerar lo adecuado del diseño del Sistema de Control Interno y probar la eficacia de sus procedimientos
- Determinar procedimientos sustantivos contenidos en el programa a aplicar, luego de haber evaluado el Sistema de Control Interno
- Extensión de las pruebas sustantivas aplicables a la Empresa hacia los terceros vinculados (Andrade Puga, Pág 61)

Además sería importante considerar algunos factores generalizados del riesgo de auditoría siendo los que a continuación detallamos:

1. Determinar la confianza que tiene la dirección respecto al funcionamiento del sistema de control interno suponiendo que no se den:
 - Incumplimientos en los procedimientos normalizados.
 - Detección tardía o no detección de los errores o desvíos.
 - Poca experiencia en el personal.
 - Sistemas de información no confiables. (Andrade Puga, Pág 61)
2. Evaluar los riesgos inherentes a la protección de los bienes activos o imagen pública adversa considerando:
 - Probabilidad de ocurrencia de fraudes.
 - Quejas del público.

- Errores de los criterios que se aplican para tomar decisiones.
 - Barreras externas que afectan al accionar de la Empresa. (Andrade Puga, Pág 62)
3. Identificar la existencia o no de cambios reiterativos en el nivel organizacional y los sistemas, atendiendo principalmente:
 - Rotación del personal.
 - Reorganizaciones en el funcionamiento del personal.
 - Crecimiento o reducción del personal.
 - Implantación de nuevos sistemas.
 - Alteraciones de tipo cultural. (Andrade Puga, Pág 62)
 4. Evaluar la posibilidad de la existencia de errores que pueden pasar inadvertidos debido a un ambiente de complejidad, originado fundamentalmente por:
 - La naturaleza de las actividades
 - El alcance de la automatización
 - La dispersión geográfica. (Andrade Puga, Pág 63)
 5. Medir la importancia del tamaño de la auditoría haciendo referencia al número de personas, tanto de la Empresa auditada como de los auditores, volumen físico de la documentación e impacto social reconociendo que a mayor tamaño mayores riesgos. (Andrade Puga Pág. 63)
 6. Determinar la importancia de la alta dirección le asigna a la auditoría otorgándoles por tanto todas las facilidades en el desarrollo de las tareas a los auditores y su equipo. (Andrade Puga Pág. 63)
 7. Considerar la posibilidad de incurrir en errores, o no detectarlos, según el tiempo de preparación y ejecución de la auditoría que se haya planificado y utilizado verdaderamente. (Andrade Puga Pág.63).

2.8. TÉCNICAS UTILIZADAS:

Las técnicas utilizadas fueron tomadas de:

“En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.” (Andrade Puga, Pág 67)

Cuadro # 08 Técnicas de Auditoría

| VERIFICACIÓN | TÉCNICAS |
|--------------|--|
| Ocular | a) Comparación b) Observación c) Rastreo |
| Verbal | a) Indagación b) Entrevista c) Encuesta |
| Escrita | a) Análisis b) Conciliación c) Confirmación d) Tabulación |
| Documental | a) Comprobación b) Cálculo c) Revisión Selectiva |
| Física | a) Inspección |

Fuente: Manual Auditoria de Gestión.

Responsable: Los autores.

Comparación.- Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada, o

los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticas establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto. Fases: 3 Ejecución y 4 Comunicación de Resultados.

- Observación.-** Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc. Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.
- Rastreo.-** Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- Indagación.-** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- Entrevista.-** Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- Encuesta.-** Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados. Fase: 3 Ejecución.
- Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de

establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos; como por ejemplo, el análisis de la documentación interna y externa de la entidad hasta llegar a una deducción lógica; involucra la separación de las diversas partes y determina el efecto inmediato o potencial.

Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento.

Conciliación.- Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por ejemplo, analizar la información producida por las diferentes unidades operativas o administrativas, con el objeto de hacerles concordantes entre sí y a la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen. Fase: 3 Ejecución.

Confirmación.- Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación. Fase: 3 Ejecución.

Tabulación.- Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permitan llegar a conclusiones. Fase: 3 Ejecución.

Comprobación.- Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través de el examen de la documentación justificadora o de respaldo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Cálculo.- Consiste en la verificación de la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado, presentados en informes, contratos, comprobantes y otros. Fase: 3 Ejecución.

Revisión Selectiva.- Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.

Inspección.- Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como: indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. Fase. 3 Ejecución.

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

Verificación.- Está asociada con el proceso de auditoría, asegura que las cosas son como deben ser, podría verificarse operaciones del período que se audita y otras de períodos posteriores.

Fases: 2 Planeamiento y 3 Ejecución

Investigación.- Examina acciones, condiciones y acumulaciones y procesamientos de activos y pasivos, y todas aquellas operaciones relacionadas con éstos.

Fases: 1 Conocimiento preliminar, 2 Planificación, 3 Ejecución y 5 Seguimiento

Evaluación.- Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles.

Fases: en todas, especialmente en la Fase 5 Comunicación de Resultados.

Medición.- Consiste en medir la eficacia, economía, eficiencia, ecología y ética de una entidad. Fase 3 de ejecución.

En la auditoría de gestión, también se puede aplicar determinadas prácticas como las que se definen a continuación:

- Síntomas.-** Son los indicios de algo que está sucediendo o va a ocurrir, que advierten al auditor de la existencia de un área crítica o problema y que le orienta para que haga énfasis en el examen de determinados rubros, áreas u operaciones, para definir las técnicas a utilizarse y obtener la evidencia requerida. Fases: 1 Conocimiento Preliminar, 2 Planificación y 3 Ejecución.
- Intuición.-** Es la capacidad de respuesta o reacción rápida manifestada por auditores con experiencia, ante la presencia de ciertos síntomas que inducen a pensar en la posibilidad de un hallazgo. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- Sospecha.-** Es la acción de desconfiar de una información que por alguna razón o circunstancia no se le otorga el crédito suficiente; la sospecha obliga a que el auditor valide dicha información y obtenga documentación probatoria. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- Síntesis.-** Preparación resumida de hechos, operaciones o documentos de carácter legal, técnico, financiero, administrativo o de otra índole. Fases: 1 Conocimiento Preliminar y 3 Ejecución.
- Muestreo Estadístico.-** Es la aplicación de los procedimientos de auditoría a una proporción inferior al ciento por ciento de las operaciones de una entidad, proyecto, programa o actividad, con el propósito de evaluar las características y de inferir a su universo. Fase: 3 Ejecución. (Andrade Puga, Pág. 65-68).

2.9 PAPELES DE TRABAJO

Generalidades

“Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.” (Andrade Puga. Pág. 72)

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor. (Andrade Puga. Pág. 72)

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.

Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA. (Andrade Puga. Pág. 72)

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.

Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas. (Andrade Puga. Pág. 72)

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

Principales:

- Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.

Cumplir con las normas de auditoría emitidas por la Contraloría General. (Andrade Puga. Pág. 72)

Secundarias:

- Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor. El auditor ejecutará varias tareas personalmente o con la ayuda de sus operativos, las cuales requieren cierta secuencia y orden para cumplir con las normas profesionales.
- Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas, que permitan al auditor formarse una opinión del manejo financiero-administrativo de la entidad.
- Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- Informar a la entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor. Los papeles de trabajo, preparados con profesionalismo, sirven como evidencia del trabajo del auditor, posibilitando su utilización como elementos de juicio en acciones en su contra. (Andrade Puga. Pág.73).

Custodia y archivos

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría de la Contraloría y entidades públicas, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial. (Andrade Puga. Pág. 73)

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

Archivo Permanente o Continuo.- Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

- Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
- Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
- Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información. (Andrade Puga. Pág. 73)

Archivo corriente

En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aún tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos

legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes. (Andrade Puga. Pág. 74)

Índices y Referenciación.

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica. El criterio anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos.

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo. (Andrade Puga. Pág. 79).

2.10 PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN.

Indicadores como instrumentos de control de gestión

“Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.” (Andrade Puga. Pág. 82)



Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las

necesidades de la institución, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Las actividades que se realizan en una organización requieren cuantificarse, es decir, medirse; esa medida refleja en qué grado las actividades que se ejecutan dentro de un proceso, o los resultados del proceso se han alcanzado. Para medir una actividad lo importante es saber:



Fuente: Manual Auditoría de gestión (Contraloría General del Estado)

Responsable: Los autores.

Uso de indicadores en auditoría de gestión.

El uso de INDICADORES en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada. Esa referencia, al ser comparada con un valor estándar, interno o externo a la organización, podrá indicar posibles desviaciones con respecto a las cuales la administración deberá tomar acciones.

Al evaluar o elaborar un indicador es importante determinar si se dispone de información confiable y oportuna, que permita una comparación entre la situación real y referencias históricas, similares o programadas. (Andrade Puga. Pág. 83).

Clasificación de los indicadores de gestión:

- Cuantitativos y Cualitativos
- De uso Universal
- Globales, Funcionales y Específicos

Cuantitativos y cualitativos:

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización. (Andrade Puga. Pág. 84)

De uso universal:

Los indicadores de gestión universalmente conocida y utilizada para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos y en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.- Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad

administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.

Indicadores estructurales.- La estructura orgánica y su funcionamiento permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:

- Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
- Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.
- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.

Indicadores de recursos.- Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirvan para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

Indicadores de proceso.- Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:

- Extensión y etapas de los procesos administrativos
- Extensión y etapas de la planeación

- Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
- Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.

Indicadores de personal.- Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.

Indicadores Interfacitos.- Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:

- Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
- La demanda y oferta en el tiempo.
- Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demanda insatisfecha).
- Satisfacción permanente de los usuarios.
- Calidad del servicio (tiempo de atención, información)
- Número de quejas, atención y corrección.
- Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.

- Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Los indicadores interfácitos se refieren a:

Atención al cliente usuario:

- Velocidad de respuesta; comportamiento demanda-oferta; satisfacción permanente, etc.
- Comportamiento gerente público: Servicios corrientes y esporádicos; comportamiento demanda potencial, atendida e insatisfecha; información al público; aceptabilidad de las decisiones; número de quejas, atención y corrección, etc.

Indicadores de aprendizaje y adaptación

Se refieren a lo siguiente:

- Existencia de unidades de investigación y entrenamiento.
- Estudios y tareas normales de adiestramiento.
- Investigación para el mejoramiento y adaptación tecnológica.
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos.

Estos indicadores corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos tecnológicos, grupales y de identidad.

Son importantes estos indicadores porque el recurso humano de evaluarse constantemente, para verificar si la gestión que adelantan está de acuerdo con la función asignada, las metas con objetivos y demás. Estos indicadores evalúan:

- Unidades de investigación
- Unidades de entrenamiento
- Unidades normales de adiestramiento
- Estudios de investigación para el desarrollo
- Estudio para innovación. (Andrade Puga. Pág. 84-87)

Globales, funcionales y específicos:

Para evaluar adecuadamente la gestión del todo (sector público), en forma global, y de cada una de los componentes llamados "Entidades Públicas" es necesario, previamente, definir o formular respecto de cada una de ellas, la misión, los objetivos que orientará su accionar y establecer sus propias metas de productividad y de gestión. Esto es posible a través de los indicadores globales, funcionales o particulares y específicos.

Indicadores globales: Los indicadores globales son aquellos que miden los resultados en el ámbito de Institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios. A modo de ejemplo, se pueden mencionar los siguientes:

- Tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados.
- Grado de cumplimiento de los programas y proyectos con relación a lo programado.
- Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.
- Prestaciones de servicios con relación a los solicitados.
- Costos de las prestaciones de servicios otorgados.

En todo caso es importante señalar, que por lo general estos indicadores miden aspectos cuantitativos tanto monetarios o no monetarios.

Una primera condición para crear indicadores globales es que la institución haya sido capaz de definir los objetivos que orientan su quehacer institucional y luego traducir estos objetivos en metas de corto, mediano y largo plazo.

Los indicadores globales evalúan los elementos de la planificación estratégica, esto es la misión, los objetivos institucionales, las metas de productividad y de gestión, anteriormente definidas.

Cabe tener presente, que son precisamente las metas las que darán origen al establecimiento de indicadores, toda vez que un sistema de control de metas debe ayudar a un mejoramiento de la gestión del servicio público, para lo cual debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Que entregue información regular sobre la calidad de la gestión, para una mayor eficiencia en la asignación de recursos físicos, humanos y financieros.
- Que proporcione una base de confianza y de seguridad en el desempeño funcionario.
- Que incremente la autonomía y responsabilidad de los directivos, en la medida que cuentan con información base sustentable de información para la toma de decisiones y en cuanto ayude a mejorar la coordinación con el resto del sector público.
- Que revitalice espacios formales de planeación de metas adquiera un ritmo coherente con los ciclos vitales de la formulación presupuestaria.

Algunos ejemplos sobre Indicadores globales podrían ser los siguientes:

- Producto interno bruto.
- Ingreso per cápita.
- Total de gasto del sector público.
- Gasto social.
- Disminución de la pobreza.
- Número de viviendas sociales construidas en un año.
- Cantidad de kilómetros de pavimentación ejecutada.
- Otros.

Indicadores funcionales o particulares: En este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas. Por lo tanto cada función o actividad, debe ser medido de acuerdo a sus propias características, considerando también de entidad de que se trata. Sin embargo, los mismos indicadores globales deben ser adaptados a las funciones o actividades específicas.

Indicadores específicos: Básicamente los indicadores específicos se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de éstos, que como hemos dicho se refieren al todo en términos de país,

Ministerio o Institución; los indicadores específicos se refieren a una función determinada, o bien a una área o proceso en particular.

Algunos ejemplos serían los siguientes:

- Programas de capacitación ejecutados / programas presupuestados
- Número de expedientes tramitados
- Número de vacunas colocadas en relación al año anterior
- Ingresos impositivos en relación al número de fiscalizadores de impuestos
- Otros. (Andrade Puga. Pág. 88-91)

Conclusiones del capítulo:

Tomamos en consideración el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado, debido a que la auditoría se debe regir a estas disposiciones donde se establecen lineamientos generales de lo que deba hacer el auditor en el trabajo o en las revisiones que realiza, con el objetivo de dirigir a los auditores para que puedan expresar sus opiniones y verificar si se cumple con lo que establece la ley.

En lo referente a los conceptos empleados son claves para poder manejar de manera correcta todas las herramientas de la auditoría de gestión que nos ayudan a la obtención de la información y posteriormente a la elaboración de todos los documentos necesarios en cada fase del examen de auditoría.

CAPITULO III: APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA GRAIMAN CÍA. LTDA.

3.1 Introducción.

Este capítulo es el más importante puesto que aquí es en donde se pone en práctica todo lo desarrollado en los capítulos anteriores, la aplicación del examen de auditoría consta de cinco fases las cuales son:

La primera fase es el conocimiento preliminar que consiste en la familiarización de la entidad con el equipo multidisciplinario mediante visitas a la empresa y la elaboración de cuestionarios que ayudan a la evaluación del control interno de la empresa en base a los componentes del COSO. La segunda fase es la planificación de la auditoría la cual nos ayuda a la organización y verificación de cada actividad que se va a realizar en la auditoría y la preparación de los programas de trabajo los cuales son de gran ayuda en la siguiente fase. La tercera fase es la ejecución de la auditoría en la cual se aplican los programas de trabajo, la preparación de las hojas de hallazgos y la estructura del informe de auditoría, que será emitido en la cuarta fase que es la comunicación de resultados y finalmente la quinta fase consiste en un seguimiento de las recomendaciones emitidas al personal interesado de la empresa.

FASE I

CONOCIMIENTO

PRELIMINAR

Cuenca, 05 de Febrero del 2013

Señor
Ingeniero
Genaro Peña Cordero
SUPERVISOR DEL EQUIPO DE AUDITORÍA.
Presente.

De mi consideración:

Por medio de la presente le solicito a usted de la manera más atenta que se realice un examen de auditoría de gestión en mi empresa "GRAIMAN CÍA. LTDA.", específicamente en el departamento de PRODUCCIÓN por el período comprendido entre: 01 enero al 31 marzo del 2012, y teniendo como tiempo máximo para cumplir el examen mencionado anteriormente 100 días laborables, cumpliendo de manera correcta con todas las fases que contiene un examen de auditoría de gestión. Sabiendo que las observaciones y recomendaciones que den como resultado de dicha auditoría serán de gran ayuda para la buena marcha y eficiencia de la empresa.

De antemano agradezco la acogida que le dará a la misma, me suscribo de usted.

Atentamente,

Alfredo Peña
GERENTE GENERAL GRAIMAN CIA LTDA.

NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA

Oficio No.001

Cuenca, 06 febrero 2013

Señor

Ing. Alfredo Peña

GERENTE DE GRAIMAN CIA. LTDA.

Presente.

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente notificamos a usted, que nosotros Diego Renan Ruilova Cabrera con cédula de identidad no. 0705467645 y Karina Alexandra Sacasari Figueroa con cédula de identidad no. 0105370381, alumnos egresados de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay. Iniciaremos el examen de auditoría el día de hoy al departamento de Producción, solicitando a usted información del período comprendido del 1 enero al 31 marzo del año 2012.

El objetivo general del examen es evaluar la gestión y desarrollo de las actividades de la empresa mediante el examen de auditoría el cual nos permitirá a la culminación del mismo, brindar recomendaciones que ayuden al mejoramiento de la empresa.

De antemano agradecemos la favorable acogida que dará a la misma.

Atentamente,

Diego Ruilova Cabrera

Karina Sacasari Figueroa

NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA A LOS DIGNATARIOS,
FUNCIONARIOS, SERVIDORES Y DEMAS PERSONAS VINCULADAS CON
EL EXAMEN.

Oficio No. 002

Sección: Departamento de Producción

Asunto: Notificación Inicio de Examen

Cuenca, 07 de febrero 2013

Señor

José Escribano

ENCARGADO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN DE LA
EMPRESA GRAIMAN CIA LTDA.

Presente.

De nuestras consideraciones:

Por medio de la presente notificamos a usted, que nosotros Diego Renan Ruilova Cabrera con cédula de identidad no. 0705467645 y Karina Alexandra Sacasari Figueroa con cédula de identidad no. 0105370381 alumnos egresados de la especialidad de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Universidad del Azuay. Iniciaremos el examen de auditoría de gestión por el período comprendido del 1 enero al 31 marzo del año 2012.

Los objetivos generales del examen son:

Evaluar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los objetivos propuestos por el departamento.

Diagnosticar los principales problemas que aquejan al departamento y emitir acciones correctivas oportunas que ayuden en el mejoramiento del mismo.

De antemano agradecemos su disposición de colaboración para la ejecución del trabajo indicado.

Atentamente,

Diego Ruilova Cabrera

Karina Sacasari Figueroa

3.2 Fase I Conocimiento Preliminar.

3.2.1 Orden de trabajo preliminar

GRAIMAN CÍA. LTDA.

ORDEN DE TRABAJO No. AI – 001 - 2013

ASUNTO: EXAMEN AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Fecha: 08 de febrero de 2013

De: Ing. Genaro Peña Cordero

Para: Sra. Karina Sacasari, Auditor – Jefe del equipo

Origen o Motivos del Examen: Por solicitud del Gerente de GRAIMAN y por trabajo de tesis de Ingeniero en Contabilidad y auditoría.

Objetivo general

Verificar si el sistema de producción está alcanzando el objetivo y metas propuestas con un uso razonable de los recursos a unos costos aceptables.

Alcance

En el examen del sistema de producción estudia los planes y programas de producción, los presupuestos, la organización y funciones del área de producción, el personal, la materia prima, y la higiene y seguridad industrial. El examen se lo realizará durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de marzo del año 2012.

Limitación al alcance

Se excluye el tema de calidad, en virtud de que la empresa de acuerdo al contrato de certificación de calidad ejecuta un examen especial del tema.

Objetivos particulares

- Verificar si se han alcanzado las metas y objetivos en los planes y programas de producción.
- Verificar si el personal se encuentra debidamente capacitado.
- Evaluar los presupuestos asignados al área de producción.

- Verificar si la organización y funciones establecidas en el área de producción responden a los objetivos y necesidades establecidas.
- Verificar el acopio, manejo y utilización de la materia prima para el proceso productivo.
- Comprobar si la higiene y seguridad industrial establecen condiciones apropiadas de trabajo y si han establecido de conformidad con las exigencias legales establecidas.

3.2.2 Programa de trabajo Conocimiento preliminar.

|  PROGRAMA DE TRABAJO EMPRESA GRAIMAN CIA. LTDA. 28 DE DICIEMBRE 2012 | | | | |
|--|--|--|--|--|
| No | OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS | R/p.t | Realizado | Supervisado |
| | OBJETIVO ESPECIFICO DE LA ETAPA Obtener y actualizar información y conocimientos del examen al departamento de producción que permita al auditor familiarizarse y conocer los procesos administrativos y operativos. | | | |
| | PROCEDIMIENTOS 1 ESTUDIO DEL ENTORNO LEGAL | | | |
| 1.1 | Dentro de los archivos de la empresa recopile y resuma la siguiente información: a. <u>Reglamentos, instructivos o manuales</u> relacionados con el sistema de producción que permita conocer: - Los objetivos del reglamento o manual - Los procedimientos que se siguen - Las responsabilidades en su manejo b. Los <u>presupuestos</u> aprobados con detalle de: - Clase de presupuesto - Monto de las asignaciones - Responsable de la ejecución. | Arch. Perm. Arch. Perm. Arch. Perm. Arch. Perm. Arch. Perm. Arch. Perm. | Karina S. Karina S. Karina S. Karina S. Karina S. Karina S. | Diego R. Diego R. Diego R. Diego R. Diego R. Diego R. |
| 1.2 | Obtenga de la unidad responsable de los sistemas administrativos el organigrama, manual de funciones y de puestos del Departamento de producción que permitan conocer: - La estructura y los niveles de la organización - Las principales funciones y responsabilidades | Arch. Perm. Arch. Perm. | Karina S. Karina S. | Diego R. Diego R. |
| | CONTACTOS Y VISITA INICIAL | | | |
| 2.1 | Prepare un plan de visitas y reuniones con los siguientes funcionarios: Con el Gerente de la empresa para: Darle a conocer sobre la iniciación del examen Indicarle los objetivos y resultados esperados Requerirle información complementaria relacionada con el tema estudiado Solicitarle apoyo en el examen y el envío de comunicaciones a las personas vinculadas con el examen. Con los responsables del departamento de producción. Comuníquelos sobre el inicio de la auditoría y de sus objetivos generales y particulares. Mediante indagaciones solicítele documentación relacionada con la planificación, organización, ejecución, medidas de control. | Of. No.001 Of. No.001 Of. No.001 Of. No.001 Of. No.002 PT#001 | Karina S. Karina S. Karina S. Karina S. Karina S. Karina S. | Diego R. Diego R. Diego R. Diego R. Diego R. Diego R. |
| 3 | VISITA A LAS INSTALACIONES Y DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES | PT#001 | Karina S. | Diego R. |
| 3.1 | Visite las instalaciones, para documentar y actualice la información. | PT#002 | Karina S. | Diego R. |
| 4 | PRINCIPALES INFORMES Y REPORTES QUE PREPARA | | | |
| 4.1 | Cuestionario para evaluar el control interno | | | |
| 4.1 | Informe de evaluación del control interno | | | |
| | Fuente: | | Realizado | supervisado |

3.2.3 Cédula Narrativa

| | |
|--|---|
|  <p>PAPEL DE TRABAJO CEDULA NARRATIVA</p> | <p>P.T. # 001 Realizado por: Karina Sacasari</p> |
| <p style="text-align: center;">CÉDULA NARRATIVA</p> <p>Se efectuó la siguiente cédula narrativa con el objeto de tener un conocimiento general sobre la empresa que consistió en una entrevista que se realizó al sr. Ing. Diego Salinas, dicha encuesta se realizó el día 10 de febrero del 2013 con lo cual pudimos conocer más a fondo todas las actividades que realiza la empresa diariamente.</p> <p>En la entrevista se realizó las siguientes preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cuenta la empresa con un plan estratégico Si2. ¿Qué tipo de actividades realiza? Graiman se dedica a la producción de cerámica y a la comercialización de productos complementarios importados (sanitarios, griferías, cenefas).3. ¿Qué leyes rigen sus actividades?<ul style="list-style-type: none">• Código de trabajo• Ley de Seguridad Social.• Reglamento Interno.• Ley de compañías.• SRI4. ¿Con cuántos departamentos cuenta la empresa? La empresa está distribuida en 15 departamentos:<ul style="list-style-type: none">• Producción.• Calidad.• Ventas.• Inventarios.• Compras.• Logística.• Recursos Humanos. | |

- Seguridad Industrial.
- Contabilidad.
- Contraloría.
- Tesorería.
- Auditoría.
- Marketing.
- Sistemas.
- Transporte.

5. Con cuánto personal cuenta actualmente.

Actualmente laboran 570 personas, donde 248 pertenecen al departamento de producción.

6. La empresa cuenta con un reglamento interno

Si

7. Existe un organigrama dentro de la empresa

Sí.

8. Cuenta la empresa con un sistema informático para desarrollar las operaciones

GraimanCía. Ltda., utiliza un programa actualmente llamado JD EDWARDS.

9. Se ha elaborado un diagnóstico FODA?

Si.

10. La empresa cuenta con indicadores de gestión

En algunos departamentos.

11. ¿Cuáles han sido los cambios más importantes que ha realizado la empresa?

Un cambio importante que se dio en la empresa durante el año 2011-2012 es el cambio del sistema, anteriormente se utilizaba un programa llamado SHINE y desde el año entrante trabajan con el programa JDE EDWARDS. Otro cambio considerado muy elemental es la tecnología.

12. Se han realizado auditorías anteriormente.

Si, se han realizado auditorías operativas.

Supervisado por: Diego Ruilova

3.2.4 Visita Preliminar

| | |
|--|--|
|  <p>PAPEL DE TRABAJO VISITA PRELIMINAR</p> | <p>P.T. # 002</p> <p>Realizado por: Karina Sacasari</p> |
| <p style="text-align: center;">Visita Preliminar</p> <ol style="list-style-type: none">NOMBRE DE LA ENTIDAD: GRAIMAN CIA. LTDA.DIRECCIÓN: Parque Industrial Río Machángara, Panamericana Norte Km 4.TELEFONOS: P.B.X (593 07) 2862255 Fax: (593 07) / 800722FECHA DE CREACIÓN: Graiman fue fundada en febrero del año 1994ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL: Si cuenta con un organigrama.OBJETIVO DE LA ENTIDAD: Es producir y comercializar cerámica plana, usando tecnología de vanguardia, afianzándose con altos estándares de calidad para ofrecerles el mejor producto y servicio, creando ambientes innovadores.EX – FUNCIONARIOS Y FUNCIONARIOS PRINCIPALES. Ver Anexo 1SISTEMA DE CONTROL INTERNO Graiman, mantiene un sistema de control interno basado en la utilización de un manual de calidad y un reglamento interno, el mismo que se aplica a toda la organización. | |

9. RECURSOS Y TIEMPO REQUERIDOS

1) Recursos que se requieren

Recursos Humanos

| Nombres | Cargo |
|------------------|---------------------|
| Ing. Genaro Peña | Supervisor |
| Karina Sacasari | Auditor Jefe Equipo |
| Diego Ruilova | Auditor Operativo |

Recursos Materiales:

- Computadoras
- Impresora
- Materiales de Oficina
- Cámara Fotográfica

2) Tiempo estimado

Tiempo:

Se utilizarán 100 días laborables.

Supervisado por: Diego Ruilova

3.2.5 Revisión del Archivo Corriente y Permanente.

RESEÑA HISTÓRICA DEL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN.

En la región austral del país en los últimos años se ha desarrollado la industria cerámica en todas sus manifestaciones y paralelamente esta actividad ha incursionado en otros campos tales como: artístico, cultural, educativo, comercial y económico.

Hemos visto la necesidad de crear una empresa dedicada a la fabricación de cerámica la misma que se ubicará en la zona del austro ya que esta región se ha caracterizado tanto por su capacidad y afinidad para la fabricación de artesanías y productos

cerámicos como por la existencia de materias primas nobles utilizadas en esta actividad.

Creamos esta industria fundamentalmente para fabricar pisos de cerámica de alta resistencia que combinen la sobriedad, belleza y durabilidad.

Cerámica del Austro consciente de la necesidad de llenar un vacío en la industria cerámica dedicada a la fabricación de pisos cerámicos, ha asimilado perfectamente el más avanzado pensamiento de la ciencia y tecnología de las materias primas de la cerámica, según este pensamiento las propiedades de los materiales deben ajustarse de modo muy específico a los requerimientos de cada uso. Esta sencilla afirmación supone que hay que conocer profundamente los materiales cerámicos y como lograr que estos tengan propiedades específicas.

Cerámicas del Austro eligió equipos, materiales y tecnología procedentes de Italia uno de los países más ricos en tradición cerámica que unidos con la naturaleza Ecuatoriana rica en arcillas aptas para la elaboración de productos cerámicos de alta calidad y tomando como marco de referencia las exigentes normas europeas (Normas EN).

MISIÓN.

Producir y comercializar cerámica plana, usando tecnología de vanguardia y amigable al medio ambiente, afianzándonos con altos estándares de calidad, servicio y eficiencia, manteniendo un personal con capacidad técnica, promoviendo el cumplimiento de principios éticos, morales y el desarrollo de virtudes humanas.

VISIÓN.

Ser reconocidos como líderes por nuestros clientes, al ofrecerles el mejor producto y servicio, creando ambientes innovadores.

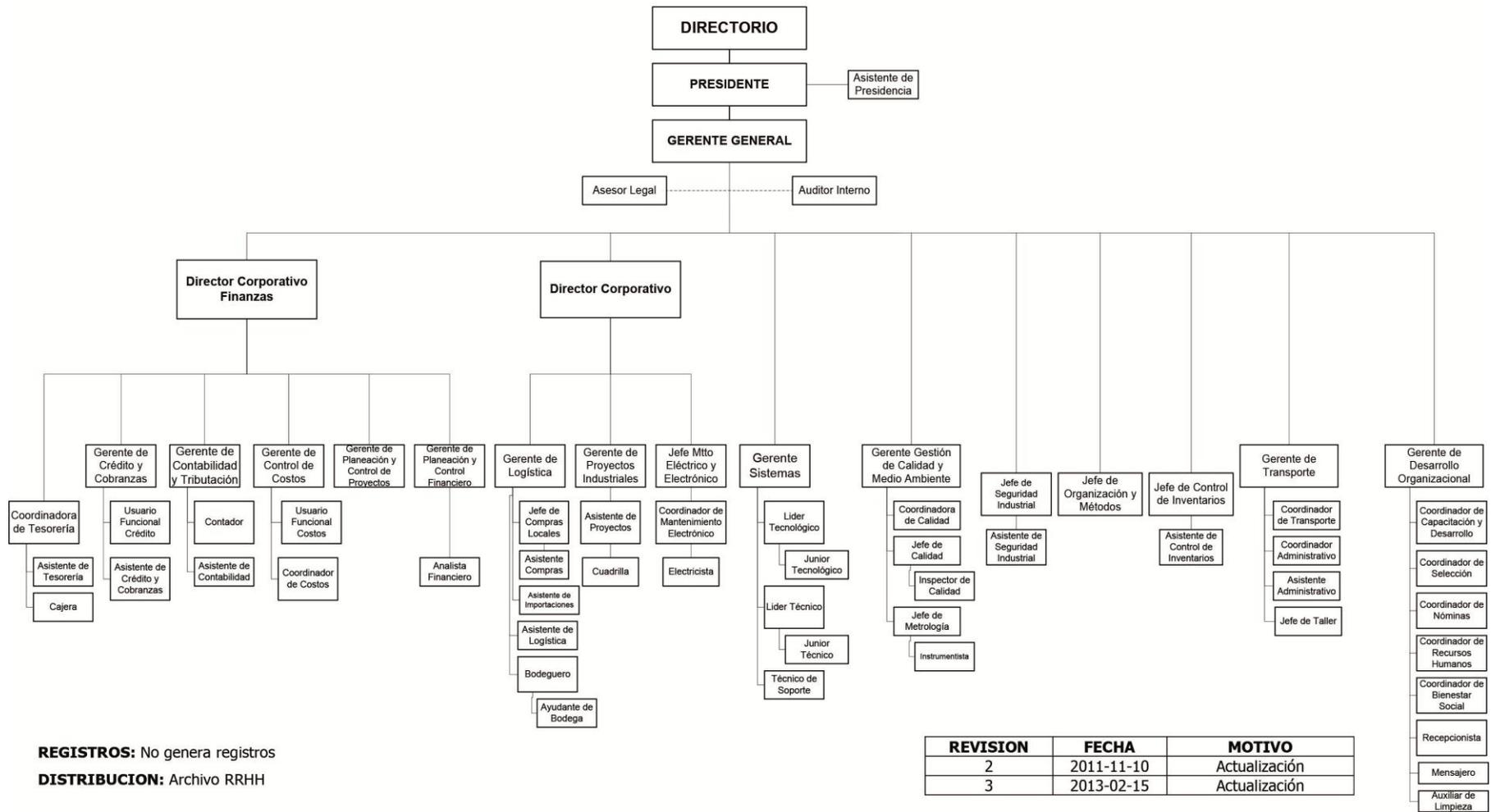
ESTRUCTURA ORGÁNICA FUNCIONAL.

En cuanto a su organigrama estructural la empresa cuenta con 15 departamentos los mismos que se presentan a continuación:

- Producción
- Calidad

- Ventas
- Inventarios
- Compras
- Logística
- Recursos Humanos
- Seguridad Industrial
- Contabilidad
- Contraloría
- Tesorería
- Auditoría
- Marketing
- Sistemas
- Transporte

| | | |
|---|---|--|
|  GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN | <h1>ORGANIGRAMA CORPORATIVO</h1> | CODIGO: GD-622-1208 FECHA: 2013-02-15 REVISION: 3 |
| ELABORADO POR: COORDINADORA CAPACITACION Y DESARROLLO | REVISADO POR: GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL | APROBADO POR: PRESIDENTE |



REGISTROS: No genera registros

DISTRIBUCION: Archivo RRHH

| REVISION | FECHA | MOTIVO |
|----------|------------|---------------|
| 2 | 2011-11-10 | Actualización |
| 3 | 2013-02-15 | Actualización |

FUNCIONES:

GERENTE DE PRODUCCIÓN

- Organiza las actividades que realizará todo el departamento de producción.
- Coordinar y controlar los estándares de producción.
- Revisar todos los informes de las actividades realizadas en el área productiva con respecto a los trabajadores y a la maquinaria
- Coordinar las adquisiciones de materia prima con el departamento de logística.

JEFES DEPARTAMENTALES

- Controlar y monitorear el desarrollo de los procesos productivos
- Coordinar las actividades del personal a cargo.
- Elaborar y registrar los controles de producción.
- Planificar y gestionar la asignación de recursos para el cumplimiento de sus actividades

SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN EN GENERAL

- Supervisa el cumplimiento de las actividades de producción a cargo de sus obreros.
- Controla el cumplimiento de los horarios y turnos de trabajo para su reporte al jefe de personal.
- Revisa los registros de producción y notifica novedades al jefe departamental.
- Controla el correcto uso de los recursos adecuados.
- Controlar tiempos y movimientos de los trabajadores de planta.

POLÍTICAS DE LA ENTIDAD

• SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Investigar permanentemente las necesidades de nuestros clientes y específicamente el uso que le dan a nuestros pisos y porcelánicos con el fin de satisfacer sus requisitos.

- **PRODUCTOS CONFORMES CON NORMAS NACIONALES E INTERNACIONALES**

Fabricar y comercializar revestimientos cerámicos con altos estándares de calidad, asegurándonos que cumplan con normas nacionales e internacionales.

- **COLABORADORES CONFIABLES Y CON ALTOS ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO.**

Mantener un grupo humano con capacidad técnica, promover el cumplimiento de los principios éticos, morales y el desarrollo de las virtudes humanas.

- **MEJORAMIENTO CONTINUO**

Mejorar continuamente los procesos empleando tecnología moderna y materiales que cumplan los requisitos necesarios.

VALORES DE LA ENTIDAD.

Valores Institucionales:

- Honestidad
- Sentido de pertenencia
- Trabajo en equipo.
- Desarrollo Humano
- Productividad
- Iniciativa.

OBJETIVOS

- Generar rentabilidad a través del giro del negocio.
- Conseguir un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes.
- Aprovechar el 90% de la capacidad vendible.
- Potenciar y alcanzar el alto desempeño del Recurso Humano.

BASE LEGAL

En nuestro caso tratamos de organizar y estructurar dentro del campo jurídico a esta empresa, conociendo de antemano sus características y la composición del grupo de personas naturales interesadas en constituirlo, por tal razón esta empresa se registrará por las normas que regulan la formación y funcionamiento de las sociedades ANÓNIMAS.

Nuestra ley de compañías en su Art. 143 define esta sociedad como:

“La compañía Anónima es una sociedad cuyo capital dividido en acciones negociables, está formado por aportaciones de los accionistas que responden únicamente por el monto de las acciones”.

La empresa se denominará “GRAIMAN CIA. LTDA.” y su domicilio será la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.

Será además una Sociedad de capital y en cuanto se refiere a los socios que constituyen esta empresa estarán inicialmente integrada por 8 personas interesadas, entre las cuales se distribuirán las respectivas participaciones.

En cuanto al objeto social, esta compañía se dedicará a la fabricación de CERAMICA PLANA, destinada principalmente al terminado y decoración de vivienda y afines.

PRODUCCIÓN.

Esta industria fue creada fundamentalmente para fabricar pisos de cerámica de alta resistencia que combinen la sobriedad, belleza y durabilidad, en cuanto a equipos, materiales y tecnología son procedentes de Italia uno de los países más ricos en tradición cerámica que unidos con la naturaleza Ecuatoriana rica en arcillas aptas para la elaboración de productos cerámicos de alta calidad y tomando como marco de referencia las exigentes normas europeas (Normas EN).

Graiman mantiene un sistema de control interno dentro del departamento de producción utilizan un plan de seguimiento, medición, y control del proceso de fabricación de Gres, en este procedimiento especifican cada proceso, requisitos, características, y técnicas a utilizar con el fin de poder determinar un plan de reacción. (Ver Anexo 2)

Graiman maneja un programa de producción donde establece sus objetivos que es el total de metros que se plantea a producir (Ver anexo 3)

Financiera

Anualmente se elabora un presupuesto, el mismo que se encomienda al departamento de tesorería. Dicho presupuesto tiene las siguientes características:

- En su elaboración interviene el jefe financiero y los jefes de cada departamento.
- El presupuesto solo es por un año. (Anexo 4)

Instalaciones productivas.

Graiman Cía. Ltda., consta con seis departamentos de producción dentro de una planta, se encuentra dividida en dos sub-plantas: la primera que se denomina planta de producciones de cerámica tipo gres y la segunda denominada planta de Porcellanix de Graiman.

La planta de gres consta con maquinaria para 5 líneas de producción tales como:

Tierras 1: 4 molinos, 1 atomizador y 6 silos.

Tierras 2: 4 molinos, 1 atomizador y 6 silos.

Prensas: 8 prensas

Secaderos: 2 secaderos verticales y 2 horizontales.

Línea de Esmaltado: 5 líneas con maquinaria para acabados y 5 mesas de

Transporte.

Hornos: 5 hornos horizontales (monoquema) y 1 horno horizontal para cocción de bizcocho (biquema).

Selección y Empaque 5 apiladoras y 5 empacadoras.

Proceso Productivo.

Para una ejecución correcta de la producción se requiere de una serie de maquinaria apta para el proceso, la planta está dotada de la misma y organizada en los siguientes departamentos que se encargan de la manufactura de las baldosas y sus componentes:

Departamento de Tierras.

La producción se inicia por el Departamento de Tierras que se divide en dos procesos definidos la molienda y el atomizado. Para iniciar el proceso de molienda se pesa la materia prima (tierras obtenidas en las minas), dependiendo si se va alimentar la línea monoquemada que es en la cual la baldosa entra a una sola cocción, o biquema que es la que tiene dos cocciones la primera que se obtiene un bizcocho y la segunda en la que se obtiene el producto que será ya empacado dependiendo de su clasificación visual, se carga el molino con la materia prima previamente pesada en una balanza de oruga de acuerdo al requerimiento de fabricación que se vaya a realizar, conjuntamente con defloculante y agua, una vez dentro del molino estos componentes son molidos por bolas de alúvium y piedras que son el agente de molienda, por el giro del molino impulsado por un motor, el molino tendrá que estar en movimiento por aproximadamente 10 – 12 horas para realizar un muestreo con el objetivo de verificar la cantidad de residuo obtenido en el producto mezclado denominado barbotina y si cumple con un rango específico de residuo inicia la descarga a la cisterna pero previamente pasando por un proceso de tamizado en el cual se separa los residuos de la barbotina.

Luego de almacenar temporalmente la barbotina en la cisterna pasa al proceso de atomizado por medio una bomba de diafragma que saca de la cisterna y transportada a un tamiz el cual deposita la barbotina tamizada en un tanque de almacenamiento auxiliar de 3 m² para luego, con ayuda de una bomba de pistones alimentar al atomizador que en su interior se encuentra gases a altas temperaturas producidas por un quemador a diésel en la planta 1 y en la planta 2 a gas, la barbotina sube a la cámara de gases en donde por una diferencia de temperaturas la barbotina al entrar en la cámara cae en forma de polvo sobre una banda de transporte con una cantidad

de humedad determinada para luego ser almacenada en silos a esperar el requerimiento del mismo para el siguiente proceso.

Departamento de Prensas

Luego de verificar si las prensas están en condiciones óptimas se realiza la alimentación a las mismas por medio de bandas transportadoras para iniciar el proceso de formación de baldosas con la ayuda de la presión producida por la bajada del pistón de conformado. En esta área se determina las medidas de la baldosa y es de esencial importancia la fuerza aplicada en la formación para la calidad del producto.

En las líneas de producción 4 y 5 los secaderos son verticales a diferencia de la línea 1 y 2 son horizontales ya que estos están a cargo del Departamento de Hornos mientras que esta se encuentra a cargo del Departamento de Prensas que su función es la misma de los secaderos horizontales en la cual por acción directa de la temperatura sobre la baldosa se retira una parte determinada de humedad.

La línea 3 no consta con secadero ya que es una línea de biquema en la que se realiza una primera horneada y luego del proceso de esmaltado entra en una segunda horneada, estos dos procesos de horneado en esta línea se encuentra a cargo del Departamento de Hornos.

Departamentos de Hornos

El proceso dura aproximadamente 48 min, este tiempo es un referencial para la línea 1 y 2; para la línea 3 el horno de bizcocho el cual realiza el primer horneado tiene un tiempo de duración de 35 minutos, con un horneado final de 40 min., con diferencia a las otras líneas la 4 y 5 tienen un tiempo de duración que está oscilando en 42-45 min.

Es importante mencionar que la regulación del tiempo de horneado puede cambiar dependiendo del formato de baldosa y tipo de serigrafía que se utilice para la misma.

El horneado consiste en tres etapas las cuales están fluctuando su temperatura entre los 900 °C y los 1.200 °C.

La zona de calentamiento: luego de haber ingresado la baldosa al horno por medio de los rodillos de transporte pasa por una sección en la que la temperatura no está a su máximo punto de calibración tan solo elimina agua contenida en su interior y la calienta para evitar fracturas para cuando llegue a la siguiente sección.

La zona de quema: con un calentamiento previo la baldosa ingresa a la zona de quema donde la temperatura de regulación del horno alcanza su máximo nivel que por medio del mismo adquiere dureza y brillo.

Los rangos de temperatura varían con respecto al formato de la baldosa y tipo que se esté elaborando.

La zona de enfriamiento: es la sección en la que por medio de ventiladores y otros dispositivos se elimina calor adquirido por la baldosa en la zona de quema evitando que al salir al ambiente por la diferencia brusca de temperatura se fracture la baldosa y cuando se realiza la inspección de calidad en la mesa de salida evitar quemaduras.

Departamento de Línea de Esmaltado Luego de haber sido eliminada la humedad innecesaria entra a una mesa de transporte de banda-polea en la que se aplica distintas sustancias producidas por el laboratorio de esmaltes con el objetivo de impregnar el diseño Seri gráfico sobre la parte vistosa de la baldosa para luego de este proceso de serigrafía la mesa de transporte lleva la baldosa a la entrada al horno donde se realizara la cocción de engobes y esmaltes colocados en este proceso obteniendo el brillo y la calidad de la baldosa que caracteriza a Graiman este proceso tiene una duración de 45 min aproximadamente.

El laboratorio de esmaltes es un departamento que no pertenece a los departamentos productivos pero influye en la calidad de productos ya que se encargan de producir engobes esmaltes, colores y pastas serigráficas para los acabados de las diferentes baldosas.

Departamento de Selección y Empaque Luego de terminar con el proceso de horneada pasa a una mesa de transporte en la que entra en una prueba mecánica denominada cargo de rotura que consiste en la resistencia a una presión aplicada desechándose los que no soportan y los que soportan continúan a un control de calidad visual (seleccionado) realizado por un operador por línea de producción

donde se realiza marcas con lápices térmicos dependiendo de las fallas encontradas en las baldosas se marcara y un lector óptico ordenará el apilamiento por una apiladora neumática.

Cuadro # 10 Selección de baldosas

| | |
|---|--|
|  | <p>Una marca a la izquierda significa que la baldosa tiene fallas y debe ser de tipo económica empacándose en cartón de color café.</p> |
|  | <p>La marca al centro de la baldosa significa que la baldosa tiene unas fallas muy leves pueden ser de tipo comercial en nuestro medio</p> |
|  | <p>Una marca a la derecha es una falla no permisible tiene que ser desechada a la basura.</p> |
|  | <p>Una baldosa sin marca es la baldosa de más alta calidad está determinada para exportación.</p> |

Fuente: Información de la empresa.

Responsable: Los autores

Luego de haber realizado el proceso de apilamiento el siguiente es el empaclado por medio una máquina automática la cual dependiendo de los formatos en los que se ha producido la baldosa coloca la cantidad por caja para comercializar que da 1.5 m2 aproximadamente y luego es colocada manualmente en pallets para que un montacargas lleve al siguiente proceso que es el emplastado y al final se da el traslado a la bodega de la misma forma por medio de un montacargas. Graiman actualmente tiene sus propios centros de distribución a nivel de todo país y aparte trabaja con distribuidores que realizan el trabajo de dar a conocer los productos minuciosamente esto en el ámbito local y nacional pero en lo internacional trabaja con importadores que a su vez realizan el trabajo de distribución en los diferentes países que los productos son exportados.

(Ver anexo # 5)

FODA DE LA ENTIDAD.

FORTALEZAS

- Tecnología de Punta.
- Variedad de Diseños.
- Certificación ISO-9002.
- Posicionamiento de la Marca a nivel nacional.

OPORTUNIDADES

- Tendencia modernizadora.
- Bajo nivel de competitividad a nivel nacional.
- Familiaridad con servidores públicos.
- Acceso a mano de obra y materia prima adecuada.

DEBILIDADES

- Dependencia parcial de materia prima importada.
- Costos altos con relación al mercado nacional.
- Productos complementarios importados (sanitarios, griferías, cenefas).
- Comunicación interna deficiente.

AMENAZAS

- Finalización del tratado ATPDA.
- Ingreso ilegal de productos similares, ineficiencia aduanera.
- Clausura de explotación minera.
- Cambio de tendencias del consumidor (Pisos flotantes).

Cuadro # 11 Análisis FODA Cuantitativo.

| FODA CUANTITATIVO | | | | | | | | | | | |
|-------------------|-----|--|---|----|--|----|-----|--|---|----|--|
| FACTORES INTERNOS | | | | | FACTORES EXTERNOS | | | | | | |
| C | P | FORTALEZAS | C | P | DEBILIDADES | C | P | OPORTUNIDADES | C | P | AMENAZAS |
| 4 | 16% | Tecnología de Punta | 2 | 9% | Dependencia parcial de materia prima | 4 | 21% | Tendencia Modernizadora | 1 | 5% | Finalización del Tratado ATPDA |
| 4 | 16% | Variedad de diseños | 2 | 9% | Costos altos con relación al mercado | 4 | 21% | Acceso a mano de obra y materia prima | 1 | 5% | Ingreso ilegal de productos similares |
| 4 | 16% | Certificación ISO-9002 | 2 | 9% | Productos complementarios | 4 | 21% | Bajo nivel de Competitividad a nivel | 1 | 5% | Clausura de explotación minera |
| 4 | 16% | Posicionamiento de la marca a nivel nacional | 2 | 9% | Comunicación interna deficiente | 3 | 17% | Familiaridad con servidores públicos | 1 | 5% | Cambio de tendencias del consumidor |
| 16 | | 4. Fortaleza relevante 3. Fortaleza menor | 8 | | 2. Debilidad controlable 1. Debilidad Crítica | 15 | | 4. Oportunidad mayor 3. Oportunidad menor | 4 | | 2. Amenaza controlable 1. Amenaza crítica |
| | | 1. $4*16\% = 0.64$ | | | 1. $2*9\% = 0.18$ | | | 1. $4*21\% = 0.84$ | | | 1. $1*5\% = 0.05$ |
| | | 2. $4*16\% = 0.64$ | | | 2. $2*9\% = 0.18$ | | | 2. $4*21\% = 0.84$ | | | 2. $1*5\% = 0.05$ |
| | | 3. $4*16\% = 0.64$ | | | 3. $2*9\% = 0.18$ | | | 3. $4*21\% = 0.84$ | | | 3. $1*5\% = 0.05$ |
| | | 4. $4*16\% = 0.64$ | | | 4. $2*9\% = 0.18$ | | | 4. $3*17\% = 0.56$ | | | 4. $1*5\% = 0.05$ |
| | | Total 2,56 | | | Tot 0,72 | | | Total 3,08 | | | Tot: 0,2 |
| | | Total 2,56+0,72=3,28 | | | | | | Total 3,08+0,20=3,28 | | | |

2.4 = Empresa regular - mala
 2.5 = Margen mínimo de seguridad
 2.6 - 4 = Empresa óptima

Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión Econ. Teodoro Cubero

Responsable: Los Autores

Al obtener un resultado de 3,28 quiere decir que la empresa tiene una situación actual óptima lo cual le permite seguir manteniéndose como líder en el mercado.

Escala de Calificación

| Calificación | |
|--------------|-------------------|
| 1 | Debilidad crítica |
| 2 | Debilidad leve |
| 3 | Fortaleza menor |
| 4 | Fortaleza mayor |

| Escala de medición | |
|--------------------|-----------------|
| 2.5 | Margen mínimo |
| 2.6 - 4 | Empresa óptima |
| 2.4 - 1 | Empresa regular |

Cuadro # 12 Matriz de Evaluación de Factores Internos.
Matriz de Evaluación de Factores Internos

| Factores Internos Claves | Ponderación | Clasificación | Calificación | Resultado Ponderado |
|---|-------------|---------------|--------------|---------------------|
| Tecnología de punta | 0,16 | Fortaleza | 4 | 0,64 |
| Variedad de diseños | 0,16 | Fortaleza | 4 | 0,64 |
| Certificación ISO-9002 | 0,16 | Fortaleza | 4 | 0,64 |
| Posicionamiento de la marca a nivel nacional. | 0,16 | Fortaleza | 4 | 0,64 |
| Dependencia parcial de materia prima | 0,09 | Debilidad | 2 | 0,18 |
| Costos altos con relación al mercado | 0,09 | Debilidad | 2 | 0,18 |
| Productos Complementarios | 0,09 | Debilidad | 2 | 0,18 |
| Comunicación interna deficiente | 0,09 | Debilidad | 2 | 0,18 |
| Total | 1.00 | | | 3.28 |

Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión Econ. Teodoro Cubero

Responsable: Los Autores

Interpretación de Resultado:

Según el análisis interno, Graiman Cía.Ltda., se encuentra dentro del margen óptimo de funcionamiento.

Cuadro # 13 Matriz de Evaluación de Factores Externos.
Matriz de Evaluación de Factores Externos

| Factores Externos Claves | Ponderación | Clasificación | Calificación | Resultado Ponderado |
|---|-------------|---------------|--------------|---------------------|
| Tendencia Modernizadora | 0,21 | Oportunidades | 4 | 0,84 |
| Acceso a mano de obra y materia prima | 0,21 | Oportunidades | 4 | 0,84 |
| Bajo nivel de competitividad a nivel nacional | 0,21 | Oportunidades | 4 | 0,84 |
| Familiaridad con servidores públicos. | 0,17 | Oportunidades | 3 | 0,56 |
| Finalización del tratado ATPDA | 0,05 | Amenazas | 1 | 0,05 |
| Ingreso ilegal de productos similares | 0,05 | Amenazas | 1 | 0,05 |
| Clausura de explotación minera. | 0,05 | Amenazas | 1 | 0,05 |
| Cambio de tendencias del consumidor | 0,05 | Amenazas | 1 | 0,05 |
| Total | 1.00 | | | 3.28 |

Fuente: Manual Específico de Auditoría de Gestión Econ. Teodoro Cubero

Responsable: Los Autores

Interpretación de Resultado:

Según el análisis externo, Graiman Cía. Ltda., se encuentra dentro del margen óptimo de funcionamiento.

Indicadores de Gestión:

Cuadro # 14 Instrumentos De Control De Gestión

INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN

| NOMBRE | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | DESCRIPCIÓN |
|--|---|--|---|
| CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCION | Cantidad real producida *100 / cantidad programada | % del cumplimiento del programa de Producción. | Este indicador nos permite conocer el grado de cumplimiento del programa de producción de cerámica. |
| CAPACIDAD UTILIZADA | Producción real / Capacidad de producción | % utilización de la capacidad total de la planta | Este indicador mide la óptima utilización de la capacidad instalada. |
| EFICIENCIA DE LA INSPECCIÓN | Producción defectuosa / Producción Total | % de la producción defectuosa | Este indicador permite conocer la eficiencia de la inspección en la producción. |
| VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO | (Gastos reales/Gastos Programados) | % del cumplimiento del presupuesto. | Este indicador muestra el grado de cumplimiento de los gastos establecidos frente a lo ejecutado presupuestariamente. |
| MANEJO DE PERSONAL | (N° total de personal capacitado /N° total personal planta)*100 | % de capacitaciones realizadas | Este indicador nos muestra cuanto del total de personal de planta ha sido capacitado. |

3.2.6 Cuestionario del Control Interno

|  | | CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO | | | Hoja No 1/4 | |
|---|-----------------------------|--|----|----|-------------|---------------|
| ENTIDAD: | | Graiman Cía. Ltda. | | | | |
| TIPO DE EXAMEN | | Auditoría de Gestión | | | | |
| REALIZADO POR: | | Karina Sacasari | | | | |
| SUPERVISADO POR: | | Diego Ruilova | | | | |
| N° | Factor | Preguntas | SI | NO | N/A | Observaciones |
| <i>Ambiente de Control</i> | | | | | | |
| 1 | Integridad y valores éticos | * ¿Posee Graiman un código de ética? | x | | | |
| | | * ¿Las relaciones con los empleados, proveedores, clientes, acreedores aseguradores, auditores, etc., se basan en la honestidad y equidad? | x | | | |
| | | * Se incorporan los códigos de ética en los procesos y en el personal. | x | | | |
| | | * ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias? | x | | | |

|  | | CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO | | | Hoja No 2/4 | |
|---|--|---|----|----|-------------|---------------|
| ENTIDAD: | | Gráiman Cia. Ltda. | | | | |
| TIPO DE EXAMEN | | Auditoría de Gestión | | | | |
| REALIZADO POR: | | Karina Sacasari | | | | |
| SUPERVISADO POR: | | Diego Ruilova | | | | |
| N° | Factor | Preguntas | SI | NO | N/A | Observaciones |
| 2 | Filosofía y estilo de la Alta Dirección | * ¿La filosofía y estilo de administración se reflejan en la forma en que establece objetivos, políticas, estratégicas? | x | | | |
| | | * Participa la dirección a menudo en operaciones de alto riesgo o es extremadamente prudente a la hora de aceptar riesgos. | x | | | |
| | | * ¿El gerente o jefes de departamento, incentivan y comprometen a sus empleados en el cumplimiento de leyes? | | x | | |
| | | * ¿El gerente cuida la imagen institucional? | x | | | |
| | | * ¿La administración presenta oportunamente información financiera y de gestión? | x | | | |
| 3 | Estructura Organizativa | * ¿Existe idoneidad en la estructura orgánica y funcional? | | x | | |
| | | * ¿Existen manuales de procesos? | | x | | |
| | | * ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? | | x | | |
| | | * ¿Existe comunicación interna y externa? | | x | | |
| | | * ¿Se actualizan los organigramas? | x | | | |
| 4 | Autoridad Asignada y responsabilidad asumida | * ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? | x | | | |
| | | * ¿Existen normas y procedimientos relacionados con el control y descripciones de puestos de trabajo? | | x | | |
| | | * ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño de la entidad así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas? | x | | | |
| 5 | Gestión del Capital Humano | * ¿Existe un sistema de gestión de recursos humanos? | x | | | |
| | | * ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, remuneración de los empleados? | x | | | |
| | | * ¿Se aplican sanciones disciplinarias? | x | | | |
| | | * ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo? | x | | | |
| | | * ¿Existen métodos para motivar a los empleados? | x | | | |
| | | * ¿Existe comunicación de políticas, normas y sistemas al personal? | | x | | |
| | | * ¿La administración del talento humano cuenta con políticas de clasificación, valoración, reclutamiento, selección, contratación, | x | | | |
| | | * ¿El gerente y jefes departamentales orientan al personal sobre la misión, visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo en base de un plan de motivación? | | x | | |
| | | * ¿Gráiman CIA. LTDA. cuenta con un plan de incentivos en relación a los objetivos y logros alcanzados? | x | | | |
| | | * ¿La dirección de RR-HH ha identificado los requerimientos de especialización del personal en áreas técnicas y de servicio? | x | | | |
| 6 | Responsabilidad y transparencia | * ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento? | | x | | |
| | | * ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles y se verifica su cumplimiento? | x | | | |
| | | * ¿Existen informes comparativos entre lo planificado y lo ejecutado? | | x | | |
| | | * ¿Se ha instaurado una cultura organizacional dirigida a la responsabilidad? | x | | | |

|  | | CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO | | | Hoja No 3/4 | |
|---|---------------------------------------|--|----|----|-------------|-----------------------------------|
| ENTIDAD: | | Graíman Cia. Ltda. | | | | |
| TIPO DE EXAMEN | | Auditoría de Gestión | | | | |
| REALIZADO POR: | | Karina Sacasari | | | | |
| SUPERVISADO POR: | | Diego Ruilova | | | | |
| N° | Factor | Preguntas | SI | NO | N/A | Observaciones |
| Evaluación de Riesgos | | | | | | |
| 7 | Estimación de probabilidad de impacto | *¿La empresa cuenta con el apoyo de la gerencia y directivos para la planeación y ejecución de los estudios de probabilidades e impactos de los riesgos. | | x | | No realiza evaluación de riesgos. |
| | | * ¿Se evalúa los riesgos periódicamente para conocer la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de los objetivos de la empresa.? | | x | | |
| | | * ¿Se evalúa los acontecimientos desde la perspectiva de la probabilidad e impacto, a base de métodos cualitativos y cuantitativos? | | x | | |
| 8 | Evaluación de Riesgos | * ¿Se han implantado técnicas de evaluación de riesgos? | | x | | |
| | | *¿Existen transparencia de la información sobre los resultados de la evaluación de los riesgos.? | | x | | |
| | | Existe información provista por el establecimiento de objetivos e identificación de eventos para evaluar los riesgos. | | x | | |
| 9 | Riesgos originados por los cambios | *La información interna y externa ayuda a conocer hechos que pueden generar cambios significativos en la empresa. | | x | | |
| | | Existen mecanismos para idnetificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la empresa. | | x | | |
| Actividades de Control | | | | | | |
| 10 | Principales actividades de Control | *Existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de los controles. | | x | | no existe actividades de control. |
| | | *Existe mecanismos para analizar las alternativas de controles a seleccionar. | | x | | |
| 11 | sobre los sistemas de información | *Existe apoyo de la Gerencia para la implantación de planes estratégicos. | | x | | |
| 12 | Cultura de Información y comunicación | *Existen políticas relativas a la información y comunicación así como difusión en todos los niveles. | x | | | |
| | | *Los informes deben reunir atributos tales como cantidad suficiente para la toma de decisiones, información disponible en tiempo oportuno, datos actualizados. | x | | | |
| 13 | Herramientas de Supervisión | *Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente. | | x | | |
| | | *La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores. | | x | | |
| 14 | Sistemas Estratégicos e integrados | *Existe políticas que permitan la integración de la información | | x | | |
| | | * Los sistemas de información de la empresa son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con los empleados. | x | | | |
| 15 | Confiabilidad de la Información | *Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos. | x | | | |
| | | *Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información. | x | | | |
| | | *La información además de oportuna, es confiable. | x | | | |

|  | | CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO | | | Hoja No 4/4 | |
|---|------------------------|---|----|----|-------------|---------------|
| ENTIDAD: | | Graiman Cia. Ltda. | | | | |
| TIPO DE EXAMEN | | Auditoría de Gestión | | | | |
| REALIZADO POR: | | Karina Sacasari | | | | |
| SUPERVISADO POR: | | Diego Ruilova | | | | |
| N° | Factor | Preguntas | SI | NO | N/A | Observaciones |
| 16 | Comunicación Interna | Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades. | | x | | |
| | | Se denuncia posibles actos indebidos | x | | | |
| | | Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad | | x | | |
| | | Se ha establecido un nivel de comunicación sobre los valores éticos de la empresa. | | x | | |
| | | Se ha establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos. | | x | | |
| | | ¿Existe comunicación con clientes y proveedores? | x | | | |
| | | ¿Los empleados saben como sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás? | | x | | |
| | | ¿Se ha establecido un nivel de comunicación sobre las normas éticas? | | x | | |
| | | Se evalúa el avance de las metas y objetivos programados por cada área de operación | | x | | |
| 17 | Comunicación Externa | ¿Se comunica a terceros sobre el grado de ética de la entidad? | | x | | |
| | | La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores, organismos reguladores, etc? | x | | | |
| | | Los reportes periódicos internos sirven de base para la preparación de los informes de gestión del Gerente al terminar cada periodo anual? | x | | | |
| | | ¿Se han implantado canales externos para los usuarios para opinar sobre el diseño o la calidad de los servicios? | | x | | |
| Supervisión y monitoreo | | | | | | |
| 18 | Supervisión Permanente | ¿Con que frecuencia se compara los registros del sistema contable con los activos fijos de la entidad? | x | | | anual |
| | | ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y el rendimiento del sistema de control interno, su alcance y su eficiencia? | | x | | |
| | | ¿Las deficiencias en el sistema de control interno, son puestas en conocimiento del Gerente, con recomendaciones para su corrección? | | x | | |
| | | Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagrama de flujos? | | x | | |
| | | ¿Existe receptividad por parte del Gerente ante las recomendaciones respecto de la forma de mejorar el Control Interno? | x | | | |
| 19 | Supervisión Interna | ¿Se ha tomado en cuenta resultados de Auditorías Anteriores? | x | | | |
| | | ¿Existe planes de acción correctiva y se mide el grado de cumplimiento de los mismos? | x | | | |
| 20 | Supervisión Externa | ¿Las autoridades toman atención a los informes de auditores internos, externos y SRI.? | x | | | |
| | | ¿El Gerente y Directores disponen el cumplimiento inmediato y obligatorio de las recomendaciones de los informes de auditoría interna. | | x | | |

Preparado por: Karina Sacasari

Supervisado por: Diego Ruilova

* Formato tomado del Manual de Auditoría de Gestión del Econ. Teodoro Cubero Abril.

3.2.7 Informe sobre el análisis del control interno de Graiman Cía. Ltda.



EMPRESA INDUSTRIAL GRAIMAN CÍA. LTDA.

OFICIO No. AI-001-2012

Asunto: Evaluación del sistema de control interno

Cuenca,

Ing. Alfredo Peña

GERENTE GRAIMAN CÍA. LTDA.

Presente.

De mi consideración:

Se realizó la Evaluación del Sistema de Control Interno de la Empresa GRAIMAN CÍA. LTDA., durante el período de enero –marzo 2012.

El propósito general de la evaluación fue determinar el grado de confiabilidad de los controles establecidos por la entidad para el funcionamiento de sus procesos e identificar las debilidades o condiciones reportables que requieran acciones correctivas para mejorar su gestión y lograr los objetivos de la institución.

La evaluación del control interno se realizó de acuerdo con las normas internacionales de auditoría interna. (NIIA).

El trabajo desarrollado consistió básicamente en evaluar los controles existentes en la institución, considerando que el diseño, implantación, mantenimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación del control interno es responsabilidad de la máxima autoridad, de los directivos y demás servidores de la entidad de acuerdo con sus competencias.

En función de los objetivos obtenidos definidos para la evaluación, a continuación se exponen los resultados obtenidos por cada componente del control interno analizado.

AMBIENTE DE CONTROL

Falta de mecanismos oportunos de difusión de la misión, visión y objetivos a los empleados de la empresa.

Verificamos que el personal que labora en el área de producción tiene poco conocimiento de los fundamentos básicos de la planificación de la empresa, especialmente en lo referente a la misión, visión y objetivos de la entidad, lo que provocaría una falta de interés y en algunos casos desconcierto en el desempeño laboral lo cual no permite la consecución de sus objetivos.

Esta situación se ha ocasionado a pesar de que la Entidad ha emitido el plan estratégico debidamente aprobado del cuyo instrumento administrativo tienen conocimiento los servidores de la entidad.

La falta de difusión y del plan estratégico trae como consecuencia el desconocimiento de la misión, visión y los objetivos. Aspectos que resultan fundamentales para la consecución de las metas previstas.

Conclusión.

El departamento de Recursos Humanos no instauró medidas y mecanismos para fomentar la adhesión a todos los niveles operativos de la organización de los

fundamentos básicos de la planificación de la empresa, ocasionando la falta de compromiso del personal para la consecución de las metas de la entidad.

Recomendación.

AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.

1. Coordinar con los demás funcionarios del departamento la difusión de la misión, visión y objetivos de la empresa a todos los niveles de la institución y establecerá factores motivadores para su adhesión.

No existe un manual de organización y funciones dentro de la entidad.

El manual COSO establece que “Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimientos de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación, sobre la base de la estructura orgánica se deben establecer los manuales de funciones y de procesos para darle operatividad.”

Sin embargo, verificamos que existe una inexactitud en cuanto a la distribución de actividades al personal, razón por la cual los empleados desconocen funciones atribuidas, y recaen tareas en una sola persona, lo que dificulta el cumplimiento eficiente de sus labores; la falta de organización y comunicación ha provocado también el desconocimiento de los niveles jerárquicos del personal, evitándoles poder realizar el reporte de anomalías a sus superiores. Esta situación se ha presentado debido a la falta de organización y coordinación por parte de los jefes y subordinados, lo cual no ha permitido contar con manuales de funciones y procesos que mejoren la operatividad de la Empresa.

Conclusión.

Los empleados no tienen claro con exactitud las funciones que deben desempeñar y la jerarquía que existe en la organización por lo que puede afectar el cumplimiento de las actividades.

Recomendación.

AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.

2. Coordinar con cada uno de los jefes departamentales para que difundan a sus trabajadores sobre sus responsabilidades y su nivel jerárquico.

EVALUACIÓN DE RIESGOS:

La administración de la empresa, no ha definido un proceso para la administración de riesgos.

Identificación de Riesgos.

Uno de los riesgos que pudieron afectar a la Institución es el cambio del sistema informático llamado JDE EDWARDS.

Evaluación de Riesgos.

Frente al riesgo mencionado anteriormente, la empresa no planificó los procedimientos de identificación, mitigación, valoración y de respuesta a los riesgos; por lo tanto la entidad resolvió los eventos y sus consecuencias conforme la ejecución de los procesos operativos.

Plan de mitigación de riesgos.

En consecuencia, la empresa no elaboró un plan de mitigación de riesgos, donde se señalen las acciones y responsables a fin de evitar o reducir la ocurrencia de eventos relevantes que afecten a la organización y el cumplimiento de objetivos.

El manual COSO establece que “La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.”

La falta de aplicación de procedimientos de administración de riesgos que permitan la identificación, evaluación, administración y valoración, ocasionó que la institución carezca de información oportuna, que genere acciones coordinadas para mitigar y dar respuesta a los eventos que afectaron a la institución

Conclusión.

La empresa no incluyó dentro de su planificación procedimientos de identificación, mitigación, valoración y respuesta a los riesgos, originando que se carezca de acciones coordinadas para mitigar y dar respuesta oportuna a los riesgos que se presentaron en la ejecución.

Recomendación.

Al Sr. Gerente y jefes departamentales.

3. Identificar los riesgos internos y externos que afecten a la Institución, elaborar un mapa de riesgos y un plan de mitigación en cada uno de sus departamentos.

ACTIVIDADES DE CONTROL.

Establecimiento de Políticas y procedimientos.

El manual COSO establece que “Las actividades de control deben enmarcarse en políticas y procedimientos emitidos por la dirección y otros niveles de la organización encargados de ejecutarlos; la política establece lo que debe hacerse y los procedimientos la forma para llevarlo a cabo.”

No obstante, de la revisión realizada a las políticas y procedimientos de la empresa, determinamos que la administración no ha formulado políticas ni procedimientos por escrito tal es el caso del área de producción en donde no se cuenta con un manual de procedimientos formalmente emitido. Lo cual trae como consecuencia que las operaciones que deban cumplir los servidores no se encuentra debidamente establecidas para su control y desempeño. Consecuentemente la entidad no ha definido adecuados mecanismos de control.

Conclusión.

La empresa no cuenta con actividades de control como medida para contrarrestar dificultades que puedan afectar en el cumplimiento de objetivos.

Recomendación:

Al SR. GERENTE Y JEFES DEPARTAMENTALES.

4. Realizar un diseño de controles, en el cual constará las debidas políticas y procedimientos, para cada uno de sus departamentos.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

No se considera las propuestas de los empleados respecto de las formas de mejorar la productividad.

El manual COSO establece que: “El personal también debe saber cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás y saber qué comportamiento es considerable aceptable o no; los empleados de línea que tratan los temas operativos críticos cada día son a menudo los mejores situados para reconocer los problemas cuando surgen y los canales de comunicación debería asegurar que ese personal puede enviarla a sus superiores.”

Con lo antes expuesto, la empresa no ha considerado las propuestas de los empleados con respecto a la formas de mejorar la productividad.

El personal que labora en la empresa Graiman ha manifestado que no son escuchados para opinar, proponer o mejorar los procesos productivos debido a la falta de comunicación entre empleados y jefes departamentales.

La empresa al no aceptar sugerencias del personal, no corrige a tiempo sus falencias, puesto que ellos al estar involucrados directamente en el proceso pueden observar o medir parámetros para establecer el trabajo de una manera más eficiente logrando disminuir tiempos o recursos.

Conclusión.

Los empleados al estar involucrados directamente en el proceso de producción pueden sugerir ideas para corregir algunas falencias, con el fin de mejorar la productividad de la empresa.

Recomendación.

Al SR. GERENTE Y JEFES DEPARTAMENTALES

5. Coordinar charlas con el personal donde se pueda manifestar sugerencias en frente de todos los involucrados así tendrán la oportunidad de ser escuchados y originar mejoras para la productividad.

SUPERVISIÓN.

No existe una supervisión permanente para la evaluación del rendimiento del control interno.

Conforme al COSO determina que: “Hay que establecer políticas y procedimientos para identificar qué información se necesita a un nivel determinado para tomar decisiones en forma eficaz. En todo caso, los altos directivos deberían ser informados de las deficiencias del control interno”.

Sin embargo verificamos que la empresa no realiza una supervisión permanente para la evaluación del rendimiento del control interno, mediante un autocontrol o a través de auditoría interna.

Esta situación ocasiona a que no se pueda tomar medidas correctivas puesto que no se realiza la debida supervisión de las actividades a cumplirse.

Conclusión.

La empresa no realiza evaluaciones, ni seguimientos permanentes sobre los resultados obtenidos. Lo cual resulta perjudicial, puesto que no se pueden realizar modificaciones acertadas que le permitan a la empresa reaccionar adecuadamente de acuerdo a las circunstancias.

Recomendación:

Al SR. GERENTE Y JEFES DEPARTAMENTALES.

6. Implementar mecanismo de auto evaluación de control interno y de ser necesario implantar una unidad de auditoría interna que se encargue de este trabajo.

3.2.8 Objetivos, alcance, estrategias y subcomponentes de la auditoría

3.2.8.1 Objetivos

3.2.8.1.1 Objetivo general

Verificar si el sistema de producción está alcanzando el objetivo y metas propuestas con un uso razonable de los recursos a unos costos aceptables.

3.2.8.1.2 Objetivos específicos

- Verificar si se han alcanzado las metas y objetivos en los planes y programas de producción.
- Verificar si el personal se encuentra debidamente capacitado.
- Evaluar los presupuestos asignados al área de producción.
- Verificar si la organización y funciones establecidas en el área de producción responden a los objetivos y necesidades establecidas.
- Verificar el acopio, manejo y utilización de la materia prima para el proceso productivo.
- Comprobar si la higiene y seguridad industrial establecen condiciones apropiadas de trabajo y se han establecido de conformidad con las exigencias legales establecidas.

3.2.8.2 Alcance

En el examen del sistema de producción estudia los planes y programas de producción, los presupuestos, la organización y funciones del área de producción, el personal, la materia prima, y la higiene y seguridad industrial. El examen se lo realizará durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de marzo del año 2012.

3.2.8.3 Estrategias

Para llevar a cabo la Auditoría a la empresa Graiman Cía. Ltda., nos basaremos en los resultados obtenidos en la evaluación del Sistema de Control Interno que se realizó en forma general a toda la entidad.

Para su ejecución se aplicarán técnicas y procedimientos de auditoría y de esta manera encontrar hallazgos, mismas que nos servirán para efectuar las respectivas conclusiones y recomendaciones para mejorar la eficiencia de la gestión de la empresa en su producción.

3.2.8.4 Componente.

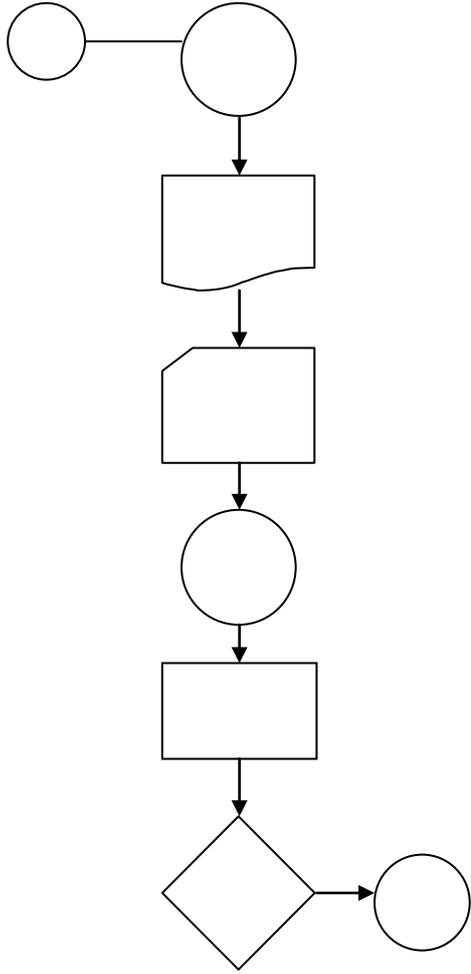
En la auditoría a realizarse en la empresa Graiman Cía. Ltda., se analizará el componente Sistema de Producción.

FASE II

PLANIFICACIÓN

3.3. Fase II Planificación.

3.3.1 Diagrama de Actividades

| FASE II PLANIFICACIÓN | PASO Y DESCRIPCIÓN |
|--|--|
|  <pre> graph TD Start(()) --- Circle1(()) Circle1 --> Parallelogram[/ /] Parallelogram --> Pentagon{{ }} Pentagon --> Circle2(()) Circle2 --> Rectangle[] Rectangle --> Diamond{ } Diamond --> End(()) </pre> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario revisan y analizan la información y documentación recopilada. 2. Equipo multidisciplinario evalúa el control interno de cada componente 3. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el memorando de planificación 4.- Supervisor y Jefe de Equipo preparan los programas de auditoría 5. Subdirector revisa el plan de trabajo y los programas por componentes. 6- Director revisa y aprueba el plan y los programas de auditoría. |

GRAIMAN CIA. LTDA.

ORDEN DE TRABAJO No. AI – 001 - 2013

ASUNTO: EXAMEN AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Fecha: 20 de febrero de 2013

De: Ing. Genaro Peña Cordero

Para: Sra. Karina Sacasari, Auditor – Jefe del equipo

Origen o Motivos del Examen: Por solicitud del Gerente de GRAIMAN y por trabajo de tesis de Ingeniero en Contabilidad y auditoría.

Objetivo general

Verificar si el sistema de producción está alcanzando el objetivo y metas propuestas con un uso razonable de los recursos a unos costos aceptables.

Alcance

En el examen del sistema de producción estudia los planes y programas de producción, los presupuestos, la organización y funciones del área de producción, el personal, la materia prima, y la higiene y seguridad industrial. El examen se lo realizará durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de marzo del año 2012.

Limitación al alcance

Se excluye el tema de calidad, en virtud de que la empresa de acuerdo al contrato de certificación de calidad ejecuta un examen especial del tema.

Objetivos particulares

- Verificar si se han alcanzado las metas y objetivos en los planes y programas de producción.
- Verificar si el personal se encuentra debidamente capacitado.
- Evaluar los presupuestos asignados al área de producción.

- Verificar si la organización y funciones establecidas en el área de producción responden a los objetivos y necesidades establecidas.
- Verificar el acopio, manejo y utilización de la materia prima para el proceso productivo.
- Comprobar si la higiene y seguridad industrial establecen condiciones apropiadas de trabajo y se han establecido de conformidad con las exigencias legales establecidas.

RECURSOS Y TIEMPO REQUERIDO:

1) Recursos Humanos:

| <i>NOMBRES</i> | <i>CARGO</i> | <i>DIAS-HOMBRE</i> |
|---------------------------|------------------|---------------------|
| | Auditor- Jefe de | |
| Karina Sacasari | equipo | 100 días laborables |
| Diego Ruilova | Auditor | 100 días laborables |
| Ing. Genaro Peña Cordero. | SUPERVISOR | |

2) Recursos Materiales

- Computadoras
- Impresora
- Resmas de papel bond.
- Cartuchos.

Otros recursos:

El equipo contará con una oficina en la planta industrial.

3) Tiempo estimado

Se utilizaran 100 días laborables.

4) Costo aproximado:

Costo: \$ 475,75

Responsable:

Karina Sacasari

3.3.2 Evaluación específica del control interno por componente.

|  | | EMPRESA INDUSTRIAL GRAIMAN CIA. LTDA. CUESTIONARIO EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO | | | Hoja No 1 1/2 |
|---|---|--|----|-----|-------------------------|
| TIPO DE EXAMEN | | Auditoría de Gestión | | | |
| COMPONENTE: | | Graiman Cía. Ltda. | | | |
| SUBCOMPONENTE: | | Departamento de Producción | | | |
| <i>ORGANIZACIÓN</i> | | | | | |
| N° | Preguntas | SI | NO | N/A | Observaciones |
| 1 | * ¿La empresa cuenta con un departamento de producción? | x | | | |
| 2 | * ¿Los funcionarios y empleados presentan denuncias sin temor a represalias? | x | | | |
| 3 | * ¿Existen manuales de procesos? | | x | | |
| 4 | * ¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad? | | x | | |
| 5 | * ¿Existe comunicación interna y externa? | x | | | |
| 6 | * ¿Se actualizan los organigramas? | x | | | |
| 7 | * ¿Existe responsabilidad y delegación de autoridad? | x | | | |
| 8 | * ¿El número del personal está de acuerdo con el tamaño del departamento así como la naturaleza y complejidad de sus actividades y sistemas? | x | | | |
| 9 | * ¿Existen políticas y procedimientos para la contratación, formación, remuneración de los empleados? | | x | | |
| 10 | * ¿Se emprenden acciones disciplinarias contra aquellos que muestran una conducta profesional impropia? | x | | | |
| 11 | * ¿Se revisan los expedientes de los candidatos a puestos de trabajo? | | x | | |
| 12 | * ¿Existen métodos para motivar a los empleados? | x | | | |
| 13 | * ¿El jefe departamental orienta al personal sobre la misión, visión institucional para alcanzar los objetivos del plan estratégico y operativo en base de un plan de motivación? | | x | | |
| 14 | * ¿Dentro del departamento de Producción se cuenta con un plan de incentivos en relación a los objetivos y logros alcanzados? | x | | | |
| 15 | * ¿Se establecen objetivos con indicadores de rendimiento? | | x | | |
| 16 | * ¿Existen políticas de responsabilidad en todos los niveles y se verifica su cumplimiento? | | x | | |
| 17 | * ¿Se realizan capacitaciones al personal del departamento? | x | | | |
| 18 | * Se identifican indicadores de gestión, en el departamento de producción. | | x | | |
| 19 | Existen controles en los desperdicios de materia prima | x | | | |
| 20 | Existe un control en la selección del producto terminado en cuanto a su calidad (exportación, comrcial, tercera) | x | | | |
| 21 | Existe algun registro de los problemas suscitados en el departamento de producción. | | x | | Eliminación de archivos |
| 22 | Existe algun control en las órdenes de mantenimiento de la maquinaria. | | x | | Falta de informes |
| 23 | Existe una adecuada planificación en cuanto a la importación de materia prima. | | x | | |
| 24 | Se realiza la debida socialización del presupuesto con los demas integrantes del departamento de producción. | | | | |

|  EMPRESA INDUSTRIAL GRAIMAN CIA. LTDA. CUESTIONARIO EVALUACIÓN ESPECIFICA DE CONTROL INTERNO | | Hoja No 1 2/2 | | | |
|--|---|----------------------------|-----------|------------|----------------------|
| TIPO DE EXAMEN | | Auditoría de Gestión | | | |
| COMPONENTE: | | Graiman Cía. Ltda. | | | |
| SUBCOMPONENTE: | | Departamento de Producción | | | |
| ORGANIZACIÓN | | | | | |
| N° | Preguntas | SI | NO | N/A | Observaciones |
| 25 | Existe un monitoreo al personal en cuanto al uso de protección industrial | | x | | |
| 26 | Las autoridades toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad. | | x | | |
| 27 | Existe una correcta comunicación y agilización de pedidos de insumos entre el departamento de producción y compras. | x | | | |
| 28 | Existe coordinación y distribución adecuada de los insumos. | x | | | |
| 29 | Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades. | | x | | |
| 30 | Los empleados saben cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás. | | x | | |
| 31 | Existen medidas de seguimiento y control en cuanto a la producción defectuosa. | | x | | |
| 32 | *Se suministra la información a las personas adecuadas, permitiéndoles cumplir con sus responsabilidades de forma eficaz y eficiente. | | x | | |
| 33 | *La información de la empresa constituye una herramienta de supervisión, para conocer si se han logrado los objetivos, metas e indicadores. | | x | | |
| 34 | * Los sistemas de información de la empresa son ágiles y flexibles para integrarse eficazmente con los empleados. | x | | | |
| 35 | *Existen sistemas y procedimientos que aseguran la confiabilidad de los datos. | x | | | |
| 36 | *Se realiza con frecuencia la supervisión de los procesos y de la información. | x | | | |
| 37 | *La información además de oportuna, es confiable. | x | | | |
| 38 | *Se comunica oportunamente al personal respecto de sus responsabilidades. | | x | | |
| 39 | *Se denuncia posibles actos indebidos. | x | | | |
| 40 | *¿Existe comunicación con clientes y proveedores? | x | | | |
| 41 | *¿Los empleados saben como sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás? | | x | | |
| 42 | *Se evalua el avance de las metas y objetivos programados por cada área de operación. | | x | | |
| 43 | *En los mecanismos de comunicación existen manuales, políticas, instructivos, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tablon de anuncio, videos y mensajes. | x | | | |
| 44 | *¿Se ha implantado herramientas de evaluación, que incluyan listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagrama de flujos? | | x | | |

Preparado por: Karina Sacasari Diego Ruilova

Supervisado por: Diego Ruilova

Fuente: Manual de auditoría Eco. Teodoro Cubero.

3.3.3 Matriz de Ponderación de Riesgo y Confianza.

EVALUACIÓN DEL RIESGO POR COMPONENTE

Empresa Industrial Graiman Cía. Ltda.

Cuadro # 15 Matriz de Ponderación.

MATRIZ DE PONDERACIÓN

SUBCOMPONENTE: PRODUCCIÓN.

| | ACTIVIDADES | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN |
|--------------|--|-------------|--------------|
| 1 | Cumplimiento de objetivos y metas deseadas en el departamento de producción. | 10 | 10 |
| 2 | Cumplimiento del presupuesto asignado al departamento de producción. | 10 | 5 |
| 3 | Cumplimiento de actividades en las funciones de planificación, organización, ejecución y control. | 10 | 8 |
| 4 | Personal idóneo o cualificado para el departamento. | 10 | 8 |
| 5 | Acopio, manejo y utilización de materia prima. | 10 | 7 |
| 6 | Uso y mantenimiento de la maquinaria. | 10 | 8 |
| 7 | La higiene y seguridad industrial establecen condiciones apropiadas trabajo y se han establecido de conformidad con las exigencias legales establecidas. | 10 | 6 |
| TOTAL | | 70 | 52 |

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión Econ. Teodoro Cubero.

Responsables: Los Autores

3.3.3.1 Determinación del nivel de confianza.

GRAIMAN CÍA. LTDA.

SUBCOMPONENTE: PRODUCCIÓN

CP: Confianza Ponderada

CT: Calificación Total

PT: Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{100} = \frac{52 \times 100}{100} = 74,28\% \text{ Riesgo y confianza: moderado (medio)}$$

PT 70

DETERMINACIÓN DEL NIVEL RIESGO:

| Riesgo | | | | | |
|------------------|-----|-----------------|-----|-------------|-----|
| ALTO | | MODERADO | | BAJO | |
| BAJO | | MEDIO | | ALTO | |
| 15% | 50% | 51% | 75% | 76% | 95% |
| Confianza | | | | | |

En base a la apreciación presentada, consideramos que el riesgo y la confianza del subcomponente de producción se encuentran dentro del rango de 51% a 75%, siendo este un riesgo moderado, por lo que se tendrá que efectuar algunos controles en las actividades realizadas dentro del departamento de producción.

3.3.4 Memorando de Planificación.

| EMPRESA INDUSTRIAL GRAIMAN CÍA. LTDA. | |
|---|--------------------------|
| MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN. | |
| ENTIDAD: EMPRESA INDUSTRIAL GRAIMAN CÍA.LTDA. | |
| Auditoría de gestión: Producción | Periodo: Enero-Marzo |
| Preparado por: Karina Sacasari | Fecha: 21-02-2013 |
| Revisado por: Diego Ruilova | Fecha: 22-02-2013 |
| 1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA | |
| Informe de auditoría, Memorando de Antecedentes y Síntesis del informe: | |
| 2. Fechas de Intervención | Fecha estimada |
| • Orden de Trabajo | 05-02-2013 |
| • Conocimiento preliminar | 07-02-2013 |
| • Planificación | 21-02-2013 |
| • Trabajo de campo | 28-02-2013 |
| • Discusión del informe con funcionarios | 11-05.2013 |
| • Presentación del informe a la dirección | 25-05-2013 |
| • Emisión del informe final de auditoría | 24-06-2013 |
| 3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO | |
| • Coordinador | Ing. Genaro Peña |
| • Supervisor | Diego Ruilova |
| • Jefe de Equipo | Karina Sacasari |
| 4. DIAS PRESUPUESTADOS | |
| - 100 Días laborables, distribuidos en las siguientes fases: | |
| - FASE I, Conocimiento Preliminar | 70 días |
| - FASE II, Planificación | 9 días |
| - FASE III, Ejecución | 10 días |
| - FASE IV, Comunicación de Resultados | 5 días |
| - FASE V, Seguimiento | 6días |
| 5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES | |
| MATERIALES | |

Útiles de Oficina.

| | |
|----------------------------|-----|
| <i>Hojas de Papel Bond</i> | 500 |
| <i>Tóner</i> | 2 |
| <i>Esferos</i> | 2 |
| <i>Carpetas</i> | 2 |
| <i>Anillados</i> | 5 |
| <i>Impresiones</i> | 50 |
| <i>Copias</i> | 100 |

OTROS

Oficina en la planta industrial.

TIEMPO ESTIMADO

Se utilizaran 100 días laborables.

COSTO APROXIMADO

Costo: \$ 475,75

6. ENFOQUE DE LA AUDITORIA

- **MISIÓN**

Producir y comercializar cerámica plana, usando tecnología de vanguardia y amigable al medio ambiente, afianzándonos con altos estándares de calidad, servicio y eficiencia, manteniendo un personal con capacidad técnica, promoviendo el cumplimiento de principios éticos, morales y el desarrollo de virtudes humanas.

- **VISIÓN**

Ser reconocidos como líderes por nuestros clientes, al ofrecerles el mejor producto y servicio, creando ambientes innovadores.

- **OBJETIVOS**

- Generar rentabilidad a través del giro del negocio.

- Conseguir un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes.
- Aprovechar el 90% de la capacidad vendible.
- Potenciar y Alcanzar el alto desempeño del Recurso Humanos.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (anexo 7)

FUNCIONES:

GERENTE DE PRODUCCIÓN

- Organiza las actividades que realizará todo el departamento de producción.
- Coordinar y controlar los estándares de producción.
- Revisar todos los informes de las actividades realizadas en el área productiva con respecto a los trabajadores y a la maquinaria
- Coordinar las adquisiciones de materia prima con el departamento de logística.

JEFES DEPARTAMENTALES

- Controlar y monitorear el desarrollo de los procesos productivos
- Coordinar las actividades del personal a cargo
- Elaborar y registrar los controles de producción
- Planificar y gestionar la asignación de recursos para el cumplimiento de sus actividades

SUPERVISORES DE PRODUCCIÓN EN GENERAL

- Supervisa el cumplimiento de las actividades de producción a cargo de sus obreros.
- Controla el cumplimiento de los horarios y turnos de trabajo para su reporte al jefe de personal.
- Revisa los registros de producción y notifica novedades al jefe departamental.
- Controla el correcto uso de los recursos adecuados.
- Controlar tiempos y movimientos de los trabajadores de planta.

POLÍTICAS DE LA ENTIDAD

SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

Investigar permanentemente las necesidades de nuestros clientes y específicamente el uso que le dan a nuestros pisos y porcelánicos con el fin de satisfacer sus requisitos.

PRODUCTOS CONFORMES CON NORMAS NACIONALES E INTERNACIONALES

Fabricar y comercializar revestimientos cerámicos con altos estándares de calidad, asegurándonos que cumplan con normas nacionales e internacionales.

COLABORADORES CONFIABLES Y CON ALTOS ESTANDARES DE DESEMPEÑO.

Mantener un grupo humano con capacidad técnica, promover el cumplimiento de los principios éticos, morales y el desarrollo de las virtudes humanas.

MEJORAMIENTO CONTINUO

Mejorar continuamente los procesos empleando tecnología moderna y materiales que cumplan los requisitos necesarios.

FODA DE LA ENTIDAD.

FORTALEZAS

- Tecnología de Punta.
- Variedad de Diseños.
- Certificación ISO-9002.
- Posicionamiento de la Marca a nivel nacional.

OPORTUNIDADES

- Tendencia modernizadora.
- Bajo nivel de competitividad a nivel nacional.
- Familiaridad con servidores públicos.

- Acceso a mano de obra y materia prima adecuada.

DEBILIDADES

- Dependencia parcial de materia prima importada.
- Costos altos con relación al mercado nacional.
- Productos complementarios importados (sanitarios, griferías, cenefas).
- Comunicación interna deficiente.

AMENAZAS

- Finalización del tratado ATPDA.
- Ingreso ilegal de productos similares, ineficiencia aduanera.
- Clausura de explotación minera.
- Cambio de tendencias del consumidor (Pisos flotantes).

ENFOQUE A:

Análisis al departamento de producción en la empresa Industrial Graiman Cía. Ltda.

OBJETIVO:

Objetivo General:

Verificar si el sistema de producción está alcanzando el objetivo y metas propuestas con un uso razonable de los recursos a unos costos aceptables.

Objetivos particulares:

- Verificar si se han alcanzado las metas y objetivos en los planes y programas de producción.
- Verificar si el personal se encuentra debidamente capacitado.
- Evaluar los presupuestos asignados al área de producción.
- Verificar si la organización y funciones establecidas en el área de producción responden a los objetivos y necesidades establecidas.
- Verificar el acopio, manejo y utilización de la materia prima para el proceso

productivo.

- Comprobar si la higiene y seguridad industrial establecen condiciones apropiadas de trabajo y se han establecido de conformidad con las exigencias legales establecidas.

ALCANCE:

En el examen del sistema de producción estudia los planes y programas de producción, los presupuestos, la organización y funciones del área de producción, el personal, la materia prima, y la higiene y seguridad industrial. El examen se lo realizará durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de marzo del año 2012.

INDICADORES DE GESTIÓN:

INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN

| NOMBRE | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | DESCRIPCIÓN |
|--|--|--|---|
| CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCION | $\text{Cantidad real producida} * 100 / \text{cantidad programada}$ | % del cumplimiento del programa de Producción. | Este indicador nos permite conocer el grado de cumplimiento del programa de producción de cerámica. |
| CAPACIDAD UTILIZADA | $\text{Producción real} / \text{Capacidad de producción}$ | % utilización de la capacidad total de la planta | Este indicador mide la óptima utilización de la capacidad instalada. |
| EFICIENCIA DE LA INSPECCIÓN | $\text{Producción defectuosa} / \text{Producción Total}$ | % de la producción defectuosa | Este indicador permite conocer la eficiencia de la inspección en la producción. |
| VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO | $(\text{Gastos reales} / \text{Gastos Programados})$ | % del cumplimiento del presupuesto. | Este indicador muestra el grado de cumplimiento de los gastos establecidos frente a lo ejecutado presupuestariamente. |
| MANEJO DE PERSONAL | $(\text{N}^\circ \text{ total de personal capacitado} / \text{N}^\circ \text{ total personal planta}) * 100$ | % de capacitaciones realizadas | Este indicador nos muestra cuanto del total de personal de planta ha sido capacitado. |

RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

DETERMINACIÓN DEL NIVEL RIESGO:

| | |
|------------------|-----------------|
| Riesgo | |
| ALTO | MODERADO |
| BAJO | MEDIO |
| 15% 50% | 51% 75% |
| Confianza | |
| BAJO | ALTO |
| 76% 95% | |

En base a la apreciación presentada, consideramos que el riesgo y la confianza del subcomponente de producción se encuentran dentro del rango de 51% a 75%, siendo este un riesgo moderado, por lo que se tendrá que efectuar algunos controles en las actividades realizadas dentro del departamento de producción.

TRABAJO A REALIZAR POR LOS AUDITORES EN LA FASE DE EJECUCIÓN.

Estudiar las áreas críticas o las de riesgo, identificadas, considerando los resultados de la fase anterior, para lo cual se aplicará procedimientos, técnicas o prácticas de auditoría en base al enfoque establecido en la planificación específica.

Identificar y desarrollar los hallazgos, determinando sus atributos esto es: condiciones, criterios, causas, efectos, conclusiones y recomendaciones.

TRABAJO DE OTROS PROFESIONALES:

Gerente general.
Gerente de Producción.
Jefes departamentales.

7. COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD AUDITADA:

Auditores Internos

8. OTROS ASPECTOS:

- Se anexa programas de trabajo y cuestionarios de control interno por cada componente (Preparados en forma conjunta por auditores y otros profesionales)
- El archivo permanente fue creado y organizado en la presente auditoría de gestión.
- El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la Fase de “Conocimiento Preliminar”.

| | |
|--|--|
| 9. FIRMAS DE APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN | |
| Director de auditoría | Subdirector de Auditoría |

3.3.5 Programa de Trabajo Ejecución

|  | | EMPRESA GRAIMAN CIA. LTDA. PROGRAMA DE EJECUCIÓN | | Realizado por: Karina Sacasari | |
|---|--|---|----------------|---------------------------------------|--|
| No | OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS | Ref./P.T | Elaborado por: | Fecha | |
| | OBJETIVOS | | | | |
| 1 | Evaluar el cumplimiento de objetivos del área de producción; su eficiencia y eficacia por medio de indicadores. | | | | |
| 2 | Evaluar el cumplimiento de leyes, políticas y procedimientos de control en el área de producción. | | | | |
| 3 | Evaluar el cumplimiento del sistema de salud y seguridad social. | | | | |
| | PROCEDIMIENTOS | | | | |
| 1 | Evalue el control interno del departamento de producción. | | | | |
| 2 | Solicite al jefe de producción el programa y reporte de producción. | | | | |
| 3 | Mediante la aplicación de indicadores de eficiencia evalúe el rendimiento y cumplimiento de la producción. | | | | |
| 4 | Analizar el reporte de producción en base a la capacidad total de producción. | | | | |
| 5 | Verificar a través de un indicador si está aprovechando al 100 % la capacidad productiva. | | | | |
| 6 | Analizar el reporte de producción y calcular la cantidad de producto defectuoso. | | | | |
| 7 | Mediante la aplicación de un indicador, determine la eficiencia de la inspección en cuanto a la producción defectuosa. | | | | |
| 8 | Solicite al departamento de finanzas el presupuesto establecido para el período enero-marzo 2012. | | | | |
| 9 | Mediante la aplicación de indicadores de eficiencia y economía evalúe el presupuesto asignado al departamento de producción. | | | | |
| 10 | Solicite al departamento de Recursos Humanos el programa de capacitación del personal del área de producción. | | | | |
| 11 | Verificar si el personal que labora en el departamento de producción es capacitado para realizar su trabajo. | | | | |
| 12 | Verificar si cumplen con las obligaciones que determina el Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social, en cuanto al sistema de gestión de seguridad y salud . | | | | |

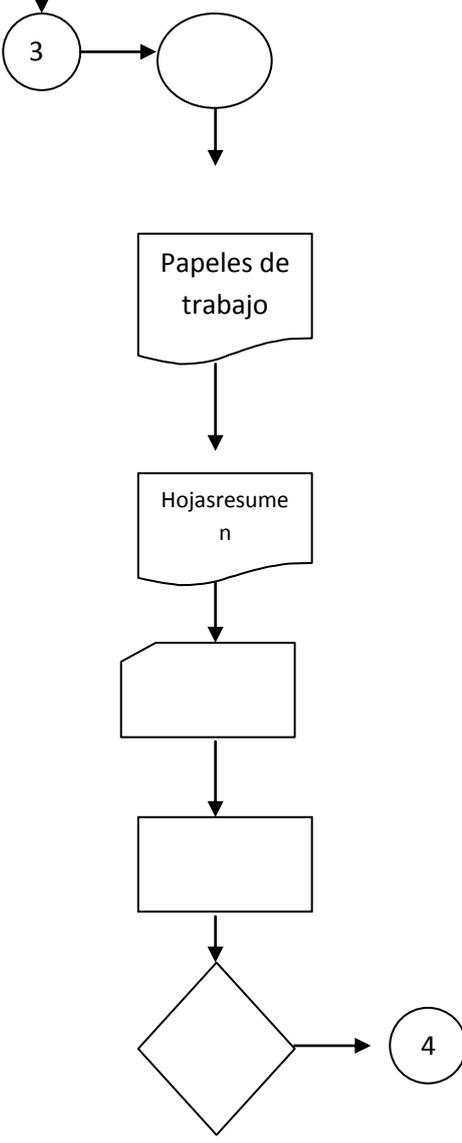
FASE

III

EJECUCIÓN

3.4 FASE III EJECUCIÓN.

3.4.1 FLUJO DE ACTIVIDADES ETAPA DE LA EJECUCIÓN.

| FASE III DE EJECUCIÓN | PASO Y DESCRIPCIÓN |
|--|--|
|  | <ol style="list-style-type: none"> 1. Equipo multidisciplinario aplican los programas que incluyen pruebas y procedimientos 2. Equipo multidisciplinario elabora papeles de trabajo que contienen evidencias suficientes, competentes y pertinentes. 3. Jefe de Equipo y Supervisor elabora y revisa hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente 4. Jefe de Equipo y Supervisor redacta y revisa los comentarios conclusiones y recomendaciones. 5. Jefe de Equipo comunica resultados parciales a los funcionarios de la entidad. 6. Jefe de Equipo y Supervisor definen la estructura del informe de auditoría |

3.4.2 Programa de Trabajo.

|  | | EMPRESA GRAIMAN CIA. LTDA. PROGRAMA DE EJECUCIÓN | | Realizado por: Karina Sacasari | |
|---|--|---|----------------|---------------------------------------|--|
| No | OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS | Ref./P.T | Elaborado por: | Fecha | |
| OBJETIVOS | | | | | |
| 1 | Evaluar el cumplimiento de objetivos del área de producción; su eficiencia y eficacia por medio de indicadores. | | Karina S. | | |
| 2 | Evaluar el cumplimiento de leyes, políticas y procedimientos de control en el área de producción. | | Karina S. | | |
| 3 | Evaluar el cumplimiento del sistema de salud y seguridad social. | | Karina S. | | |
| PROCEDIMIENTOS | | | | | |
| 1 | Evalue el control interno del departamento de producción. | P/T 003 | Karina S. | | |
| 2 | Solicite al jefe de producción el programa y reporte de producción. | P/T 004 | Karina S. | | |
| 3 | Mediante la aplicación de indicadores de eficiencia evalúe el rendimiento y cumplimiento de la producción. | P/T 005 y PT 007 | Karina S. | | |
| 4 | Analizar el reporte de producción en base a la capacidad total de producción. | P/T 008 | Karina S. | | |
| 5 | Verificar a través de un indicador si está aprovechando al 100 % la capacidad productiva. | P/T 009 | Karina S. | | |
| 6 | Analizar el reporte de producción y calcular la cantidad de producto defectuoso. | P/T 010 y PT 012 | Karina S. | | |
| 7 | Mediante la aplicación de un indicador, determine la eficiencia de la inspección en cuanto a la producción defectuosa. | P/T 011 y PT 013 | Karina S. | | |
| 8 | Solicite al departamento de finanzas el presupuesto establecido para el período enero-marzo 2012. | P/T 014 | Karina S. | | |
| 9 | Mediante la aplicación de indicadores de eficiencia y economía evalúe el presupuesto asignado al departamento de producción. | P/T 015 | Karina S. | | |
| 10 | Solicite al departamento de Recursos Humanos el programa de capacitación del personal del área de producción. | P/T 016 | Karina S. | | |
| 11 | Verificar si el personal que labora en el departamento de producción es capacitado para realizar su trabajo. | P/T 017 | Karina S. | | |
| 12 | Verificar si cumplen con las obligaciones que determina el Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social, en cuanto al sistema de gestión de seguridad y salud . | P/T 018 | Karina S. | | |
| 13 | Prepare hojas de hallazgos con sus comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la eficacia, economía y eficiencia. | | Karina S. | | |

Realizado por: Los autores

3.4.3 Evaluación Específica del Control Interno.

| | |
|---|--------------------------------|
|  <p>PAPEL DE TRABAJO</p> | P/T # 003 |
| | Realizado por: Karina Sacasari |
| <p>Subcomponente: Producción</p> <p>Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012</p> | |
| <p style="text-align: center;">EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL CONTROL INTERNO</p> <p>Una vez realizada la evaluación específica del control interno en el componente Graiman Cía. Ltda., y subcomponente producción, se ha encontrado que el personal que labora en el área de producción tiene poco conocimiento de los fundamentos básicos de la planificación estratégica, además, de acuerdo al reglamento interno de la empresa determina que la entidad deberá contar con un manual de funciones y de puestos, no obstante, a la falta de organización y coordinación por parte de los jefes existe una inexactitud en cuanto a la distribución de actividades.</p> <p>Así mismo se determinó que el departamento no cuenta con una adecuada planificación y coordinación en cuanto al requerimiento de la materia prima.</p> <p>Otra deficiencia es que no se considera las propuestas de los empleados respecto a las formas de mejorar la productividad.</p> | |

3.4.4 Aplicación de Indicadores de Gestión.

| | | |
|--|---------------------------------|----------------|
|  <p>EXPRESA TUS SUEÑOS</p> | Ref. P/T 004 | |
| | Realizado por : Karina Sacasari | |
| <p>Subcomponente: Producción</p> <p>Período examinado: Del 01 de enero a 31 de marzo 2012</p> | | |
| <p>ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN DE GRES.</p> | | |
| <p>Cuadro # 16 Programa de producción.(GRES)</p> | | |
| <p>PROGRAMA DE PRODUCCIÓN GRES ENERO - MARZO 2012</p> | | |
| LINEAS DE PRODUCCION | PROGRAMADO | REAL |
| | CANTIDAD M2 | CANTIDAD M2 |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 1 | 249550 | 259417 |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 2 | 234050 | 268400 |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 3 | 309550 | 335457 |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 4 | 371250 | 407406 |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 5 | 378000 | 421617 |
| TOTAL PRODUCCION GRES | 1542400 | 1692296 |
| <p>Fuente: Información proporcionada por la empresa</p> <p>Responsable: Los autores</p> | | |
| <p>Conclusión: Con la información proporcionada por el asistente de producción pudimos verificar que la producción se cumple a cabalidad con lo planificado.</p> <p>Se planificó producir 1,542.400 metros cuadrados y en realidad se reportó una producción de 1,692.296 m2.</p> | | |

| | | |
|--|---|---|
|  <p>PAPEL DE TRABAJO</p> <p>EXPRESA TUS SUEÑOS</p> | Ref. P/T 005 | |
| | Realizado por: Karina Sacasari | |
| <p>Subcomponente: Producción</p> <p>Período examinado: Del 01 de enero al 31 de marzo 2012</p> | | |
| INDICADORES DE GESTIÓN | | |
| <p>Se aplicaron indicadores de gestión para medir el grado de ejecución y cumplimiento del programa de producción, estableciendo como parámetro el 100%</p> <p style="text-align: center;">% Cumplimiento del programa de producción de gres.</p> | | |
| Descripción. | Indicador | Cálculo. |
| Este indicador nos permite conocer el grado de cumplimiento del programa de producción de cerámica | Cantidad real producida *100 / cantidad programada. | $(1692296 * 100 / 1542,400) = 109,72\%$ |
| <p>Interpretación: En la línea de gres la producción excede en un 9,72% del programa de producción, es decir ha producido más de lo programado. (anexo 4)</p> | | |
| Supervisado por: Diego Ruilova | | |

Realizado por: Los autores

|  <p>EXPRESA TUS SUEÑOS</p> | Ref. P/T 006 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------|----------------|---|--|--|----------------------|------------|------|-------------|-------------|------------------------------------|---------------|---------------|----------------------------------|--------------|---------------|------------------------------------|---------------|---------------|-----------------------------|----------------|----------------|
| | Realizado por : Karina Sacasari | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Subcomponente: Producción</p> <p>Período examinado: Del 01 de enero a 31 de marzo 2012</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN DE POX.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Cuadro # 17 Programa de producción.(POX)</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="background-color: yellow;">PROGRAMA DE PRODUCCIÓN POX ENERO - MARZO 2012</th> </tr> <tr> <th rowspan="2" style="background-color: #d9e1f2;">LINEAS DE PRODUCCIÓN</th> <th style="background-color: #d9e1f2;">PROGRAMADO</th> <th style="background-color: #d9e1f2;">REAL</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #d9e1f2;">CANTIDAD M2</th> <th style="background-color: #d9e1f2;">CANTIDAD M2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">LINEA DECORADO EXTERNA Nº 7</td> <td style="text-align: center;">640760</td> <td style="text-align: center;">394762</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">ACABADOS ADICIONALES Nº 7</td> <td style="text-align: center;">11000</td> <td style="text-align: center;">361089</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">LINEA DECORADO EXTERNA Nº 6</td> <td style="text-align: center;">735000</td> <td style="text-align: center;">317362</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #d9e1f2;">TOTAL PRODUCCIÓN POX</td> <td style="text-align: center;">1386760</td> <td style="text-align: center;">1073213</td> </tr> </tbody> </table> | | | PROGRAMA DE PRODUCCIÓN POX ENERO - MARZO 2012 | | | LINEAS DE PRODUCCIÓN | PROGRAMADO | REAL | CANTIDAD M2 | CANTIDAD M2 | LINEA DECORADO EXTERNA Nº 7 | 640760 | 394762 | ACABADOS ADICIONALES Nº 7 | 11000 | 361089 | LINEA DECORADO EXTERNA Nº 6 | 735000 | 317362 | TOTAL PRODUCCIÓN POX | 1386760 | 1073213 |
| PROGRAMA DE PRODUCCIÓN POX ENERO - MARZO 2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LINEAS DE PRODUCCIÓN | PROGRAMADO | REAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | CANTIDAD M2 | CANTIDAD M2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LINEA DECORADO EXTERNA Nº 7 | 640760 | 394762 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ACABADOS ADICIONALES Nº 7 | 11000 | 361089 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LINEA DECORADO EXTERNA Nº 6 | 735000 | 317362 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL PRODUCCIÓN POX | 1386760 | 1073213 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Fuente: Información proporcionada por la empresa</p> <p>Responsable: Los autores</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Conclusión: Con la información proporcionada por el asistente de producción se pudo verificar que la producción no se cumple con lo planificado durante el periodo enero-marzo 2012.</p> <p>Se planificó producir 1,386760 metros cuadrados y en realidad se reportó una producción de 1,073213 m2.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

|  PAPEL DE TRABAJO EXPRESA TUS SUEÑOS | | Ref. P/T 007 |
|--|---|---------------------------------------|
| | | Realizado por: Karina Sacasari |
| Subcomponente: Producción | | |
| Período examinado: Del 01 de enero al 31 de marzo 2012 | | |
| % Cumplimiento del programa de producción de pox. | | |
| Descripción. | Indicador | Cálculo. |
| Este indicador nos permite conocer el grado de cumplimiento del programa de producción de cerámica | Cantidad real producida *100 / cantidad programada. | $(1073213 * 100 / 1386760) = 77,38\%$ |
| <p>Interpretación: En la línea de porcelanato no se cumple con la producción planificada existe solamente el 77,38% de reporte de producción durante el periodo enero marzo 2012.</p> | | |
| Supervisado por: Diego Ruilova | | |

Realizado: Por: los autores



Ref. P/T 008

Realizado por : Karina Sacasari

Subcomponente: Producción

Período examinado: Del 01 de enero a 31 de marzo 2012

ANÁLISIS DE LA UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD TOTAL DE LA PLANTA.

Cuadro # 18 Producción máxima de gres.

| PRODUCCIÓN GRES MÁXIMO ENERO - MARZO 2012 | |
|--|--------------------|
| LINEAS DE PRODUCCION | CANTIDAD M2 |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 1 | 532350 |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 2 | 532350 |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 3 | 532350 |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 4 | 532350 |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 5 | 532350 |
| TOTAL PRODUCCIÓN MÁXIMA GRES | 2661750 |

Fuente: Información proporcionada por la empresa

Responsable: Los autores

Cuadro #19 Producción máxima de porcelanato.

| PRODUCCIÓN PORCELANATO MÁXIMO ENERO - MARZO 2012 | |
|---|--------------------|
| LINEAS DE PRODUCCIÓN | CANTIDAD M2 |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 6 | 491269 |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 7 | 491269 |
| PORCELANATO | 982538 |

Fuente: Información proporcionada por la empresa

Responsable: Los autores

Conclusión: Con la información proporcionada por el asistente de producción pudimos determinar la cantidad máxima que se ha producido durante el periodo enero-marzo 2012.

| | | |
|---|---|--|
|  <p>GRAIMAN EXPRESA TUS SUEÑOS</p> | Ref. P/T 009 | |
| | PAPEL DE TRABAJO | |
| Realizado por: Karina Sacasari | | |
| Subcomponente: Producción | | |
| Período examinado: Del 01 de enero al 31 de marzo 2012 | | |
| % Utilización de la capacidad total de la planta | | |
| Descripción. | Indicador | Cálculo. |
| Este indicador nos permite conocer el grado de aprovechamiento de la capacidad total de la maquinaria instalada en la planta de acuerdo a la producción real. | Producción real / capacidad de producción | $(2765509 / 3644288) * 100 =$ 75,88% |
| Interpretación: Graiman utiliza el 75,88% de la capacidad de la maquinaria instalada en la producción de gres y pox. | | |
| Supervisado por: Diego Ruilova | | |

Realizado: Por: los autores

|  <p>EXPRESA TUS SUEÑOS</p> | Ref. P/T 010 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------|--|--|-----------------------------|--------------------|------------------------------|--------------|------------------------------|--------------|------------------------------|--------------|------------------------------|--------------|------------------------------|----------------|---|-----------------|
| | Realizado por : Karina Sacasari | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Subcomponente: Producción</p> <p>Período examinado: Del 01 de enero a 31 de marzo 2012</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LA INSPECCIÓN.</p> <p>Cuadro # 20 Producción defectuosa de gres.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">PRODUCCIÓN DEFECTUOSA GRES ENERO - MARZO 2012</th> </tr> <tr> <th>LINEAS DE PRODUCCION</th> <th>CANTIDAD M2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LINEA DE PRODUCCIÓN 1</td> <td style="text-align: right;">36897</td> </tr> <tr> <td>LINEA DE PRODUCCIÓN 2</td> <td style="text-align: right;">35286</td> </tr> <tr> <td>LINEA DE PRODUCCIÓN 3</td> <td style="text-align: right;">27756</td> </tr> <tr> <td>LINEA DE PRODUCCIÓN 4</td> <td style="text-align: right;">59604</td> </tr> <tr> <td>LINEA DE PRODUCCIÓN 5</td> <td style="text-align: right;">51079,5</td> </tr> <tr> <td>TOTAL PRODUCCION DEFECTUOSA GRES</td> <td style="text-align: right;">210622,5</td> </tr> </tbody> </table> | | PRODUCCIÓN DEFECTUOSA GRES ENERO - MARZO 2012 | | LINEAS DE PRODUCCION | CANTIDAD M2 | LINEA DE PRODUCCIÓN 1 | 36897 | LINEA DE PRODUCCIÓN 2 | 35286 | LINEA DE PRODUCCIÓN 3 | 27756 | LINEA DE PRODUCCIÓN 4 | 59604 | LINEA DE PRODUCCIÓN 5 | 51079,5 | TOTAL PRODUCCION DEFECTUOSA GRES | 210622,5 |
| PRODUCCIÓN DEFECTUOSA GRES ENERO - MARZO 2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LINEAS DE PRODUCCION | CANTIDAD M2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 1 | 36897 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 2 | 35286 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 3 | 27756 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 4 | 59604 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 5 | 51079,5 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL PRODUCCION DEFECTUOSA GRES | 210622,5 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Fuente: Información proporcionada por la empresa</p> <p>Responsable: Los autores</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Conclusión: Con la información proporcionada por el asistente de producción se pudo determinar las cantidades de metros cuadrados defectuosas por cada línea de producción.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|--|--|--------------------------------------|
|  <p>GRAIMAN EXPRESA TUS SUEÑOS</p> | Ref. P/T 011 | |
| | PAPEL DE TRABAJO | |
| Realizado por: Karina Sacasari | | |
| <p>Subcomponente: Producción</p> <p>Período examinado: Del 01 de enero al 31 de marzo 2012</p> | | |
| Eficiencia de la inspección | | |
| Descripción. | Indicador | Cálculo. |
| Este indicador nos permite conocer la eficiencia de la inspección en la producción. | Producción defectuosa / producción total | $210622,5 / 1692296 * 100 = 12.45\%$ |
| <p>Interpretación: Graitman obtiene un 12.45% de la producción defectuosa (gres) de la producción total.</p> | | |
| Supervisado por: Diego Ruilova | | |

Realizado: Por: los autores

|  <p>EXPRESA TUS SUEÑOS</p> | Ref. P/T 012 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------------------|---|--|-----------------------------|--------------------|------------------------------|--------------|------------------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|-------------|----------------------|-------------|--|---------------|
| | Realizado por : Karina Sacasari | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Subcomponente: Producción Período examinado: Del 01 de enero a 31 de marzo 2012</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA DE LA INSPECCIÓN.</p> <p>Cuadro # 21 Producción defectuosa de pox.</p> <table border="1" data-bbox="454 891 1302 1308" style="margin: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">PRODUCCIÓN DEFECTUOSA PORCELANATO ENERO - MARZO 2012</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">LINEAS DE PRODUCCIÓN</th> <th style="text-align: center;">CANTIDAD M2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>LINEA DE PRODUCCIÓN 6</td> <td style="text-align: center;">37777</td> </tr> <tr> <td>LINEA DE PRODUCCIÓN 7</td> <td style="text-align: center;">44236</td> </tr> <tr> <td>PULIDORA 1</td> <td style="text-align: center;">18603</td> </tr> <tr> <td>PULIDORA 2</td> <td style="text-align: center;">5525</td> </tr> <tr> <td>RECTIFICADORA</td> <td style="text-align: center;">6248</td> </tr> <tr> <td>TOTAL PRODUCCION DEFECTUOSA PORCELANATO</td> <td style="text-align: center;">112388</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: Información proporcionada por la empresa Responsable: Los autores</p> <p>Conclusión: Con la información proporcionada por el asistente de producción se pudo determinar las cantidades de metros cuadrados defectuosas por cada línea de producción.</p> | | PRODUCCIÓN DEFECTUOSA PORCELANATO ENERO - MARZO 2012 | | LINEAS DE PRODUCCIÓN | CANTIDAD M2 | LINEA DE PRODUCCIÓN 6 | 37777 | LINEA DE PRODUCCIÓN 7 | 44236 | PULIDORA 1 | 18603 | PULIDORA 2 | 5525 | RECTIFICADORA | 6248 | TOTAL PRODUCCION DEFECTUOSA PORCELANATO | 112388 |
| PRODUCCIÓN DEFECTUOSA PORCELANATO ENERO - MARZO 2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LINEAS DE PRODUCCIÓN | CANTIDAD M2 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 6 | 37777 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LINEA DE PRODUCCIÓN 7 | 44236 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PULIDORA 1 | 18603 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| PULIDORA 2 | 5525 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RECTIFICADORA | 6248 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL PRODUCCION DEFECTUOSA PORCELANATO | 112388 | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|--|--|--|
|  PAPEL DE TRABAJO <small>EXPRESA TUS SUEÑOS</small> | | Ref. P/T 013 |
| | | Realizado por: Karina Sacasari |
| Subcomponente: Producción Período examinado: Del 01 de enero al 31 de marzo 2012 | | |
| Eficiencia de la inspección (pox) | | |
| Descripción. | Indicador | Cálculo. |
| Este indicador nos permite conocer la eficiencia de la inspección en la producción. | Producción defectuosa / producción total | 112388 / 1073213*100 = 10,47% |
| Interpretación: Graiman obtiene un 10.47% de la producción defectuosa (pox) de la producción total. | | |
| Supervisado por: Diego Ruilova | | |

Realizado: Por: los autores


Ref. P/T 014

Realizado por : Karina Sacasari

Subcomponente: Producción

Período examinado: Del 01 de enero a 31 de marzo 2012

ANÁLISIS DEL PRESUPUESTO ESTABLECIDO PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

Cuadro # 22 Presupuesto de producción.

| PRESUPUESTOS PRODUCCIÓN ENERO - MARZO 2012 | | | |
|--|--------------------------------|--------------------|-------------------|
| RESPONSABLE | DESCRIPCION | ENERO - MARZO 2012 | |
| | | PROYECTADO | REAL |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | ARCILLAS FABRICA | 35779,40 | 31108,38 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | ATOMIZADO CERAMICA | 615853,62 | 871339,07 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | ATOMIZADO PORCELANIX | 274401,33 | 510118,80 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | CONTROL CALIDAD | 41510,40 | 39809,56 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | DECORADO CERAMICA | 129520,99 | 166373,49 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | DECORADO PORCELANATO | 106110,45 | 114593,02 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | HORNEADO CERAMICA | 683641,30 | 727357,75 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | HORNEADO PORCELANIX | 468226,14 | 465136,51 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | LABORATORIO DE ESMALTES | 240369,16 | 170986,83 |
| OSWALDO YUNGA/LUIS CORDOVA | MANTENIMIENTO | 241851,69 | 198710,93 |
| JULIO JARAMILLO | PATIOS GENERAL | 97747,30 | 116950,33 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | PRODUCCION | 1156772,38 | 1360907,02 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | PRENSADO CERAMICA | 86057,36 | 132223,74 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | PRENSADO PORCELANIX | 86787,16 | 103140,61 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | PULIDO PORCELANIX | 125475,50 | 345924,32 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | RECTIFICADO PORCELANIX | 8606,34 | 417449,56 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | SELECCIÓN Y EMPAQUE CERAMICA | 209321,27 | 215439,86 |
| JOSE ESCRIBANO/DIEGO SALINAS | SELECCIÓN Y EMPAQUE PORCELANIX | 102460,34 | 98293,83 |
| JULIO JARAMILLO | MINAS GENERAL | 17772,51 | 17954,90 |
| JULIO JARAMILLO | G 28 CHOCARSI | 0,00 | 4200,00 |
| JULIO JARAMILLO | G 17 FELDESPATO-PLAYA | 0,00 | 4588,25 |
| JULIO JARAMILLO | G 30 ARC.SALVADOR EN CUMBE | 0,00 | 10102,65 |
| JULIO JARAMILLO | GP 180 CAOLIN-PATACCOCH | 14300,00 | 17201,42 |
| JULIO JARAMILLO | GP 190 FELDESPATO-ZAMORA | 69000,00 | 42593,51 |
| JULIO JARAMILLO | GP 191 ZAMORA BLANCO EN CUMBE | 9570,00 | 30612,29 |
| JULIO JARAMILLO | G 17 FELDESPATO-PLAYA | 6750,00 | 51923,49 |
| JULIO JARAMILLO | G 28 JADAN | 6600,00 | 21508,88 |
| JULIO JARAMILLO | G 30 SALVADOR PAT.FABRICA | 2600,00 | 27335,60 |
| JULIO JARAMILLO | G 106 ESQUISTOS-ZHUMIR | 1350,00 | 9632,69 |
| JULIO JARAMILLO | GP121 MARCABELI"A"MINA S.FERNA | 0,00 | 881,52 |
| JULIO JARAMILLO | GP 124 MARCABELI MEZCLA PLANTA | 510,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | GP 150 ARC.BLANCA-SUSANA | 2475,00 | 10230,47 |
| JULIO JARAMILLO | GP 160 CAOLIN-BELEN | 525,00 | 1050,85 |
| JULIO JARAMILLO | GP 161 BELEN ENGOBE PLANTA | 120,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | GP 180 CAOLIN-PATACCOCH | 1500,00 | 5261,38 |
| JULIO JARAMILLO | GP 190 FELDESPATO-ZAMORA | 6000,00 | 8027,01 |
| JULIO JARAMILLO | GP 191 ZAMORA BLANCO PLANTA | 2100,00 | 15346,65 |
| JULIO JARAMILLO | GP 192 ZAMORA ENGOBES PLANTA | 150,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | G 416 FABRICA | 2800,00 | 7715,17 |
| JULIO JARAMILLO | GP 150 ARC.BLANCA-SUSANA | 23276,00 | 48635,33 |
| JULIO JARAMILLO | GP 200 PUYO I | 312,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | G 17 FELDESPATO-PLAYA | 166910,00 | 89625,00 |
| JULIO JARAMILLO | G 25 ARCILLA-CHONE | 2000,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | G 26 MINA JADAN | 83160,00 | 18472,92 |
| JULIO JARAMILLO | G 27 PLAN A MINA | 29202,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | G 30 SALVADOR MINA | 78435,00 | 62246,50 |
| JULIO JARAMILLO | G 106 ESQUISTOS-ZHUMIR | 38260,00 | 34920,00 |
| JULIO JARAMILLO | GP123 MARCABELI"C"EN MINA | 4000,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | GP 150 ARC.BLANCA-SUSANA | 85010,00 | 11600,00 |
| JULIO JARAMILLO | GP 160 CAOLIN-BELEN | 35510,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | GP 180 CAOLIN-PATACCOCH | 12000,00 | 350,00 |
| JULIO JARAMILLO | GP 190 FELDESPATO-ZAMORA | 148278,00 | 33478,60 |
| JULIO JARAMILLO | GP 191 ZAMORA BLANCO MINA ZAMO | 6000,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | GP 192 ZAMORA ENGOB MINA ZAMOR | 1600,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | G 26 MINA JADAN | 0,00 | 2428,49 |
| JULIO JARAMILLO | G 28 ENPATIO PLATEADO | 41800,00 | 14272,50 |
| JULIO JARAMILLO | G 416 ARCILLA ROSITA | 0,00 | 3801,00 |
| JULIO JARAMILLO | G 416 ARCILLA ROSITA | 5850,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | GP 190 FELDESPATO-ZAMORA | 26000,00 | 12757,06 |
| JULIO JARAMILLO | GP 191 ZAMORA BLANCO PAT.SAQUE | 5810,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | GP 180 CAOLIN-PATACCOCH | 38250,00 | 5450,00 |
| JULIO JARAMILLO | GP 124 MARCABELI MEZCLA Z.FRAN | 2694,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | GP 160 CAOLIN-BELEN | 4242,00 | 0,00 |
| JULIO JARAMILLO | G 030 PAT.ZONA FRANCA | 3500,00 | 1908,45 |
| JULIO JARAMILLO | GP 161 BELEN ENGOBE ZON.FRANCA | 150,00 | 0,00 |
| TOTAL PRESUPUESTO ENERO MARZO 2012 | | 5696863,64 | 6711976,19 |

Fuente: Información proporcionada por la empresa

Responsable: Los autores

Conclusión: Con la información proporcionada por el área de finanzas se pudo verificar que el presupuesto establecido en el periodo enero-marzo, es de \$5.696.863,64 y el valor que en realidad se utilizó fue de \$6.711.976, existiendo un faltante de 1.015.112,55 esto se da debido a que no se realizó una correcta planificación para la elaboración del presupuesto.

| | | |
|---|---|---|
|  PAPEL DE TRABAJO <small>EXPRESA TUS SUEÑOS</small> | | Ref. P/T 015 |
| | | Realizado por: Karina Sacasari |
| Subcomponente: Producción | | |
| Período examinado: Del 01 de enero al 31 de marzo 2012 | | |
| Variación del Presupuesto | | |
| Descripción. | Indicador | Cálculo. |
| Este indicador nos permite determinar si se está cumpliendo con lo presupuestado | 1-(Presupuesto real / presupuesto proyectado)*100 | $(1-(5.696.863,64 / 6.711.976,19))*100 = 17,82\%$ |
| Interpretación: El departamento de producción ha excedido en un 17, 82% del presupuesto establecido. | | |
| Supervisado por: Diego Ruilova | | |

Realizado: Por: los autores

|  | Ref. P/T 016 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------------------|------------|------|----|-----------|----------------------|----|-----------|----------------------|----|-----------|----------------------|----|-----------|---------------|---|-----------|----------------------|----|-----------|----------------------|---|--------------|--|------------|
| | Realizado por : Karina Sacasari | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Subcomponente: Producción Período examinado: Del 01 de enero a 31 de marzo 2012 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ANÁLISIS DE LAS CAPACITACIONES REALIZADAS AL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cuadro # 23Resumen de capacitaciones. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="467 786 758 824">FECHA</th> <th data-bbox="758 786 1118 824">TEMA</th> <th data-bbox="1118 786 1291 824">N°</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="467 824 758 862">20-ene-12</td> <td data-bbox="758 824 1118 862">SEGURIDAD INDUSTRIAL</td> <td data-bbox="1118 824 1291 862">52</td> </tr> <tr> <td data-bbox="467 862 758 900">26-ene-12</td> <td data-bbox="758 862 1118 900">SEGURIDAD INDUSTRIAL</td> <td data-bbox="1118 862 1291 900">34</td> </tr> <tr> <td data-bbox="467 900 758 938">06-feb-12</td> <td data-bbox="758 900 1118 938">SEGURIDAD INDUSTRIAL</td> <td data-bbox="1118 900 1291 938">65</td> </tr> <tr> <td data-bbox="467 938 758 976">10-feb-12</td> <td data-bbox="758 938 1118 976">MANTENIMIENTO</td> <td data-bbox="1118 938 1291 976">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="467 976 758 1014">24-feb-12</td> <td data-bbox="758 976 1118 1014">SEGURIDAD INDUSTRIAL</td> <td data-bbox="1118 976 1291 1014">37</td> </tr> <tr> <td data-bbox="467 1014 758 1052">10-mar-12</td> <td data-bbox="758 1014 1118 1052">SEGURIDAD INDUSTRIAL</td> <td data-bbox="1118 1014 1291 1052">7</td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="467 1052 1118 1090" style="text-align: center;">TOTAL</td> <td data-bbox="1118 1052 1291 1090" style="text-align: center;">196</td> </tr> </tbody> </table> | | FECHA | TEMA | N° | 20-ene-12 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | 52 | 26-ene-12 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | 34 | 06-feb-12 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | 65 | 10-feb-12 | MANTENIMIENTO | 1 | 24-feb-12 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | 37 | 10-mar-12 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | 7 | TOTAL | | 196 |
| FECHA | TEMA | N° | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 20-ene-12 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | 52 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 26-ene-12 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | 34 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 06-feb-12 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | 65 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10-feb-12 | MANTENIMIENTO | 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 24-feb-12 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | 37 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10-mar-12 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | 7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | | 196 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Fuente: Información proporcionada por la empresa | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Responsable: Los autores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Conclusión:De la información obtenida por el departamento de recursos humanos se procedió a revisar el archivo de capacitaciones correspondientes al periodo enero-marzo del año 2012, en el cual se constató que si existe la preparación al personal de producción en cuanto a temas de seguridad industrial, mas no en temas del proceso productivo. Sin embargo, no existen informes por parte de los supervisores, en donde se indique las falencias del personal con el fin de establecer un programa de capacitaciones de acuerdo a los problemas establecidos en los informes. (ver anexo 8)</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|---|--|--------------------------------|
|  <p>GRAIMAN EXPRESA TUS SUEÑOS</p> <p>PAPEL DE TRABAJO</p> | | Ref. P/T 017 |
| | | Realizado por: Karina Sacasari |
| <p>Subcomponente: Producción</p> <p>Período examinado: Del 01 de enero al 31 de marzo 2012</p> | | |
| <p>% DE CAPACITACION REALIZADAS</p> <p>Se aplicaron indicadores de gestión para medir el nivel de conocimiento que posee el personal del departamento de producción, de acuerdo a las capacitaciones que han recibido.</p> | | |
| Descripción. | Indicador | Cálculo. |
| Este indicador nos permite conocer si el personal que labora en el departamento productivo es idóneo. | $\frac{\text{(Número total del personal capacitado / Número total del personal de planta.)} * 100}{100}$ | $(196 / 248) * 100 = 79.03\%$ |
| <p>Interpretación: De las 248 personas que laboran en el departamento de producción de Graiman, el 79.03% que representa 196 personas son capacitadas.</p> | | |
| <p>Supervisado por: Diego Ruilova</p> | | |

Realizado por: Los autores

| | |
|--|--|
|  | <p style="text-align: right;">Ref. P/T 018</p> <p>Realizado por : Karina Sacasari</p> |
| <p>Subcomponente: Producción</p> <p>Período examinado: Del 01 de enero a 31 de marzo 2012</p> | |
| <p style="text-align: center;">ANÁLISIS DEL SISTEMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.</p> <p>De acuerdo a la resolución No.C.D.390 el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social establece que:</p> <p style="text-align: center;">PREVENCIÓN DE RIESGOS DEL TRABAJO</p> <p>Art. 1.- Cumplimiento de Normas.- Las empresas sujetas al régimen de regulación y control del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, deberán cumplir las normas dictadas en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo y medidas de prevención de riesgos del trabajo establecidas en la Constitución de la República, Convenios y Tratados Internacionales, Ley de Seguridad Social, Código del Trabajo, Reglamentos y disposiciones de prevención y de auditoría de riesgos del trabajo.</p> <p>Art. 2.- Sistema de Gestión.- Las empresas deberán implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, como medio de cumplimiento obligatorio de las normas legales o reglamentarias, considerando los elementos del sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) GestiónTécnica: b) Identificación de factores de riesgo; c) Medición de factores de riesgo; d) Evaluación de factores de riesgo; e) Control operativo integral; f) Vigilancia Ambiental y de la Salud. <p>Art. 52.- Evaluación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Empresa.- Para evaluar el Sistema de Gestión de la Seguridad</p> | |

y Salud en el Trabajo, la empresa u organización remitirá anualmente al Seguro General de Riesgos del Trabajo los siguientes indicadores de gestión.

a) Índices reactivos.- Las empresas/organizaciones enviarán anualmente a las unidades provinciales del Seguro General de Riesgos del Trabajo los siguientes indicadores:

a1) Índice de frecuencia (IF)

El índice de frecuencia se calculará aplicando la siguiente fórmula:

$$IF = \# \text{ Lesiones} \times 200.000 / \# \text{ H H/M trabajadas}$$

Donde:

Lesiones = Número de accidentes y enfermedades profesionales u ocupacionales que requieran atención médica, en el período.

H H/M trabajadas = Total de horas hombre/mujer trabajadas en la organización en determinado período anual.

A2) Índice de gravedad (IG)

El índice de gravedad se calculará aplicando la siguiente fórmula:

$$IG = \# \text{ días perdidos} \times 200.000 / \# \text{ H H/M trabajadas.}$$

Donde:

Días perdidos = Tiempo perdido por las lesiones (días de cargo según la tabla, más los días actuales de ausentismo en los casos de incapacidad temporal).

H H/M trabajadas = Total de horas hombre/mujer trabajadas en la organización en determinado período (anual).

Los días de cargo se calcularán de acuerdo a la tabla siguiente:

Cuadro # 24 Naturaleza de lesiones

| NATURALEZA DE LAS LESIONES | JORNADAS TRABAJO PERDIDO |
|---|--------------------------|
| Muerte: | 6000 |
| Incapacidad permanente absoluta (I.P.A.) | 6000 |
| Incapacidad permanente total (I.P.T.) | 4500 |
| Pérdida del brazo por encima del codo | 4500 |
| Pérdida del brazo por el codo o debajo | 3600 |
| Pérdida de la mano | 3000 |
| Pérdida o invalidez permanente del pulgar | 600 |
| Pérdida o invalidez permanente de un dedo cualquiera | 300 |
| Pérdida o invalidez permanente de dos dedos | 750 |
| Pérdida o invalidez permanente de tres dedos | 1200 |
| Pérdida o invalidez permanente de cuatro dedos | 1800 |
| Pérdida o invalidez permanente del pulgar y un dedo | 1200 |
| Pérdida o invalidez permanente del pulgar y dos dedos | 1500 |
| Pérdida o invalidez permanente del pulgar y tres dedos | 2000 |
| Pérdida o invalidez permanente del pulgar y cuatro dedos | 2400 |
| Pérdida de una pierna por encima de la rodilla | 4500 |
| Pérdida de una pierna por la rodilla o debajo | 3000 |
| Pérdida del pie | 2400 |
| Pérdida o invalidez permanente de dedo gordo o de dos o más dedos del pie | 300 |
| Pérdida de la visión de un ojo | 1800 |
| Ceguera total | 6000 |
| Pérdida de un oído (uno sólo) | 600 |
| Sordera total | 3000 |

Fuente: Resolución No.C.D.390 el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Responsable: Los autores

a1) Tasa de riesgo (TR)

La tasa de riesgo se calculará aplicando la siguiente fórmula:

$$TR = \# \text{ días perdidos} / \# \text{ lesiones}$$

o en su lugar:

$$TR = IG / IF$$

Donde:

IG= Índice de gravedad

IF = Índice de frecuencia

Cuadro # 25 Indicador reactivo

| INDICADORES REACTIVOS | | | | | | | | |
|-----------------------|--------------------|---------------|---------------------|-----------------|-----------------|-----------|------------|-----------|
| Mes | Accidente con baja | Días de cargo | Descripción | Días trabajados | #HHM trabajadas | If | Ig | TR |
| Enero | 0 | 0 | 0 | 25 | 16000 | 0 | 0 | 0 |
| Febrero | 0 | 0 | 0 | 25 | 16000 | 0 | 0 | 0 |
| Marzo | 1 | 15 | Golpe en la espalda | 27 | 17280 | 12 | 174 | 15 |
| TOTAL | 1 | 15 | | 77 | 49280 | 12 | 174 | 15 |

Fuente: Resolución No.C.D.390 el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Responsable: Los autores

INTERPRETACIÓN:

IF: Al final del periodo se da 1 accidente.

IG: Al fin del periodo se pierden 174 días por accidente.

TR: Por cada accidente perdemos 15 días.

b) Índices pro activos.- Las organizaciones remitirán anualmente a las unidades provinciales del Seguro General Riesgos del Trabajo los siguientes indicadores:

b1) Análisis de riesgos de tarea, A.R.T.

El ART. se calculará aplicando la siguiente fórmula

$$IART = Nart / Narp \times 100$$

Donde:

Nart = número de análisis de riesgos de tareas ejecutadas

Narp = número de análisis de riesgos de tareas programadas mensualmente.

Cuadro # 26 Índices pro activo

| Mes | Días trabajados | N de ART Programados | N de ART realizados | IART |
|--------------|-----------------|----------------------|---------------------|------|
| Enero | 30 | 4 | 4 | 100% |
| Febrero | 29 | 4 | 4 | 100% |
| Marzo | 31 | 4 | 3 | 75% |
| Total | 90 | 12 | 11 | 92% |

Fuente: Resolución No.C.D.390 el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Responsable: Los autores

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los trabajos que han programado han cumplido con el 92%.

b2) Observaciones planeadas de acciones sub estándares, OPAS.

El Opas se calculará aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Opas} = (\text{opasr} \times \text{Pc}) / (\text{opasp} \times \text{Pobp}) \times 100$$

Donde:

Opasr = observación planeada de acciones sub estándar realizadas

Pc = personas conforme al estándar

Opasp = Observación planeada de acciones sub estándares programadas mensualmente.

Pobp = personas observadas previstas:

Cuadro # 27 Observaciones planeadas de acciones sub estándares

| Mes | Opasr | Pc1 (observacion 1) | Pc2 (observacion 2) | Pc3 (observacion 3) | Pc4 (observacion 4) | Pc | Opasp (planeado) | Pobp (planeado) | OPAS |
|----------------|-------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----|------------------|-----------------|------|
| Enero | 2 | 137 | 121 | 132 | 123 | 93 | 4 | 140 | 33% |
| Febrero | 4 | 123 | 136 | 133 | 128 | 100 | 4 | 140 | 71% |
| Marzo | 4 | 132 | 134 | 120 | 125 | 91 | 4 | 140 | 65% |
| Total | 10 | 392 | 391 | 385 | 376 | 284 | 12 | 420 | 56% |

Fuente: Resolución No.C.D.390 el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Responsable: Los autores

INTERPRETACIÓN: De 420 personas observadas el 56% no cumplen con las protecciones de seguridad industrial.

b3) Diálogo periódico de seguridad, IDPS

El Dps se calculará aplicando la siguiente fórmula:

$$IDps = (dpsr \times Nas) / (dpsp \times pp) \times 100$$

Donde:

Dpsr = diálogo periódico de seguridad realizadas en el mes

Nas = número de asistentes al Dps

Dpsp = diálogo periódico de seguridad planeadas al mes

Pp = personas participantes previstas

Cuadro # 28 Diálogo periódico de seguridad.

| Mes | Días trabajados | Dpsr | Nas1 | No asiten | Nas2 | No asisten | Nas3 | Pp | Dpsp | Nas | IDPS |
|--------------|-----------------|----------|------|-----------|------|------------|------|-----------|-----------|----------|-----------|
| Enero | 25 | 0 | | 0 | | 0 | | 35 | 25 | 0 | 0% |
| Febrero | 25 | 0 | | 0 | | 0 | | 30 | 25 | 0 | 0% |
| Marzo | 27 | 0 | | 0 | | 0 | | 34 | 27 | 0 | 0% |
| Total | 77 | 0 | | 0 | | 0 | | 99 | 77 | 0 | 0% |

Fuente: Resolución No.C.D.390 el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Responsable: Los autores

INTERPRETACIÓN: No existen charlas periódicas sobre la protección de seguridad industrial dentro de las instalaciones del grupo industrial Graiman.

b4) Demanda de seguridad, IDS

La Ds se calculará aplicando la siguiente fórmula:

$$IDS = Ncse/Ncsd \times 100$$

Donde:

Ncse = Número de condiciones sub estándares eliminadas en el mes

Ncsd = Número de condiciones sub estándares detectadas en el mes.

Cuadro # 29 Demanda de seguridad

| Mes | Ncse (condiciones subestandar eliminadas) | Ncsd (condiciones subestandar detectadas) | IDS |
|--------------|---|---|-------------|
| Enero | 5 | 6 | 83% |
| Febrero | 6 | 6 | 100% |
| Marzo | 3 | 2 | 150% |
| Total | 14 | 14 | 100% |

Fuente: Resolución No.C.D.390 el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Responsable: Los autores

INTERPRETACIÓN: De las 14 condiciones subestándar o en mal estado que se han detectado dentro del grupo industrial Graiman durante el periodo enero marzo se ha logrado eliminar el 100 % de las condiciones en mal estado, quedando al momento un ambiente adecuado y seguro para trabajar.

b5) Entrenamiento de seguridad, IENTS.

El Ents se calculará aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Ents} = \text{Nee} / \text{Nteep} \times 100$$

Donde:

Nee = número de empleados entrenados en el mes

Nteep = número total de empleados entrenados programados en el mes.

Cuadro # 30 Entrenamiento de seguridad

| Mes | Nee (Empleados entrenados en el mes) | Nteep (Empleados entrenados programados en el mes) | IENTS |
|--------------|--------------------------------------|--|------------|
| Enero | 64 | 59 | 108% |
| Febrero | 59 | 59 | 100% |
| Marzo | 50 | 59 | 85% |
| Total | 173 | 177 | 98% |

Fuente: Resolución No.C.D.390 el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Responsable: Los autores

INTERPRETACIÓN: Del 100% de los empleados que estaban programados para entrenarles sobre protección de seguridad industrial, se han entrenado el 98%.

b6) Ordenes de servicios estandarizados y auditados, IOSEA

Las Osea se calculará aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{Osea} = \text{oseac} \times 100 / \text{osea}$$

Donde:

Oseac = Orden de servicios estandarizados y auditados cumplidos en el mes

Oseaa = Ordenes de servicios estandarizados y auditados aplicables en el mes.

Cuadro # 31 Ordenes de servicios estandarizados y auditados

| Mes | Oseac (orden de servicios estandarizados y cumplidos en el mes) | Oseaa (Ordenes de servicios estandarizados y auditados aplicables en el mes) | IOSEA |
|--------------|---|--|------------|
| Enero | 7 | 8 | 88% |
| Febrero | 4 | 7 | 57% |
| Marzo | 3 | 4 | 75% |
| Total | 14 | 19 | 74% |

Fuente: Resolución No.C.D.390 el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Responsable: Los autores

INTERPRETACIÓN:

Del 100% de los servicios estandarizados y auditados aplicables en el mes se están cumpliendo con el 74 %.

b7) Control de accidentes e incidentes, ICAI

El ICAI se calculará aplicando la siguiente fórmula:

$$ICAI = Nmi \times 100 / nmp$$

Donde:

Nmi = Número de medidas correctivas implementadas

Nmp = Número de medidas correctivas propuestas en la investigación de accidentes, incidentes e investigación de enfermedades profesionales.

Cuadro # 32 Control de accidentes e incidentes

| Mes | Accidente con baja | Descripción. | Nmi (Numero de medidas correctivas implementadas) | Nmp (Numero de medidas correctivas propuestas) | ICAI |
|--------------|--------------------|--------------|---|--|-----------|
| Enero | 0 | | 0 | 0 | 0% |
| Febrero | 0 | | 0 | 0 | 0% |
| Marzo | 0 | | 0 | 0 | 0% |
| Total | 0 | | 0 | 0 | 0% |

Fuente: Resolución No.C.D.390 el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

Responsable: Los autores

INTERPRETACIÓN: En el periodo enero marzo no se han implementado ni se han tomado medidas correctivas a cerca de accidentes y enfermedades debido a que no se ha presentado ninguna.

ÍNDICE DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO

El índice de gestión de la seguridad y salud en el trabajo de la empresa/organización es un indicador global del cumplimiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Indicador:

$$IG = \frac{5 \times IArt + 3 \times IOpas + 2 \times IDps + 3 \times IDs + IEnts + 4 \times IOsea + 4 \times ICai}{22}$$

Si el valor del índice de la gestión de seguridad y salud en el trabajo es:

- Igual o superior al 80% la gestión de la seguridad y salud en el trabajo de la empresa organización será considerara como satisfactoria.
- Inferior al 80% la gestión de la seguridad y salud en el trabajo de la empresa será considerada como insatisfactoria y deberá ser reformulada.

Cuadro # 33 Índice de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

| Mes | IART | IOPAS | IDPS | IDS | IEnts | IOsea | ICai | IG |
|--------------|------------|------------|-----------|-------------|------------|------------|-----------|------------|
| Enero | 100% | 33% | 0% | 83% | 108% | 88% | 0% | 59% |
| Febrero | 100% | 71% | 0% | 100% | 100% | 57% | 0% | 61% |
| Marzo | 75% | 65% | 0% | 150% | 85% | 75% | 0% | 64% |
| Total | 92% | 56% | 0% | 100% | 98% | 74% | 0% | 60% |

Fuente: Resolución No.C.D.390 el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
Responsable: Los autores

INTERPRETACIÓN: El índice de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa se encuentra en un 60% por lo que se considera como insatisfactoria. (En la siguiente fotografía se puede observar como labora el personal de planta.)

Fotografía # 1



3.4.5 Análisis de la aplicación de indicadores en el departamento de producción.

| | |
|---|--------------------------------|
|  <p>PAPEL DE TRABAJO</p> | P/T # 019 |
| | Realizado por: Karina Sacasari |
| <p>Subcomponente: Producción</p> <p>Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012</p> | |
| <p align="center">EVALUACIÓN ESPECÍFICA AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.</p> <p>En el área de producción previo una revisión detallada de los procesos realizados por las personas que laboran este trabajo se encontró, que existe una gran eficiencia de este departamento al cumplir con los planes y programas de producción en lo que es cerámica (GRES), y en cuanto a la producción de porcelanato se cumple solo con el 77,38% de lo programado, por lo que se pudo determinar el grado de aprovechamiento en un 75% de la capacidad total de la maquinaria instalada en la planta de acuerdo a la producción real.</p> <p>Sin embargo existe un 12,45% de gres, y un 10,47% de pox en lo que es producción defectuosa, motivo por el cual puede ser por el incumplimiento en la capacitación al personal.</p> <p>Se pudo verificar también la falta de planificación para la formulación del presupuesto, puesto que hubo un faltante del 17,82% lo que afectaría a la distribución adecuada de recursos a los diferentes centros de costo.</p> <p>La falta de control en el sistema de seguridad se lo considera como un riesgo muy importante debido a que tiene relación con la salud de los trabajadores.</p> | |

3.4.6 Hojas de Hallazgos

| | | |
|---|-------------------------|--------------------------|
|  | HOJA DE HALLAZGO | REF. P/T Hoja # 1 |
| <p>Subcomponente: Producción (Evaluación del Control Interno.)</p> <p>Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012</p> | | |
| <p>TITULO DEL COMENTARIO: Falta de mecanismos oportunos de difusión de la misión, visión y objetivos a los empleados de la empresa.</p> | | |
| <p>CONDICIÓN: No existe una adecuada difusión de la misión, visión y objetivos a los empleados de la empresa.</p> | | |
| <p>CRITERIO: La Entidad ha emitido el plan estratégico debidamente aprobado.</p> | | |
| <p>CAUSA: Falta de comunicación entre el personal de la empresa con sus directivos.</p> | | |
| <p>EFFECTO: No existe un compromiso del personal en la consecución de las metas de la empresa.</p> | | |
| <p>CONCLUSIÓN: Debido a la falta de organización por parte de la gerencia no existe una debida comunicación de la información principal de la empresa, lo que dificulta el compromiso del personal para la consecución de las metas de la entidad.</p> | | |
| <p>RECOMENDACIÓN: Al gerente de Recursos Humanos: se recomienda Coordinar con los demás funcionarios del departamento la difusión de la misión, visión y objetivos de la empresa a todos los niveles de la institución y establecer factores motivadores para su adhesión.</p> | | |

| | | |
|--|-------------------------|--------------------------|
|  | HOJA DE HALLAZGO | REF. P/T Hoja # 2 |
| <p>Subcomponente: Producción (Evaluación del Control Interno.)</p> <p>Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012</p> | | |
| <p>TITULO DEL COMENTARIO: No existe un manual de organización y funciones dentro de la entidad.</p> | | |
| <p>CONDICIÓN: Dentro de la empresa no existe organización en cuanto a las actividades que deben desempeñar los empleados.</p> | | |
| <p>CRITERIO: El manual COSO establece que “Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimientos de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación, sobre la base de la estructura orgánica se deben establecer los manuales de funciones y de procesos para darle operatividad.”</p> | | |
| <p>CAUSA: La falta de organización y coordinación entre jefes departamentales y subalternos.</p> | | |
| <p>EFECTO: El personal no tiene claro las funciones que debe realizar por lo tanto su desempeño laboral será ineficiente.</p> | | |
| <p>CONCLUSIÓN: Los empleados no tienen claro con exactitud las funciones que deben desempeñar y la jerarquía que existe en la organización por lo que puede afectar el cumplimiento de las actividades.</p> | | |
| <p>RECOMENDACIÓN: Se recomienda a la gerencia efectuar un comunicado a los jefes departamentales para que difundan a sus trabajadores sobre sus responsabilidades y su nivel jerárquico.</p> | | |

| | | |
|---|-------------------------|--------------------------|
|  | HOJA DE HALLAZGO | REF. P/T Hoja # 3 |
| <p>Subcomponente: Producción (Evaluación del Control Interno.)</p> <p>Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012</p> | | |
| <p>TITULO DEL COMENTARIO: La administración de la empresa, no ha definido un proceso para la administración de riesgos.</p> | | |
| <p>CONDICIÓN: No se evidencia que se efectúen reuniones periódicas para conocer los avances del cumplimiento de objetivos.</p> | | |
| <p>CRITERIO: La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.”</p> | | |
| <p>CAUSA: La falta de aplicación de procedimientos de administración de riesgos.</p> | | |
| <p>EFFECTO: La empresa carece de información oportuna, lo cual no le permite dar respuesta a los eventos que afectaron a la institución.</p> | | |
| <p>CONCLUSIÓN La empresa no incluyó dentro de su planificación procedimientos de identificación, mitigación, valoración y respuesta a los riesgos, originando que se carezca de acciones coordinadas para mitigar y dar respuesta oportuna a los riesgos que se presentaron en la ejecución.</p> | | |
| <p>RECOMENDACIÓN: Identificar los riesgos internos y externos que afecten a la Institución, elaborar un mapa de riesgos y un plan de mitigación en cada uno de sus departamentos.</p> | | |

| | | |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|
|  <p>GRAIMAN EXPRESA TUS SUERDOS</p> | <p>HOJA DE HALLAZGO</p> | <p>REF. P/T Hoja # 4</p> |
| <p>Subcomponente: Producción (Evaluación del Control Interno.)</p> <p>Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012</p> | | |
| <p>TITULO DEL COMENTARIO: Evaden propuestas del personal.</p> | | |
| <p>CONDICIÓN: No se considera las propuestas del personal respecto de las formas de mejorar la productividad</p> | | |
| <p>CRITERIO: “Las actividades de control deben enmarcarse en políticas y procedimientos emitidos por la dirección y otros niveles de la organización encargados de ejecutarlos; la política establece lo que debe hacerse y los procedimientos la forma para llevarlo a cabo.” COSO.</p> | | |
| <p>CAUSA: No existe apoyo de la administración para el diseño y aplicación de controles.</p> | | |
| <p>EFECTO: Consecución de objetivos al no realizar actividades de control.</p> | | |
| <p>CONCLUSIÓN: La empresa no cuenta con actividades de control como medida para contrarrestar dificultades que puedan afectar en el cumplimiento de objetivo.</p> | | |
| <p>RECOMENDACIÓN: Realizar un diseño de controles, en el cual constará las debidas políticas y procedimientos, para cada uno de sus departamentos</p> | | |

| | | |
|---|-------------------------|--------------------------|
|  | HOJA DE HALLAZGO | REF. P/T Hoja # 5 |
| <p>Subcomponente: Producción (Evaluación del Control Interno.)</p> <p>Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012</p> | | |
| <p>TITULO DEL COMENTARIO: No se considera las propuestas de los empleados respecto de las formas de mejorar la productividad.</p> | | |
| <p>CONDICIÓN: No se considera las propuestas del personal respecto de las formas de mejorar la productividad</p> | | |
| <p>CRITERIO: Los empleados de línea que tratan los temas operativos críticos cada día son a menudo los mejores situados para reconocer los problemas cuando surgen y los canales de comunicación deberían asegurar que ese personal puede enviarla a sus superiores. COSO.</p> | | |
| <p>CAUSA: Falta de comunicación entre empleados y jefes departamentales.</p> | | |
| <p>EFEECTO: La empresa no corrige a tiempo sus falencias, al no aceptar sugerencias del personal.</p> | | |
| <p>CONCLUSIÓN: Los empleados al estar involucrados directamente en el proceso de producción pueden sugerir ideas para corregir algunas falencias o a su vez mejorar la productividad de la empresa</p> | | |
| <p>RECOMENDACIÓN: Se recomienda a la gerencia que considere las sugerencias del personal, para mejorar la eficiencia de la empresa.</p> | | |

| | | |
|---|--------------------------------|---------------------------------|
|  <p>GRAIMAN EMPRESA SUS CUERPOS</p> | <p>HOJA DE HALLAZGO</p> | <p>REF. P/T</p> <p>Hoja # 6</p> |
| <p>Subcomponente: Producción (Evaluación del Control Interno.)</p> <p>Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012</p> | | |
| <p>TITULO DEL COMENTARIO: No existe una supervisión permanente para la evaluación del rendimiento del control interno.</p> | | |
| <p>CONDICIÓN: La empresa no realiza una supervisión permanente para la evaluación del rendimiento del control interno.</p> | | |
| <p>CRITERIO: COSO: “Hay que establecer políticas y procedimientos para identificar qué información se necesita a un nivel determinado para tomar decisiones en forma eficaz. En todo caso, los altos directivos deberían ser informados de las deficiencias del control interno”.</p> | | |
| <p>CAUSA: Falta de planificación.</p> | | |
| <p>EFFECTO: La empresa no podrá tomar medidas correctivas ante las acciones ocurridas.</p> | | |
| <p>CONCLUSIÓN: La empresa no realiza evaluaciones, ni seguimientos permanentes sobre los resultados obtenidos. Lo cual resulta perjudicial, puesto que no se pueden realizar modificaciones acertadas que le permitan a la empresa reaccionar adecuadamente de acuerdo a las circunstancias.</p> | | |
| <p>RECOMENDACIÓN: Implementar un departamento especializado que se encargue de este trabajo.</p> | | |

Hojas de hallazgos de planificación específica.

| | | |
|--|--------------------------------|------------------------------|
|  | <p>HOJA DE HALLAZGO</p> | <p>REF. P/T Hoja # 7</p> |
| <p>Subcomponente: Producción (Evaluación del Control Interno Específico.)</p> <p>Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012</p> | | |
| <p>TITULO DEL COMENTARIO: Falta de planificación y coordinación en el requerimiento de materia prima importada.</p> | | |
| <p>CONDICIÓN: No existe una adecuada planificación sobre la importación de materia prima en base a las necesidades, se ha establecido sobrantes inutilizados de materia prima.</p> | | |
| <p>CRITERIO: Se cuenta con un programa de producción que define las cantidades de metros cuadrados que se proyecta producir.</p> | | |
| <p>CAUSA: Falta de programas y planes de importación y la ninguna coordinación con producción.</p> | | |
| <p>EFECTO: Desperdicio de materia prima importada en exceso, pérdida costos mayores para la empresa.</p> | | |
| <p>CONCLUSIÓN: El departamento de producción en muchos casos no planifica correctamente la cantidad que va a producir de los diseños que pueden estar descontinuados o mucho peor puede faltar material para completar la producción.</p> | | |
| <p>RECOMENDACIÓN: Se recomienda a la gerencia que se realice una adecuada planificación sobre la importación de la materia prima para que no existan desperdicios en caso de que se decida ya no seguir produciendo tal diseño</p> | | |

| | | |
|--|-------------------------|-------------------------------|
| | HOJA DE HALLAZGO | REF. P/T# 007 Hoja # 8 |
| Subcomponente: Producción Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012 | | |
| TITULO DEL COMENTARIO: Incumplimiento del programa de producción de pox. | | |
| CONDICIÓN: Existe un 77,38% de producción cumplida. | | |
| CRITERIO: Existen programas de producción mensual. | | |
| CAUSA: Falta de implementación de manuales de procesos para su respectivo de seguimiento en el proceso de fabricación. | | |
| EFEECTO: No se cumplió con la producción establecida. | | |
| CONCLUSIÓN: Se logró producir un 77,38% de la producción establecida, debido a que no se realizó un continuo seguimiento a los programas de producción. | | |
| RECOMENDACIÓN. Se recomienda al gerente de producción implementar manuales de procesos para poder realizar un debido control en la producción de pox. | | |

| | | |
|--|-------------------------|-------------------------------|
|  | HOJA DE HALLAZGO | REF. P/T# 011 Hoja # 9 |
| <p>Subcomponente: Producción</p> <p>Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012</p> | | |
| <p>TITULO DEL COMENTARIO: Aplicar las medidas de seguimiento y control evitará producción defectuosa.</p> | | |
| <p>CONDICIÓN: Existe un 12,45% de producción defectuosa de gres.</p> | | |
| <p>CRITERIO: Existe un plan de seguimiento, medición, y control del proceso de fabricación de Gres y Pox.</p> | | |
| <p>CAUSA: Falta de seguimiento en el proceso de fabricación.</p> | | |
| <p>EFECTO: Debido a la falta de seguimiento y a la no aplicación de indicadores de eficiencia, Graiman obtuvo un 12,45% de producción fallida.</p> | | |
| <p>CONCLUSIÓN: Existe un porcentaje del 12,45% de producción fallida debido a que no se obtuvo un manejo eficaz del plan de seguimiento que se encuentra establecido dentro del área de producción.</p> | | |
| <p>RECOMENDACIÓN. Se recomienda a la gerencia mantener el debido control del plan de seguimiento con el fin de obtener en cada producción un porcentaje menor de productos defectuosos.</p> | | |

| | | |
|--|--------------------------------|---------------------------------------|
|  <p>GRAIMAN EXPRESA TU SUERTE</p> | <p>HOJA DE HALLAZGO</p> | <p>REF. P/T# 013</p> <p>Hoja # 10</p> |
| <p>Subcomponente: Producción</p> <p>Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012</p> | | |
| <p>TITULO DEL COMENTARIO: Aplicar las medidas de seguimiento y control evitará producción defectuosa.</p> | | |
| <p>CONDICIÓN: Existe un 10,47% de producción defectuosa de pox.</p> | | |
| <p>CRITERIO: Existe un plan de seguimiento, medición, y control del proceso de fabricación de Gres y Pox.</p> | | |
| <p>CAUSA: Falta de seguimiento en el proceso de fabricación.</p> | | |
| <p>EFECTO: Debido a la falta de seguimiento y a la no aplicación de indicadores de eficiencia, Graiman obtuvo un 10,47% de producción fallida.</p> | | |
| <p>CONCLUSIÓN: Existe un porcentaje del 10,47% de producción fallida debido a que no se obtuvo un manejo eficaz del plan de seguimiento que se encuentra establecido dentro del área de producción.</p> | | |
| <p>RECOMENDACIÓN. Se recomienda a la gerencia mantener el debido control del plan de seguimiento con el fin de obtener en cada producción un porcentaje menor de productos defectuosos.</p> | | |

| | | |
|--|-------------------------|-------------------------------|
| | HOJA DE HALLAZGO | REF. P/T#015 Hoja # 11 |
| <p>Subcomponente: Producción</p> <p>Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012</p> | | |
| <p>TITULO DEL COMENTARIO: Existe un incumplimiento en el presupuesto establecido.</p> | | |
| <p>CONDICIÓN: No se cumple con el presupuesto asignado para el área de producción.</p> | | |
| <p>CRITERIO: Existe un presupuesto anual para cada departamento.</p> | | |
| <p>CAUSA Debido a la falta de planificación no se cumplió con el presupuesto establecido al área de producción</p> | | |
| <p>EFECTO: La empresa excedió los gastos en un 17,82% de lo presupuestado.</p> | | |
| <p>CONCLUSIÓN: El departamento de producción no cuantifica correctamente los gastos en los que se va a incurrir en los diferentes procesos de producción.</p> | | |
| <p>RECOMENDACIÓN. Se recomienda a la gerencia que considere estas observaciones con el fin de que el departamento realice una nueva planificación en cuanto al monto presupuestado.</p> | | |

| | | |
|--|-------------------------|--------------------------------|
|  | HOJA DE HALLAZGO | REF. P/T# 017 Hoja # 12 |
| <p>Subcomponente: Producción</p> <p>Período examinado: 01 enero 2012 al 31 de marzo 2012</p> | | |
| <p>TITULO DEL COMENTARIO: Análisis de capacitaciones realizadas al departamento de producción.</p> | | |
| <p>CONDICIÓN: No existen programas de capacitación relacionados directamente con el proceso productivo.</p> | | |
| <p>CRITERIO: Se cuenta con la debida autorización del Sr. Gerente para la elaboración de programas de capacitación en el área de producción.</p> | | |
| <p>CAUSA Falta de informes para realizar programas de capacitación.</p> | | |
| <p>EFEECTO. Incremento del porcentaje de producción con fallas.</p> | | |
| <p>CONCLUSIÓN: Se constató que el 79,03% del total del personal ha sido capacitado en temas de Seguridad Industrial, mas no en capacitaciones relacionados con el proceso productivo, siendo este un tema muy importante para lograr el objetivo de producción.</p> | | |
| <p>RECOMENDACIÓN. Se recomienda a los supervisores del área de producción evaluar a sus servidores con el fin de emitir informes mensuales a recursos humanos solicitando temas de capacitación de acuerdo a los resultados de las evaluaciones realizadas a cada trabajador.</p> | | |

3.4.8 Estructura del Informe

| | |
|--|--------------------------------------|
|  <p>GRAIMAN CÍA LTDA.</p> | <p>ESTRUCTURA DEL INFORME</p> |
| <p>Entidad sujeta a examen: Graiman Cía. Ltda. Periodo examinado: Del 01 de enero al 31 de marzo del 2012.</p> | |
| <p style="text-align: center;">INTRODUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none">• Carátula• Índice, siglas y abreviaturas• Carta de presentación: <p style="text-align: center;">CAPÍTULO I Enfoque de la Auditoria</p> <ul style="list-style-type: none">• Motivo de la auditoría• Objetivos de la auditoría• Alcance de la auditoría• Limitación al alcance.• Objetivos particulares.• Componentes auditados• Indicadores utilizados. <p style="text-align: center;">CAPÍTULO II Información de la Entidad</p> <ul style="list-style-type: none">• Misión• Visión• Análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)• Base legal• Estructura Orgánica | |

- Objetivos de la Entidad
- Funcionarios principales

CAPÍTULO III

Resultados Generales

Se hará constar los comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la Empresa Industrial Graiman Cía. Ltda., relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno así como el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

CAPÍTULO IV

Resultados Específicos por Componente

En este capítulo se presentará por cada uno de los componentes y sub-componentes, lo siguiente:

- Comentarios
- Conclusiones
- Recomendaciones.

FASE IV

COMUNICACIÓN

DE RESULTADOS

3.5 Fase IV Comunicación de Resultados.

3.5.1 Flujograma de Actividades.

| FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | PASO Y DESCRIPCION |
|---|---|
| <pre> graph TD Start(()) --> Node4((4)) Node4 --> Circle1(()) Circle1 --> Rect1[] Rect1 --> Diamond1{ } Diamond1 --> Rect2[] Rect2 --> Circle2(()) Circle2 --> Rect3[] Rect3 --> Circle3(()) Circle3 --> Rect4[] Rect4 --> Diamond2{ } Diamond2 --> Circle4((DPEI)) Circle4 --> Diamond3{ } Diamond3 --> Rect5[] Rect5 --> Node5((5)) </pre> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisor y Jefe de Equipo elaboran el borrador del informe, síntesis y memorando de antecedentes. 2. Subdirector revisa el borrador de informe. 3. Director revisa informe y autoriza realización de conferencia final 4. Jefe de Equipo convoca a involucrados a la lectura de borrador de informe. 5. Equipo multidisciplinario realiza conferencia final con funcionarios y relacionados. 6. Supervisor y Jefe de Equipo receiptan puntos de vista y documentación de funcionarios y terceros relacionados. 7. Supervisor y Jefe de Equipo redactan el informe final, síntesis y memorando antecedentes 8. Subdirector revisa el informe, síntesis y memorando de antecedentes. 9. Director de Auditoría previa revisión suscribe el informe. 10. La Dirección de Planificación y Evaluación Institucional realiza control de calidad del informe, síntesis y memo de antecedentes. 11. Contralor o Subcontralor aprueban el informe. 12. Director de Auditoría remite el informe a la entidad auditada; y el informe, síntesis y memorando de antecedentes a la Dirección de Responsabilidades. |

3.5.2 Informe General.



INFORME

GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN CÍA. LTDA.

INFORME GENERAL

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA INDUSTRIAL
GRAIMAN CÍA LTDA. SISTEMA DE PRODUCCIÓN”
Por el periodo comprendido entre el 01/01/2012 al 31/03/2012, de
la Empresa Graiman Cía. Ltda.**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

| | |
|--|-----|
| Terminología | 166 |
| Carta de Presentación | 167 |
| CAPITULO I ENFOQUE DE LA AUDITORÍA. | |
| 1.1 Motivo de la Auditoría | 169 |
| 1.2 Objetivo de la Auditoría | 169 |
| 1.3 Alcance de Auditoría. | 169 |
| 1.4 Limitación Alcance. | 169 |
| 1.5 Objetivo Particulares. | 169 |
| 1.6 Componentes Auditados. | 169 |
| 1.7 Indicadores Utilizados. | 170 |
| CAPITULO II INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD. | |
| 2.1 Misión. | 171 |
| 2.2 Visión. | 171 |
| 2.3 Análisis FODA | 171 |
| 2.4 Base legal. | 172 |
| 2.5 Estructura Orgánica. | 173 |
| 2.6 Objetivos de la Entidad. | 174 |
| 2.7 Funcionarios Principales. | 174 |
| CAPITULO III RESULTADOS GENERALES | |
| Comentarios Análisis del Control Interno. | 175 |
| CAPÍTULO IV RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE | |
| 4.1 Análisis de la Aplicación de Indicadores de Gestión. | 176 |
| 4.2 Conclusiones Generales. | 186 |
| 4.3 Recomendaciones Generales. | 188 |

TERMINOLOGÍA:

Producción: Acto de producir los productos, o la suma de todos los productos (bienes o servicios) producidos en una empresa.

Gres. Cerámica

Pox. Porcelanato

Materia prima: Insumo transformable.

Mano de obra directa. El servicio de los recursos humanos en el proceso en forma directa.

Gastos indirectos de Fabricación: Conjunto de gastos que intervienen en forma directa en el proceso, integrados en tres conceptos genéricos, materia prima indirecta, mano de obra indirecta y gastos complementarios como energía eléctrica reparaciones, mantenimientos de los bienes de la fábrica.

Operaciones: Actividades cuyos procesos combinan, separan, reforman y transforman insumos o recursos en productos.

Molienda de arcillas: Es la primera etapa del proceso, en esta parte se muelen en húmedo las mezclas de arcillas para los diferentes productos que elabora la empresa, estas mezclas llamadas barbotina.

Barbotina: es una mezcla de agua y arcilla o frita cerámica pulverizada, utilizada en cerámica sobre todo.

Atomizado: En este proceso se genera polvo al extraer la humedad de la barbotina.

Prensado: En esta parte del proceso se conforma el soporte cerámico también llamado bizcocho el soporte se obtiene al prensar el polvo atomizado mediante prensas hidráulicas de diferente capacidad de presión.

Esmaltador: Recibe la baldosa prensada, prepara el fondo o engobe que es la base del esmalte, prepara la pantalla serigrafía según modelo a producir, realiza la primera esmaltada, realiza la esmaltación serigrafía con el respectivo diseño, coloca la última capa de brillo en el producto antes de ser quemado.

Secado: Posteriormente los bizcochos pasan al secadero en donde se extrae la humedad residual que pueda existir den las piezas prensadas

Línea de decorado: En este proceso productivo aplicamos engobes, esmaltes y diferentes pastas serigráficas que constituyen el decorado de las cerámica y porcelanato.

Engobes: En el contexto de la cerámica es una suspensión de materiales plásticos y no plásticos más agua.

Quemado: Las piezas decoradas se queman en hornos a diferentes temperaturas y ciclos, esto depende de la tecnología del producto (porcelanatos, monoquema y biquema)

Hornero: Recibe la baldosa quemada luego de salir del secadero, revisa la temperatura del horno que esté en su estado configurado, revisa la entrada del horno que esté limpia, monitorea la quema de la baldosa según especificaciones en el panel de control, supervisa que las paredes del horno estén en buen estado, verifica el estado de la baldosa quemada en la salida del horno antes de ser enviada a la selección

Monoquema: materia prima que entra en una sola cocción.

Biquema: materia prima que entra en dos cocciones, la primera se obtiene en un bizcocho y la segunda se obtiene el producto.

Feldespatos y Caolines: La región en sus alrededores alberga suelos con las más ricas arcillas, feldespatos y caolines, que han hecho del lugar un sitio privilegiado para el desarrollo de la industria cerámica, lo que nos permite contar con **materias primas** propias para más de 50 años.

Homogenización: área de *homogenización* de crudo, área de horno.

Selección y empaque: En donde se determina la calidad del producto terminado, diferenciándolo en Producto de Exportación, Comercial y Económico, una vez seleccionado el producto se lo empaca de acuerdo a su tamaño y categoría, y se lo transporta a la bodega de producto terminado.

Cuenca, 05 de junio del 2013.

Señores

Ing. Alfredo Peña

GERENTE GENERAL DE GRAIMAN CIA. LTDA.

Presente.

De mis consideraciones:

Hemos efectuado el Examen al departamento de producción por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de marzo del año 2012.

Nuestra Auditoría fue realizada bajo las Normas Internacionales de Auditoría (NIA), siguiendo todas las fases requeridas en la auditoría como: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe.

Atentamente,

Diego Ruilova Cabrera

Karina Sacasari Figueroa

AUDITORÍA DE GESTIÓN A GRAIMAN CÍA LTDA.

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

CAPITULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

1.1 Motivo del examen: Por haber recibido la orden de trabajo No. AI – 001 de fecha 08 de febrero 2012 por solicitud del Gerente de GRAIMAN y por trabajo de tesis de Ingeniero en Contabilidad y auditoría.

1.2 Objetivos del examen: Verificar si el sistema de producción está alcanzando el objetivo y metas propuestas con un uso razonable de los recursos a unos costos aceptables

1.3 Alcance del examen: En el examen del sistema de producción estudia los planes y programas de producción, los presupuestos, la organización y funciones del área de producción, el personal, la materia prima, y la higiene y seguridad industrial. El examen se lo realizará durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de marzo del año 2012.

1.4 Limitación al alcance: Se excluye el tema de calidad, en virtud de que la empresa de acuerdo al contrato de certificación de calidad ejecuta un examen especial del tema.

1.5 Objetivos particulares

- Verificar si se han alcanzado las metas y objetivos en los planes y programas de producción.
- Verificar si el personal se encuentra debidamente capacitado.
- Evaluar los presupuestos asignados al área de producción.
- Verificar si la organización y funciones establecidas en el área de producción responden a los objetivos y necesidades establecidas.
- Verificar el acopio, manejo y utilización de la materia prima para el proceso productivo.

- Comprobar si la higiene y seguridad industrial establecen condiciones apropiadas de trabajo y se han establecido de conformidad con las exigencias legales establecidas.

1.6 Componentes Auditados:

- Departamento de Producción.

6.1 Indicadores de gestión:

INSTRUMENTOS DE CONTROL DE GESTIÓN

| NOMBRE | FÓRMULA | UNIDAD DE MEDIDA | DESCRIPCIÓN |
|--|--|--|---|
| CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE PRODUCCION | $\text{Cantidad real producida} * 100 / \text{cantidad programada}$ | % del cumplimiento del programa de Producción. | Este indicador nos permite conocer el grado de cumplimiento del programa de producción de ceramica. |
| CAPACIDAD UTILIZADA | $\text{Producción real} / \text{Capacidad de producción}$ | % utilización de la capacidad total de la planta | Este indicador mide la óptima utilización de la capacidad instalada. |
| EFICIENCIA DE LA INSPECCIÓN | $\text{Producción defectuosa} / \text{Producción Total}$ | % de la producción defectuosa | Este indicador permite conocer la eficiencia de la inspección en la producción. |
| VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO | $(\text{Gastos reales} / \text{Gastos Programados})$ | % del cumplimiento del presupuesto. | Este indicador muestra el grado de cumplimiento de los gastos establecidos frente a lo ejecutado presupuestariamente. |
| MANEJO DE PERSONAL | $(\text{N}^\circ \text{ total de personal capacitado} / \text{N}^\circ \text{ total personal planta}) * 100$ | % de capacitaciones realizadas | Este indicador nos muestra cuanto del total de personal de planta ha sido capacitado. |

Subcomponente de Producción:

- Cumplimiento del programa de producción.
- Capacidad utilizada.
- Eficiencia de la inspección.
- Variación del presupuesto.
- Manejo del personal.

CAPITULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.

2.1 Misión: Producir y comercializar cerámica plana, usando tecnología de vanguardia y amigable al medio ambiente, afianzándonos con altos estándares de calidad, servicio y eficiencia, manteniendo un personal con capacidad técnica, promoviendo el cumplimiento de principios éticos, morales y el desarrollo de virtudes humanas.

2.2 Visión: Ser reconocidos como líderes por nuestros clientes, al ofrecerles el mejor producto y servicio, creando ambientes innovadores.

2.3 FODA de la Entidad.

FORTALEZAS

- Tecnología de Punta.
- Variedad de Diseños.
- Certificación ISO-9002.
- Posicionamiento de la Marca a nivel nacional.

OPORTUNIDADES

- Tendencia modernizadora.
- Bajo nivel de competitividad a nivel nacional.
- Familiaridad con servidores públicos.
- Acceso a mano de obra y materia prima adecuada.

DEBILIDADES

- Dependencia parcial de materia prima importada.
- Costos altos con relación al mercado nacional.
- Productos complementarios importados (sanitarios, griferías, cenefas).
- Comunicación interna deficiente.

AMENAZAS

- Finalización del tratado ATPDA.
- Ingreso ilegal de productos similares, ineficiencia aduanera.
- Clausura de explotación minera.
- Cambio de tendencias del consumidor (Pisos flotantes).

2.4 Base legal: En nuestro caso tratamos de organizar y estructurar dentro del campo jurídico a esta empresa, conociendo de antemano sus características y la composición del grupo de personas naturales interesadas en constituirlo, por tal razón esta empresa se regirá por las normas que regulan la formación y funcionamiento de las sociedades ANÓNIMAS.

Nuestra ley de compañías en su Art. 143 define esta sociedad como:

“La compañía Anónima es una sociedad cuyo capital dividido en acciones negociables, está formado por aportaciones de los accionistas que responden únicamente por el monto de las acciones”.

La empresa se denominara “GRAIMAN CIA. LTDA.” y su domicilio será la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay.

Será además una Sociedad de capital y en cuanto se refiere a los socios que constituyen esta empresa estarían inicialmente integrada por 8 personas interesadas, entre las cuales se distribuirán las respectivas participaciones.

En cuanto al objeto social, esta compañía se dedicara a la fabricación de CERAMICA PLANA, destinada principalmente al terminado y decoración de vivienda y afines.

Las actividades de la empresa, están sujetas por las siguientes disposiciones específicas como:

- Ley de compañías
- Ley de Seguridad Social
- Código de trabajo
- Ordenamiento municipal (permisos de funcionamiento, etc.

2.5 Estructura Orgánica:

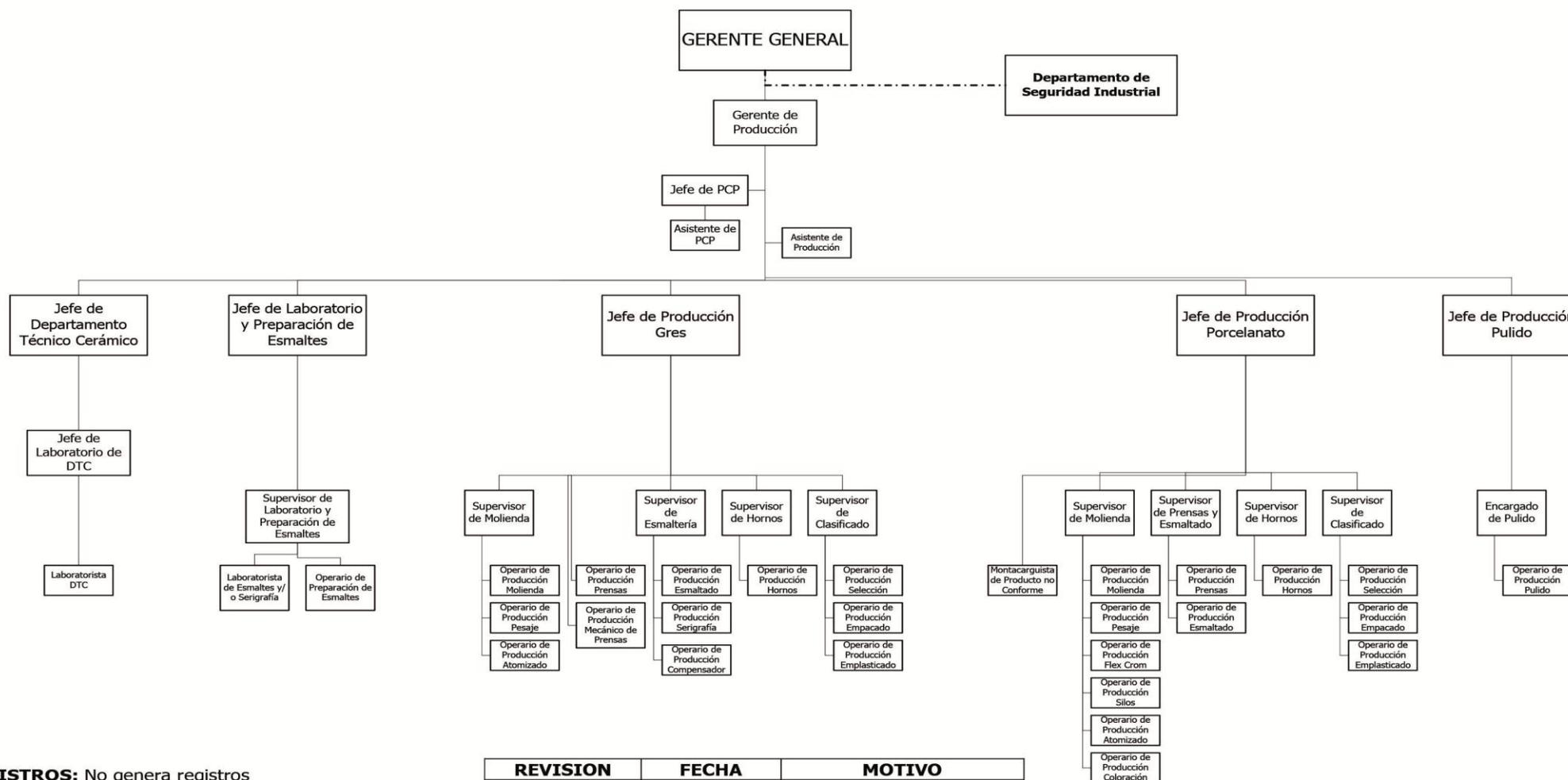
ELABORADO Y REVISADO POR:

APROBADO POR:

COORDINADORA DE CAPACITACION Y DESARROLLO

GERENTE DE PRODUCCION

GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL



REGISTROS: No genera registros

DISTRIBUCION: Archivo RRHH, Archivo de Planta

| REVISION | FECHA | MOTIVO |
|----------|------------|----------------------------|
| 7 | 2009-06-30 | Reestructuración de cargos |
| 8 | 2013-02-15 | Actualización de cargos |

2.6Objetivos de la Entidad:

1. Generar rentabilidad a través del giro del negocio.
2. Conseguir un alto nivel de satisfacción de nuestros clientes
3. Aprovechar el 90% de la capacidad vendible
4. Potenciar y Alcanzar el alto desempeño del Recurso Humano.

Relación de los ejecutivos de la empresa: Ver Anexo 1

CAPITULO III

RESULTADOS GENERALES

3.1 Comentarios Análisis del Control Interno.

AMBIENTE DE CONTROL

Falta de mecanismos oportunos de difusión de la misión, visión y objetivos a los empleados de la empresa.

Verificamos que el personal que labora en el área de producción tiene poco conocimiento de los fundamentos básicos de la planificación de la empresa, especialmente en lo referente a la misión, visión y objetivos de la entidad, lo que provocaría una falta de interés y en algunos casos desconcierto en el desempeño laboral lo cual no permite la consecución de sus objetivos.

Esta situación se ha ocasionado a pesar de que la Entidad ha emitido el plan estratégico debidamente aprobado del cuyo instrumento administrativo tienen conocimiento los servidores de la entidad.

La falta de difusión y del plan estratégico trae como consecuencia el desconocimiento de la misión, visión y los objetivos. Aspectos que resultan fundamentales para la consecución de las metas previstas.

Conclusión

El departamento de Recursos Humanos no instauró medidas y mecanismos para fomentar la adhesión a todos los niveles operativos de la organización de los fundamentos básicos de la planificación de la empresa, ocasionando la falta de compromiso del personal para la consecución de las metas de la entidad.

Recomendación.

AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.

1. Coordinar con los demás funcionarios del departamento la difusión de la misión, visión y objetivos de la empresa a todos los niveles de la institución y establecerá factores motivadores para su adhesión.

No existe un manual de organización y funciones dentro de la entidad.

El manual COSO establece que “Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimientos de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación, sobre la base de la estructura orgánica se deben establecer los manuales de funciones y de procesos para darle operatividad.”

Sin embargo, verificamos que existe una inexactitud en cuanto a la distribución de actividades al personal, razón por la cual los empleados desconocen funciones atribuidas, y recaen tareas en una sola persona, lo que dificulta el cumplimiento eficiente de sus labores; la falta de organización y comunicación ha provocado también el desconocimiento de los niveles jerárquicos del personal, evitándoles poder realizar el reporte de anomalías a sus superiores. Esta situación se ha presentado debido a la falta de organización y coordinación por parte de los jefes y subordinados, lo cual no ha permitido contar con manuales de funciones y procesos que mejoren la operatividad de la Empresa.

Conclusión.

Los empleados no tienen claro con exactitud las funciones que deben desempeñar y la jerarquía que existe en la organización por lo que puede afectar el cumplimiento de las actividades.

Recomendación

AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.

2. Coordinar con cada uno de los jefes departamentales para que difundan a sus trabajadores sobre sus responsabilidades y su nivel jerárquico.

EVALUACIÓN DE RIESGOS:

La administración de la empresa, no ha definido un proceso para la administración de riesgos.

Identificación de Riesgos.

Uno de los riesgos que pudieron afectar a la Institución es el cambio del sistema informático llamado JDE EDWARDS.

Evaluación de Riesgos.

Frente al riesgo mencionado anteriormente, la empresa no planificó los procedimientos de identificación, mitigación, valoración y de respuesta a los riesgos; por lo tanto la entidad resolvió los eventos y sus consecuencias conforme la ejecución de los procesos operativos.

Plan de mitigación de riesgos.

En consecuencia, la empresa no elaboró un plan de mitigación de riesgos, donde se señalen las acciones y responsables a fin de evitar o reducir la ocurrencia de eventos relevantes que afecten a la organización y el cumplimiento de objetivos.

El manual COSO establece que “La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la forma en que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos.”

La falta de aplicación de procedimientos de administración de riesgos que permitan la identificación, evaluación, administración y valoración, ocasionó que la institución carezca de información oportuna, que genere acciones coordinadas para mitigar y dar respuesta a los eventos que afectaron a la institución

Conclusión

La empresa no incluyó dentro de su planificación procedimientos de identificación, mitigación, valoración y respuesta a los riesgos, originando que se carezca de acciones coordinadas para mitigar y dar respuesta oportuna a los riesgos que se presentaron en la ejecución.

Recomendación

Al Sr. Gerente y jefes departamentales.

3. Identificar los riesgos internos y externos que afecten a la Institución, elaborar un mapa de riesgos y un plan de mitigación en cada uno de sus departamentos.

ACTIVIDADES DE CONTROL.

Establecimiento de Políticas y procedimientos.

El manual COSO establece que “Las actividades de control deben enmarcarse en políticas y procedimientos emitidos por la dirección y otros niveles de la organización encargados de ejecutarlos; la política establece lo que debe hacerse y los procedimientos la forma para llevarlo a cabo.”

No obstante, de la revisión realizada a las políticas y procedimientos de la empresa, determinamos que la administración no ha formulado políticas ni procedimientos por escrito tal es el caso del área de producción en donde no se cuenta con un manual de procedimientos formalmente emitido. Lo cual trae como consecuencia que las operaciones que deban cumplir los servidores no se encuentra debidamente establecidas para su control y desempeño. Consecuentemente la entidad no ha definido adecuados mecanismos de control.

Conclusión: La empresa no cuenta con actividades de control como medida para contrarrestar dificultades que puedan afectar en el cumplimiento de objetivos.

Recomendación:

Al SR. GERENTE Y JEFES DEPARTAMENTALES.

4. Realizar un diseño de controles, en el cual constará las debidas políticas y procedimientos, para cada uno de sus departamentos.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.

No se considera las propuestas de los empleados respecto de las formas de mejorar la productividad.

El manual COSO establece que: “El personal también debe saber cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de los demás y saber qué comportamiento es considerable aceptable o no; los empleados de línea que tratan los temas operativos críticos cada día son a menudo los mejores situados para reconocer los problemas cuando surgen y los canales de comunicación debería asegurar que ese personal puede enviarla a sus superiores.”

Con lo antes expuesto, la empresa no ha considerado las propuestas de los empleados con respecto a la formas de mejorar la productividad.

El personal que labora en la empresa Graiman ha manifestado que no son escuchados para opinar, proponer o mejorar los procesos productivos debido a la falta de comunicación entre empleados y jefes departamentales.

La empresa al no aceptar sugerencias del personal, no corrige a tiempo sus falencias, puesto que ellos al estar involucrados directamente en el proceso pueden observar o medir parámetros para establecer el trabajo de una manera más eficiente logrando disminuir tiempos o recursos.

Conclusión.- Los empleados al estar involucrados directamente en el proceso de producción pueden sugerir ideas para corregir algunas falencias, con el fin de mejorar la productividad de la empresa.

Recomendación.

AL SR GERENTE Y JEFES DEPARTAMENTALES.

5. Coordinar charlas con el personal donde se pueda manifestar sugerencias en frente de todos los involucrados así tendrán la oportunidad de ser escuchados y originar mejoras para la productividad.

SUPERVISIÓN.

No existe una supervisión permanente para la evaluación del rendimiento del control interno.

Conforme al COSO determina que: “Hay que establecer políticas y procedimientos para identificar qué información se necesita a un nivel determinado para tomar decisiones en forma eficaz. En todo caso, los altos directivos deberían ser informados de las deficiencias del control interno”.

Sin embargo verificamos que la empresa no realiza una supervisión permanente para la evaluación del rendimiento del control interno, mediante un autocontrol o a través de auditoría interna.

Esta situación ocasiona a que no se pueda tomar medidas correctivas puesto que no se realiza la debida supervisión de las actividades a cumplirse.

Conclusión:

La empresa no realiza evaluaciones, ni seguimientos permanentes sobre los resultados obtenidos. Lo cual resulta perjudicial, puesto que no se pueden realizar modificaciones acertadas que le permitan a la empresa reaccionar adecuadamente de acuerdo a las circunstancias.

Recomendación:

AI SR. GERENTE Y JEFES DEPARTAMENTALES.

6. Implementar mecanismo de auto evaluación de control interno y de ser necesario implantar una unidad de auditoría interna que se encargue de este trabajo.

CAPÍTULO IV

Resultados Específicos por componente

Componente: Graiman Cía. Ltda.

Subcomponente: Producción

No existe una adecuada planificación y coordinación en cuanto al requerimiento de materia prima.

La empresa cuenta con un documento en donde se detalla el programa de producción, la misma que indica la cantidad y los productos que se van a producir cada mes.

Sin embargo se ha constatado dentro del departamento de producción que no hay coordinación del personal y la inexistencia de planes y programas para requerir la importación de materia prima y se lo efectúa sin considerar las necesidades especialmente para productos discontinuados, evidenciándose desperdicios o sobrantes de insumos que no podrán ser utilizados en el futuro, esto ocasionará pérdidas futuras, además que se afecta al espacio de las bodegas.

Conclusión.

El departamento de producción en muchos casos no planifica correctamente la cantidad que va a producir de los diseños que pueden estar discontinuados o mucho peor puede faltar material para seguir produciendo.

Recomendación

Al SR. GERENTE Y JEFE DEPARTAMENTAL DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

7. Formular planes en función de las necesidades y coordinar con todo el personal implicado en la producción para que puedan planificar la importación de materia prima siempre y cuando consideren antes la cantidad de producción que van a tener sobre un determinado producto.

Incumplimiento del programa de producción de pox.

Al revisar los programas y reportes de producción proporcionados por la empresa hemos detectado que existe un incumplimiento en cuanto a la producción de porcelanato. Del 100% que se ha programado producir tan solo un 77,38% fue el reporte final lo que significa que no se logró la producción realmente determinada.

Tal situación se debe a que no existen manuales de procesos por lo tanto no se pudo realizar un seguimiento adecuado.

Conclusión:

Se logró producir un 77,38% de la producción establecida, debido a que no se realizó un continuo seguimiento a los programas de producción.

Recomendación:

AL SR. GERENTE DE PRODUCCIÓN.

8. Se recomienda al gerente de producción implementar manuales de procesos para poder realizar un debido control en la producción de pox.

Aplicar las medidas de seguimiento y control evitará producción defectuosa.

Dentro del proceso productivo se ha verificado que existe 210.263 metros cuadrados de producción defectuosa en lo que es Gres, lo que representa un 12.45% de la producción total, así mismo existen 83.666 metros cuadrados en Porcelanato que representa el 7.80 % de la producción total. El departamento de producción no maneja indicadores en cuanto a la producción fallida por lo que no tiene cuantificado los valores que le representan. Se debe revisar las formulaciones de la materia prima y así mismo la calidad de la misma para establecer el problema que origina la falta de calidad del producto, además se deben emplear indicadores de tal manera que se pueda medir la eficiencia dentro del departamento de producción.

Conclusión:

Existe un porcentaje del 12,45% de gres y 7,80% de pox de producción fallida debido a que no se obtuvo un manejo eficaz del plan de seguimiento que se encuentra establecido dentro del área de producción.

Recomendación

AL SR. GERENTE DE PRODUCCIÓN.

9. Al gerente de Producción: se recomienda tomar medidas más exigentes para realizar el plan de seguimiento, medición y control y de esta manera lograr disminuir el porcentaje de fabricación defectuosa.

Existe un incumplimiento en el presupuesto establecido.

Se ha constatado dentro del departamento de producción la falta de planificación para formular el presupuesto anual, puesto que han proyectado \$ 5,696,863.00 y lo real fue de \$ 6,711,976.00 por lo que existe un déficit de \$1,015,113.00 dólares, lo que representa un 17.82%. Este incumplimiento afecta la distribución adecuada de los recursos a los diferentes centros de costo.

Conclusión.

El departamento de producción no cuantifica correctamente los gastos en los que se va a incurrir en los diferentes procesos de producción.

Recomendación

AI SR GERENTE DE PRODUCCIÓN.

10. Se recomienda que planifique y coordine el presupuesto con todo el personal implicado en la producción para que puedan asignar correctamente todos los gastos en que vayan a incurrir. Además se recomienda controlar los presupuestos asignados.

Se ha implementado el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de la Empresa.

De acuerdo al análisis realizado en el departamento de producción se verificó que existe la implementación del sistema de Gestión de la seguridad y salud en el trabajo, ya que son obligaciones emitidas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Resolución No. C.D. 390 capítulo VI) que deben cumplir toda empresa a favor de sus empleadores, en el cual se constató que en el periodo enero-marzo 2012, el cumplimiento del sistema se encuentra por debajo del 80% por lo que se consideró insatisfactorio.

Conclusión:

De acuerdo al análisis del periodo de enero-marzo se determinó que el nivel de cumplimiento del sistema de gestión de la seguridad y salud se califica como insatisfactorio por lo que debería ser modificada.

Recomendación.

Al SR. GERENTE DE PRODUCCIÓN.

11. Se recomienda que se deba reformar el sistema de gestión de la seguridad y salud con el propósito de evitar y cuidar la salud de sus empleadores.

Análisis de capacitaciones realizadas al personal de departamento de producción.

Luego de haber procedido con el análisis al archivo de capacitaciones, se constató que el 79,03% del total del personal ha sido capacitado en temas de Seguridad Industrial, mas no en temas relacionados con el proceso productivo, considerando a este un tema muy importante para disminuir el riesgo del desperdicio de la materia prima al obtener productos defectuosos.

La falta de informes por parte de los supervisores del área de producción no ha permitido elaborar los programas de capacitaciones con temas elementales del proceso productivo.

Conclusión:

Se constató que el 79,03% del total del personal ha sido capacitado en temas de Seguridad Industrial, mas no en capacitaciones relacionados con el proceso productivo, siendo este un tema muy importante para lograr el objetivo de producción.

Recomendación:

AL SR. GERENTE DE RECURSOS HUMANOS Y DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

12. Se recomienda a los supervisores del área de producción evaluar a sus servidores con el fin de emitir informes mensuales a recursos humanos solicitando temas de capacitación de acuerdo a los resultados de las evaluaciones realizadas a cada trabajador.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

4.1 Conclusiones

Efectuar esta investigación nos ha servido a valorar el conocimiento adquirido a lo largo de nuestro paso por la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría en la Universidad del Azuay.

Nos es grato haber realizado la tesis de auditoría de gestión al proceso de producción de la empresa Graitman Cía. Ltda., debido, a que hemos pasado a la práctica todos los conocimientos adquiridos en las aulas. Esta investigación nos ha ayudado a conocer los procesos que tiene una empresa y a estudiar y analizar donde se puede mejorar la eficiencia eficacia y economía. Nos sentimos muy optimistas y emocionados por haber terminado nuestro proyecto y haber logrado establecer las deficiencias del proceso estudiado.

Luego de realizar un trabajo responsable en la Empresa Graitman Cía. Ltda., de acuerdo a los objetivos propuestos llegamos a las siguientes conclusiones:

- La auditoría de gestión es una herramienta significativa que permite evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión de la empresa en relación con sus metas y objetivos.
- Para realizar una auditoría de gestión se necesita contar con un equipo multidisciplinario e importante que esté conformados con personas que tengan un criterio independiente.
- El control interno es la base fundamental de la empresa donde se puede observar cada proceso, en el cual se logra analizar la eficiencia, eficacia y economía de la producción.

- Uno de los principales problemas que conlleva la empresa, es la falta de gestión administrativa debido a que no manejan indicadores de gestión dentro del proceso productivo, ya que es una herramienta que facilita la toma de decisiones.
- En consecuencia de lo señalado anteriormente se puede concluir que para la empresa Graiman nuestro informe de auditoría de gestión desarrollado en este trabajo de tesis es importante ya que la misma servirá para lograr su correcto desenvolvimiento dando paso a un mejor control interno y mayor eficiencia en sus actividades cotidianas.

4.2 Recomendaciones

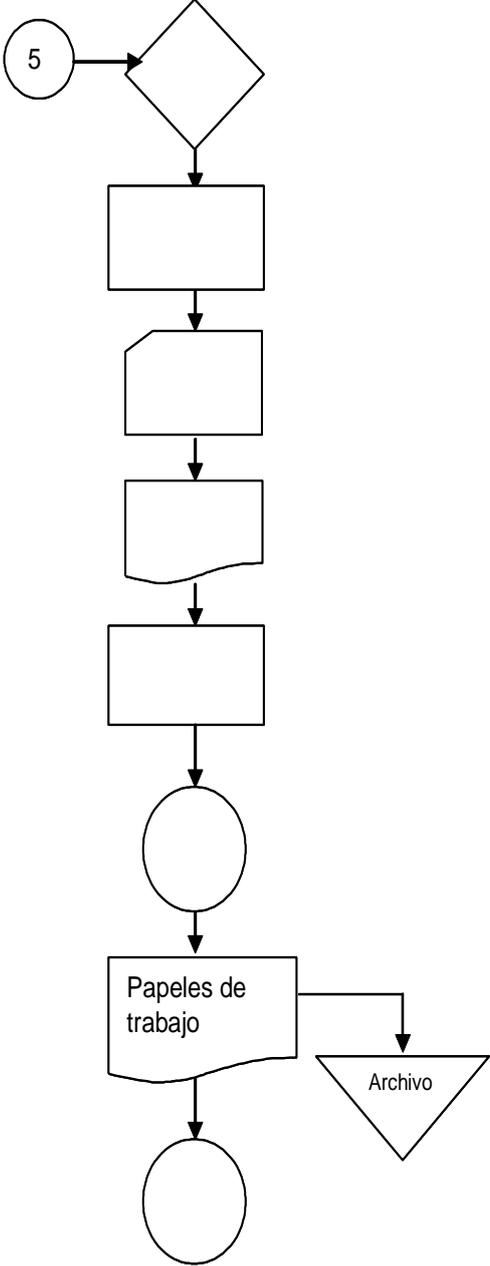
Luego del proceso de auditoría y de acuerdo a las conclusiones exponemos las siguientes recomendaciones, esperando que puedan ser revisadas y analizadas con el propósito que la compañía alcance sus objetivos y sus actividades sean realizadas adecuadamente.

- Se recomienda que a futuro se solicite la realización de auditorías de gestión con el propósito de monitorear y comparar los objetivos propuestos.
- Que se tome en consideración las recomendaciones establecidas en el informe que dio como resultado de la auditoría realizada; con el propósito de que se mejore y fortalezca la eficiencia y eficacia de la gestión operativa dentro del departamento de producción.
- Implementar un sistema de comunicación interna, como una herramienta fundamental para la gestión administrativa, y operativa, que permita la integración de nuevos métodos de trabajo incrementando la cultura organizacional y la adaptación permanente a los cambios y a la toma de decisiones.
- Implementar indicadores de gestión considerando como un instrumento elemental de la gestión administrativa y operativa, para determinar la cantidad de los recursos, en el tiempo, en el lugar y administración de todos los insumos utilizados en el ciclo económico de la empresa.

FASE V

SEGUIMIENTO

3.5 FASE V SEGUIMIENTO.

| FASE V SEGUIMIENTO | PASO Y DESCRIPCION |
|--|--|
|  <pre> graph TD Start((5)) --> Decision{ } Decision --> Box1[] Box1 --> Box2[/ /] Box2 --> Box3[] Box3 --> Box4[] Box4 --> Circle1(()) Circle1 --> Papeles[Papeles de trabajo] Papeles --> Archivo[/ Archivo /] Papeles --> Circle2(()) </pre> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Director de Auditoría solicita a auditores internos y/o dispone a auditores externos realicen seguimiento auditoría. 2. Auditor designado recaba de la administración, la opinión sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y recomendaciones, de inmediato a la entrega del informe de auditoría. 3. Auditor designado y funcionarios de la entidad establecen un cronograma de aplicación de recomendaciones y correctivos. 4. Auditor designado obtiene de la Dirección de Responsabilidades el oficio de determinación. 5. Auditor designado receipta de la entidad auditada la documentación que evidencie las medidas correctivas tomadas y del cumplimiento de las recomendaciones, y evalúa sus resultados, dejando constancia en papeles de trabajo. 6 Auditor designado prepara informe del seguimiento y entrega al Director de Auditoría 7. Auditor designado archiva en papeles de trabajo resultado de seguimiento. 8 Auditor designado realiza seguimiento de acciones posteriores en la Dirección de Responsabilidades y Departamento de Coactivas de la CGE, y en el Ministerio Público y Función Judicial. |

3.6.2 Cronograma del cumplimiento de las recomendaciones.

CRONOGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE RECOMENDACIONES AÑO 2013

| N° | RECOMENDACIÓN | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | RESPONSABLE |
|----|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1 | Coordinar con los demás funcionarios del departamento la difusión de la misión, visión y objetivos de la empresa a todos los niveles de la institución y establecer factores motivadores para su adhesión | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | Dpto. Recursos Humanos. |
| 2 | Efectuar un comunicado a los jefes departamentales para que difundan a sus trabajadores sobre sus responsabilidades y su nivel jerárquico. | | ■ | | | | | | | | | | | | | | | Sr. Gerente General. Y Sr. Gerente de Producción. |
| 3 | Identificar los riesgos internos y externos que afecten a la Institución, elaborar un mapa de riesgos y un plan de mitigación en cada uno de sus departamentos. | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | Sr. Gerente General. Y Sr. Gerente de Producción. |
| 4 | Realizar un diseño de controles, en el cual constará las debidas políticas y procedimientos, para cada uno de sus departamentos | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | Sr. Gerente General. Y Sr. Gerente de Producción. |
| 5 | Coordinar charlas con el personal donde se pueda manifestar sugerencias en frente de todos los involucrados así tendrán la oportunidad de ser escuchados y originar mejoras para la productividad. | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | Sr. Gerente General. Y Sr. Gerente de Producción. |
| 6 | Implementar mecanismo de auto evaluación de control interno y de ser necesario implantar una unidad de auditoría interna que se encargue de este trabajo. | | | | | | ■ | | | | | | | | | | | Sr. Gerente General. Y Sr. Gerente de Producción. |
| 7 | Formular planes en función de las necesidades y coordinar con todo el personal implicado en la producción para que puedan planificar la importación de materia prima siempre y cuando consideren antes la cantidad de producción que van a tener sobre un determinado producto. | | | | | | | ■ | | | | | | | | | | Sr. Gerente General. Y Sr. Gerente de Producción. |
| 8 | Implementar manuales de procesos para poder realizar un debido control en la producción de pox. | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | Sr. Gerente de Producción. |
| 9 | Tomar medidas más exigentes para realizar el plan de seguimiento, medición y control y de esta manera lograr disminuir el porcentaje de fabricación defectuosa. | | | | | | | | | | ■ | | | | | | | Sr. Gerente de Producción. |
| 10 | Planificar y coordinar el presupuesto con todo el personal implicado en la producción para que puedan asignar correctamente todos los gastos en que vayan a incurrir. Además se recomienda controlar los presupuestos asignados. | | | | | | | | | | | ■ | | | | | | Sr. Gerente de Producción Y Gerent de Finanzas. |
| 11 | Reformar el sistema de gestión de la seguridad y salud con el propósito de evitar y cuidar la salud de sus empleadores | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | Sr. Gerente General. Y Sr. Gerente de Producción. |
| 12 | Tome un mayor control en el cumplimiento del programa de capacitación con el propósito de que disminuya el porcentaje de producción fallida y evitar pérdidas en costo de desperdicio de la materia prima. | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | Sr. Gerente General. Y Sr. Gerente de Producción. |

Fuente: Manual Específico Auditoría de Gestión Eco. Teodoro Cubero

Responsable: Los Autores

BIBLIOGRAFÍA:

Carlos Muñoz Razo, (2002), *Auditoría en Sistemas Computacionales*, México. Pearson Educación.

Contraloría General del Estado. (2011), *Manual de Auditoría de Gestión*.

Recuperado

de:<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/acuerdo047-CG-2011GUIAMEDOTOLIGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>

Cubero Abril, T. (2009), Manual específico de Auditoría de gestión.

Redondo Rafael (1996) *Auditoría de gestión*. Recuperado de:

diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoría%20de%20gestión.pdf

Enrique Benjamín Franklin, *Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio*.

Recuperado de:

<http://books.google.com.ec/books?id=Cg7So8EZjIIC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

García, Malagón, Mirialis, (2008), *Auditoría de Gestión*, Cuba. Editorial Félix Varela.

Anexo 1: LISTADO DE FUNCIONARIOS DE GRAIMAN.

| LISTADO DE PERSONAL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN PRODUCCIÓN | | | | |
|---|-------------------------------------|------|---------------------|--|
| CODIGO | NOMBRE | TIPO | F/ INGRESO | CARGO |
| ABACO | ABAD DAMIRANO CARLOS ANTONIO | OB | 2007/06/04 00:00:00 | OPERARIO DE COLOCACION |
| AGUJO | AGUJO POMA JUAN GUABERTO | OB | 2002/02/12 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION EQUIPO PESADO |
| AGUIRI | AGUIRRE DE LA TORRE OSWALDO RAUL | OB | 2011/02/11 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| AGUIRI | AGUIRRE GABRIELINO DAVID ALEJANDRO | OB | 2012/01/11 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| ALVARI | ALVARADO URGILES DENAY FERRANDO | EM | 1998/03/17 00:00:00 | ANALISTA PCP |
| ALVARE | ALVAREZ ALVAREZ MARLA ROMELIA | OB | 2006/11/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| ANADOL | ANAYA MORALES DANIEL PATRICIO | OB | 2002/11/28 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| ANDRES | ANGULO MURILLO RAHUEL ALEJANDRO | OB | 2002/11/06 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| ANDRES | ANDRUALO RIVAS CLAUDIA MARCELA | OB | 2008/11/08 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| ANDRE | ANAS AYALA CARMEN SOFIA | OB | 2002/12/23 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| ASTOR | ASTUDILLO FURIA JUAN CARLOS | EM | 1999/08/05 00:00:00 | SUPERVISOR DE PREPARACION DE ESMALTES |
| ATUEL | ATENEA CAMPOMAYOR JUAN CARLOS | EM | 2008/02/01 00:00:00 | ASISTENTE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL |
| ATUER | ATENEA SALINAS JUAN CARLOS | OB | 2010/02/05 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| AUGUST | AUGUI GUAMANQUISPE JOSE SAMIRO | OB | 2008/02/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION HORNOS |
| AUGUST | AUGUILA UCARINA GLADIS ALICIA | EM | 2006/04/16 00:00:00 | SUPERVISOR DE CLASIFICADO |
| AVARIZ | AVILA GUYAN RENE GONZALO | OB | 2003/07/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO (EMPAQUE) |
| AVARIZ | AVILA TUSA CHRISTIAN RODRIGO | OB | 2003/07/22 00:00:00 | LABORATORISTA DTC |
| BACVAL | BACULIMA PEÑA VICENTE ROYMAR | OB | 1998/07/20 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| BACCO | BACUÑA BACAÑA CAROLINA ANAHELI | OB | 2006/04/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| BANCRO | BANDEAS AZULBUILLLO GABRIELA MARLA | OB | 2007/07/11 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ROTOCOLOR |
| BARBO | BARAHONA ILIENI CARLOS MARCELO | OB | 2006/02/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION HORNOS |
| BARRIOS | BARRA CEPALLOS MOISES RICARDO | EM | 2004/02/26 00:00:00 | SUPERVISOR DE MOLINEA |
| BEVICO | BEHARERES BRAZO CINDY MARIEL | EM | 2010/02/26 00:00:00 | ANALISTA PCP |
| BEYOL | BEUMBO TENEZACA LUIS ANTONIO | OB | 2011/08/28 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| BERRO | BERMEO VALDIVIAZO DIEGO MARCELO | EM | 2007/08/01 00:00:00 | ASISTENTE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL |
| BONFOL | BONI GUANTAZACA FANNY GUADALUPE | OB | 1997/12/01 00:00:00 | SUPERVISOR DE CLASIFICADO |
| BONIES | BONIA QUIROVEZ EDISON ALBERTO | OB | 2011/02/04 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| BRANCO | BRANDI BALAZA WILSON EDUARDO | OB | 2011/02/24 00:00:00 | LABORATORISTA DTC |
| BUNDEL | BUNO GUZMAN MAMY SOL RORA | OB | 2011/02/20 00:00:00 | SUPERVISOR DE CLASIFICADO |
| CABRER | CABRILLA BAYILA LORENA BEATRIZ | OB | 2000/08/24 00:00:00 | LABORATORISTA DTC |
| CABRER | CABRERA ZAMBLA ROSARIO BELEN | OB | 1999/06/16 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| CAJOLA | CAJAMANDA CADRETA LUCIA | EM | 1994/06/01 00:00:00 | ANALISTA PCP |
| CAUCEL | CAJAS NINCHALA CARLOS WILFRIDO | OB | 2008/02/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION MOLINEA |
| CALDER | CALLE ARSILDO HENRY PATRICK | OB | 2005/01/08 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| CAJERO | CALLE CALLE HECTOR WILFRIDO | EM | 2006/09/01 00:00:00 | ASISTENTE DE SEGURIDAD INDUSTRIAL |
| CAUSEA | CALLE GUACHOBUILLCA GLADYS MIRCE | OB | 2003/03/09 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| CASANO | CALLE MATUTE WILLIAM EDUARDO | OB | 2003/02/02 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION EQUIPO PESADO |
| CANIMO | CALLE QUIROPE MARTHA IRENE | OB | 2011/02/01 00:00:00 | LABORATORISTA DTC |
| CARLOS | CALVADE FERRAZO FRANCESCO ALEJANDRO | OB | 2011/02/11 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| CARMO | CANFOS ORAZCO EDWIN PATRICK | OB | 2008/05/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION MILEX CUCM |
| CAMPOS | CAMPOVERDE BARBECHO PABLO SEGUNDO | OB | 2006/08/07 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION MOLINEA |
| CAMPOS | CAMPOVERDE VIVANCO EDGAR MARCELO | OB | 2011/02/28 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| CANCOS | CANSCO PINO CHRISTIAN RAUL | OB | 2010/02/22 00:00:00 | LABORATORISTA DTC |
| CANERO | CANARIZU MISA EDGAR ROGERIO | OB | 2011/02/24 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| CANEDA | CANABAJO MARTINEZ MARIA INES | OB | 2008/10/28 00:00:00 | LABORATORISTA DTC |
| CANEDA | CANOHUILLA HERRANDEZ ANA DEL ROCIO | OB | 2006/02/28 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ROTOCOLOR |
| CANERO | CARRIL HERRERO WALTING OSWALDO | OB | 2000/12/12 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| CASOLA | CASTELLO ESPINOZA PROSPERO GUIL | OB | 1998/06/08 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| CASCO | CASTRÓ CRUZ JULIO ROGELIO | OB | 2007/01/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION MOLINEA |
| CASERO | CASTRO ZHANGHE ROSA COLOMBIA | OB | 2007/09/08 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| CHIFFI | CELI CORDOVA PIEDRA LUCIA | OB | 2003/02/10 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| CHIFFI | CELI QUENCA VICTOR HERALDO | OB | 2004/02/01 00:00:00 | LABORATORISTA DTC |
| CHIFFI | CEVALLOS AN DRACE SOLVAY MAURICIO | OB | 2012/03/01 00:00:00 | ASISTENTE GENERAL PCP |
| CHIFFI | CHAYLA HERNANDEZ FLAVIO ELADIO | OB | 2003/07/01 00:00:00 | LABORATORISTA DTC |
| CHIFFI | CHAMBA ANDRÉS GEMOVENA CATALINA | OB | 2008/06/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| CHIFFI | CHASI ARIAS JOSE ADRIAN | OB | 2011/01/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO (EMPAQUE) |
| CHIFFI | CHICADA JULIA CARLOS SEPANANI | OB | 2011/01/02 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |

| | | | | |
|---------|--|----|---------------------|--|
| CHILOS | CHIRIBAY QUIRIBUNWAY LUIS MANUEL | OB | 2011/05/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| CHUBB | CHIRINO MARRAS JOSÉ FREDDY | OB | 2008/04/07 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CHAMOTA |
| CHUBEL | CHURRAGA QUIZHI GUADALUPE DEL CORME | OB | 2006/01/19 00:00:00 | SUPERVISOR DE CLASIFICADO |
| COPIPI | COBOS ANDRADE PABLO ENRIQUE | OB | 2006/07/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| COPIPI | COBOS AVILA FRANKLIN GERARDO | OB | 2007/02/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION EQUIPO PISAÑO |
| COPIPI | COBOS AVILA VICTOR HUGO | OB | 2003/08/28 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PIRENAS |
| CONWIT | CORDO CALDERON WALTER ENRIQUE | OB | 2005/04/28 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION FULDORA |
| COLOCO | CORDERO ORTIGA JUAN PABLO | OB | 1998/03/05 00:00:00 | SUPERVISOR DE PROBARADO DE ESMALTES |
| COLEVAL | CORONEL ROSA WILNER ESTERCO | OB | 1997/10/03 00:00:00 | SUPERVISOR DE MOLINERA |
| COLECOM | CORONEL ESPINOZA CAMILO CATHARINA | OB | 2000/10/05 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| COYCEL | CORREA AVILA CARLOS DAVID | OB | 2004/02/24 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| COYCOI | COPYAGO FERNANDEZ WALTER OLMEDO | OB | 2004/01/03 00:00:00 | MECANICO DE MOLDES Y PRENSAS |
| CRILCO | CROCIDO PRIETO LUIS FABIAN | OB | 2004/02/05 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| CULRIS | CULQUI KWACEMERA ETHEL GIOVANNY | OB | 2003/05/15 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION EQUIPO PESADO |
| DAVAGI | DAVILA DAVILA ARSEL PABLO | OB | 2005/03/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION FULDORA (EMPAQUE) |
| DELELI | DELAGADO HURTADO EDDY TERRYNY | OB | 2007/07/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO (EMPAQUE) |
| DELUGO | DELAGADO SAHNE ROMAN EDUARDO | OB | 2000/11/05 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| EMCTOL | DYCALADA ESPINOSA FABIAN LEONARDO | OB | 2011/01/27 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| EMCOI | ENRIQUETA BACULIWA CUNA MARGARITA | OB | 1998/04/03 00:00:00 | LABORATORISTA DTC |
| ESCOLI | ESCRIBANO TALAYA JOSE | DM | 2004/04/16 00:00:00 | GERENTE DE PRODUCCION |
| ESPUNE | ESPARZA MACAS MARIA ESTHER | OB | 2004/04/17 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| FAMER | FALCARI FACARI MIGUEL RAUL | OB | 2008/05/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PIRENAS |
| FALCOI | FALCARI JARAMILLO ROGER PATRICK | OB | 2010/11/23 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| FALCOI | FALCONI PARRIS JOSE EULOGIO | OB | 2000/07/03 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PIRENAS |
| FALCOI | FALCONI BLAZOS CRISTIAN PATRICK | OB | 1998/06/04 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| FLORES | FLORES HERRERA DAVID MIGUEL | OB | 2008/11/03 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION HORNOES |
| FRANCI | FRANCO GARCIA EMILIO ORLANDO | OB | 2000/04/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION FULDORA (EMPAQUE) |
| GALRGO | GALARZA PRADO ROGERLFO GIOVANNI | OB | 2008/06/06 00:00:00 | SUPERVISOR DE PREPARACION DE ESMALTES |
| GALRZ | GALARZA VILLALBA JONATHAN JOSE | OB | 2008/04/28 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION HORNOES |
| GALUCI | GALVEZ GALARZA LUIS ALBERTO | OB | 2007/01/16 00:00:00 | MECANICO DE MOLDES Y PRENSAS |
| GAMRGO | GAMARRA MANZO LUIS FERNANDO | OB | 2004/05/10 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| GANGOR | GARAY ACUILAR GIOVANNIA EMERITA | OB | 2008/05/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| GARRRZ | GARCÉS GARRAMBA MARCO RAFAEL | OB | 2011/05/01 00:00:00 | LABORATORISTA DTC |
| GOHCOI | GOÑEZ ALVARADO CISAR HENRY | OB | 2001/03/21 00:00:00 | MECANICO DE MOLDES Y PRENSAS |
| GOHCOI | GOÑALEZ NAVAS PASCUAL ESTANISLA | OB | 2001/03/23 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| GUAVIG | GUACHIBOLICA ROSMEDIANO JONATHAN ENRIQUE | OB | 2000/06/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION FULDORA (EMPAQUE) |
| GUARCO | GUACHICA CORONEL PABLO GIOVANNY | OB | 2013/01/13 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| GUARCO | GUAMANCARAY CASTRO MATIAS | OB | 2000/03/03 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION SILOS |
| GUARCO | GUAMAN CHALUCA ELVA LUCIA | OB | 2008/03/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| GUAROR | GUAMAN FLORES FLORENTE LUIS | OB | 2001/02/05 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| GUARMI | GUARNAY GUARNAY MARCELO ALFREDO | OB | 2005/03/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION MOLINERA |
| GUARPI | GUARANCEJA PINO PABLO EDUARDO | OB | 2005/05/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION FULDORA (SUBCOI) |
| GUARO | GUILLEMINO VELAZCO JULIO CESAR | OB | 2004/10/27 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| GUAPCI | GUINACOCHEA AGUILO FLAVIO FERNANDO | OB | 1994/06/11 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO (EMPAQUE) |
| GULORR | GUIVAN BURRO NANCY ROSA | OB | 1993/06/04 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| GULORR | GUIVAN SAUCEDA CESAR HOMERIO | OB | 2000/08/03 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| HERRRZ | HERRERA CHIGAZA ANGEL ESPERINO | OB | 2007/07/16 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION MOLINERA |
| HONRIG | HONDARIS ROMERO JUAN JAVIER | OB | 2008/09/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| HURRRI | HURTADO MEZA RICHARD | OB | 2008/11/28 00:00:00 | SUPERVISOR DE PULIDO Y RECTIFICADO |
| ILUCO | ILUESCAS LEON CRISTINA GUSTAVO | OB | 2011/06/14 00:00:00 | LABORATORISTA DTC |
| ILUCO | ILUESCAS OTAVIO JAVIER ROLANDO | OB | 2008/06/04 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION MOLINERA |
| INTSOL | INTRILADO BAYLA SIBELI GABRIEL | OB | 2000/11/04 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| JARRRZ | JARRAMA MIZA MICHAEL FERNANDO | OB | 2008/01/16 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION MOLINERA |
| JARRRZ | JARRIS CHILIGALLO MARIA LIDY | OB | 2004/01/13 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| JARRRZ | JALANQUIRAG WILSON EDUARDO | DM | 1998/06/01 00:00:00 | SUPERVISOR DE MOLINERA |
| JARRRZ | JANCI BARRALLO CHRISTIAN PATRICK | OB | 2010/02/03 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION HORNOES |
| JARRRZ | JANCI GAZO CLAUDIO ROMAN | OB | 2001/03/15 00:00:00 | LABORATORISTA DE QUIMICA |
| JARRRZ | JAZO LEON WILDO ALFREDO | OB | 2008/05/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| LEORRZ | LEON ORTIZ MIGUEL ROBERTO | DM | 2004/03/29 00:00:00 | ANALISTA PEP |

| | | | | |
|----------|------------------------------------|----|---------------------|--|
| LESD1 | LESCANO GARDENAS JUANA ELIZABETH | CE | 1803/16/99 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ROTOCOLOR |
| LEPEZ | LETRADO ORVALLOS FERNANDO ANDRÉS | CE | 1807/03/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO (IMPAGUE) |
| LEPINEZ | LEONARD GUZMÁN ROSA ESTERILIA | CE | 1103/08/78 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| LEPINEZ | LEONARD RUIZ ROBERTO CARLOS | CE | 1904/06/78 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| LEONDEI | LEONDA ARIAS DIEGO GERMAN | CE | 2205/05/91 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PULIDORA |
| LEPINEZ | LOPEZ TORALDO WILSON EDUARDO | CE | 1812/16/91 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| LUCAS | LUCAS CALDERON ANA ELIZABETH | CE | 1807/04/02 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| LACDOZ | LACHUCA HERMIDA DANIELA CRISTINA | EM | 1811/05/18 00:00:00 | ASISTENTE ADMINISTRATIVO FCD |
| LARINCEI | LARRRUTI HEDRANGA N ORTICA CECILIA | CE | 1803/05/17 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ROTOCOLOR |
| MARCEI | MARTINEZ VAZQUEZ XAVIER HUMBERTO | CE | 1805/04/18 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| MATHEI | MARTUTE CARDENAS PABLO ROMARIO | EM | 1803/04/78 00:00:00 | ANALISTA PCP |
| MEDIANEI | MEDINA HEREDIA WILSON PABLO | CE | 1811/08/78 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| MELCER | MENA SALTOS DANWIN DOUGLAS | CE | 1811/30/12 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO (IMPAGUE) |
| MENDESA | MENDEZ ATANCURI FAUSTO HISTORIO | CE | 1811/04/11 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| MENDEZI | MENDOZA BERNAL ROBERTINA DE JESU | CE | 1408/03/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| MENDEZI | MENDOZA BERNAL SUSANA ROSALBA | CE | 2008/05/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| MENDEZI | MENCHANCHIMBO GERMAN BOLIVAR | CE | 1804/04/16 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PULIDORA |
| MIRACI | MIRANDA PINOY ANGELA ADELINA | CE | 2002/05/12 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| MOSQUER | MOSQUERO CUENCA JORGE LUIS | CE | 2011/02/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| MORANCI | MORANZO TITULANA ANGEL VALERIO | CE | 2007/01/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION HORNO |
| MORANCI | MORAN ESPINOZA WENDY PATRICIO | CE | 2004/05/13 00:00:00 | OPERARIO DE COLORACION |
| MORANCI | MORON SAUTA MARTHA JANETH | CE | 2004/03/16 00:00:00 | ASISTENTE DE PRODUCCION |
| MONTES | MONTAÑO MEMBRERA TRAYITO ROZARIO | CE | 2006/04/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ROTOCOLOR |
| MORCOCI | MORA MORA CARLOS MARIA | CE | 1907/03/05 00:00:00 | MEDICAMENTO DE MOLES Y PRENSAS |
| MORLOS | MORALES CHOCE LEONIDAS FELICIANO | CE | 2010/03/22 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| MORONCI | MORONA MARCELO WILINGTON GOMEZ | CE | 2002/01/24 00:00:00 | SUPERVISOR DE ESMALTERIA - PRENSAS |
| MORLOZI | MORONZO ESPINOZA LORENA DEL CARMEN | CE | 2007/03/06 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| MORONCI | MORONZO GUAMAN PABLO FERNANDO | EM | 1903/10/15 00:00:00 | JEFE DE MANTENIMIENTO |
| MORONCI | MORONZO ROGGI OSWALDO DAVID | CE | 2007/07/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO (IMPAGUE) |
| MURACI | MURCIEZ LAMILLA RUBEN ELIAS | CE | 2008/05/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION AFOMIGADO |
| MURTEL | MURCIEZ RODAS FERNANDO OSWALDO | EM | 2008/04/01 00:00:00 | JEFE DE PRODUCCION |
| MALCOCI | MALJA CARDENAS JUAN DIEGO | CE | 1996/04/27 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| MENDEZI | MENA PINTADO MANUEL OSWALDO | CE | 2007/12/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| MORANCI | MOLA SU PACCCHA WILMER ADRIAN | CE | 2013/02/24 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO (IMPAGUE) |
| OSCARCI | OSCHA GILBERDO OCTAVIO ALEJANDRO | EM | 2007/03/27 00:00:00 | JEFE PARRAQUE DE MOQUINDA |
| OSCARCI | OSCHA TAPIA RUBEN ROBERTO | CE | 2010/10/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| OLIVER | OLIVOS CORRALAN ROSITA PAMELA | EM | 1998/04/01 00:00:00 | JEFE DE LABORATORIO DTC |
| ORDOCI | ORDÓÑEZ ARRIBO LUIS ALBERTO | CE | 2008/05/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION AFOMIGADO |
| ORDEPCI | ORILLANA MOURA FÉLIX AZUCENA | CE | 2008/08/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| ORDEPCI | ORILLANA URGILES WILLY DANIELINA | CE | 1995/03/21 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| ORDEPCI | ORRICO OLIVEROS JOSE ANIBALDO | CE | 1998/06/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION HORNO |
| ORTIZCI | ORTESA CABRERA VICTOR ANIVAL | CE | 2008/06/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PRENSAS |
| ORTIZCI | ORTESA MORAÑO HILDE ESPERANZA | CE | 2008/05/04 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PULIDORA (BILCOSON) |
| ORTIZCI | ORTEZ PARRALES SIMON ABU ETIN | CE | 2007/07/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PULIDORA |
| PACWCI | PACHECO CHACHO WALTER ORLANDO | CE | 2007/06/12 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION EQUIPO PESADO |
| PACWCI | PACHO CALLE WILSON XAVIER | CE | 2011/03/17 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| PARROCI | PARRA FALCON CARLOS RAHIBO | CE | 2004/01/07 00:00:00 | SUPERVISOR DE MOLENERIA |
| PARROCI | PARRA FONTALVO KIRBY FERNANDO | CE | 2011/01/18 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PULIDORA (IMPAGUE) |
| PATGOCI | PATRIÑO MALDONADO GLADYS MELANIA | CE | 1999/07/23 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| PATRIEL | PATRIÑO MALDONADO NANCY LUJAN | CE | 2000/03/27 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| PATRIOCI | PATRIÑO QUEVEDA MANUEL ROMARIO | CE | 2008/04/12 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION EQUIPO PESADO |
| PATRIOCI | PATRIÑO QUEVEDA MIRIAM ELIZABETH | CE | 2003/05/08 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| PATRIOCI | PATRIÑO QUEVEDA NINFA LEONOR | CE | 2003/12/20 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| PALACOCI | PALACAR BERNARDO ROSA MARGARITA | CE | 2008/06/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| PALACOCI | PALACI MATUTE JORGE PATRICIO | CE | 2004/04/16 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| POÑOCI | POÑEDA JARA ROSALBA | CE | 2002/09/15 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| POÑOCI | POÑALTA ASIMAL CARLOS OLMEDO | CE | 2007/06/21 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PRENSAS |
| POÑOCI | POÑALTA CARDENAS NELSON FABIAN | CE | 2011/09/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION HORNO |
| POÑOCI | POÑALTA LEON CARLOS ALFREDO | CE | 2008/03/28 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |

| | | | | |
|---------|---|----|---------------------|--|
| PESEM01 | PEÑATE RUIZ MIRIAM BEATRIZ | EM | 2004/06/26 00:00:00 | JEFE DE PRODUCCION |
| PEM02 | PEÑERA JIMENEZ MARTHA CARMITA | OR | 2000/06/07 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| PL001 | PEÑAHUANGA CAJULUMA GUIDO RODRIGO | OR | 2007/10/23 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO (EMPAQUE) |
| PL004 | PILLAO PASMAY CARLOS LUIS | OB | 2000/10/09 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION MOIENDA |
| PLM01 | PILLCOYEMA MÓRCHES NURIE ADILCENA | OB | 2004/08/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| PL005 | PILOSO PLOSO HENRY ANDRES | OB | 2000/10/03 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| PO003 | PORTILLO LEON JUAN RICARDO | OR | 2001/11/16 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| PL0001 | PUCHA SACRA DARWIN ALVARO | OR | 2000/11/16 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PULIDORA |
| PL0004 | PUCHA QUITO ROMEL PATRICIO | OR | 2004/03/10 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| QU0004 | QUEZADA PATIÑO MELBA JUDITH | OB | 2004/03/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| QU002 | QUINTUNA GUARDIOLA CRISTIAN A | EM | 2000/04/25 00:00:00 | SUPERVISOR DE MOIENDA |
| QU006 | QUIRIFE MUÑOZ CARLOS MANUEL | OB | 2011/03/17 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| QU004 | QUISEPLAMA LASSO MARIA OSCARIS | OB | 2000/00/00 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| QU004 | QUITO COMANUELA HERNAN (SALVADO) | OB | 2000/11/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ATORIZADO |
| QU0004 | QUITO PENA MIGUEL ALFONSO | OB | 2010/11/09 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| QU0003 | QUINCHI QUIMBAYANA FREDDY MANUEL | OB | 2011/07/04 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO (EMPAQUE) |
| RAM002 | RAMIREZ RAMSIVIMAY YADIRA | OB | 2000/00/16 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| RAM001 | RAMIREZ PATRIÑO GORVIL LINDEN | EM | 2000/03/21 00:00:00 | JEFE DE PRODUCCION |
| RIVER | RIVADENEJA LITRAGO VICENTA MERCENES | OB | 2000/05/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| RIVER | RIVERA ANITA ROSA ELVIRA | OB | 2000/09/07 00:00:00 | LABORATORISTA DTC |
| RO0003 | ROBLES MORAN MARISOL ANAOLY | OB | 2000/00/00 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION AUTOCOLIB |
| RO0001 | ROBLES PACHECO MARIA TRANSGITO | OB | 1994/06/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| RO0002 | ROBLES ROBLES CARLOS ARMANDO | OB | 1981/04/20 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| RO0003 | RODRIG OCHOA AUGUSTO ADOUFO | EM | 2007/03/09 00:00:00 | JEFE DE PRODUCCION |
| RO0001 | RODRIG SOLIS LUIS DAVID | OB | 2007/10/24 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO (EMPAQUE) |
| RO00003 | RODRIGO RIVAS MILTON ENRIQUE | OB | 1993/02/24 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| SAL001 | SALAS GUERRERO VICENTE ROBINSON | OB | 1998/01/28 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| SAL004 | SALAZAR SALAZAR JAIRO DAVID | EM | 2004/03/26 00:00:00 | JEFE DE PRODUCCION |
| SAL0001 | SALINAS CASMAY HECTOR DAVID | OR | 2011/01/09 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| SAL002 | SALINAS SALINAS JUAN HEBERERTO | EM | 1997/01/28 00:00:00 | JEFE DE PRODUCCION |
| SANC003 | SANCHEZ AYLA GUIDO OSWALDO | OB | 2000/07/17 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| SAN010 | SANCHEZ ROBLES IRINE AMADOR | OB | 2000/06/04 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION MOIENDA |
| SAN001 | SANCHEZ SANCHEZ ANITA ROZO | OB | 2000/05/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO |
| SAN0004 | SANCHEZ SANCHEZ MANUEL HUMBERTO | OB | 2000/05/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION MOIENDA |
| SAN000 | SANCHEZ PEREZ JOSE ROLANDO | OB | 2000/05/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ATORIZADO |
| SAN0002 | SANQUERIMA CEBILLO GUILLEHERA FLORENCIA | OB | 2004/07/16 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| SAN000 | SANMARTIN SANMARTINO LUIS HECTOR | OB | 2000/12/16 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION MOIENDA |
| SAS0001 | SASARRA CARROIGA GLADYS MARCELE | EM | 1990/10/07 00:00:00 | SUPERVISOR DE CLASIFICADO |
| SAS0005 | SASARRA MELIDA ANDRYTINA | OB | 1990/03/25 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| SIG052 | SIGUENZA ALTAMIRANO LUIS SANTIAGO | OB | 1990/12/01 00:00:00 | SUPERVISOR DE MOIENDA |
| SIG001 | SIGUENZA PLAZMINA ANSEL ROBERTO | OB | 1990/04/16 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| SIM001 | SIMONENA QUINDE JESE MANUEL | EM | 2000/11/01 00:00:00 | LABORATORISTA DTC |
| SOL000 | SOLANO VEGA WILSO WILVAN | OB | 2000/00/00 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| SOL001 | SOLIZ HILARZ CHRISTIAN ANDRES | OB | 2011/07/11 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| SON001 | SONGOR QUANDANA FREDDY OSWALDO | OB | 2002/10/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| SOT002 | SOYO CARRON JOSE LUIS | OB | 2005/00/00 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| SUA002 | SUAREZ PEREZ JUAN EFRAIN | OB | 2000/01/11 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO (EMPAQUE) |
| SUA0002 | SUAREZ SARI MARITZA SERRERA | OB | 2000/00/13 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PULIDORA |
| SUA0001 | SUCUZHARAY FUMBA BLAYD GIOVANNY | OB | 2011/00/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| TAC001 | TACURI MOROCHO DIEGO FERNANDO | OB | 2000/12/04 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PRESAS |
| TOP0001 | TORPANTA VILALTA OWA ROBERTO | OB | 2000/00/23 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION HORNOS |
| TOC002 | TOCYS ENRIQUEZ LUIS ALFREDO | OB | 2000/04/10 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PULIDORA |
| TOLA01 | TOLAÑO ORILLANA ANITA UIANA | OB | 1990/09/15 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| TOR003 | TORRES MARTINEZ CAMILO BIAIS | OB | 2007/01/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION CLASIFICADO (EMPAQUE) |
| TOR0003 | TORRES OCHOA MANUEL MARCELO | OB | 2000/11/22 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| TOR0003 | TORRES PACHECO ANSEL ROBERTO | OB | 2000/01/25 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| TOR001 | TORRES TOLEDO DARWIN RENE | EM | 1991/07/12 00:00:00 | SUPERVISOR DE PREPARACION DE ESMALTES |
| VAL004 | VALARDEO ANTACOLANT ALYSSO ALBERTO | OB | 2000/00/00 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PULIDORA |
| VILA01 | VILASQUEZ PEÑAFEL ANSEL PATRICIO | OB | 2000/05/10 00:00:00 | OPERARIO DE COLOCACION |

| | | | | |
|--------|------------------------------------|----|---------------------|----------------------------------|
| VEL001 | VELICOLA JUSTIN GOGAR MIGUEL | OB | 2008/02/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| VEL005 | VELIZ ALARCON PABLO ANTONIO | OB | 2007/07/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION MOLENDAS |
| VEL006 | VELIZ MALDONADO PALL SEBASTIAN | OB | 2001/11/15 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| VEL008 | VELIZ VELIZ CRISTIAN POLIVIO | OB | 2001/02/14 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| VH001 | VILA JANA EDISON GONZALO | OB | 2011/05/11 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| VH002 | VIVANCO RAFAEL GLORIA EDITA | OB | 2001/02/01 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| VH003 | VIVIANI LAMANTE JERRY ISA | OB | 2001/05/16 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION ESMALTADO |
| VH005 | VIVIANI GUILERMO JORGE EDUARDO | OB | 2011/08/10 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| YAP001 | YARICCHA BERMUDO WALTER RODRIGO | OB | 2008/07/01 00:00:00 | LABORATORISTA DE ESMALTES |
| YUN005 | YUNGA YLC JORGE CONRALDO | EM | 1990/08/06 00:00:00 | JEFE DE MANTENIMIENTO |
| YUC001 | YUCU LEMA PINDE MOISES DANIEL | OB | 2010/08/03 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| ZAN001 | ZAN BUANO QUINTO ILIANA EMPERATRIZ | OB | 2001/04/01 00:00:00 | SUPERVISOR DE CLASIFICADO |
| ZAN002 | ZAN BUANO SUAREZ ESPERESO JONAI | OB | 2011/05/18 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION |
| ZAN003 | ZAPUMA PATRICK JOSE ANGEL | OB | 2001/04/10 00:00:00 | OPERARIO DE PRODUCCION PNEUMAS |

Anexo 2: PLAN DE SEGUIMIENTO MEDICIÓN, Y CONTROL.

| Objetivo del Proyecto | Actividad | Responsable | Fecha de Ejecución | Indicador de Seguimiento | Medio de Verificación | Fecha de Verificación | Responsable de Verificación | Observaciones |
|--|-------------------------------------|------------------------------------|--------------------|--------------------------|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------|--|
| OBJETIVO 1: Mejorar la eficiencia del proceso de fabricación de los productos. | Control de calidad de los productos | Operador de la línea de producción | Diariamente | Defectos por unidad | Reporte de calidad | Diario | Supervisor de línea | Verificar el cumplimiento de los estándares de calidad. |
| | Control de costos | Operador de la línea de producción | Diariamente | Costo por unidad | Reporte de costos | Diario | Supervisor de línea | Verificar el cumplimiento de los estándares de costos. |
| | Control de tiempos | Operador de la línea de producción | Diariamente | Tiempo por unidad | Reporte de tiempos | Diario | Supervisor de línea | Verificar el cumplimiento de los estándares de tiempos. |
| | Control de seguridad | Operador de la línea de producción | Diariamente | Incidentes de seguridad | Reporte de seguridad | Diario | Supervisor de línea | Verificar el cumplimiento de los estándares de seguridad. |
| OBJETIVO 2: Reducir los costos de producción. | Optimización de recursos | Operador de la línea de producción | Diariamente | Costo por unidad | Reporte de costos | Diario | Supervisor de línea | Verificar el cumplimiento de los estándares de costos. |
| | Reducción de desperdicios | Operador de la línea de producción | Diariamente | Desperdicio por unidad | Reporte de desperdicios | Diario | Supervisor de línea | Verificar el cumplimiento de los estándares de desperdicios. |
| | Optimización de tiempos | Operador de la línea de producción | Diariamente | Tiempo por unidad | Reporte de tiempos | Diario | Supervisor de línea | Verificar el cumplimiento de los estándares de tiempos. |
| | Optimización de calidad | Operador de la línea de producción | Diariamente | Defectos por unidad | Reporte de calidad | Diario | Supervisor de línea | Verificar el cumplimiento de los estándares de calidad. |
| OBJETIVO 3: Aumentar la satisfacción del cliente. | Mejora de la atención al cliente | Operador de la línea de producción | Diariamente | Satisfacción del cliente | Reporte de satisfacción | Diario | Supervisor de línea | Verificar el cumplimiento de los estándares de satisfacción. |
| | Reducción de quejas | Operador de la línea de producción | Diariamente | Quejas por unidad | Reporte de quejas | Diario | Supervisor de línea | Verificar el cumplimiento de los estándares de quejas. |
| | Optimización de tiempos de entrega | Operador de la línea de producción | Diariamente | Tiempo de entrega | Reporte de tiempos de entrega | Diario | Supervisor de línea | Verificar el cumplimiento de los estándares de tiempos de entrega. |
| | Optimización de costos de entrega | Operador de la línea de producción | Diariamente | Costo de entrega | Reporte de costos de entrega | Diario | Supervisor de línea | Verificar el cumplimiento de los estándares de costos de entrega. |

| UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ | | PROGRAMA DE PRODUCCIÓN - PORCELANA | | UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PANAMÁ | |
|-----------------------------------|-------------|------------------------------------|--------|-----------------------------------|-------------|
| UNIDAD DE DESARROLLO DE PRODUCTOS | | UNIDAD DE DESARROLLO DE PRODUCTOS | | UNIDAD DE DESARROLLO DE PRODUCTOS | |
| ITEM | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | UNIDAD | ITEM | DESCRIPCIÓN |
| 000001 | ... | 4000 | ... | 000001 | ... |
| 000002 | ... | 10000 | ... | 000002 | ... |
| 000003 | ... | 4000 | ... | 000003 | ... |
| 000004 | ... | 4000 | ... | 000004 | ... |
| 000005 | ... | 4000 | ... | 000005 | ... |
| 000006 | ... | 4000 | ... | 000006 | ... |
| 000007 | ... | 4000 | ... | 000007 | ... |
| 000008 | ... | 4000 | ... | 000008 | ... |
| 000009 | ... | 4000 | ... | 000009 | ... |
| 000010 | ... | 4000 | ... | 000010 | ... |
| 000011 | ... | 4000 | ... | 000011 | ... |
| 000012 | ... | 4000 | ... | 000012 | ... |
| 000013 | ... | 4000 | ... | 000013 | ... |
| 000014 | ... | 4000 | ... | 000014 | ... |
| 000015 | ... | 4000 | ... | 000015 | ... |
| 000016 | ... | 4000 | ... | 000016 | ... |
| 000017 | ... | 4000 | ... | 000017 | ... |
| 000018 | ... | 4000 | ... | 000018 | ... |
| 000019 | ... | 4000 | ... | 000019 | ... |
| 000020 | ... | 4000 | ... | 000020 | ... |
| 000021 | ... | 4000 | ... | 000021 | ... |
| 000022 | ... | 4000 | ... | 000022 | ... |
| 000023 | ... | 4000 | ... | 000023 | ... |
| 000024 | ... | 4000 | ... | 000024 | ... |
| 000025 | ... | 4000 | ... | 000025 | ... |
| 000026 | ... | 4000 | ... | 000026 | ... |
| 000027 | ... | 4000 | ... | 000027 | ... |
| 000028 | ... | 4000 | ... | 000028 | ... |
| 000029 | ... | 4000 | ... | 000029 | ... |
| 000030 | ... | 4000 | ... | 000030 | ... |
| 000031 | ... | 4000 | ... | 000031 | ... |
| 000032 | ... | 4000 | ... | 000032 | ... |
| 000033 | ... | 4000 | ... | 000033 | ... |
| 000034 | ... | 4000 | ... | 000034 | ... |
| 000035 | ... | 4000 | ... | 000035 | ... |
| 000036 | ... | 4000 | ... | 000036 | ... |
| 000037 | ... | 4000 | ... | 000037 | ... |
| 000038 | ... | 4000 | ... | 000038 | ... |
| 000039 | ... | 4000 | ... | 000039 | ... |
| 000040 | ... | 4000 | ... | 000040 | ... |
| 000041 | ... | 4000 | ... | 000041 | ... |
| 000042 | ... | 4000 | ... | 000042 | ... |
| 000043 | ... | 4000 | ... | 000043 | ... |
| 000044 | ... | 4000 | ... | 000044 | ... |
| 000045 | ... | 4000 | ... | 000045 | ... |
| 000046 | ... | 4000 | ... | 000046 | ... |
| 000047 | ... | 4000 | ... | 000047 | ... |
| 000048 | ... | 4000 | ... | 000048 | ... |
| 000049 | ... | 4000 | ... | 000049 | ... |
| 000050 | ... | 4000 | ... | 000050 | ... |
| 000051 | ... | 4000 | ... | 000051 | ... |
| 000052 | ... | 4000 | ... | 000052 | ... |
| 000053 | ... | 4000 | ... | 000053 | ... |
| 000054 | ... | 4000 | ... | 000054 | ... |
| 000055 | ... | 4000 | ... | 000055 | ... |
| 000056 | ... | 4000 | ... | 000056 | ... |
| 000057 | ... | 4000 | ... | 000057 | ... |
| 000058 | ... | 4000 | ... | 000058 | ... |
| 000059 | ... | 4000 | ... | 000059 | ... |
| 000060 | ... | 4000 | ... | 000060 | ... |
| 000061 | ... | 4000 | ... | 000061 | ... |
| 000062 | ... | 4000 | ... | 000062 | ... |
| 000063 | ... | 4000 | ... | 000063 | ... |
| 000064 | ... | 4000 | ... | 000064 | ... |
| 000065 | ... | 4000 | ... | 000065 | ... |
| 000066 | ... | 4000 | ... | 000066 | ... |
| 000067 | ... | 4000 | ... | 000067 | ... |
| 000068 | ... | 4000 | ... | 000068 | ... |
| 000069 | ... | 4000 | ... | 000069 | ... |
| 000070 | ... | 4000 | ... | 000070 | ... |
| 000071 | ... | 4000 | ... | 000071 | ... |
| 000072 | ... | 4000 | ... | 000072 | ... |
| 000073 | ... | 4000 | ... | 000073 | ... |
| 000074 | ... | 4000 | ... | 000074 | ... |
| 000075 | ... | 4000 | ... | 000075 | ... |
| 000076 | ... | 4000 | ... | 000076 | ... |
| 000077 | ... | 4000 | ... | 000077 | ... |
| 000078 | ... | 4000 | ... | 000078 | ... |
| 000079 | ... | 4000 | ... | 000079 | ... |
| 000080 | ... | 4000 | ... | 000080 | ... |
| 000081 | ... | 4000 | ... | 000081 | ... |
| 000082 | ... | 4000 | ... | 000082 | ... |
| 000083 | ... | 4000 | ... | 000083 | ... |
| 000084 | ... | 4000 | ... | 000084 | ... |
| 000085 | ... | 4000 | ... | 000085 | ... |
| 000086 | ... | 4000 | ... | 000086 | ... |
| 000087 | ... | 4000 | ... | 000087 | ... |
| 000088 | ... | 4000 | ... | 000088 | ... |
| 000089 | ... | 4000 | ... | 000089 | ... |
| 000090 | ... | 4000 | ... | 000090 | ... |
| 000091 | ... | 4000 | ... | 000091 | ... |
| 000092 | ... | 4000 | ... | 000092 | ... |
| 000093 | ... | 4000 | ... | 000093 | ... |
| 000094 | ... | 4000 | ... | 000094 | ... |
| 000095 | ... | 4000 | ... | 000095 | ... |
| 000096 | ... | 4000 | ... | 000096 | ... |
| 000097 | ... | 4000 | ... | 000097 | ... |
| 000098 | ... | 4000 | ... | 000098 | ... |
| 000099 | ... | 4000 | ... | 000099 | ... |
| 000100 | ... | 4000 | ... | 000100 | ... |

Anexo 5: CONOCIMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO

PROCESO PRODUCTIVO DE LA EMPRESA GRAIMAN

En la visita realizada a la empresa Graitman, se observó de una manera general el proceso para la elaboración de la cerámica y porcelanato.



PROCEDIMIENTO:

- 1. Almacenamiento de arcillas.**



2. Cargamento de arcillas en los Tamiz.



3. Transportación de arcilla del tamiz hacia unas bandas transportadoras.



4. Cargamento de arcilla en el molino.



- 5. Cargamento al molino la materia prima previamente pesada en una balanza de oruga de acuerdo al requerimiento de fabricación que se vaya a realizar, conjuntamente con defloculante y agua, una vez dentro del molino estos componentes son molidos por bolas de aluvid y piedras que son el agente de molienda:**



- 6. En el proceso del Atomizado se genera polvo al extraer la humedad de la barbotina.**



7. Los agitadores sirven para que el engove, o sea la mezcla de la tierra con los esmaltes y agua, no se endurezcan con el fin de que se mezclen los colores y salga uniforme sin variaciones de tonos.



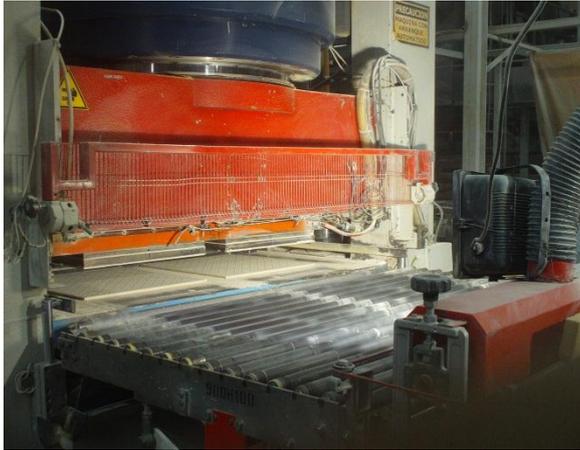
8. Los silos son donde reposa la arcilla.



9. Cuando hayan pasado 15 días de reposo, el material ya está listo para ser prensado. En esta parte del proceso se conforma el soporte cerámico también llamado bizcocho el soporte se obtiene al prensar el polvo atomizado mediante prensas hidráulicas de diferente capacidad de presión.



10. Posteriormente los bizcochos pasan al secadero en donde se extrae la humedad residual que pueda existir de las piezas prensadas.



11. Luego de lo que es prensado pasa por la línea de esmaltes. En este proceso productivo aplicamos engobes, esmaltes y diferentes pastas serigráficas que constituyen el decorado de las cerámicas y porcelanatos; luego de la decoración pasa el proceso de horneado o quemado.



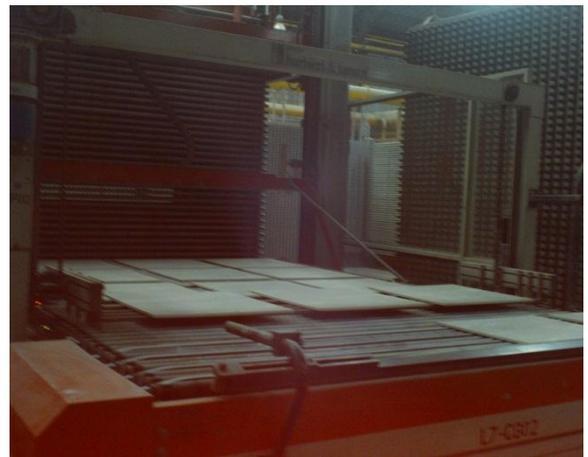
12. Una vez que el material es esmaltado, procede a pasar el roto color que es la máquina que impresiona los modelos.



13. Luego que el material haya pasado los procesos anteriores se va a almacenar en los box de carga. Aquí se almacena antes de que envíen al horno. Siempre queda almacenado por lo menos para 15 días de producción debido a que el horno nunca deja de funcionar. Aquí podemos apreciar la tecnología de punta que manejan ya que estos box son llevados por robots que son dirigidos a base de sensores.



14. Luego que son almacenados, son llevados a los hornos para que terminen el proceso de quema y esté listo para el empaque. Las piezas decoradas se queman en hornos a diferentes temperaturas y ciclos, esto depende de la tecnología del producto (porcelanatos, monoquema y biquema)





15. El producto que no es conforme es colocado en un tacho de basura, este es colocado antes de enviar a los hornos.



16. El producto sale del horno y directamente pasa por una banda para que lo transporte a la empacadora.





17. La máquina

empacadora apila el producto y encartona, en este proceso se determina la calidad del producto terminado, diferenciándolo en Producto de Exportación, Comercial y Económico, una vez seleccionado el producto se lo empaca de acuerdo a su tamaño y categoría.



18. Luego la máquina coloca las cajas en los pallets.



- 19. Una vez que el producto esté colocado en los pallets, una persona procede a enzunchar y luego a colocar plástico.**

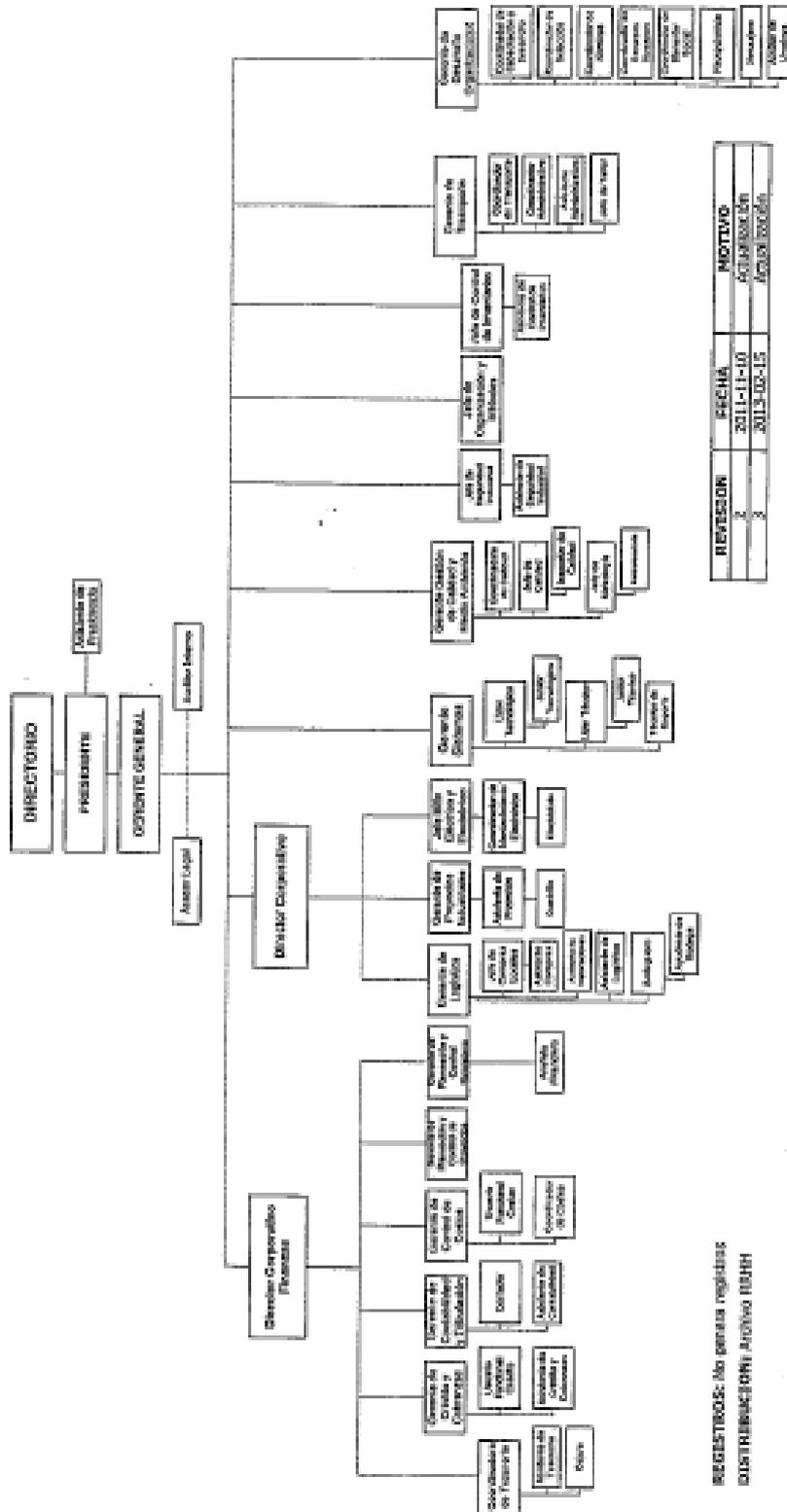


- 20. El producto está listo y es llevado a la bodega para su venta.**



Anexo 6: ESTRUCTURA ORGÁNICA

Facultad de Ciencias de la Administración Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría



| REVISION | FECHA | MOTIVO |
|----------|------------|---------------|
| 1 | 2011-11-10 | ACTUALIZACIÓN |
| 2 | 2013-03-15 | ACTUALIZACIÓN |

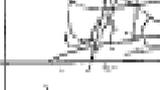
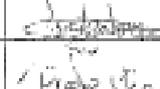
REGISTROS: No penosa registrada
 COORDINADORA: ANTONIO BARRERA

| | |
|--|---|
|  UNIVERSIDAD DE CUENCA | CODIGO: GF-622-1215 FECHA: 2011-09-01 REVISION: 1 |
| REGISTRO DE CAPACITACION – SEGURIDAD INDUSTRIAL | |

TEMA: Procedimientos y Anexos.

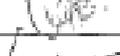
INSTRUCTOR: G. Florencio Flores DURACION: 1 Hora.

FECHA: 24/02/2012

| NOMBRE | FIRMA | EMPRESA | # TELEFONO |
|--------------------|---|----------|------------|
| Luis Baito |  | Grainman | 092364190 |
| José Zamora |  | Grainman | 086951476 |
| Aleiver Morales |  | Grainman | 097436444 |
| María Robles |  | Grainman | 086983308 |
| Vivante Guevara |  | Grainman | 086884954 |
| Diego Tacua |  | Grainman | 090745655 |
| Carla Sandoz |  | Grainman | 08224490 |
| CHRISTIAN GONZALEZ |  | " | 0868101354 |
| Miriam Murillo |  | " | 097468447 |
| Luis Galvez |  | Grainman | 08684416 |
| Roberto Gonzalez |  | Grainman | 1308260890 |
| Fabian Torres |  | Grainman | 064733211 |
| Junior Sandoz |  | Grainman | 093429420 |
| Roberto Flores |  | Grainman | 08316993 |
| Stella Lopez |  | Grainman | 081398774 |
| Rafael Torres |  | Grainman | 08013368 |
| Wendy Sandoz |  | Grainman | 3904585 |
| Luis Ordóñez | | Grainman | 095041207 |
| BENJAMIN SANCHEZ |  | " | 016187024 |

| | |
|--|---|
|  UNIVERSIDAD DEL CAUCA | |
| REGISTRO DE CAPACITACION – SEGURIDAD INDUSTRIAL | CODIGO: OF-633-1215 FECHA: 2011-09-01 REVISION: 1 |

TEMA: Trabajo y Jurisprudencia
 INSTRUCTOR: Dr. Florencio Flores DURACION: 1 Hora
 FECHA: 24/02/2012

| NOMBRE | FIRMA | EMPRESA | # TELEFONO |
|----------------------|---|---------|------------|
| Dolores Aristipitama |  | Graiman | 4074642 |
| Mónica Restrepo |  | Graiman | 4024424 |
| ROHELA ARENAL |  | GRAIMAN | 097617990 |
| Lorena Moreno |  | Graiman | 290-10-20 |
| Nancy Guzmán |  | GRAIMAN | 085910569 |
| ROSA LOZANO |  | GRAIMAN | 090400604 |
| EDICAR BARRA |  | GRAIMAN | 094439536 |
| CETANZO UCHOA |  | GRAIMAN | 099714853 |
| LUIS ROJAS |  | GRAIMAN | 4088847 |
| Jenny Boni |  | Graiman | 807478 |
| MARICEN MARQUEZ |  | Graiman | 095991003 |
| Jenny Boni |  | Graiman | 406977 |
| ROGER VELEZ |  | GRAIMAN | 4020092 |
| Aracelis Martínez |  | Graiman | 090745744 |
| Rafael Carro |  | Graiman | 09791441 |
| Florencia Quiroz |  | GRAIMAN | 097969300 |
| Aracelis Guzmán |  | Graiman | 081224529 |
| Walter Pacheco |  | Graiman | 097973864 |

| | |
|---|--|
|  UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR | |
| REGISTRO DE CAPACITACION – SEGURIDAD INDUSTRIAL | CODIGO: GF-02-1215 FECHA: 2011-09-01 REVISION: 1 |

TEMA: Fracturas y dislocaciones

INSTRUCTOR: Dr. Alexander Flores DURACION: 2 Horas

FECHA: 06/02/2012

| NOMBRE | FIRMA | EMPRESA | # TELEFONO |
|--------------------|---|------------|------------|
| Rosa Castro |  | GRAIMAN | 09882670 |
| Juan Suarez Peiza |  | Grainan Co | 034864974 |
| Fernando Higuera |  | Grainan | 049560198 |
| JHONY ELIAS |  | GRAIMAN | 080150989 |
| MANUEL NEIRA | MANUEL NEIRA | Grainan | 0904760669 |
| Guillermo Bastillo |  | Grainan | 092443906 |
| Fernando Suarez |  | U | 4060056 |
| Andrés Quiroz |  | | 080036049 |
| Paul Vélez |  | Grainan | 09735359 |
| Felipe Higuera |  | Grainan | 085066618 |
| Luis Alfredo |  | GRAIMAN | 094673147 |
| Orlando Corral |  | Grainan | 099428146 |
| Victor Celi |  | GRAIMAN | 083370674 |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | |
|---|---|
|  GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN | |
| REGISTRO DE CAPACITACION CORPORATIVO | CODIGO: GF-622-1201 FECHA: 2010-09-01 REVISION: 4 |

TEMA: Trámites y Suscripciones
 INSTRUCTOR: Dr. Alexander Flores DURACION: 2 Horas
 FECHA: 06/02/2012

| NOMBRE | FIRMA | EMPRESA |
|---------------------|--|------------------|
| Elizabeth Lescano |  | Graiman |
| Glady Calle |  | Graiman |
| Luz Guabipulle |  | Graiman |
| Aurora Palencia |  | Graiman |
| ENARA CADAR |  | Graiman |
| Miguel Falcón |  | Graiman |
| Luz Magroves |  | Graiman |
| CHRISTIAN ANICA |  | GRAIMAN CIA S.A. |
| Martha Calle |  | GRAIMAN |
| Carlos Mesa |  | Graiman |
| Rosa Rivas |  | Graiman |
| Julia Orellana |  | Graiman |
| Rani Asta |  | Graiman |
| Mario Inés Castrojo |  | Graiman |
| JOSE GILBERTO |  | GRAIMAN |
| Angela H. Sandoz |  | Graiman |
| Nube Pulicorema |  | Graiman |
| Glady Segura |  | Graiman |

| | |
|--|---|
|  GRUPO EMPRESARIAL GRAIMAN | |
| REGISTRO DE CAPACITACION CORPORATIVO | CODIGO: GF-622-1201 FECHA: 2010-09-01 REVISION: 1 |

TEMA: Facturas y Ingresos.
 INSTRUCTOR: Dg. Francisco Flores DURACION: 2 Hora
 FECHA: 06/02/2012

| NOMBRE | FIRMA | EMPRESA |
|-----------------------|---|-------------|
| Rogel Figueroa |  | Graiman |
| Elisaveth Guerra |  | Graiman |
| Franklin Cobos |  | Graiman |
| Giovanny Calqui |  | Graiman |
| Luis Samacista |  | Graiman |
| Luis Figueroa |  | Graiman |
| Wilian Calle |  | Graiman |
| Federico Octava |  | Graiman |
| Juan P. Carr |  | Graiman |
| Euma Torres |  | Tuculabrodo |
| Ruben Cabrera Z. |  | Graiman |
| Rubén Muñoz |  | Graiman |
| Guillermo Sanguinista |  | Graiman |
| Jaime Portillo |  | Graiman |
| Wilson Bravo |  | Graiman |
| Wilson Medina |  | Graiman |
| Christian Mercedes |  | Graiman |
| Jose Sabin |  | Graiman |

| | |
|---|---|
|  GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN | |
| REGISTRO DE CAPACITACION CORPORATIVO | CODIGO: GI-632-1201 FECHA: 2010-09-01 REVISION: 4 |

TEMA: Fracturas y Luxaciones.

INSTRUCTOR: Dr. Alejandro Flores DURACION: 2 Horas

FECHA: 06/02/2012

| NOMBRE | FIRMA | EMPRESA |
|-------------------|---|---------|
| Patricia Montoya |  | Graiman |
| José Turiso |  | Graiman |
| Cynthia Fecan |  | Graiman |
| Carolina Bernal |  | Graiman |
| Claudia Alvarado |  | Graiman |
| Juan C. Latorre |  | Graiman |
| Liliana Toledo |  | Graiman |
| Glady's Palián |  | Graiman |
| José Sánchez |  | Graiman |
| Nancy Bernal |  | Graiman |
| Patricia Monzon |  | Graiman |
| Marela Campesino |  | Graiman |
| Jane Sanchez |  | Graiman |
| Carolina Bernal |  | Graiman |
| Florencia Velasco |  | Graiman |
| Patricia Campos |  | Graiman |
| Carlos Abel |  | Graiman |
| Fredy Chirib |  | |

| | |
|---|---|
|  GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN | |
| REGISTRO DE CAPACITACION – SEGURIDAD INDUSTRIAL | CODIGO: GF-622-1215 FECHA: 2011-09-01 REVISION: 1 |

TEMA: Hemorragia y Desmayos
 INSTRUCTOR: Dr. Florencio Flores DURACION: 1 Hora
 FECHA: 26/1/12

| NOMBRE | FIRMA | EMPRESA | # TELEFONO |
|---------------------|---|---------|------------|
| Carlos Lago |  | GRAIMAN | |
| Fabio Tobo |  | Grainan | |
| Spasitel Poma |  | Grainan | |
| William Cambi |  | Grainan | |
| Ricardo Simón |  | Grainan | |
| Christina Mesetas |  | Grainan | |
| Luis Gonzalez |  | GRAIMAN | |
| César Homero Guzmán |  | Grainan | |
| José Vargas |  | Grainan | |
| Nora Baez |  | Grainan | |
| Beatriz Chica |  | Grainan | |
| Alfonso Aguero |  | Grainan | 093381568 |
| Carlos Arellano |  | Grainan | 092076081 |
| MARCELO PEADO |  | P.A.S. | 009964474 |
| Wilson Bravo |  | Grainan | |
| Christina Mesetas |  | Grainan | |
| José Simón |  | Grainan | |
| Henry Gomez |  | Grainan | 097385790 |

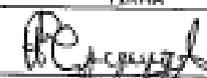
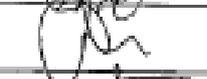
| | |
|--|--|
| GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN | |
| REGISTRO DE CAPACITACION – SEGURIDAD INDUSTRIAL | CODIGO: GF-02-1215 FECHA: 2011-09-01 REVISION: 1 |

TEMA: Memorandos y Comunicaciones
 INSTRUCTOR: Dr. Florencio Flores DURACION: 1 Hora
 FECHA: 08/01/12

| NOMBRE | FIRMA | EMPRESA | # TELEFONO |
|--------------------|-------|----------|------------|
| Lucía Acuña | | Grainman | 4177243 |
| Car. Homero Fugina | | Grainman | |
| José Vargas | | Grainman | |
| María Baccos | | Grainman | |
| Beatriz Chaleo | | Grainman | |
| Marta Aguero | | Grainman | 08021543 |
| Rita Beaulé | | Grainman | 092496081 |
| Marcelo Pezo | | VIAS | 099964474 |
| Marcelo Ramos | | Grainman | 054403840 |
| José Meléndez | | Grainman | |
| Martha P. Leal | | Grainman | 069819396 |
| Shelby Celi | | Grainman | 082661028 |
| Nancy Patricia | | Grainman | 4086114 |
| Elvira Zambrano | | Grainman | 080131574 |
| María Espinoza | | Grainman | 091284732 |
| Amara Ollona | | Grainman | 069068830 |
| Thony Gomez | | Grainman | 097325740 |
| Andrés Soto | | Grainman | 095118975 |

| | |
|---|---|
|  GRUPO INDUSTRIAL GUYANÉS | |
| REGISTRO DE CAPACITACION – SEGURIDAD INDUSTRIAL | CODIGO: GF-623-1215 FECHA: 2011-09-01 REVISION: 1 |

TEMA: Hemorragia y Quemaduras
 INSTRUCTOR: Dr. Florencia Flores DURACION: _____
 FECHA: 20/1/12

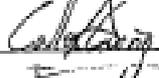
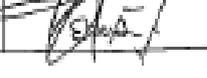
| NOMBRE | FIRMA | EMPRESA | # TELEFONO |
|----------------------|---|---------|------------|
| Henry Cans |  | GRIMAN | 094572143 |
| Juan Diego Hualpa P. |  | GRIMAN | 081476171 |
| Guadalupe Chiriacs |  | GRIMAN | 094510078 |
| Walter Gygo |  | GRIMAN | 088096087 |
| Angel Tanco |  | GRIMAN | 089597303 |
| ANA LUIS |  | GRIMAN | 081297898 |
| Geovanna Cerey |  | GRIMAN | 08633798 |
| Cristian Delgado S. |  | GRIMAN | 092145723 |
| Flavio Guiracocha |  | GRIMAN | 087757671 |
| Ivory Cabrera |  | GRIMAN | 0824038309 |
| Milvio Ramos |  | GRIMAN | 084212271 |
| Maries Barba |  | GRIMAN | 084991829 |
| Daniro Aviles |  | GRIMAN | 086813595 |
| Patricio Comajo |  | GRIMAN | 091793764 |
| José Sancho |  | GRIMAN | 010479857 |
| Carla Romero |  | GRIMAN | 089266399 |
| Stewart Merano |  | GRIMAN | 086313226 |
| Javier Alvarado R. |  | GRIMAN | 091246232 |

| | |
|---|---|
|  GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN | |
| REGISTRO DE CAPACITACION – SEGURIDAD INDUSTRIAL | CODIGO: GF-623-1215 FECHA: 2011-09-01 REVISION: 1 |

 TEMA: Hemorragia y Amputaciones

 INSTRUCTOR: Dr. Florencia Flores DURACION: _____

 FECHA: 20/1/12

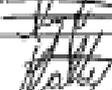
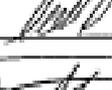
| NOMBRE | FIRMA | EMPRESA | # TELEFONO |
|-----------------------|---|---------|---------------------------|
| Tame Illescas |  | Graiman | 098230102 |
| Jose Felani |  | Graiman | 3020119 |
| Martha Manje |  | Graiman | 2831-093 |
| Jaime Sánchez |  | Graiman | 2894-105 |
| Alina Patricia Aguado |  | Graiman | 24024434 |
| Catalina Coronel E. |  | Graiman | 083269732 |
| Alays Argueta |  | Graiman | 090987118 |
| Carlos Sanguino |  | Graiman | 086421908 (02724289-2) |
| Franco Galante |  | Graiman | 085024664 |
| Wlida Siquera |  | Graiman | 2834031 |
| Mani Robles |  | Graiman | 4173170 |
| Carlos Guerra |  | Graiman | 083808093 |
| Jorge Yanqui |  | Graiman | 089066484 |
| Dante Torres |  | Graiman | 091249927-9 |
| Leo Luis |  | Graiman | 4040395 |
| Valeria Ramirez |  | Graiman | 085689885 |
| Rocío Miranda |  | Graiman | 341-887 |
| Osvaldo Galante |  | Graiman | 08024024 |

| | |
|--|---|
|  UNIVERSIDAD DEL ZULIA | |
| REGISTRO DE CAPACITACION – SEGURIDAD INDUSTRIAL | CODIGO: GF-622-L215 FECHA: 2011-09-01 REVISION: 1 |

 TEMA: Hemorragia y Choque Anafiláctico

 INSTRUCTOR: Dr. Francisco Flores DURACION: _____

 FECHA: 20/1/12

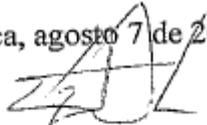
| NOMBRE | FIRMA | EMPRESA | # TELEFONO |
|---------------------|---|---------|------------|
| María Inés Carabayo |  | Graiman | 085770128 |
| Martha Quiroz |  | Graiman | 094266906 |
| Rosa Fierro |  | Graiman | 08867627 |
| Martha Calle |  | Graiman | 4040791 |
| Jairo Leiva |  | Graiman | 2858144 |
| Abian Escabada |  | Graiman | 9341-087 |
| Catalina Chamba |  | Graiman | 081202514 |
| Rosa Margarita Per |  | Graiman | 097096193 |
| Juice Tacho |  | Graiman | 083838045 |
| Roberto Lopez |  | Graiman | 096738758 |
| Victor Ortega |  | Graiman | 09337627 |
| José Augu |  | Graiman | 099969972 |
| José Yacto |  | Graiman | 080067416 |
| Christian Quintan |  | Graiman | 086786655 |
| Roberto Herrera |  | Graiman | 0801007 |
| Esteban Alvar |  | Graiman | 095973718 |
| | | | |
| | | | |

Anexo 8: DISEÑO DE TESIS

**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,
CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 3 de agosto del 2012, conoció la petición formulada por el señor **Diego Renán Ruilova Cabrera** con código 44073 y la señorita **Karina Alexandra Sacasari Figueroa** con código 45372, que denuncian su tema de tesis denominado: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA INDUSTRIAL GRAIMAN”**, presentada como un requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría. El Consejo acoge el informe de la Junta Académica y aprueba la denuncia. Designa como Directora a la Ing. Ana Patiño Bravo y como miembros del Tribunal Examinador al Econ. Teodoro Cubero Abril e Ing. Miguel Ángel Arpi. De conformidad a las disposiciones reglamentarias los peticionarios deberán presentar su trabajo de graduación en lapso no mayor a **DIECIOCHO MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el **3 de FEBRERO de 2014**.

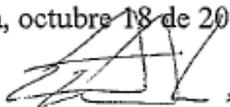
Cuenca, agosto 7 de 2012



**DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,
CERTIFICA:**

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión del 9 de octubre de 2012, conoció la petición del señor DIEGO RENAN RUILOVA CABRERA (código 44073) y señorita KARINA ALEXANDRA SACASARI FIGUEROA (código 45372) que piden se designe Director de su trabajo de tesis toda vez que la inicialmente designada (Ing. Ana Patiño Bravo) no se encuentra prestando sus servicios en la Universidad. El Consejo atendiendo el tema de tesis de los peticionarios designa como Director al Ing. Genaro Peña Cordero.

Cuenca, octubre 18 de 2012



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA “INDUSTRIAL GRAIMAN”

Diseño de tesis previa a la obtención del
Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

AUTORES: Diego Renán Ruilova Cabrera

Karina Alexandra Sacasari Figueroa.

DIRECTOR: Eco. CPA Teodoro Cubero

CUENCA – ECUADOR

2012

1. TEMA

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA “INDUSTRIAL GRAIMAN”

2. SELECCIÓN Y DELIMITACION DEL PROBLEMA

El contenido del presente trabajo de tesis está basado en la materia de auditoría de gestión, que nos permitirá verificar el adecuado cumplimiento de los procedimientos y controles de la empresa.

El espacio de aplicación de nuestra tesis es la empresa industrial Graiman Cía.Ltda., tiene como actividad económica principal la fabricación de una amplia variedad de revestimientos cerámicos para pisos y paredes, que nos permiten crear ambientes cerámicos que cumplen con los más diversos requerimientos de los hogares ecuatorianos y demás sectores de la actividad económica.

Graiman Cía. Ltda, fue fundada en febrero del año 1994, con una inversión de capitales 100% ecuatorianos.

Se encuentra ubicada estratégicamente en Cuenca, Ecuador ciudad cerámica por excelencia; región que en sus alrededores alberga suelos con las más ricas arcillas, feldespatos y caolines, que han hecho de esta, un lugar privilegiado para el desarrollo de la industria cerámica.

Graiman Cía. Ltda. nació tecnológicamente como una de las plantas más modernas de América con una capacidad productiva de 1.500 metros diarios con el impulso natural que nos da el contar con materias primas propias para más de 50 años, esto, más la conciencia de implantar un sistema de mejoramiento continuo, nos proyecta a un muy desafiante futuro.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Teniendo un conocimiento previo de la empresa, constatamos que no se ha realizado una auditoría de gestión a la entidad, que permite evaluar el desempeño administrativo, y detectar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos de la organización.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde el marco teórico se justifica la realización del trabajo por cuanto se verificarán los principales principios administrativos y las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Las razones que justifican la ejecución del presente trabajo en relación a la carrera son de gran importancia puesto que desarrollaremos mejores prácticas en cuanto a la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Se pretende que en la empresa que se está ejecutando el trabajo se apliquen todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la materia y de la carrera que estamos próximos a culminar.

El tema es viable porque contamos con la aprobación del auditor general de la empresa y con ello la obtención de la información necesaria para la consecución de este trabajo.

La propuesta de investigación que presentamos contribuirá a la entidad en ámbitos tanto administrativos como económicos puesto que tendrá un mejor control de sus operaciones y esto canalizará a la obtención de mejores beneficios económicos.

5. OBJETIVOS

5.1 GENERAL

Realizar una Auditoría de Gestión con el objeto de evaluar su desempeño administrativo, la cual contribuirá a la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos.

5.2 ESPECÍFICOS

- Realizar la fundamentación teórica del área de investigación.
- Realizar un diagnóstico de la Empresa.
- Aplicar la auditoría de gestión en la empresa y formular un informe con comentarios, conclusiones y recomendaciones para su mejoramiento.

6. MARCO TEÓRICO

Los siguientes conceptos fueron tomados de la dirección electrónica:
[http://members.tripod.com/~Guillermo Cuellar M/gestión .HTML](http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestión.HTML)

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por la Entidad. Los programas de auditoría de gestión específicos para cada área funcional mayor, proporciona al auditor una guía con respecto a los tipos de controles, condiciones y circunstancias que probablemente logre encontrar.

Igualmente, presentan preguntas específicas para hacer resaltar elementos de control significativos. En éste generalizado enfoque, el auditor se siente comprometido para revisar y evaluar los controles operacionales haciendo notar que el objetivo primario de la auditoría de gestión, es dar relevancia a aquellas áreas en donde haya reducción de costos, las mejorías en operación, o la mayor productividad, pueden lograrse mediante la introducción de modificaciones en los controles administrativos y operacionales, o en los instructivos de políticas, o por la acción correctiva correspondiente.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

El objetivo primordial de la auditoría de gestión consiste en descubrir deficiencias o irregularidades de la empresa y apuntar sus probables remedios. La finalidad es ayudar a la dirección a lograr la administración más eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, o de la empresa en su totalidad.

Cada uno de los elementos en estudio exigen una constante vigilancia, análisis, y evaluación de: planes y objetivos, estructura orgánica, políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, formas de operación y recursos materiales y humanos.

7. MARCO CONCEPTUAL

GESTION.-

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.

AUDITOR.-

Es aquella persona que lleva a cabo una auditoría, capacitado con conocimiento necesario para evaluar la eficacia de una empresa.

El auditor debe reunir, para el buen desempeño de su profesión características como: sólida cultura general, conocimiento técnico, actualización permanente, capacidad para trabajar en equipo multidisciplinario, creatividad, independencia, mentalidad y visión integradora, objetividad, responsabilidad, entre otras. Además de esto, este profesional debe tener una formación integral y progresiva.

AUDITORIA.-

La auditoría puede definirse como «un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso.

CONTROL.-

Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social.

CONTROL INTERNO.-

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías.

- Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.”

COSO ERM

“Un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos”

PLAN OPERATIVO ANUAL

“El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.” 1

Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

“El análisis FODA es una herramienta analítica apropiada para trabajar, con información limitada sobre la empresa o institución, en las etapas de diagnóstico o análisis situacional con miras a la planeación integral. Es un modelo sencillo y claro que provee dirección, y sirve como base para la creación y el control de planes de desarrollo de empresas y de comercialización.”

PROGRAMAS DE AUDITORIA.-

Es aquel documento en que el auditor consigna una serie de pasos que le permitirá ejecutar el proceso de auditoría, el programa deberá ser flexible y realizado de tal forma que nos ayude a maximizar el tiempo de análisis y ejecutar un básico control de calidad de los análisis aplicados; adicionalmente establecerá responsabilidades de ejecución, supervisión y control de las actividades.

CONTROLES DE CALIDAD.-

Las políticas y procedimientos adoptados por una firma para proveer seguridad razonable de que todas las auditorías hechas por la firma se llevan a cabo de acuerdo con los objetivos y principios básicos que regulan una auditoría.

PAPELES DE TRABAJO.-

Son todos aquellos documentos que respalda la información así como los resultados de la aplicación de las siguientes pruebas, documentos todos estos permitirán al auditor obtener una evidencia apropiada, competente y suficiente.

EVIDENCIA.-

Son todos los elementos de prueba sobre los hechos que se examinan y el sustento del contenido del informe y esta puede ser: suficiente apropiada y competente.

INFORME DE AUDITORIA.-

El informe es el resultado final de auditoría y contiene una opinión profesional de lo analizado durante el examen, observaciones, acciones correctivas y recomendaciones.

INDICADORES DE GESTION

“Al respecto, la secretaría de la Contraloría y Desarrollo administrativo de México publicó en noviembre de 1996, algunos conceptos y ejemplos de indicadores de gestión.

- **Indicadores de medida.-** Pueden presentarse en tres tipos:
 - ✓ Pre indicadores.- Son aquellos que se identifican antes de que ocurran los hechos, tal es el caso de tendencias económicas, costos de servicios, etc.
 - ✓ Concurrentes.- Son aquellos que se identifican por adelantado, pero que permiten medir el desarrollo de la acción.
 - ✓ Terminales.- son los que pueden medir la gestión, después de ocurridos los hechos.

- **Indicadores de Rendimiento.-** Son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan la entidad auditada como el auditor, es un indicio sobre el grado de efectividad, eficiencia y economía en la ejecución de las operaciones.
- **Indicadores de Productividad.-** Estos se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea en un periodo determinado.
- **Indicadores de Impacto.-** Posibilita cuantificar valores de tipo político, social, mide la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su efecto producido en el entorno socio- económico. Sirve además para cuantificar el grado de cumplimiento en el logro de los objetivos y prioridades nacionales y seccionales.”

FLUJOGRAMAS.-

Representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

8. INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN

¿Por qué es de gran importancia una auditoría de gestión en determinados departamentos de una empresa?

¿Ayudará a mejorar las operaciones en los departamentos un adecuado control interno?

¿Se disminuirán las falencias departamentales con la ejecución del examen de auditoría operativa?

9. ESQUEMA TENTATIVO

CAPITULO 1

LA EMPRESA “GRAIMAN C.I.A. LTDA.”

1. ANTECEDENTES

- 1.1. ACTIVIDAD PRINCIPAL
- 1.2. MISION
- 1.3. VISION
- 1.4. PRINCIPIOS DE LA ENTIDAD
- 1.5. VALORES DE LA ENTIDAD
- 1.6. OBJETIVOS
- 1.7. BASE LEGAL
- 1.8. FODA DE LA ENTIDAD
- 1.9. ESTRUCTURA ECONOMICA FINANCIERA (ESTADOS FINANCIEROS)

CAPITULO 2

2. FUNDAMENTO TEORICO

- 2.1 DEFINICION
- 2.2 OBJETIVOS
- 2.3 ELEMENTOS PARA EL CONTROL DE GESTIÓN
- 2.5 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN
 - 2.5.1 EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO
 - 2.5.2 CONTROL INTERNO
 - 2.5.3 RIESGOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
 - 2.5.4 TECNICAS UTILIZADAS
 - 2.5.5 PAPELES DE TRABAJO
 - 2.5.6 PARÁMETROS E INDICADORES DE GESTIÓN

CAPITULO 3

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA “GRAIMAN CIA. LTDA.”

- 3.1 CONOCIMIENTO PRELIMINAR
- 3.2 PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORIA
- 3.3 EJECUCIÓN DE LA AUDITORIA
- 3.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
- 3.5 SEGUIMIENTO
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

10.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio seleccionado para el presente trabajo es descriptivo por cuanto se pretende evaluar la gestión y el desempeño administrativo de la Empresa GRAIMAN, mediante la observación y el análisis de los documentos existentes de tal manera que se puede mejorar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades que se desarrolla.

10.2 MÉTODO

La elaboración de la tesis se llevará a cabo empleando varios métodos científicos de estudio como: el inductivo que es el razonamiento que partiendo de casos particulares se eleva a conocimientos generales y el método hipotético deductivo que relaciona la teoría con la realidad.

10.3 TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS

Para la recolección de datos se utilizarán diferentes técnicas que serán utilizadas en función de los objetivos planteados anteriormente entre estas tenemos:

10.4 TÉCNICAS BIBLIOGRÁFICAS:

A través de esta se obtendrá información de diversas fuentes que nos fortalecerán con conocimientos teóricos y técnicos siendo estos la base en la cual se sustentará el trabajo de investigación. Entre ellos podemos citar: libros y folletos, artículos de revistas, documentos así como el uso del Internet.

10.5 OBSERVACIÓN:

Esta técnica se aplicará en la Empresa GRAIMAN CIA LTDA. con el fin de lograr el máximo grado posible de objetividad en el conocimiento de la realidad.

10.6 ENTREVISTAS, ENCUESTAS Y CUESTIONARIOS:

Estas técnicas nos permiten recopilar datos importantes para el estudio las mismas que serán aplicadas a empleados y usuarios que tengan relación o trabajen en áreas comprendidas en la investigación en el momento más oportuno.

10.7 UNIVERSO Y TAMAÑO DE LA MUESTRA:

Para el desarrollo del tema el universo a analizar es la Empresa GRAIMAN y como tamaño de la muestra serán los departamentos de inventarios y compras.

11 RECURSOS

.1 HUMANO

- Karina Sacasari
- Diego Ruilova
- Sr. Diego Ávila (Auditor General)
- Sra. Mónica Pacheco (contadora de Graiman)

.2 MATERIALES

- Equipo de cómputo
- Material bibliográfico

PRESUPUESTO

| NO. | DESCRIPCIÓN | CANTIDAD | COSTO UNITARIO | TOTAL | JUSTIFICACIÓN |
|--------------|--|----------|----------------|---------------|--|
| 1 | Resmas de papel bond | 5 | 5 | 25 | Impresiones, borradores, tesis y copias. |
| 2 | Cartuchos para impresora de tinta negra | 1 | 24 | 24 | Impresión de trabajo final y borradores. |
| 3 | Cartuchos para impresora de tinta de color | 1 | 27 | 27 | Impresión de trabajo final |
| 4 | Empastados | 5 | 12 | 60 | Presentación final de la tesis. |
| 5 | Hojas para solicitudes | 10 | 0,3 | 3 | Solicitudes y diseño de tesis |
| 6 | Carpetas | 3 | 0,25 | 0,75 | Archivo |
| 7 | Transporte | | - | 150 | Movilización |
| 8 | Copias | 200 | 0,02 | 2 | Sustento de trabajo |
| 9 | Derechos | 2 | 67 | 134 | Presentación de tesis. |
| TOTAL | | | | 425,75 | |

12. CRONOGRAMA

| TIEMPO EN SEMANAS | | JULIO | | | | AGOSTO | | | | SEPTIEMBRE | | | | OCTUBRE | | | | NOVIEMBRE | | | | DICIEMBRE | | | | | |
|------------------------------|--|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|-----------|---|---|---|-----------|---|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | |
| DISEÑO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Elaboración del Diseño | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2 | Aprobación del Diseño | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EJECUCIÓN DEL TRABAJO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3 | Aspectos Generales de GRAIMAN. | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4 | Fundamentos de la Auditoría de Gestión | | | | | | | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5 | Herramientas de la Auditoría de Gestión | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| 6 | Aplicación de la Auditoría de Gestión en GRAIMAN | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | | |
| 7 | Conclusiones y Recomendaciones | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | | | | |
| 8 | Imprevistos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ |
| 9 | Presentación definitiva del Ensayo | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

13. BIBLIOGRAFIA

En la ejecución de este trabajo utilizamos las siguientes fuentes bibliográficas:

13.1. LIBROS

- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador, 2002.
- ECON. TEODORO CUBERO ABRIL, Manual de Auditoría de Gestión, Cuenca – Ecuador, 2009.
- GARRALDA R. Joaquín, Instituto de empresa, La Herramienta analítica. DAFO, Business School, 2002
- ALLEN David, Instituto de empresa, las cinco fuerzas, Bussines School.
- GARRALDA R. Joaquín, Instituto de empresa, la cadena de valor, Herramienta analítica.
- SEC, Informationsecuritync, Education center, Auditoría de sistemas basado en enfoque COBIT, Training 2006.
- INFORMATIONSYSTEMSAUDIT AND CONTROL ASSOCIATION, Capítulo. Ecuador, www.isaca.org.ec,2006.
- Normas Internacionales de auditoría y aseguramiento (NIAA).
- Instituto de auditores internos. www.iaiecuador.org
- Auditoría de nuevo enfoque Empresarial- Carlos Slosse y otros, Ediciones Macchi, 1997. Biblioteca Hernan Malo Gonzales, UDA.
- INTITUTO DE AUDITORES INTERNOS, Marco para la práctica profesional de la auditoría interna, 2006 Quito-Ecuador.
- Mejía Rubí, Administración de Riesgos, Un enfoque empresarial, primera edición, Universidad EAFIT, Colombia 2006.