

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO



“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA
EMPRESA GISIS S.A. QUITO, DEDICADA A LA
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
BALANCEADO PARA PECES, PARA MEDIR LA
EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE SUS
PROCESOS ADMINISTRATIVOS”

AUTOR: ANA LUCÍA LÓPEZ SALAZAR

DIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA.
CODIRECTOR: DR. ANIBAL ALTAMIRANO.

MARZO 2010

TOMO II

INDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO V

5	EJERCICIO PRÁCTICO.....	164
5.1	AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA GISIS S.A. QUITO, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADOS PARA PECES, PARA MEDIR LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	164
5.1.1	PROCESO DE RECURSOS HUMANOS	164
5.1.1.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	164
5.1.1.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	166
5.1.1.2.1	MOTIVO DEL EXAMEN	166
5.1.1.2.2	OBJETIVOS DEL EXAMEN	166
5.1.1.2.3	ALCANCE DEL EXAMEN.....	167
5.1.1.2.4	BASE LEGAL	167
5.1.1.2.5	OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	168
5.1.1.2.6	OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	169
5.1.1.2.7	DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS.	170
5.1.1.2.8	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO	171
5.1.1.2.9	EQUIPOS Y MATERIALES	171
5.1.1.2.10	RECURSOS FINANCIEROS.....	171
5.1.1.2.11	DOCUMENTOS NECESARIOS	172
	PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	173
	APLICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO	182
	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	187
	APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.....	201
	HOJA DE HALLAZGOS.....	221
5.1.2	PROCESO DEL ÁREA DE TESORERÍA.....	234
5.1.2.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	234
5.1.2.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	236
5.1.2.2.1	MOTIVO DEL EXAMEN	236
5.1.2.2.2	OBJETIVOS DEL EXAMEN	236
5.1.2.2.3	ALCANCE DEL EXAMEN.....	237
5.1.2.2.4	BASE LEGAL	237
5.1.2.2.5	OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	238
5.1.2.2.6	OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA.	239
5.1.2.2.7	DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS	239

5.1.2.2.8	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO	240
5.1.2.2.9	EQUIPOS Y MATERIALES	241
5.1.2.2.10	RECURSOS FINANCIEROS.....	241
5.1.2.2.11	DOCUMENTOS NECESARIOS	242
PROGRAMA DE AUDITORÍA.....		243
APLICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO		252
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		258
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.....		270
HOJA DE HALLAZGOS.....		284
5.1.3	PROCESO DEI ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN.....	293
5.1.3.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	293
5.1.3.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	295
5.1.3.2.1	MOTIVO DEL EXAMEN	295
5.1.3.2.2	OBJETIVOS DEL EXAMEN	295
5.1.3.2.3	ALCANCE DEL EXAMEN.....	296
5.1.3.2.4	BASE LEGAL	296
5.1.3.2.5	OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	297
5.1.3.2.6	OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.....	298
5.1.3.2.7	DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS	298
5.1.3.2.8	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO	300
5.1.3.2.9	EQUIPOS Y MATERIALES	300
5.1.3.2.10	RECURSOS FINANCIEROS.....	300
5.1.3.2.11	DOCUMENTOS NECESARIOS	301
PROGRAMA DE AUDITORÍA.....		302
APLICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO		311
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO		318
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.....		330
HOJA DE HALLAZGOS.....		342
5.1.4	PROCESO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.....	351
5.1.4.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	351
5.1.4.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	353
5.1.4.2.1	MOTIVO DEL EXAMEN	353
5.1.4.2.2	OBJETIVOS DEL EXAMEN	353
5.1.4.2.3	ALCANCE DEL EXAMEN.....	354
5.1.4.2.4	BASE LEGAL	354
5.1.4.2.5	OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	355

5.1.4.2.6	OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.....	356
5.1.4.2.7	DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS.....	356
5.1.4.2.8	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO.....	358
5.1.4.2.9	EQUIPOS Y MATERIALES.....	358
5.1.4.2.10	RECURSOS FINANCIEROS.....	358
5.1.4.2.11	DOCUMENTOS NECESARIOS.....	359
	PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	360
	APLICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO.....	375
	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.....	382
	APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.....	395
	HOJA DE HALLAZGOS.....	411
5.1.5	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	418
5.1.5.1	INFORME DE AUDITORIA.....	418
CAPÍTULO VI		
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	437
6.1	CONCLUSIONES.....	437
6.2	RECOMENDACIONES.....	438
7	BIBLIOGRAFÍA.....	439

CAPÍTULO V

1 EJERCICIO PRÁCTICO

1.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA GISIS S.A. QUITO, DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BALANCEADOS PARA PECES, PARA MEDIR LA EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD DE SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

1.1.1 PROCESO DE RECURSOS HUMANOS

1.1.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Quito, 17 de Octubre del 20x2

P.1
1/2

Ingeniero,

Carlos Miranda

GERENTE GENERAL DE GISIS S.A.

Presente.-

De mis consideraciones:

Mediante el presente confirmo nuestro entendimiento de los términos y objetivos del trabajo, naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

La Auditoría de Gestión a realizarse al **Proceso de Recursos Humanos** de la Empresa Gisis S.A., a partir del 01 al 30 de noviembre del 20x2, de conformidad al Oficio No. -DG-321-2089, con fecha 28 de octubre, de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentado por la firma de auditores LÓPEZ & ASOCIADOS respecto al período de análisis del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1.

Para lo cual solicito comedidamente se nos brinde todo el acceso y disposición necesaria del personal administrativo y operativo de la Empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

Nuestra Auditoría de Gestión será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables en el sector privado.

La planificación de la auditoría a realizarse al Proceso de Recursos Humanos de la Empresa GISIS S.A., cuenta con la participación del Supervisor y Jefe de Equipo, para lo cual se ha considerado, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Adecuada comprensión del negocio de la entidad, organización y base legal.
- Grado de eficacia y fiabilidad inicialmente esperado de los sistemas de control interno administrativos.
- Identificación de las principales políticas y prácticas ordinarias que se manejan en el Proceso de Recursos Humanos.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del Departamento a analizarse.

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

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

ING. ANA LUCÍA LÓPEZ

AUDITORA C.P.A.

1.1.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

1.1.1.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN

P.2
1/7

La Auditoría de Gestión a realizarse al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Gisis S.A. se lo realizó de acuerdo al oficio 32-1 DU – ORG del 28 de octubre de 20x2, expedido por el Gerente General de la empresa, con el propósito de establecer el grado de eficiencia y efectividad de los procesos administrativos que se manejan en este Departamento.

1.1.1.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

OBJETIVO GENERAL

Identificar los departamentos en donde existen mayores problemas y deficiencias en la ejecución del trabajo, los cuales generan reducción de beneficios económicos y humanos, con la finalidad de incrementar los índices de productividad y desempeño de los diferentes departamentos, para esto se analiza si las actividades bajo examen están operando con eficiencia, efectividad y economía.

OBJETIVO ESPECÍFICO

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si las funciones desarrolladas en el Departamento de Recursos Humanos se han ejecutado de manera eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.

- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, así como también de los planes, normas y procedimientos establecidos.

1.1.1.2.3 ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Gisis S.A., cubre la evaluación de la gestión cumplida por los niveles ejecutivo y operativo de la entidad, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 20x1, durante el 01 al 30 de noviembre del 20x2, con una carga de 168 horas.

1.1.1.2.4 BASE LEGAL

ORGANISMOS DE CONTROL

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Ministerio del Ambiente.
- Subsecretaría de Acuicultura.
- Servicio de Rentas Internas.
- Superintendencia de Compañías.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

CÓDIGOS Y LEYES

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.
- Normativa interna de la empresa.
- Código de Trabajo.

- Ley de la Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
- Normas Técnicas Ecuatoriana INEN.
- Reglamento Técnico de Normalización.
- Reglamento para la Concesión de los Certificados de Calidad.
- Ley de Pesas y Medidas.
- Reglamento para el uso de Referencias Alusivas al Inen en el Etiquetado y en la Propaganda de los Productos de Fabricación Nacional.

1.1.1.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Reforzar el sector piscícola mejorando la tecnología que se utiliza en la crianza de peces.
- Promover una elevada protección de la salud, la seguridad y el medio ambiente, sin poner en peligro la competitividad industrial.
- Proporcionar productos de la mejor calidad y ofrecer más valor a los clientes que merecen respeto y lealtad.
- Garantizar el crecimiento de la empresa y crear valor para los accionistas.
- Utilizar los beneficios y capacidades para desarrollar y elaborar productos innovadores que satisfagan las necesidades crecientes de los clientes.

- Proporcionar a los empleados oportunidades de trabajo basadas en el rendimiento.
- Consolidar el liderazgo proveyendo al mercado nacional productos de alta calidad que satisfaga la amplia gama de exigencias expresadas por parte de los clientes.

1.1.1.2.6 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Establecer condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar la eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- Procurar un entorno de condiciones favorables para los trabajadores, de tal manera que se logre cumplir con las metas planteadas de forma conjunta.
- Promover el desarrollo adecuado de los trabajadores mediante la puesta en marcha de capacitaciones que le permitan al trabajador estar actualizado permanentemente.
- Determinar políticas adecuadas de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño que permita contar con un personal altamente calificado.

1.1.1.2.7 DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS.

La Auditoría de Gestión al Departamento de Recursos Humanos de la empresa Gisis S.A. se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior	Ing. Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior	Ing. Jeannette Pinto	J.P.

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de este Departamento se ha estimado en 168 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

FASES DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLES
Planificación	8	A.L
Evaluación del Control Interno	18	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición del Riesgo	8	
Programa	8	
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo.	109	
Comunicación de Resultados	17	
Monitoreo o Seguimiento		
TOTAL	168	

1.1.1.2.8 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO

Analizadas las características de la empresa Gisis S.A. y del Departamento de Recursos Humanos a ser auditado, se puede determinar que no existe la necesidad de contratar personal técnico especializado para la realización de la Auditoría de Gestión.

1.1.1.2.9 EQUIPOS Y MATERIALES

Para el desarrollo del examen es necesario que Gisis S.A. nos provea de los siguientes equipos y materiales que faciliten su ejecución.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Equipos de Computo	
• Computadora	3
• Impresora	1
Suministros de Oficina	Lo indispensable
Centro de Fotocopiado	1
Muebles de Oficina	
• Escritorio	3
• Silla	3

1.1.1.2.10 RECURSOS FINANCIEROS

Con el fin de cumplir con las fechas establecidas de los avances y de la entrega final del informe se prevee que se necesitará las siguientes 168 horas con un valor de TRES MIL SETESCIENTOS DÓLARES AMERICANOS (US\$ 3.700,00) más 12% IVA, según se estipula en el contrato de servicio suscrito.

1.1.1.2.11 DOCUMENTOS NECESARIOS

Los documentos necesarios para la ejecución del examen de auditoría al Departamento de Recursos Humanos son los siguientes:

- Formularios de solicitud de empleo
- Hojas de Vida
- Expediente y Hojas de Servicio
- Políticas y normas internas del departamento
- Contratos
- Programas de Capacitación
- Programas de Evaluación de Capacitación
- Programas de Evaluación de Desempeño

PROGRAMA DE AUDITORÍA

RECURSOS HUMANOS



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
1/8

OBJETIVOS:

- Conocer los procesos y actividades realizados en el departamento.
- Evaluar el control interno existente.
- Determinar responsables y funciones.

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICAD	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	8	8	0	P.1		
1	Visite las instalaciones de la empresa y observe la ejecución de los procesos del Departamento de Recursos Humanos, anotando cualquier novedad en una narrativa.	3	2	1	P.4	A.L P.V	
2	Entreviste al Jefe de Recursos Humanos para indagar sobre aspectos como políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que se consideren importantes.	3	2	1	P.5	A.L P.V	
3	Evalué el Riesgo Inherente de los procesos manejados en el Departamento de Recursos Humanos.	2	2	1	P.7	A.L P.V	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
2/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	26	26	0			
1	Prepare el cuestionario de Control Interno	7	7	0	P.6	A.L J.P	
2	Aplique el cuestionario de Control Interno	10	10	0	P.6		
3	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría de los procesos manejados en el Departamento.	9	9	0	P.7	A.L P.V	
	DISEÑO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA	8	8	0	P.3	A.L P.V	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
3/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
1	RECLUTAMIENTO						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	14	14	0			
1	Verifique y analice las políticas de reclutamiento utilizadas por la Empresa.	10	10	0	P.8	P.V J.P	
2	Entreviste al empleado encargado del proceso de reclutamiento y verifique si se realizan las investigaciones necesarias para definir el perfil del puesto.	4	4	0	P.9	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
4/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
2	SELECCIÓN DE PERSONAL						
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	18	15	3			
1	Verifique y analice el sistema, procedimiento o técnica para la evaluación, selección y aprobación del personal nuevo.	6	5	1	P.10	P.V J.P	
2	Verifique que las carpetas de los aspirantes cuenten con todos los requisitos exigidos para el perfil del puesto o cargo a desempeñar.	6	6	0	P.11	P.V J.P	
3	Verifique si el personal seleccionado fue entrevistado previo su contrato.	6	4	2	P.12	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
5/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
3	CONTRATACIÓN						
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	18	17	1			
1	Revise que las carpetas de los empleados contratados contengan toda la documentación soporte y que los contratos hayan sido legalizados oportunamente.	5	5	0	P.13	P.V J.P	
2	Verifique la existencia de carpetas actualizadas por cada empleado que labora en la empresa.	8	7	1	P.14	P.V J.P	
3	Verifique si los empleados se encuentran asegurados al IESS desde el primer día de ingreso a la empresa.	5	5	0	P.15	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
6/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICAD	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
4	INDUCCIÓN DE PERSONAL						
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	18	17	1			
1	Realice entrevistas a varios empleados para conocer como fue su proceso de inducción y determinar si se lo cumple en todos los casos, además de establecer si dicho proceso se lo realizó dentro del primer mes de ingreso del nuevo empleado, según lo estipulado por la empresa.	8	8	0	P.16	P.V J.P	
2	Verifique si existen programas de inducción para el nuevo empleado.	4	4	0	P.17	P.V J.P	
3	Verifique si los trabajadores contratados conocen sobre el Manual de Funciones y Procedimientos y su contenido, además de sus deberes y derechos dentro de la empresa.	6	5	1	P.18	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
7/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
5	CAPACITACIÓN						
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	20	20	0			
1	Verifique la existencia del Plan Anual de Capacitación y evalúe el nivel de cumplimiento del mismo.	5	5	0	P.19	P.V J.P	
2	Compruebe si se planifica la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los departamentos de la empresa.	4	4	0	P.20	P.V J.P	
3	Verifique como se realiza el diseño de los programas de capacitación y con que frecuencia.	6	6	0	P.21	P.V J.P	
4	Analice los medios que se utilizan para evaluar la eficiencia de los programas de capacitación.	5	4	0	P.22	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
8/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
6	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	21	17	4			
1	Verifique si existe un adecuado sistema de registro y control de asistencia.	5	3	2	P.23	P.V J.P	
2	Verifique si se dispone de sistemas de retribución por méritos o incentivos.	4	4	0	P.24	P.V J.P	
3	Analice con que frecuencia se realiza la evaluación de desempeño, quiénes son los responsables y cuáles son los medios utilizados.	8	6	2	P.25	P.V J.P	
4	Verifique la utilización racional de la fuerza de trabajo de forma que garantice que la carga laboral corresponda con la jornada de trabajo establecida.	4	4	0	P.26	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.

**APLICACIÓN DE PAPELES DE
TRABAJO
RECURSOS HUMANOS**



GISIS S.A.
NARRATIVA
VISITA PRELIMINAR

P.4
1/2

INSTALACIONES ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTADO: Srta. Karina Narváez

CARGO: Jefe de Nómina

El día 05 de noviembre del 20x2, siendo las diez de la mañana procedimos a visitar las instalaciones de la empresa GISIS S.A., con especial énfasis en el Departamento de Recursos Humanos en compañía de la Dra. Karina Narváez.

Durante la visita que se realizó se pudo observar que existen empleados que no utilizan el uniforme de trabajo, a pesar de que en la empresa se los entrega el primer día de ingreso a la misma.

Existe una sola impresora para todo el departamento, lo cual dificulta las operaciones de fotocopiada e impresión de los trabajos.

Hubo personas que no se encontraban en su puesto de trabajo, y que no contaban con el permiso o autorización del Jefe de Recursos Humanos para salir.

Los empleados que ingresan a la empresa deben firmar una hoja de asistencia que se encuentra en poder del guardia que está a la entrada de las oficinas.

El documento de asistencia que es custodiado por el guardia contiene el detalle de la hora de ingreso y salida del personal además de la firma del empleado.



GISIS S.A.
NARRATIVA
VISITA PRELIMINAR

P.4
2/2

INSTALACIONES ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Varias personas llegaron atrasadas a su puesto de trabajo sin embargo en la tarjeta de control de tiempo consta una hora de ingreso distinta a la realidad, por lo que se nos pudo informar que las tarjetas de asistencia solamente sirven para verificar que el empleado llegó a su puesto de trabajo y no para controlar la hora de ingreso y salida, además en muchos casos es difícil verificar si las personas que firmaron vinieron a trabajar ya que solamente hay una persona que se encarga de vigilar esto y es el guardia.

Las áreas de trabajo para cada empleado no cuentan con el espacio suficiente para desarrollar las labores diarias.

Existe orden y limpieza con los documentos que maneja cada una de las áreas que forman parte del Departamento de Recursos Humanos, hay archivadores y anaqueles en los que se guardan todo tipo de información importante para la empresa.

Se realizan inspecciones sorpresas para establecer que los empleados se encuentren en el puesto de trabajo asignado, en el caso de ausencias, se aplica las acciones correctivas prescritas en el manual que se maneja para este departamento.

Existen Manuales de Funciones y Procedimientos sin embargo los mismos no son observados periódicamente ya que solamente existen dos ejemplares para toda la empresa.

Elaborado por: Jeanneth Pinto

Revisado por: Ana Lucía López



GISIS S.A.
NARRATIVA
ENTREVISTA

P.5
1/2

PROCESO: RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTADO: Dra. Silvia Marín

CARGO: Jefe de Recursos Humanos

El día 5 de noviembre del 20x2, siendo la una de la tarde procedimos a realizar una entrevista a la Dra. Silvia Marín., Jefe de Recursos Humanos de la empresa GISIS S.A. con el objetivo de obtener información pertinente e indispensable del proceso auditado, para lo cual pudimos acceder a información verbal muy importante para la realización de nuestro trabajo.

El Departamento de Recursos Humanos provee del personal idóneo para realizar las actividades determinadas para cada departamento, además se encarga de resolver todos los problemas que se derivan en el manejo del recurso humano. Tiene una importancia relevante ya que considera todos los aspectos de administración del personal desde el reclutamiento hasta el proceso de evaluación del desempeño del mismo.

La empresa desde sus comienzos tuvo la necesidad de contar con una administración de personal de forma eficiente que garantice en gran medida el desarrollo del personal, sin embargo debido a los múltiples cambios que se generan en la empresa esto no ha sido posible, por lo que se ha visto la necesidad de mejorar el actual proceso de administración de personal.



GISIS S.A.
NARRATIVA
ENTREVISTA

P.5
2/2

La empresa cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos en los cuales define las acciones que se deben efectuar en cada departamento, por lo que en la realización de las actividades diarias es necesario observar dicho manual.

Al momento en que la empresa tiene la necesidad de contratar a nuevo personal, se recurre al Manual de Funciones para poder establecer el perfil del puesto, luego se comunica acerca de las vacantes existentes, se selecciona al personal más idóneo mediante pruebas y entrevistas, se lo contrata y se realiza el proceso de inducción, ya siendo parte de la empresa los empleados son capacitados de acuerdo a las necesidades establecidas por los jefes de cada departamento.

Para controlar el ingreso y salida del personal, se cuenta con un registro custodiado por el guardia en el cual consta la hora de ingreso y salida del personal, además de su firma; este registro es entregado diariamente al Departamento de Recursos Humanos para la constatación de la nómina que trabaja diariamente. Hay un expediente y hoja de servicios por cada persona, en el cual se archiva toda la información acerca del empleado, estos registros son actualizados periódicamente.

Todos los problemas que se susciten entre el personal es manejado por el Departamento de Recursos Humanos, observando políticas y reglamentos que rigen para la administración del personal, de esta manera se garantiza la solución de problemas de forma equitativa, imparcial e independiente.

Elaborado por: Jeanneth Pinto

Revisado por: Ana Lucía López

CUESTIONARIO DE CONTROL

INTERNO

RECURSOS HUMANOS

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Recursos Humanos

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Dra. Silvia Marín

Fecha de Auditoría: 08 de noviembre del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
1	¿Existe un Manual de Funciones y Procedimientos vigente?		x	4	0	Existe el manual pero no se lo actualiza desde hace un año.
2	¿El Manual de Funciones y Procedimientos define las actividades de cada uno de los puestos, niveles de autoridad y responsabilidad?	X		4	4	
3	¿Tiene el Departamento de Recursos Humanos un código de ética que guie la gestión del personal?		x	4	0	Solamente cuenta con instructivos disciplinarios.
4	¿Se han definido políticas y procedimientos adecuados para la administración de personal respecto a: Reclutamiento, Selección, Contratación, Inducción, Capacitación y Evaluación de Desempeño?	X		4	4	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Recursos Humanos

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Dra. Silvia Marín

Fecha de Auditoría: 08 de noviembre del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
5	¿El Departamento de Recursos Humanos tiene definida claramente su estructura?		x	4	0	La estructura organizativa no refleja la realidad del departamento.
6	¿La Unidad de Recursos Humanos administra en función de planes y programas?	x		4	4	
7	¿Los objetivos planteados son de conocimiento del personal?	x		4	4	
8	¿Son adecuadas las condiciones físicas en las que se desenvuelve el empleado?		x	4	0	No existe suficiente espacio para realizar el trabajo.
9	¿Las necesidades de Recurso Humano son compatibles con las exigencias expresadas por los departamentos?		x	4	0	Existen departamentos que necesitan mayor número de personal.
10	¿Se define el perfil del puesto de acuerdo a las necesidades de las funciones a desempeñar?	x		4	4	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Recursos Humanos

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Dra. Silvia Marín

Fecha de Auditoría: 08 de noviembre del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
11	¿Los aspirantes cumplen con todos los requisitos establecidos en el perfil del puesto?		x	4	0	Hay requisitos que no son indispensables y no son tomados en cuenta.
12	¿Todos los aspirantes son entrevistados previo a su contratación?	X		4	4	
13	¿Se legalizan de forma inmediata los contratos de los nuevos empleados?		x	3	0	Los contratos no son legalizados inmediatamente.
14	¿Existen expedientes actualizados por cada empleado de la empresa?	X		4	4	
15	¿Todos los empleados nuevos son afiliados al Seguro Social desde el primer día de ingreso a la empresa?		x	3	0	Los empleados son afiliados después de seis meses de haber ingresado a la empresa.
16	¿Existen programas de inducción de nuevo personal?	X		4	4	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Recursos Humanos

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Dra. Silvia Marín

Fecha de Auditoría: 08 de noviembre del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
17	¿El proceso de Inducción se lo realiza durante el primer mes de ingreso del nuevo empleado?	X		4	4	
18	¿Todo el personal de la empresa conoce el contenido del Manual de Funciones y Procedimientos?	X		4	4	
19	¿Se elabora un Plan Anual de Capacitación que le permita al personal mejorar su desempeño en beneficio de la empresa?	X		4	4	
20	¿Los planes de capacitación son cumplidos en su totalidad y de acuerdo a los plazos establecidos?		X	4	0	No se cumplen los planes de capacitación ya que no existe un seguimiento al mismo.
21	¿Se realizan evaluaciones antes, durante y después de realizadas las capacitaciones para determinar la mejora en el desempeño del trabajador?	X		4	4	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Recursos Humanos

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Dra. Silvia Marín

Fecha de Auditoría: 08 de noviembre del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
22	¿Existen programas anuales para la evaluación del desempeño del trabajador?	X		4	4	
23	¿Se controla con regularidad el desarrollo del personal y se confronta con las metas y objetivos determinados?	X		4	4	
24	¿El personal está cumpliendo funciones según el puesto para el cual fue nombrado?		X	4	0	Hay personal que está realizando actividades distintas a las determinadas para su puesto.
25	¿Existen actividades de motivación e incentivos para el personal?		X	3	0	No se realizan actividades de motivación e incentivo.
26	¿Se realiza un adecuado control de asistencia del personal que labora en la empresa?		X	3	0	No existe un sistema de control del personal eficiente.
TOTAL				100	56	

Elaborado por: Jeanneth Pinto

Revisado por: Ana Lucía López

MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

- **RIESGO INHERENTE.-** El riesgo inherente del Departamento de Recursos Humanos es de un 49% (riesgo medio medio) , esta afirmación ha sido realizada en base a ciertos criterios que se observaron tanto en la visita a las instalaciones de la empresa como en la entrevista realizada al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, los mismos que son:
 - El Departamento de Recursos Humanos considera todos los aspectos de administración del personal desde el reclutamiento hasta el proceso de evaluación del desempeño de mismo.
 - El actual proceso de administración no garantizan en gran medida el desarrollo del personal.
 - La empresa cuenta con Manuales de Funciones y Procedimientos que guíen el trabajo diario de los empleados, sin embargo no son observados periódicamente ya que solamente se cuenta con dos ejemplares para toda la empresa y estos no se encuentran actualizados.
 - Se realiza el control de salida e ingreso del personal mediante un registro custodiado por el guardia sin embargo este no muestra la realidad.
 - El área de trabajo no tiene condiciones adecuadas para desempeñar las labores diarias.
- **RIESGO DE CONTROL.-** Realizada la evaluación del control interno mediante la utilización de cuestionarios se obtuvo los siguientes resultados:

Riesgo de Control = Puntaje óptimo – Puntaje obtenido

Riesgo de Control = 100% - 56%

Riesgo de Control = 44 %

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Gisis S.A., se utiliza la siguiente matriz de medición:

MATRIZ DE MEDICIÓN DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

Con la utilización de esta matriz se puede determinar que el nivel de confianza del control interno en el Departamento del Recursos Humanos es del 56% (medio – alto), por lo que será necesario implementar nuevos y mejores controles internos en un 44% (riesgo medio – bajo), el riesgo de control es considerado como significativo ya que podría estar generando pérdidas económicas y perjudicando en la eficiencia de los procesos que se manejan en este Departamento.

- **RIESGO DE DETECCIÓN.-** Tomando como referencia los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo del equipo de auditoría es del 20% (riesgo bajo – medio), debido a las siguientes consideraciones:
 - Los niveles de riesgos encontrados en la evaluación inicial y en la de control son considerablemente relevantes.
 - Los controles manejados por la empresa no son los más adecuados y son inobservados continuamente.
 - Se encuentran identificados claramente los procesos que se manejan dentro de Recursos Humanos, lo cual facilita el trabajo del equipo auditor, en el examen de este Departamento.
 - Se confía en que el auditor consideró pruebas de cumplimiento que estén de acuerdo a los niveles de riesgos determinados en la evaluación inicial y de control.
- **RIESGO DE AUDITORÍA.-** Determinados cada uno de los riesgos que afectan tanto a la empresa como al auditor después de realizar el análisis respectivo, se establece el riesgo de auditoría con la siguiente fórmula:

$$RA = RI * RC * RD$$

Riesgo Inherente= 49%

Riesgo de Control = 44%

Riesgo de Detección = 20%

En donde el resultado de la fórmula es:

$$RA = 0,49 * 0,44 * 0,20$$

$$RA = 4,31\%$$

Como conclusión tenemos que el Auditor se enfrenta a un riesgo de auditoría del 4,31% (riesgo bajo) de que ha ocurrido un error material, y este no ha sido evidenciado ni por los controles que se mantiene en la empresa ni por los procedimientos que ha establecido el Auditor.

MATRIZ RIESGO DE AUDITORÍA

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativas antes de considerar el control interno.	Es posible que existan algunos errores.
RIESGO INHERENTE	49%
Confianza del control interno	Medio - alto
RIESGO DE CONTROL	44%
Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes.	Disponibilidad baja
RIESGO DE DETECCIÓN	20%
Nivel de pruebas de cumplimiento.	Nivel alto

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

CUADRO Nro. 1

TÉCNICA	CLASIFICACIÓN
OCULAR	<ul style="list-style-type: none">○ COMPARACIÓN○ OBSERVACIÓN○ RASTREO○ REVISIÓN SELECTIVA
VERBAL	<ul style="list-style-type: none">○ INDAGACIÓN
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none">○ ANÁLISIS○ CONCILIACIÓN○ CONFIRMACIÓN
DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none">○ COMPROBACIÓN○ CÁLCULO
FÍSICA	<ul style="list-style-type: none">○ INSPECCIÓN

Elaborado por: Ana Lucía López

PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
1	RECLUTAMIENTO	
1	Verifique y analice las políticas de reclutamiento utilizadas por la Empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Análisis
2	Entreviste al empleado encargado del proceso de reclutamiento y verifique si se realizan las investigaciones necesarias para definir el perfil del puesto.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación
2	SELECCIÓN DE PERSONAL	
1	Verifique y analice el sistema, procedimiento o técnica para la evaluación, selección y aprobación del personal nuevo.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación • Comprobación • Inspección
2	Verifique que las carpetas de los aspirantes cuenten con todos los requisitos exigidos para el perfil del puesto o cargo a desempeñar.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación • Inspección
3	Verifique si el personal seleccionado fue entrevistado previo su contrato.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación • Inspección
3	CONTRATACIÓN	
1	Revise que las carpetas de los empleados contratados contengan toda la documentación soporte y que los contratos hayan sido legalizados oportunamente.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Comprobación
2	Verifique la existencia de carpetas actualizadas por cada empleado que labora en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Comprobación

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
3	Verifique si los empleados se encuentran asegurados al IESS desde el primer día de ingreso a la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Comprobación
4	INDUCCIÓN DE PERSONAL	
1	Realice entrevistas a varios empleados para conocer como fue su proceso de inducción y determinar si se lo cumple en todos los casos, además de establecer si dicho proceso se lo realizó dentro del primer mes de ingreso del nuevo empleado, según lo estipulado por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación • Inspección
2	Verifique si existen programas de inducción para el nuevo empleado.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección
3	Verifique si los trabajadores contratados conocen sobre el Manual de Funciones y Procedimientos y su contenido, además de sus deberes y derechos dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación • Observación
5	CAPACITACIÓN	
1	Verifique la existencia del Plan Anual de Capacitación y evalúe el nivel de cumplimiento del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Análisis
2	Compruebe si se planifica la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los departamentos de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación • Inspección
3	Verifique como se realiza el diseño de los programas de capacitación y con que frecuencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
4	Analice los medios que se utilizan para evaluar la eficiencia de los programas de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis
6	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
1	Verifique si existe un adecuado sistema de registro y control de asistencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Indagación
2	Verifique si se dispone de sistemas de retribución por méritos o incentivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación
3	Analice con que frecuencia se realiza la evaluación de desempeño, quiénes son los responsables y cuáles son los medios utilizados.	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección • Indagación
4	Verifique la utilización racional de la fuerza de trabajo de forma que garantice que la carga laboral corresponda con la jornada de trabajo establecida.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación

**APLICACIÓN DE
PROCEDIMIENTOS DE
AUDITORÍA
RECURSOS HUMANOS**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.8

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 1 RECLUTAMIENTO	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 1:</p> <p>Verifique y analice las políticas de reclutamiento utilizadas por la empresa.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitó el Manual de Funciones y Procedimientos en el cual se describe las diferentes políticas que son manejadas por la empresa para el proceso de reclutamiento, en total se analizaron 7 numerales relacionados con este proceso, cada uno de los mismos son observados al momento en que existe la necesidad de contratar a nuevo personal.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>Políticas de reclutamiento revisados</p> <hr/> <p>Total Políticas de Reclutamiento existentes</p> <p>$\frac{7}{7} = 100\%$ de políticas de reclutamiento revisados.</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.9

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 1 RECLUTAMIENTO

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 2:

Entreviste al empleado encargado del proceso de reclutamiento y verifique si se realizan las investigaciones necesarias para definir el perfil del puesto.

APLICACIÓN:

Se entrevistó al Sr. Juan Carlos Olmedo encargado del proceso de definición del perfil del puesto, quien nos indicó que cada vez que es necesario ocupar una vacante se recurre al Manual de Funciones y Procedimientos en donde se encuentra ya definido el perfil del puesto, sin embargo estos son actualizados permanentemente de acuerdo a la exigencias propias del puesto, lo cual garantiza que los nuevos empleados cada vez posean mayores requisitos que ayuden a un cumplimiento óptimo de su trabajo, esta actualización se la hace de acuerdo al análisis de la actuales condiciones laborales, avances tecnológicos y de la información además de aspectos académicos.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Perfiles de puesto revisados

Total de perfiles de puesto

$$\frac{27}{27} = 100\% \text{ de perfiles de puesto revisados.}$$



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.10

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 2 SELECCIÓN DE PERSONAL

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Verifique y analice el sistema, procedimiento o técnica para la evaluación, selección y aprobación del personal nuevo.

APLICACIÓN:

La empresa utiliza un sistema basado en la calificación y análisis de hojas de vida, pruebas y formularios, estos son preparados con anterioridad para cada tipo de puesto. El formulario es utilizado en el proceso de entrevista y contiene información acerca de la apariencia, forma de expresión, puntualidad, nivel de educación, experiencia, metas, objetivos y logros del candidato. Cada uno de los parámetros establecidos en el formulario son calificados sobre diez, de acuerdo al criterio del profesional que está realizando la entrevista y a las respuestas del candidato. Al final se suman los puntajes y se añaden los valores obtenidos en la calificación de la hoja de vida y de las pruebas, para de esta manera determinar los mejores resultados y al mejor candidato.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Procedimientos de selección de personal revisados

Total de procedimientos de selección de personal

$$\frac{12}{12} = 100\% \text{ de procedimientos de personal revisados.}$$



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.11

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 2 SELECCIÓN DE PERSONAL	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 2:</p> <p>Verifique que las carpetas de los aspirantes cuenten con todos los requisitos exigidos para el perfil del puesto o cargo a desempeñar.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitó todas las carpetas recientes de los aspirantes a los diferentes cargos y se verificó que los mismos posean toda la documentación exigida por el perfil del puesto. Cada una de las carpetas está formada por la hoja de vida; en la cual se especifica datos sobre educación primaria, secundaria, universitaria, complementaria, cédula de identidad, libreta militar, copias de títulos obtenidos, estado civil, cargas familiares, tipo de sangre, cartas de recomendación, así como también experiencia laboral; solicitud de empleo, pruebas psicotécnicas y de conocimiento, formulario de entrevista, ponderación de calificación y resultado final. Todas las carpetas revisadas cuentan con toda la documentación requerida para el perfil del puesto.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p><u>Carpetas con requisitos exigidos por el perfil de puesto</u> Total de carpetas de aspirantes</p> <p>$\frac{8}{8} = 10\%$ de las carpetas cumplen con los requisitos exigidos por el perfil de puesto.</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.12

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 2 SELECCIÓN DE PERSONAL

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 3:

Verifique si el personal seleccionado fue entrevistado previo su contrato.

APLICACIÓN:

Se solicitó las carpetas de todos aspirantes a las diferentes vacantes que fueron contratados y se verificó que exista el correspondiente formulario de entrevista que es el documento que respalda que este proceso haya sido realizado. Cada una de las carpetas analizadas tenía este documento, el cual contenía la calificación y observaciones a cada uno de los parámetros establecidos para el análisis y selección de los aspirantes, por lo que se pudo observar que en todos los casos se lo cumplió.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Carpetas que contienen el formulario de entrevista

Total de carpetas de aspirantes

$\frac{8}{8} = 100\%$ de las carpetas tienen el formulario de entrevista.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.13

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 3 CONTRATACIÓN

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Revise que las carpetas de los empleados contratados contengan toda la documentación soporte y que los contratos hayan sido legalizados oportunamente.

APLICACIÓN:

Se solicitó las carpetas de los contratados y se analizó que las mismas contengan toda la documentación soporte. De todas la carpetas analizadas se pudo observar que varias no tenían archivado el contrato legalizado a pesar de que los empleados ya estaban laborando para la empresa hace varios meses, por lo que se pudo constatar que no todos los empleados se encuentran trabajando bajo la modalidad de contrato.

H.1

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

contratos legalizados

—————
Total contratos

$\frac{3}{8} = 38\%$ de los contratos se encuentran legalizados.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.14

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 3 CONTRATACIÓN	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 2:</p> <p>Verifique la existencia de carpetas actualizadas por cada empleado que labora en la empresa.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitó todas las carpetas de los empleados que laboran en la empresa y se observó que las mismas contienen toda la información necesaria además de que estas se encuentran actualizadas. Analizadas cada una de las carpetas se pudo determinar que los datos que se encuentran en las mismas están actualizadas, ya que la empresa se preocupa de solicitar al empleado cada inicio de año toda la documentación necesaria para mantener estos archivos correctamente actualizados, además la empresa utiliza otras herramientas de forma periódica que garanticen la actualización de la información del empleado.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p><u>Carpetas con requisitos exigidos por el perfil de puesto</u> Total de carpetas de aspirantes</p> <p>$\frac{35}{35} = 100\%$ de carpetas revisadas están actualizadas.</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.15

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 3 CONTRATACIÓN

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 3:

Verifique que los empleados se encuentren asegurados al IESS desde el primer día de ingreso a la empresa.

APLICACIÓN:

Se accedió a la página web del IESS, a consultas en línea, aquí mediante el ingreso del número patronal de la empresa se pudo observar los avisos de entrada de cada uno de los empleados que fueron afiliados, además de su fecha de ingreso o de salida, luego de analizada esta información se concluyó que ningún empleado fue afiliado desde el primer día de ingreso al trabajo, mucho de los empleados fueron afiliados una vez que se firmó el contrato y a otros ni siquiera después de firmado el mismo, existen empleados que están laborando en la empresa sin contrato ni afiliación al IESS.

H.2

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Empleados afiliados desde el primer día de ingreso

Total de trabajadores

$\frac{0}{8} = 0\%$ de los trabajadores fueron afiliados desde el primer día de ingreso a la empresa.

Empleados que han sido afiliados

Total de trabajadores

$\frac{32}{90} = 36\%$ de los trabajadores están afiliados.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.16

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 4 INDUCCIÓN DE PERSONAL	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 1:</p> <p>Realice entrevistas a varios empleados para conocer como fue su proceso de inducción y determinar si se lo cumple en todos los casos, además de establecer si dicho proceso se lo realiza dentro del primer mes de ingreso del nuevo empleado, según lo estipulado por la empresa.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Luego de realizadas las entrevistas a diferentes empleados de la empresa y consultado acerca de su proceso de inducción, se pudo determinar que en todos los casos se lo realizó y que la misma fue ejecutada durante los primeros días de ingreso del trabajador a la empresa. Además se nos informó que mediante este proceso el empleado puede conocer sobre sus funciones, y responsabilidades, y otros aspectos que son comunicados al trabajador a través del Manual de Bienvenida, los recorridos por la empresa y la entrevista con los Jefes Superiores.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $\frac{\text{Personal que recibió la inducción}}{\text{Total personal contratado}}$ <p>$\frac{8}{8} = 100\%$ de los trabajadores fueron sometidos al proceso de inducción.</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.17

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 4 INDUCCIÓN DE PERSONAL

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 2:

Verifique si existen programas de inducción para el nuevo empleado.

APLICACIÓN:

La empresa cuenta con un programa de inducción desarrollado de forma eficiente con la finalidad de dar a conocer al nuevo empleado información importante y relevante acerca de la empresa, que le ayuden al mismo a integrarse a la organización y conocer su funcionamiento. El programa de inducción está formado por diferentes actividades que garantizan un adecuado proceso de inducción, cada una de estas actividades se encuentran detalladas dentro del Manual de Funciones y Procedimientos y son definidas por el Jefe de Recursos Humanos. Las principales actividades que se realizan son: entrega del Manual de Bienvenida, entrevista con el Jefe Superior, recorrido por las instalaciones y entrega de materiales y equipos para ejecutar el trabajo.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Políticas de inducción revisadas

Total políticas de inducción

$$\frac{6}{6} = 100\% \text{ de políticas de inducción revisadas.}$$



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.18

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 4 INDUCCIÓN DE PERSONAL

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 3:

Verifique si los trabajadores contratados conocen sobre el Manual de Funciones y Procedimientos y su contenido, además de sus deberes y derechos dentro de la empresa.

APLICACIÓN:

Se entrevistaron a diferentes empleados de la empresa para verificar si los mismos conocían sobre el Manual de Funciones y Procedimientos, con las entrevistas se pudo constatar que los empleados saben de la existencia y el contenido de este manual sin embargo no todos pueden acceder al mismo ya que en la empresa solamente existen dos ejemplares y estos no se encuentran actualizados, a pesar de esto la organización desarrolla diferentes programas orientados a que los empleados conozcan sobre el manual y las modificaciones realizadas al mismo, sin embargo estas actualizaciones no son ingresadas en manual. Además se pudo conocer que los trabajadores conocen todos sus deberes y derechos dentro de la empresa.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Personal que conoce sobre el MFP, deberes y derechos

Total de empleados

$$\frac{35}{35} = 100\% \text{ de los empleados conocen sobre el}$$

Manual de Funciones y Procedimientos, sus deberes y derechos.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.19

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 5 CAPACITACIÓN	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 1:</p> <p>Verifique la existencia del Plan Anual de Capacitación y evalúe el nivel de cumplimiento del mismo.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitó el Plan Anual de Capacitación para constatar la existencia del mismo. Dentro de este documento se encuentran definidas las actividades, responsables, periodos, costos y lugares de ejecución de la capacitación, este documento es elaborado al inicio del año y debe ser ejecutado en los plazos y condiciones establecidas. El Plan Anual de Capacitación solicitado fue analizado con el objetivo de establecer su cumplimiento, después de revisarlo se pudo constatar que el mismo no fue ejecutado en su totalidad, existen actividades desarrolladas en otras fechas, temas cambiados y costos que sobrepasan lo establecido.</p>	<p>H.3</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p style="text-align: center;">Actividades de Capacitación Ejecutadas</p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Total actividades de Capacitación</p> <p>$\frac{3}{7} = 43\%$ de las actividades establecidas en el Plan Anual de Capacitación fueron ejecutadas.</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.20

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 5 CAPACITACIÓN

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 2:

Compruebe si se planifica la capacitación de acuerdo a las necesidades de cada uno de los departamentos de la empresa.

APLICACIÓN:

Se solicitó información del proceso de planificación de la capacitación al Jefe del Departamento de Finanzas la Srta. Jackeline Guerra y de Comercialización la Sra. Ana Beckmann, quienes nos informaron que al inicio del año existe una reunión de todos los departamento quienes realizan la evaluación del cumplimiento de Plan Anual de Capacitación y se determinan sus nuevas necesidades de capacitación, las actividades a desarrollar, los responsables, los tiempos, costos y plazos de ejecución.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Actividades de capacitación elaboradas de acuerdo a las
necesidades de cada departamento

Total de actividades de capacitación elaboradas

$\frac{7}{7} = 100\%$ de actividades de capacitación elaboradas
de acuerdo a las necesidades de los
departamentos de la empresa.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.21

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 5 CAPACITACIÓN	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 3:</p> <p>Verifique como se realiza el diseño de los programas de capacitación y con que frecuencia.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Los programas de capacitación son diseñados de acuerdo a lo estipulado en el Manual de Funciones y Procedimientos en el cual se indica que cada inicio de año se planificará las actividades de capacitación a realizarse durante el año de acuerdo a los análisis y necesidades de cada departamento establecidas con anterioridad, dentro de esta planificación se detalla todo lo necesario para poder ejecutarla. La planificación está desarrollada con flexibilidad por si existen cambios que se deban realizar acorde a las necesidades de la empresa.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $\frac{\text{Número de planificaciones al año}}{\text{Año}}$ <p>$\frac{1}{1} = 1$ planificación es realizada en el año.</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.22

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 5 CAPACITACIÓN	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 4:</p> <p>Analice los medios que se utilizan para evaluar la eficiencia de los programas de capacitación.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitó los documentos que indican las diferentes herramientas utilizadas por la empresa para realizar la evaluación antes, durante y después de ejecutada la capacitación, estos medios son elaborados de acuerdo a las necesidades de la empresa y cada uno de estos muestran el grado de eficiencia que tienen la capacitación sobre el personal evaluado, las herramientas que se utilizan son: cuestionarios, pruebas técnicas, foros abiertos, entrevistas y exposiciones. El más utilizado por la empresa son los cuestionarios que le ayudan a la misma a ver de forma más clara las principales debilidades que tiene el empleado.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p><u>Eficiencia de medios para evaluar la capacitación</u> Total de medios para evaluar la capacitación</p> <p>$\frac{6}{6} = 100\%$ de los medios utilizados para evaluar la capacitación son eficientes..</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.23

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 1: Verifique si existe un adecuado sistema de registro y control de asistencia.</p>	
<p>APLICACIÓN: La empresa cuenta con un único sistema de registro y control de asistencia y del tiempo trabajado, el cual es llevado de forma manual, es decir se manejan hojas preimpresas en las cuales consta el nombre, la hora de ingreso y salida, y la firma del empleado, este documento es custodiado por el guardia quien se encarga de hacer firmar la asistencia del personal y entrega la hoja al finalizar la jornada al Jefe del Departamento de Recursos Humanos para el registro en la nómina. Este sistema no es muy fiable ya que es difícil comprobar que quien firmó es quien llegó a trabajar, además las horas de ingreso y salida que se colocan casi nunca son reales, ya que a pesar de que el trabajador llegó tarde en el registro se marca una hora de ingreso puntual, esto dificulta el control adecuado de las horas de trabajo y asistencia de personal por parte del Departamento de Recursos Humanos.</p>	<p>H.4</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN: $\frac{\text{Registros de asistencia con reporte de novedades}}{\text{Total registros de asistencia}}$ $\frac{20}{100} = 20\%$ de los registros de asistencia tienen el reporte con novedades.</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.24

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 2:

Verifique si se dispone de sistemas de retribución por méritos o incentivos.

APLICACIÓN:

La empresa no tiene considerado políticas de retribución por méritos o incentivos dentro de su Manual de Funciones y Procedimientos, no existe ninguna forma para retribuir el adecuado desempeño de los trabajadores.

H.5



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.25

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 4 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 3:

Analice son que frecuencia se realiza la evaluación de desempeño, quienes son los responsables y cuáles son los medios utilizados.

APLICACIÓN:

La evaluación de desempeño es elaborada por parte del Departamento de Recursos Humanos quienes determinan que aspectos evaluar, a quién evaluar y cómo evaluar, de esta manera se garantiza que el empleado pueda beneficiarse de capacitaciones o programas de entrenamiento si es necesario, los responsables de su ejecución son todos los Jefes de los departamentos, quienes decidirán en que momento realizar la evaluación, los medios que se utilizan son cuestionarios, y pruebas; que muestren el grado de conocimiento y desenvolvimiento en el cargo desempeñado por el trabajador, estas evaluaciones se las realiza periódicamente de acuerdo a las necesidades establecidas para cada departamento, siendo entre dos a tres veces al año.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Frecuencia de la evaluación de desempeño en el año

año

$\frac{3}{1} = 3$ veces al año se realiza la evaluación de desempeño en la empresa.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

P.26

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 6 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 4:</p> <p>Verifique la utilización racional de la fuerza de trabajo de forma que garantice que la carga laboral corresponda con la jornada de trabajo establecida.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>La jornada de trabajo es respetada en el caso del personal administrativo quienes tienen un horario de ingreso y salida, sin embargo los trabajadores que laboran en el área de la bodega, especialmente los estibadores trabajan más de ocho horas diarias, inclusive en horas de almuerzo y los días sábados, domingos y feriados, sin que se les reconozca los valores por horas extras, esto ha ocasionado que varios empleados se enfermen debido al excesivo trabajo y cansancio en la ejecución de sus tareas, debido a que no cuentan con el periodo establecido para vacaciones.</p>	<p>H.6</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>$\frac{\text{Trabajadores que laboran más de ocho horas diarias}}{\text{Total de trabajadores de la empresa}}$</p> <p>$\frac{7}{35} = 20\%$ de los trabajadores laboran más de ocho horas diarias .</p>	

HOJA DE HALLAZGOS

RECURSOS HUMANOS



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

H.1

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: CONTRATACIÓN	REF P/T P.13
PROCEDIMIENTO: Revise que las carpetas de los empleados contratados contengan toda la documentación soporte y que los contratos hayan sido legalizados oportunamente.	
a) CONDICIÓN: De todas las carpetas revisadas se pudo observar que varias no tenían archivado el contrato legalizado a pesar de que los empleados ya estaban laborando para la empresa hace varios meses. b) CRITERIO: Todo trabajador que ingresa a la empresa debe firmar un contrato de trabajo en el cual se estipule las condiciones laborales del nuevo empleado, esto se lo realiza antes de que el trabajador ingrese a laborar en la empresa. c) CAUSA: El jefe de Recursos Humanos no realiza la actualización permanente del Manual de Funciones y Procedimientos que le permita a la empresa guiarse de forma adecuada en lo relacionado con el proceso de contratación.	

d) EFECTO:

El 62% de los trabajadores no tienen un contrato legalizado perjudicando sus intereses, además que la imagen de la empresa está siendo afectada ya que dentro del mercado laboral esta no garantiza la estabilidad de sus trabajadores, ni el acceso de los mismos a los diferentes derechos que como trabajador posee. Además está contraviniendo lo establecido por el Código de Trabajo, por lo que podría enfrentar problemas legales.

CONCLUSIÓN:

No se realiza la legalización del contrato del nuevo empleado antes de su ingreso a la empresa, hay trabajadores que están laborando sin contrato, y a otros se los legaliza después de varios meses de estar trabajando en la empresa.

RECOMENDACIÓN:

1. El nuevo empleado será contratado y afiliado al Seguro Social una vez que ha superado con éxito el proceso de selección de personal, para evitar que existan empleados laborando sin contrato y ni afiliación al IESS.
2. La legalización del contrato será inmediata, y debe garantizar que el empleado cuente con todos los derechos legales para el desempeño de sus funciones.
3. Dentro del Manual de Funciones y Procedimientos, establecer las condiciones en las cuales se desarrollará el proceso de contratación, este será de observación obligatoria.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

H.2

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: CONTRATACIÓN	REF P/T P.15
PROCEDIMIENTO: Verifique si los empleados se encuentran asegurados al IESS desde el primer día de ingreso a la empresa.	
a) CONDICIÓN: Revisado el portal del IESS y utilizando el número patronal de la empresa se puede observar que ningún empleado fue afiliado desde el primer día de ingreso al trabajo, varios empleados fueron afiliados una vez que se firmó el contrato y a otros ni siquiera después de firmado el mismo, existen empleados que están laborando en la empresa sin afiliación al IESS. b) CRITERIO: Legalizado el contrato de trabajo, la empresa debe realizar los trámites correspondientes para la afiliación del trabajador al IESS, de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social.	

<p>c) CAUSA:</p> <p>El Jefe de Recursos Humanos al no disponer la legalización del contrato de los trabajadores de nuevo ingreso, está generando que tampoco se realice la respectiva afiliación debido a que el trabajador no forma parte de la nómina, y en general no es considerado como un empleado más de la empresa, a pesar de que este se encuentre laborando para la misma ya varios meses.</p> <p>d) EFECTO:</p> <p>La empresa está incumpliendo con un derecho que tiene el trabajador y que se encuentra reconocido dentro del Código de Trabajo, ya que existe un 64% de trabajadores que no están afiliados, por lo que de existir juicios laborales la misma debería enfrentarse a serios problemas legales y económicos que perjudicarían su estabilidad económica y su prestigio como empresa.</p>	
--	--

CONCLUSIÓN:

Ningún empleado es afiliado desde el primer día de ingreso al trabajo, varios empleados son afiliados una vez que se firma el contrato y a otros después de firmado el mismo, existen empleados que están laborando en la empresa sin afiliación al IESS.

RECOMENDACIÓN:

1. Observar el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social además de cada una de sus disposiciones con la finalidad de garantizar las mejores condiciones laborales para la empresa y el trabajador.
2. Los empleados que han sido contratados serán afiliados desde el primer día de ingreso a la empresa sin importar si el mismo cuenta o no con un contrato legalizado.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

H.3

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: CAPACITACIÓN	REF P/T P.19
PROCEDIMIENTO: Verifique la existencia del Plan Anual de Capacitación y evalúe el nivel de cumplimiento del mismo.	
a) CONDICIÓN: Se pudo constatar que el Plan Anual de Capacitación no fue ejecutado en su totalidad, existen actividades desarrolladas en otras fechas, temas cambiados y costos que sobrepasan lo establecido. b) CRITERIO: La planificación realizada de forma anual por los representantes de cada uno de los departamentos de acuerdo a las necesidades de los mismos, deben ser desarrollados en su totalidad. c) CAUSA: El Plan Anual de Capacitación es elaborado sin embargo el Jefe de Recursos Humanos no ha realizado la asignación de un responsable para darle el seguimiento adecuado y observar si se lo cumple o no.	

<p>d) EFECTO:</p> <p>De las capacitaciones planificadas, el 57% no fueron desarrolladas por lo que al no cumplir con la planificación detallada en el Plan Anual de Capacitación se está perjudicando al trabajador de forma directa y a la empresa, ya que no se está permitiendo la mejora y actualización de los conocimientos del mismo, que le permitan un mayor grado de desenvolvimiento en su trabajo, para la empresa significa incurrir en costos más excesivos al realizar una capacitación sin un estudio previo debido a la necesidad de cumplir con lo programado.</p>	
---	--

CONCLUSIÓN:

El Plan Anual de Capacitación no es ejecutado en su totalidad, las actividades son desarrolladas en fechas diferentes a las planificadas, los temas son cambiados y varios costos sobrepasan lo establecido, esto se debe a que no existe un responsable para dar el seguimiento adecuado al plan de capacitación.

RECOMENDACIÓN:

1. Asignar un responsable que se encargue de dar seguimiento al cumplimiento de todas las actividades descritas en el Plan Anual de Capacitación, el cual garantice que cada una de las actividades sean desarrolladas en las condiciones en las que fueron establecidas.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

H.4

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	REF P/T P.23
PROCEDIMIENTO: Verifique si existe un adecuado sistema de registro y control de asistencia.	
a) CONDICIÓN: La empresa cuenta con un único sistema de registro y control de asistencia, el cual es llevado de forma manual, es decir se manejan hojas preimpresas en las cuales consta el nombre, la hora de ingreso y salida, y la firma del empleado, este documento es custodiado por el guardia quien se encarga de hacer firmar la asistencia del personal y entrega la hoja al finalizar la jornada al Jefe del Departamento de Recursos Humanos para el registro de la nómina que asistió a trabajar sin embargo no se realiza un monitoreo apropiado para comprobar su veracidad. b) CRITERIO: El registro de las horas de trabajo y de asistencia se lo debe llevar de acuerdo a un registro que garantice la fiabilidad de la información y que permita mantener un adecuado y confiable control de asistencia de la nómina de la empresa.	

<p>c) CAUSA:</p> <p>El guardia se encarga de custodiar y hacer firmar el registro de asistencia, sin embargo este no notifica las novedades ni realiza un control adecuado de la hora de ingreso y salida del personal.</p> <p>d) EFECTO:</p> <p>El actual sistema de control de asistencia no garantiza un adecuado monitoreo ni seguimiento de la hora de ingreso y salida de personal por parte del Departamento de Recursos Humanos, esto genera pérdidas económicas para la empresa, ya que el personal no está laborando las horas de trabajo establecidas perjudicando la productividad de la misma. De los registros de asistencia el 80% no muestran el reporte de novedades en la hora de ingreso y salida del personal.</p>	
--	--

CONCLUSIÓN:

La empresa no cuenta con un sistema de registro y control de asistencia adecuado que garantice un monitoreo apropiado de la hora de ingreso y salida del personal, actualmente se lo maneja de forma manual bajo responsabilidad del guardia quien no garantiza la veracidad de la información transmitida, ya que no notifica las novedades existentes.

RECOMENDACIÓN:

1. Adquirir un sistema de control de asistencia de personal automatizado para garantizar su eficiencia en el monitoreo de la hora de ingreso y salida del personal.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

H.5

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	REF P/T P.24
PROCEDIMIENTO: Verifique si se dispone de sistemas de retribución por méritos o incentivos.	
a) CONDICIÓN: La empresa no tiene considerado políticas de retribución por méritos o incentivos dentro de su Manual de Funciones y Procedimientos, no existe ninguna forma para retribuir el adecuado desempeño de los trabajadores. b) CRITERIO: Cumplir con la redistribución de méritos o incentivos dentro del Manual de Funciones y Procedimientos. c) CAUSA: El Jefe de Recursos Humanos no ha considerado ningún tipo de retribución por el desempeño eficiente de sus trabajadores dentro del Manual de Funciones y Procedimientos. d) EFECTO: Al no existir ningún sistema de retribución por méritos o incentivos, la productividad de la empresa se ve afectada ya que los empleados al no contar con	

<p>ningún tipo de incentivo no se sentirán satisfechos en su puesto de trabajo y buscarán mejores oportunidades laborales, haciendo que las operaciones de la empresa se vuelvan discontinuas, debido a los cambios de personal frecuentes, ya que existen puestos principalmente ventas y contabilidad en los que se cambia de empleados de 3 a 4 veces en el año, esto para la empresa significa incurrir en costos innecesarios y pérdidas económicas.</p>	
---	--

CONCLUSIÓN:

La empresa no considera dentro de su Manual de Funciones y Procedimientos y tampoco ha determinado, políticas de retribución por méritos o incentivos que premie el desempeño eficiente de sus trabajadores.

RECOMENDACIÓN:

1. Las políticas y programas por méritos o incentivos creados por la empresa deben constar dentro del Manual de Funciones y Procedimientos, de forma que garantice su aplicación en futuras ocasiones.
2. Crear políticas y programas de incentivo orientados a retribuir a los empleados que realizan un trabajo de forma adecuada, permitiéndole a la empresa el cumplimiento de sus objetivos.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
RECURSOS HUMANOS

H.6

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	REF P/T P.26
PROCEDIMIENTO: Verifique la utilización racional de la fuerza de trabajo de forma que garantice que la carga laboral corresponda con la jornada de trabajo establecida.	
a) CONDICIÓN: Los estibadores trabajan más de ocho horas diarias, inclusive en horas de almuerzo y los días sábados, domingos y feriados, sin que a los mismos se les pague horas extras por el trabajo realizado en horas y días fuera del horario normal de trabajo. b) CRITERIO: El trabajo realizado por el personal de la empresa tiene un horario establecido que dura ocho horas diarias, en el caso de pasar este horario se lo considera como hora extras sin que las mismas superen las cuatro horas en el día. El trabajo es realizado de lunes a sábado inclusive días feriados de ser necesario, sin embargo la hora de trabajo tendrá un recargo del 100%. Todos los empleados tienen derecho a un periodo de vacaciones anualmente.	

<p>c) CAUSA:</p> <p>El patrono incumple con lo establecido por la ley, en lo relacionado con el pago de horas extras.</p> <p>d) EFECTO:</p> <p>En la empresa el 20% de los trabajadores laboran más de ocho horas diarias sin el pago adecuado de horas extras y otros beneficios, por lo que estos podrían imponerle juicios laborales que le perjudicarían tanto en su reputación como económicamente, ya que debería pagar indemnizaciones enormes por el incumplimiento en el pago de horas extras.</p>	
---	--

CONCLUSIÓN:

Los empleados que laboran en la bodega como estibadores trabajan más de ocho horas diarias, inclusive en horas de almuerzo y los días sábados, domingos y feriados, sin que estos reciban un pago por horas extras.

RECOMENDACIÓN:

1. Observar el Código de Trabajo en lo relacionado con el pago de sueldos y otros beneficios complementarios que por ley deba realizar a sus trabajadores, de esta manera se garantiza el cumplimiento de los derechos que tiene el trabajador.
2. Todos los empleados deben laborar ocho horas diarias, y en el caso de sobrepasar estas, las mismas serán consideradas como extraordinarias, por tanto la empresa debe pagar un valor extra a la hora normal de trabajo.
3. Mantener por cada empleado un registro detallado de las horas laboradas, en el que consten el registro de las horas normales de trabajo, horas extraordinarias y el cálculo general del sueldo, de manera que garantice un pago justo y equitativo a sus empleados.

1.1.2 PROCESO DEL ÁREA DE TESORERÍA

1.1.2.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Quito, 17 de noviembre del 20x2

P.1
1/2

Ingeniero,

Carlos Miranda

GERENTE GENERAL DE GISIS S.A.

Presente.-

De mis consideraciones:

Mediante el presente confirmo nuestro entendimiento de los términos y objetivos del trabajo, naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

La Auditoría de Gestión a realizarse al **Proceso de Tesorería** de la Empresa Gisis S.A., a partir del 01 al 31 de diciembre del 20x2, de conformidad al Oficio No. -DG-321-2089, con fecha 28 de octubre, de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentado por la firma de auditores LÓPEZ & ASOCIADOS respecto al período de análisis del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1.

Para lo cual solicito comedidamente se nos brinde todo el acceso y disposición necesaria del personal administrativo y operativo de la Empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

Nuestra Auditoría de Gestión será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables en el sector privado.

La planificación de la auditoría a realizarse al Proceso de Tesorería de la Empresa GISIS S.A., cuenta con la participación del Supervisor y Jefe de Equipo, para lo cual se ha considerado, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Adecuada comprensión del negocio de la entidad, organización y base legal.
- Grado de eficacia y fiabilidad inicialmente esperado de los sistemas de control interno administrativo.
- Identificación de las principales políticas y prácticas ordinarias que se manejan en el Proceso de Tesorería.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del Departamento a analizarse.

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

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

ING. ANA LUCÍA LÓPEZ

AUDITORA C.P.A

1.1.2.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

P.2
1/7

1.1.2.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión a realizarse al Departamento de Tesorería de la empresa Gisis S.A. se lo realizó de acuerdo al oficio 32-1 DU – ORG del 28 de octubre del 20x2, expedido por el Gerente General de la empresa, con el propósito de establecer el grado de eficiencia y efectividad de los procesos administrativos que se manejan en este Departamento.

1.1.2.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

OBJETIVO GENERAL

Identificar los departamentos donde existen mayores problemas y deficiencias en la ejecución del trabajo, los cuales generan reducción de beneficios económicos y humanos, con la finalidad de incrementar los índices de productividad y desempeño de los diferentes departamentos, para esto se analiza si las actividades bajo examen están operando con eficiencia, efectividad y economía.

OBJETIVO ESPECÍFICO

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si las funciones desarrolladas en el Departamento de Tesorería se han ejecutado de manera eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.

- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, así como también de los planes, normas y procedimientos establecidos.

1.1.2.2.3 ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería de la empresa Gisis S.A., cubre la evaluación de la gestión cumplida por los niveles ejecutivo y operativo de la entidad, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 20x1, durante el 01 al 31 de diciembre del 20x2, con una carga de 168 horas.

1.1.2.2.4 BASE LEGAL

ORGANISMOS DE CONTROL

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Ministerio del Ambiente.
- Subsecretaría de Acuicultura.
- Servicio de Rentas Internas.
- Superintendencia de Compañías.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

CÓDIGOS Y LEYES

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.
- Normativa interna de la empresa.
- Código de Trabajo.

- Ley de la Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
- Normas Técnicas Ecuatoriana INEN.
- Reglamento Técnico de Normalización.
- Reglamento para la Concesión de los Certificados de Calidad.
- Ley de Pesas y Medidas.
- Reglamento para el uso de Referencias Alusivas al Inen en el Etiquetado y en la Propaganda de los Productos de Fabricación Nacional.

1.1.2.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Reforzar el sector piscícola mejorando la tecnología que se utiliza en la crianza de peces.
- Promover una elevada protección de la salud, la seguridad y el medio ambiente, sin poner en peligro la competitividad industrial.
- Proporcionar productos de la mejor calidad y ofrecer más valor a los clientes que merecen respeto y lealtad.
- Garantizar el crecimiento de la empresa y crear valor para los accionistas.
- Utilizar los beneficios y capacidades para desarrollar y elaborar productos innovadores que satisfagan las necesidades crecientes de los clientes.

- Proporcionar a los empleados oportunidades de trabajo basadas en el rendimiento.
- Consolidar el liderazgo proveyendo al mercado nacional productos de alta calidad que satisfaga la amplia gama de exigencias expresadas por parte de los clientes.

1.1.2.2.6 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA.

- El Departamento de Tesorería y Caja se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la entidad, promoviendo la eficiencia y eficacia del control de gestión, y atendiendo con oportunidad y competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos contraídos por la entidad, cuidando que la documentación que soporta los egresos e ingresos cumplan con los requisitos de carácter fiscal y de control interno.

1.1.2.2.7 DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

La Auditoría de Gestión al Departamento de Tesorería de la empresa Gisis S.A. se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior	Ing. Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior	Ing. Jeannette Pinto	J.P.

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de este Departamento se ha estimado en 168 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

FASES DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLES
Planificación	8	A.L
Evaluación del Control Interno	18	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición del Riesgo	8	
Programa	8	
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo	109	
Comunicación de Resultados	17	
Monitoreo o Seguimiento		
TOTAL	168	

1.1.2.2.8 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO

Analizadas las características de la empresa Gisis S.A. y del Departamento de Tesorería a ser auditado, se puede determinar que no existe la necesidad de contratar personal técnico especializado para la realización de la Auditoría de Gestión.

1.1.2.2.9 EQUIPOS Y MATERIALES

Para el desarrollo del examen es necesario que Gisis S.A. nos provea de los siguientes equipos y materiales que faciliten su ejecución.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Equipos de Computo	
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora 	3
<ul style="list-style-type: none"> • Impresora 	1
Suministros de Oficina	Lo indispensable
Centro de Fotocopiado	1
Muebles de Oficina	
<ul style="list-style-type: none"> • Escritorio 	3
<ul style="list-style-type: none"> • Silla 	3

1.1.2.2.10 RECURSOS FINANCIEROS

Con el fin de cumplir con las fechas establecidas de los avances y de la entrega final del informe se prevee que se necesitará las siguientes 168 horas con un valor de TRES MIL SETESCIENTOS DÓLARES AMERICANOS (US\$ 3.700,00) más 12% IVA, según se estipula en el contrato de servicio suscrito.

1.1.2.2.11 DOCUMENTOS NECESARIOS

Los documentos necesarios para la ejecución del examen de auditoría al Departamento de Tesorería son los siguientes:

- Cheques
- Comprobantes de Depósito
- Pagarés
- Comprobantes de Caja
- Comprobantes de Egreso
- Comprobantes de Reembolso de Caja Chica
- Comprobantes de Devolución
- Facturas Clientes Externos
- Cortes Bancarios
- Conciliaciones Bancarias
- Flujos de Caja
- Reportes de Cuentas por Pagar y Cobrar
- Reportes de Antigüedad de Saldos

PROGRAMA DE AUDITORÍA

TESORERÍA



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE TESORERÍA
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
1/8

OBJETIVOS:

- Conocer los procesos y actividades realizados en el departamento.
- Evaluar el control interno existente.
- Determinar responsables y funciones.

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	8	8	0	P.1		
1	Visite las instalaciones de la empresa y observe la ejecución de los procesos del Departamento de Tesorería, anotando cualquier novedad en una narrativa.	3	3	0	P.4	A.L P.V	
2	Entreviste al Jefe de Tesorería para indagar sobre aspectos como políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que se consideren importantes.	3	3	0	P.5	A.L P.V	
3	Evalué el Riesgo Inherente de los procesos manejados en el Departamento de Tesorería.	2	2	0	P.7	A.L P.V	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE TESORERÍA
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
2/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA	26	26	0			
1	Prepare el cuestionario de Control Interno	7	7	0	P.6	A.L J.P	
2	Aplique el cuestionario de Control Interno	10	10	0	P.6		
3	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría de los procesos manejados en el Departamento.	9	9	0	P.7	A.L P.V	
	DISEÑO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA	8	8	0	P.3	A.L P.V	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE TESORERÍA

P.3
3/8

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
1	GESTIÓN DE INGRESOS	25	25	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Revise que todos los ingresos de dinero tengan el correspondiente documento de respaldo y que los mismos sean custodiados en un lugar seguro.	9	9	0	P.8	P.V J.P	
2	Verifique la realización del proceso de cobro de facturas e ingreso de efectivo.	8	8	0	P.9	P.V J.P	
3	Revise la correcta utilización de los comprobantes de caja, observando si estos se encuentran prenumerados y si son archivados de forma inmediata a su elaboración.	8	8	0	P.10	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE TESORERÍA

P.3
4/8

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
2	GESTIÓN DE EGRESOS						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	23	22	1			
1	Analice la realización del proceso de pago de usuarios internos y externos.	8	7	1	P.11	P.V J.P	
2	Revise la existencia de documentos de respaldo para cada uno de los egresos de efectivo realizados por la empresa con sus correspondientes autorizaciones.	8	8	0	P.12	P.V J.P	
3	Analice la correcta utilización, manejo y archivo de comprobantes de egreso, devolución y reembolsos de caja.	7	7	0	P.13	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE TESORERÍA
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
5/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
3	GESTIÓN BANCARIA						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	19	19	0			
1	Observe que los ingresos en efectivo y cheques sean depositados diariamente y que existan los comprobantes de depósito y registro de los mismos.	9	9	0	P.14	P.V J.P	
2	Observe y analice como se realiza el manejo de la chequera, quienes son los responsables, que procedimiento se sigue previo a la emisión de un cheque y si los cheques cobrados son archivados incluyendo los anulados.	10	10	0	P.15	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE TESORERÍA

P.3
6/8

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
4	GESTIÓN DE CONCILIACIÓN BANCARIA						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	9	9	0			
1	Revise con que periodicidad se realizan las conciliaciones bancarias y verifique si se elaboran los ajustes correspondientes.	9	9	0	P.16	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE TESORERÍA

P.3
7/8

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICAD	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
5	GESTIÓN DOCUMENTACIÓN						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	9	9	0			
1	Solicite los documentos que respaldan el envío de la documentación a cada departamento, para establecer si estos son manejados de forma correcta, si la documentación es enviada completamente y los tiempos de entrega.	9	9	0	P.17	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE TESORERÍA

P.3
8/8

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
6	GESTIÓN DE PLANEACIÓN						
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA	24	22	2			
1	Verifique como se realiza el proceso de planificación y análisis de las actividades diarias que se desarrollan en el Departamento de Tesorería.	9	9	0	P.18	P.V J.P	
2	Solicite los flujos de efectivo realizados por la empresa para determinar la periodicidad y la forma en la que son elaborados.	7	6	1	P.19	P.V J.P	
3	Determine la existencia de Reportes de Cuentas por Cobrar y Pagar y analice si los mismos son usados de acuerdo a lo establecido por la empresa.	8	7	1	P.20	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.

**APLICACIÓN DE PAPELES DE
TRABAJO TESORERÍA**



GISIS S.A.
NARRATIVA
VISITA PRELIMINAR

P.4
1/3

INSTALACIONES ÁREA DE TESORERÍA

PROCESO: TESORERÍA

ENTREVISTADO: Sr. Edgar Olvera

CARGO: Jefe de Crédito y Cobranzas

El día 01 de diciembre del 20x2, siendo las ocho de la mañana procedimos a visitar las instalaciones de la empresa GISIS S.A., con especial énfasis en el Departamento de Tesorería en compañía del Sr. Edgar Olvera.

Durante la visita que se realizó se pudo observar que cada una de las personas que laboran en este departamento conocen sus funciones y laboran en condiciones adecuadas.

Existen archivadores por colores para cada uno de los documentos que se manejan en este Departamento, los mismos que son guardados en anaqueles, sin embargo hay aglomeración de sobres manila que contiene documentos que no han sido enviados o archivados, esta acumulación de documentos se debe a que no hay el número adecuado de personal para realizar todo el trabajo que se necesita en este Departamento.

Existe cajones bajo llaves, cuyos custodios son los cajeros quienes tienen la responsabilidad de velar por los documentos o dinero recolectado, una vez terminada la jornada de trabajo esta documentación es clasificada y guardada en sobres manila para su posterior envío, archivo o depósito.



GISIS S.A.
NARRATIVA
VISITA PRELIMINAR

P.4
2/3

INSTALACIONES ÁREA DE TESORERÍA

Existe una sola impresora para todo el Departamento, lo cual dificulta el proceso de fotocopiado e impresión.

Terminada la jornada laboral los documentos que no han sido archivados o enviados se los deja sobre los escritorios o dentro de sobres manila sin ningún tipo de custodia, esto ha generado que en ocasiones los documentos se mezclen o en otros casos se pierdan.

El dinero y cheques recolectados en caja, son contados, registrados y enviados para su depósito al mensajero, quién se encarga de llevarlo al banco y de entregar los correspondientes comprobantes de depósito para su posterior archivo y registro. No todo el dinero y cheques recolectados en el día son depositados.

El dinero que no ha sido depositado y se lo ha utilizado en gastos pequeños de la empresa son registrados en comprobantes de caja, indicando el motivo, el valor y el nombre de la persona o institución a la que se le entrego el dinero.

Los desembolsos de dinero tanto a usuarios internos como externos siempre se los realiza mediante la emisión de cheques, para sumas mayores a \$100.

El dinero en efectivo pagado por el cliente y no depositado por la empresa, dentro del sistema que se maneja por cliente, la factura cancelada no se da de baja salvo el depósito del dinero por parte de la empresa. En ocasiones esto dificulta el trabajo ya que hasta que la empresa no reembolse el dinero el sistema mantiene reportes de los clientes en los cuales se observa deudas ilegítimas.



GISIS S.A.
NARRATIVA
VISITA PRELIMINAR

P.4
3/3

INSTALACIONES ÁREA DE TESORERÍA

Los depósitos por parte de la empresa a cuenta de las facturas de los clientes muchas veces supera el mes y no se ingresa el valor total de la factura, lo cual hace que existan cantidades pequeñas por depositar, en otros casos simplemente por descuido de la empresa pasan meses antes del depósito.

Terminadas la labores en caja, se procede diariamente al registro del dinero recibido y entregado en el Comprobante de Manejo de Efectivo, aquí se registra el movimiento diario que realiza Tesorería, además de las observaciones que se crean necesarias.

Elaborado por: Jeanneth Pinto

Revisado por: Ana Lucía López



GISIS S.A.
NARRATIVA
ENTREVISTA

P.5
1/2

PROCESO: TESORERÍA

ENTREVISTADO: Srta. Gloria Aguilar

CARGO: Jefe de Tesorería

El día 1 de diciembre del 20x2, siendo la una de la tarde procedimos a realizar la entrevista a la Srta. Gloria Aguilar, Jefe de Tesorería de la empresa GISIS S.A. con el objetivo de obtener información pertinente e indispensable del proceso auditado, para lo cual pudimos acceder a información verbal muy importante para la realización de nuestro trabajo.

El Departamento de Tesorería se encarga del manejo y custodia del dinero que ingresa y sale de la empresa, ya sea por venta de balanceado o por pago a usuarios internos y externos, además de ayudarle a la organización a tomar decisiones acerca del manejo del efectivo y de la cartera de crédito, establece parámetros para la entrega de préstamos y determina políticas para mantener índices bajos de deuda, garantizando una adecuada liquidez de la organización

Todas y cada una de las actividades que se desarrollan en el Departamento de Tesorería poseen el respectivo documento de respaldo, estos son archivados diariamente.

Los valores recolectados en caja son depositados e ingresados en el sistema, no todo el efectivo se deposita diariamente debido a que existen gastos pequeños que no pueden ser pagados con cheque, todos estos gastos son devueltos por la empresa previo la justificación de los departamentos que solicitaron la utilización del efectivo y la presentación



GISIS S.A.
NARRATIVA
ENTREVISTA

P.5
2/2

del respectivo comprobante de Reembolso de Caja cada quince días.

Los cheques en varias ocasiones no son depositados en las fechas establecidas ya que los clientes solicitan una prórroga para el pago de los mismos, esto solo se lo puede realizar salvo la autorización del Jefe del Departamento.

No todos los reportes emitidos por el sistema muestran la realidad ya que están actualizados en varios casos debido a que no existe el personal adecuado para realizar todas las operaciones, esto dificulta la toma de decisiones por parte del departamento de comercialización.

Terminada la jornada de trabajo se analiza las operaciones realizadas durante la semana y se planifica las operaciones que se efectuarán en la siguiente semana en este departamento.

Elaborado por: Jeanneth Pinto

Revisado por: Ana Lucía López

**CUESTIONARIO DE CONTROL
INTERNO TESORERÍA**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Tesorería

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Srta. Gloria Aguilar

Fecha de Auditoría: 02 de diciembre del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones en el departamento de tesorería?		X	5	0	No existe una adecuada segregación de funciones con el personal que cuenta el departamento.
2	¿Todas las operaciones realizadas por la empresa cuentan con los respectivos documentos de respaldo?		X	5	0	Existen créditos con clientes que no tienen respaldo.
3	¿Se realiza permanentemente una adecuada planificación de las operaciones que se ejecutan en Tesorería?	X		5	5	
4	¿Se manejan comprobantes prenumerados y de forma consecutiva?	X		5	5	
5	¿Se realiza el registro de todos los valores que ingresan y egresan de Tesorería?	X		5	5	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Tesorería

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Srta. Gloria Aguilar

Fecha de Auditoría: 02 de diciembre del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
6	¿Existen condiciones de seguridad adecuadas para la custodia del efectivo recibido?	X		5	5	
7	¿Todos los valores recibidos se encuentran respaldados por el correspondiente Comprobante de Caja?	X		5	5	
8	¿Todos los desembolsos de dinero son pagados mediante cheque?		X	5	0	Los pagos de cantidades pequeñas son pagados en efectivo de la cuenta Caja.
9	¿Por cada egreso de efectivo se elabora el correspondiente Comprobante de Egreso?	X		5	5	
10	¿Se verifican los documentos soporte de la operación antes del desembolso?	X		5	5	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Tesorería

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Srta. Gloria Aguilar

Fecha de Auditoría: 02 de diciembre del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
11	¿Se depositan diariamente los valores recibidos en caja?	X		5	5	Los depósitos se los realiza cada día pero no por el total recibido.
12	¿Se realizan arqueos sorpresa, de los fondos de Caja?	X		5	5	
13	¿Existe un fondo de Caja Chica para pagos menores?		X	5	0	El pago es con el dinero recibido diariamente en caja.
14	¿Existe límite de pagos mediante los ingresos de caja?	X		5	5	
15	¿Existe demora en la entrega de los valores solicitados por Reembolsos de Caja por los diferentes departamentos?		X	5	0	Los reembolsos se demoran entre un mes o más hasta que lleguen al departamento que los solicitó.
16	¿Existe un custodio y responsable del manejo de la chequera y efectivo?	X		5	5	
17	¿Se realizan conciliaciones bancarias mensuales?		X	5	0	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Tesorería

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Srta. Gloria Aguilar

Fecha de Auditoría: 02 de diciembre del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
18	¿Se realizan flujos de caja de forma mensual?	X		5	5	
19	¿Se envía oportunamente la documentación a todos los departamentos y las copias son archivadas diariamente?		X	5	0	Se realiza el archivo diario pero no de toda la documentación, esta es enviada después de varios días.
20	¿Se mantiene Reportes de Cuentas por Cobrar y Pagar por cliente y estos están actualizados?		X	5	0	Estos reportes no están actualizados por lo que no refleja la realidad de la deuda.
TOTAL				100	60	

Elaborado por: Jeanneth Pinto

Revisado por: Ana Lucía López

MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

- **RIESGO INHERENTE.-** El riesgo inherente del Departamento de Tesorería es de un 45% (riesgo mínimo medio medio) , esta afirmación ha sido realizada en base a ciertos criterios que se observaron tanto en la visita a las instalaciones de la empresa como en la entrevista realizada al Jefe del Departamento de Tesorería, los mismos que son:
 - Existe aglomeración de sobres manila que contiene documentos que no han sido enviados o archivados.
 - No existe una adecuada segregación de funciones con el personal que cuenta el Departamento.
 - Los documentos que no han sido archivados o enviados se los deja sobre los escritorios o dentro de sobres manila sin ningún tipo de custodia, esto ha generado equivocaciones y pérdidas.
 - No se realiza el depósito diario del total de los valores recibidos.
 - Los reportes de Cuentas por Cobrar no reflejan la realidad de las deudas que mantiene la empresa y no permiten una adecuada toma de decisiones.
 - El dinero recibido por ventas de balanceado es utilizado para gastos de la empresa.

- **RIESGO DE CONTROL.-** Realizada la evaluación del control interno mediante la utilización de cuestionarios se obtuvo los siguientes resultados:

Riesgo de Control = Puntaje óptimo – Puntaje obtenido

Riesgo de Control = 100% - 60%

Riesgo de Control = 40 %

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del Departamento de Tesorería de la empresa Gisis S.A., se utiliza la siguiente matriz de medición:

MATRIZ DE MEDICIÓN DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

Con la utilización de esta matriz se puede determinar que el nivel de confianza del control interno en el Departamento de Tesorería es del 60% (medio – alto), por lo que será necesario implementar nuevos y mejores controles internos en un 40% (riesgo medio – bajo), el riesgo de control no se lo considera como significativo sin embargo podría estar generando pérdidas económicas y perjudicando en la eficiencia de los procesos que se manejan en este Departamento.

- **RIESGO DE DETECCIÓN.-** Tomando como referencia los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo del equipo de auditoría es del 15% (riesgo bajo – medio), debido a las siguientes consideraciones:
 - Los niveles de riesgos encontrados en la evaluación inicial y en la de control no son considerados como muy relevantes
 - Los controles manejados por la empresa no son los más adecuados.
 - Se encuentran identificados claramente los procesos que se manejan dentro de Tesorería, lo cual facilita el trabajo del equipo auditor, en el examen de este Departamento.
 - Se confía en que el auditor consideró pruebas de cumplimiento que estén de acuerdo a los niveles de riesgos determinados en la evaluación inicial y de control.
- **RIESGO DE AUDITORÍA.-** Determinados cada uno de los riesgos que afectan tanto a la empresa como al auditor después de realizar el análisis respectivo, se establece el riesgo de auditoría con la siguiente fórmula:

$$RA = RI * RC * RD$$

Riesgo Inherente= 45%

Riesgo de Control = 40%

Riesgo de Detección = 15%

En donde el resultado de la fórmula es:

$$RA = 0,45 * 0,40 * 0,15$$

$$RA = 2,70\%$$

Como conclusión tenemos que el Auditor se enfrenta a un riesgo de auditoría del 1,40% (riesgo bajo) de que ha ocurrido un error material, y este no ha sido evidenciado ni por los controles que se mantiene en la empresa ni por los procedimientos que ha establecido el Auditor.

MATRIZ RIESGO DE AUDITORÍA

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativas antes de considerar el control interno.	Es posible que existan algunos errores.
RIESGO INHERENTE	45%
Confianza del control interno	Medio - alto
RIESGO DE CONTROL	40%
Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes.	Disponibilidad baja
RIESGO DE DETECCIÓN	15%
Nivel de pruebas de cumplimiento.	Nivel bajo

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

TÉCNICA	CLASIFICACIÓN
OCULAR	<ul style="list-style-type: none">○ COMPARACIÓN○ OBSERVACIÓN○ RASTREO○ REVISIÓN SELECTIVA
VERBAL	<ul style="list-style-type: none">○ INDAGACIÓN
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none">○ ANÁLISIS○ CONCILIACIÓN○ CONFIRMACIÓN
DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none">○ COMPROBACIÓN○ CÁLCULO
FÍSICA	<ul style="list-style-type: none">○ INSPECCIÓN

Elaborado por: Ana Lucía López

PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
1	GESTIÓN DE INGRESOS	
1	Revise que todos los ingresos de dinero tengan el correspondiente documento de respaldo y que los mismos sean custodiados en un lugar seguro.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
2	Verifique la realización del proceso de cobro de facturas e ingreso de efectivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación • Observación
3	Revise la correcta utilización de los comprobantes de caja, observando si estos se encuentran prenumerados y si son archivados de forma inmediata a su elaboración.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Revisión Selectiva
2	GESTIÓN DE EGRESOS	
1	Analice la realización del proceso de pago de usuarios internos y externos.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación
2	Revise la existencia de documentos de respaldo para cada uno de los egresos de efectivo realizados por la empresa con sus correspondientes autorizaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
3	Analice la correcta utilización, manejo y archivo de comprobantes de egreso, devolución y reembolsos de caja chica.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Comprobación
3	GESTIÓN BANCARIA	
1	Observe que los ingresos en efectivo y cheques sean depositados diariamente y que existan los comprobantes de depósito y registro de los mismos.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Comprobación
2	Observe y analice como se realiza el manejo de la chequera, quienes son los responsables, que procedimiento se sigue previo a la emisión de un cheque y si los cheques cobrados son archivados incluyendo los anulados.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
4	GESTIÓN DE CONCILIACIÓN BANCARIA	
1	Revise con que periodicidad se realizan las conciliaciones bancarias y verifique si se elaboran los ajustes correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
5	GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN	
1	Solicite los documentos que respaldan el envío de la documentación a cada departamento, para establecer si estos son manejados de forma correcta, si la documentación es enviada completamente y los tiempos de entrega.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación • Inspección
6	GESTIÓN DE PLANEACIÓN	
1	Verifique como se realiza el proceso de planificación y análisis de las actividades diarias que se desarrollan en el Departamento de Tesorería.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación • Observación
2	Solicite los flujos de efectivo realizados por la empresa para determinar la periodicidad y la forma en la que son elaborados.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación • Revisión Selectiva
3	Determine la existencia de Reportes de Cuentas por Cobrar y Pagar y analice si los mismos son usados de acuerdo a lo establecido por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación

**APLICACIÓN DE
PROCEDIMIENTOS DE
AUDITORÍA TESORERÍA**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

P.8

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 1 GESTIÓN DE INGRESOS

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Revise que todos los ingresos de dinero tengan el correspondiente documento de respaldo y que los mismos sean custodiados en un lugar seguro.

APLICACIÓN:

Se solicitó la documentación que respalda cada uno de los ingresos obtenidos por venta de balanceado y se pudo constatar que por cada ingreso de dinero existe el correspondiente Comprobante de Caja, en este se describe el nombre del cliente, el número de la factura, la fecha, el valor, la forma de pago, la firma del cliente y el sello de conformidad de la empresa, además de este documento cada ingreso esta archivado con la factura y la copia del documento que respalda el pago en el caso de ventas a crédito o con cheque posfechado. De los ingresos analizados se pudo constatar que todos poseen los documentos de respaldo del ingreso, estos se encuentran archivados de forma consecutiva en anaqueles lo cual garantiza su adecuado manejo, además se pudo observar que el dinero en efectivo y documentos como cheques posfechados, pagarés y otros son guardados en la caja fuerte de la empresa.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos
de comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Ingresos de dinero con documentos de respaldo

Total de Ingresos

$\frac{230}{230} = 100\%$ de los ingresos revisados poseen los
correspondientes documentos de respaldo.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

P.9

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 1 GESTIÓN DE INGRESOS

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 2:

Verifique la realización del proceso de cobro de facturas e ingreso de efectivo.

APLICACIÓN:

Se observó el proceso de cobro de facturas y se pudo determinar que el cliente se acerca a la ventanilla con la factura y el valor a cancelar de la misma o el documento que respalde el pago. En caja reciben el efectivo o los documentos, los ingresan al sistema y emiten el Comprobante de Caja, el original de este documento es entregado al cliente, una copia es archivada inmediatamente para el registro en Tesorería y la siguiente es guardada en un sobre manila para su posterior envío al Departamento de Contabilidad. El dinero recibido es contado y guardado en pequeños cajones, mientras que los documentos entregados en el caso de ventas a crédito son guardados en sobres manila para su envío. Existe un responsable de ingresar tanto el dinero en efectivo como los cheques posfechados y pagarés en la caja fuerte de la empresa hasta su posterior depósito, garantizando la seguridad de valores recibidos. En caja cuentan con un identificador de billetes falsos lo cual garantiza que el dinero recibido sea legal, todo billete falso es perforado y devuelto al cliente. Esto se cumple siempre que existe cobro de facturas.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos
de comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

P.10

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 1 GESTIÓN DE INGRESOS

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 3:

Revise la correcta utilización de los Comprobantes de Caja, observando si estos se encuentran prenumerados y si son archivados de forma inmediata a su elaboración.

APLICACIÓN:

Se solicitó los Comprobantes de Caja y se pudo observar que estos se encuentran prenumerados, están agrupados en blocks de 100, son utilizados diariamente para el registro de todo ingreso de efectivo.

Una vez que en caja se recibe el efectivo o el documento que respalda el pago, el comprobante es emitido y archivado de forma inmediata, evitando que los mismos se extravíen. Todos los Comprobantes de Caja son archivados de forma consecutiva, a pesar de que los mismos hayan sido anulados, se constató que no existen comprobantes en blanco.

Cada uno de los Comprobantes de Caja están formados por un original y dos copias, el comprobante original es entregado al cliente, la primera copia es archivada inmediatamente a su emisión y la segunda copia es enviada oportunamente al Departamento de Contabilidad para su registro.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

P.11

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 2 GESTIÓN DE EGRESOS

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Analice la realización del proceso de pago de usuarios internos y externos.

APLICACIÓN:

La empresa maneja el pago a dos tipos de usuarios, los internos o empleados y los externos o proveedores, en el caso del pago a usuarios internos, quien solicita el pago del sueldo se acerca a caja con la cédula de identidad, aquí se registra el pago, se emite el cheque y el Comprobante de Egreso, en el caso de reembolsos de caja el departamento que lo solicita entrega el correspondiente comprobante de reembolso con los documentos de respaldo, estos son revisados y aprobados por Tesorería quien emite el correspondiente cheque y Comprobante de Egreso, para pagos a proveedores, estos se acercan con la cédula de identidad y el documento que respalde el bien o servicio entregado, estos documentos son analizados y registrados y en un plazo de tres días es emitido el cheque y el Comprobante de Egreso los cuales son entregados al proveedor que lo solicitó, estos documentos son archivados de forma inmediata a su emisión. Cada uno de estos procesos de pago tanto a usuarios internos como externos son cumplidos diariamente por el Departamento de Tesorería.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

P.12

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 2 GESTIÓN DE EGRESOS

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 2:

Revise la existencia de documentos de respaldo para cada uno de los egresos de efectivo realizados por la empresa con sus correspondientes autorizaciones.

APLICACIÓN:

Se solicitó los egresos de efectivo realizados por la empresa y se observó que cada uno de estos tienen la correspondiente documentación de respaldo. Todos los egresos tienen archivado el Comprobante de Egreso, el documento de respaldo como facturas de proveedores, roles de pagos, reembolsos de caja, entre otros, la copia del cheque emitido y el comprobante de retención. Antes de realizar el desembolso del efectivo la empresa constata los documentos de respaldo y emite la autorización para el pago, esto solamente se lo realiza en el caso de pagos a proveedores y reembolsos de caja.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Egreso de dinero con documentos de respaldo

Total de Egresos

$\frac{150}{150} = 100\%$ de los egresos revisados poseen los
correspondientes documentos de respaldo.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

P.13

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 2 GESTIÓN DE EGRESOS

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 3:

Analice la correcta utilización, manejo y archivo de Comprobantes de Egreso, devolución y reembolso de caja.

APLICACIÓN:

Se solicitó la documentación que respalda los egresos de efectivo realizados por la empresa, cada uno de estos documentos se encuentran archivados de forma consecutiva conjuntamente con los comprobantes anulados, no existen documentos en blanco. Cuando los comprobantes son emitidos estos inmediatamente son archivados lo que garantiza un adecuado manejo y custodia de los mismos. Estos documentos son utilizados para el registro de egreso de efectivo por parte de la empresa, cada uno esta agrupado en blocks de 100. Los comprobantes están formados por tres copias cada uno, la original es entregada al beneficiario del pago, la copia es archivada para el registro en Tesorería y la siguiente es enviada a Contabilidad para su ingreso. Después de analizada la documentación y su manejo se pudo observar que en todos los casos los documentos son archivados inmediatamente después de ser emitidos, no hay documentos en blanco y estos son utilizados de acuerdo a lo establecido por la empresa.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

P.14

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 3 GESTIÓN BANCARIA	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 1:</p> <p>Observe que los ingresos en efectivo y cheques sean depositados diariamente y que existan los comprobantes de depósito y registro de los mismos.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se solicitaron los Comprobantes de Manejo de Efectivo y los Comprobantes de Depósito y se verificó que el efectivo y cheques que ingresaron a la empresa hayan sido depositados diariamente. Analizados los comprobantes se pudo determinar que lo que ingresa diariamente a la empresa no es lo que se deposita, hay cheques que son depositados después de varios días debido a que los clientes no pueden cubrir los mismos. Con relación al efectivo este no es depositado totalmente debido a pagos menores que debe realizar la empresa, para lo cual se toma dinero de las ventas diarias para poder cubrirlo, el Departamento que solicita el pago debe firmar el correspondiente Comprobante de Caja, este entregará el dinero utilizado de ventas una vez que Tesorería se lo devuelva.</p>	<p>H.1</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $\frac{\text{Dinero depositado diariamente}}{\text{Total dinero recibido diariamente}}$ <p>$\frac{1000}{1500} = 67\%$ del dinero es depositado diariamente.</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

P.15

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 3 GESTIÓN BANCARIA

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 2:

Observe y analice como se realiza el manejo de la chequera, quienes son los responsables, que procedimiento se sigue previo a la emisión de un cheque y si los cheques cobrados son archivados incluyendo los anulados.

APLICACIÓN:

El responsable directo del manejo de la chequera es el Gerente General, pero en el caso de estar ausente el responsable pasa a ser el Jefe de Tesorería, estos son quienes están autorizados por la empresa para firmar y entregar cheques. Una vez que en Tesorería se analizan los documentos de respaldo y se aprueba el pago, el Comprobante de Egreso es enviado a Gerencia, donde se lo revisa y se confirma el pago. Una vez aprobado, el comprobante es devuelto a Tesorería junto con el cheque para su pago. Cada uno de los cheques emitidos sean estos cheques anulados, rechazados, u otros; son fotocopiados y archivados de forma consecutiva, a la par de este archivo se mantiene el registro de cheques en el cual consta el número de cheque, la razón de la emisión, el valor, el beneficiario y la fecha, de esta manera se mantiene un registro secuencial y custodia adecuada de los cheques emitidos. Se pudo constatar que siempre para la emisión de un cheque se realiza el procedimiento antes descrito.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

P.16

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 4 GESTIÓN CONCILIACIÓN BANCARIA

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Revise con que periodicidad se realizan las conciliaciones bancarias y verifique si se elaboran los ajustes correspondientes.

APLICACIÓN:

La empresa no realiza conciliaciones bancarias mensuales están son elaboradas cuando se constata diferencias considerables con el estado enviado por el banco, cada vez que se realiza las conciliaciones a la par se elaboran los ajustes necesarios para su registro contable. La empresa obtienen cortes bancarios diariamente para observar que depósitos han sido realizados en las diferentes provincias para registrarlos y los egreso de dinero, esto no garantiza que tanto el saldo que se mantiene en la empresa como el que consta en los estados de cuenta enviados por los bancos sean los mismos, esto genera que la empresa desconozca cual es la realidad de su disponible. Existen depósitos realizados por clientes hace más de un mes y que todavía la empresa no sabe a quién corresponde por lo que se lo mantiene como pendiente, perjudicando al cliente y a la empresa, ya que mantiene saldos ficticios.

H.2

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Conciliaciones realizadas en un año

12 conciliaciones obligatorias al año

$$\frac{5}{12} = 42\% \text{ de las conciliaciones son realizadas en el año .}$$



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

P.17

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 5 GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Solicite los documentos que respaldan el envío de la documentación a cada departamento, para establecer si estos son manejados de forma correcta, si la documentación es enviada completamente y los tiempos de entrega.

APLICACIÓN:

Se solicitó los documentos que respaldan el envío de la documentación a los diferentes Departamentos y lo que se pudo observar fue que cada día en el Departamento de Tesorería se acumulan documentos que son utilizados en otros Departamentos como son Roles de Pago, Comprobantes de Egreso, Comprobantes de Devolución, Devoluciones de Caja, facturas por bienes comprados o servicios entregados, cada uno de estos documentos son clasificados, guardados y sellados en sobres manila para su entrega, quien recibe el sobre, firma el documento que respalda la entrega del mismo indicando la fecha de entrega, la hora, el nombre y firma de quien recibió, sin embargo existen entregas de documentación sin el comprobante de respaldo, hay documentos que son enviados de forma errónea e incompleta a otros departamentos, además estos sobres no son enviados diariamente sino cada dos días lo cual retrasa el trabajo de los demás departamentos y en general de la empresa.

H.3



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

P.18

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 6 GESTIÓN DE PLANEACIÓN

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Verifique como se realizan el proceso de planificación y análisis de las actividades diarias que se desarrollan en el Departamento de Tesorería.

APLICACIÓN:

Cada viernes las personas que laboran en el Departamento de Tesorería conjuntamente con el Jefe de este departamento se reúnen para analizar lo que se hizo en la semana, aquí se presenta quejas, sugerencias y soluciones a los problemas que surgieron durante la semana, dentro del grupo existe un Secretario quien toma nota de lo que se trata en la reunión. Terminado el análisis de lo que se hizo en la semana se da indicaciones de las principales actividades a desarrollarse en la siguiente semana tanto en Tesorería como en la empresa en general, de esta manera se logra mantener comunicado al personal y evaluar su desenvolvimiento. Se pudo constatar que esta actividad es realizada los viernes de cada semana, garantizando lo establecido por la empresa.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

P.19

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 6 GESTIÓN DE PLANEACIÓN

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 2:

Solicite los flujos de efectivo realizados por la empresa para determinar la periodicidad y la forma en la que son elaborados.

APLICACIÓN:

Se solicitó los flujos de efectivo y se pudo observar que los mismos son elaborados cada mes, estos contienen información acerca del movimiento futuro que tendrá el efectivo. Cada flujo se lo analizó y comparó con las operaciones realizadas durante el mes para de esta manera constatar que se cumplió con lo proyectado, existen casos en los que los flujos de efectivo fueron menores a los proyectados por lo que existen excedentes de dinero, pero los mismos no son significativos, no existen registros en los que el dinero utilizado sea mayor que el proyectado en los flujos mensuales de efectivo. Este documento es elaborado y analizado por el Jefe del Departamento de Tesorería y de Contabilidad, cada una de las conclusiones a las que llegan son discutidas con el Gerente General, estos en conjunto toman las mejores decisiones en el caso de existir problemas acerca del manejo del efectivo.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Flujos de efectivo elaborados al año

1 año

$$\frac{12}{1} = 12 \text{ flujos de efectivo son elaborados en 1 año.}$$



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

P.20

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 6 GESTIÓN DE PLANEACIÓN

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 3:

Determine la existencia de Reportes de Cuentas por Cobrar y Pagar y analice si los mismos son usados de acuerdo a lo establecido por la empresa.

APLICACIÓN:

Se solicitó los Reportes de Cuentas por Cobrar y Pagar, se los analizó y se determinó que los Reportes de Cuenta por Pagar se encuentran actualizados y son utilizados para verificar los pagos realizados por la empresa, sin embargo los Reportes de Cuentas por Cobrar no muestran la realidad ya que no están actualizados, hay reportes de clientes en los que se indican deudas inexistentes, debido a que la documentación enviada desde caja no llega de forma rápida ocasionando demora en el ingreso de la información, es por esto que la misma no puede ser observada confiablemente para establecer que clientes son los que deben más a la empresa y a quienes no se les puede seguir vendiendo, debido a que los reportes se encuentran desactualizados se sigue vendiendo sin un análisis previo.

H.4

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Reportes de Cuenta por Cobrar actualizados

Total Reportes de Cuentas por cobrar

$$\frac{10}{30} = 33\% \text{ de Reportes de Cuentas por Cobrar actualizados.}$$

Reportes de Cuenta por Cobrar actualizados

Total Reportes de Cuentas por cobrar

$$\frac{10}{10} = 100\% \text{ de Reportes de Cuentas por Pagar actualizados.}$$

HOJA DE HALLAZGOS

TESORERÍA



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

H.1

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: GESTIÓN BANCARIA

REF P/T

P.14

PROCEDIMIENTO:

Observe que los ingresos en efectivo y cheques sean depositados diariamente y que existan los comprobantes de depósito y registro de los mismos.

a) CONDICIÓN:

La empresa no realiza el depósito diario de los valores recibidos debido a que el dinero de ventas es utilizado para pagos menores.

b) CRITERIO:

El efectivo que ingresa a caja debe ser depositado completo e intacto diariamente por el total de los ingresos recibidos.

c) CAUSA:

El Gerente General no ha dispuesto la creación del Fondo de Caja Chica para el pago de gastos menores por lo que la empresa debe recurrir al efectivo recibido por los ingresos diarios para poder cubrirlo.

d) EFECTO:

El 33% del efectivo recibido en caja no es depositado

diariamente por lo que al utilizar el dinero de las ventas para pagos menores no se está garantizando un adecuado manejo del efectivo, además el proceso de recuperación del mismo es demasiado burocrático y conlleva bastante tiempo, debido a que se debe presentar comprobantes de Reembolso de Caja por los Departamentos beneficiarios, estos son analizados, aprobados y recién ahí se emite el cheque, mientras tanto la empresa no muestra la realidad de sus movimientos diarios tanto de ingresos como de egresos.

CONCLUSIÓN:

La empresa utiliza el dinero de los ingresos diarios para pagos menores, por lo que el depósito que se realiza no es por el total de los ingresos del día.

RECOMENDACIÓN:

1. Disponer la creación del Fondo de Caja Chica para pagos menores que realizan los diferentes departamentos de la empresa de forma diaria.
2. Determinar políticas para el manejo de efectivos (Bancos, Caja y Caja Chica).
3. Designar un responsable para el manejo y custodia de efectivos (Bancos, Caja y Caja Chica).



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

H.2

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: GESTIÓN DE CONCILIACIÓN BANCARIA	REF P/T P.16
PROCEDIMIENTO: Revise con que periodicidad se realizan las conciliaciones bancarias y verifique si se elaboran los ajustes correspondientes.	
a) CONDICIÓN: La empresa no realiza conciliaciones bancarias mensuales están son elaboradas cuando se constata diferencias considerables con el estado enviado por el banco, cada vez que se realiza las conciliaciones a la par se elaboran los ajustes necesarios. b) CRITERIO: La empresa debe realizar mínimo doce conciliaciones bancarias cada fin de mes, que le permitan mantener un adecuado control de su movimiento bancario. c) CAUSA: El Jefe de Tesorería no asigna una persona responsable para la elaboración de conciliaciones bancarias mensuales.	

d) EFECTO:

Al no realizar conciliaciones bancarias mensuales no se está permitiendo conocer cuál es el disponible real que tienen la empresa en bancos, ya que solamente se efectúan 5 conciliaciones al mes, además de que varios depósitos realizados en provincias no sean identificados, y los mismos se encuentren como pendientes varios meses, dificultando las operaciones de registro realizadas por el Departamento Contable.

CONCLUSIÓN:

No se realizan conciliaciones bancarias mensuales, lo que no permite determinar el saldo real y la disponibilidad de la cuenta Bancos.

RECOMENDACIÓN:

1. Elaborar conciliaciones bancarias mensuales, para lo cual se establecerá un responsable de su ejecución.
2. Identificar inmediatamente los depósitos realizados por los clientes en provincias para el registro contable oportuno.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

H.3

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN

REF P/T

P.17

PROCEDIMIENTO:

Solicite los documentos que respaldan el envío de la documentación a cada departamento, para establecer si estos son manejados de forma correcta, si la documentación es enviada completamente y los tiempos de entrega.

a) CONDICIÓN:

Existen entregas de documentación sin el comprobante de respaldo, hay documentos que son enviados de forma errónea e incompleta a otros departamentos, además estos no son enviados diariamente sino cada dos días lo cual retrasa el trabajo de los demás departamentos y en general de la empresa.

b) CRITERIO:

La documentación generada en Tesorería será enviada completamente y diariamente para su registro a los diferentes Departamentos.

c) CAUSA:

El jefe de Tesorería no asigna una persona responsable del envío y control en la entrega de la

documentación a los diferentes departamentos.

d) EFECTO:

Si la documentación llega incompleta y después de varios días de emitidos, origina que los departamentos mantengan registros desactualizados, que no permiten que estos sean utilizados para la toma de decisiones. El envío de documentación oportuna y completa a los diferentes departamentos se lo incumple siempre, por lo que existe un 100% de ineficiencia en este proceso.

CONCLUSIÓN:

La entrega de la documentación se la hace después de varios días de haberlos emitido, hay sobres que llegan incompletos, documentos erróneamente enviados a otros departamentos y faltan registros de entrega de documentación, originando demora en el ingreso de la información en los diferentes departamentos de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

1. Establecer un responsable que controle el envío de la documentación a los diferentes departamentos de forma inmediata y completa.
2. Disponer la utilización del documento de registro de entrega-recepción existente en la empresa siempre que se envíe la documentación a los diferentes departamentos.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE TESORERÍA

H.4

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: GESTIÓN DE PLANEACIÓN

REF P/T

P.20

PROCEDIMIENTO:

Determine la existencia de Reportes de Cuentas por Cobrar y Pagar y analice si los mismos son usados de acuerdo a lo establecido por la empresa.

a) CONDICIÓN:

Los Reportes de Cuentas por Pagar están actualizados, pero los Reportes de Cuentas por Cobrar no muestran la realidad ya que no están actualizados, hay reportes de clientes en los que se indican deudas inexistentes.

b) CRITERIO:

Los Reportes de Cuentas por Pagar y Cobrar deben estar actualizados diariamente para que estos sean utilizados en la toma de decisiones del Departamento de Comercialización.

c) CAUSA:

El Jefe de Tesorería al no asignar una persona responsable del envío de la documentación ocasiona que esta no llegue oportunamente generando demora en el ingreso de la información.

d) EFECTO:

El 67% de los Reportes de Cuentas por Cobrar no pueden ser observados confiablemente ya que no están actualizados, por lo que el Departamento de Comercialización sigue vendiendo sin un análisis previo, aumentando la deuda de los principales clientes morosos y poniendo en riesgo la recuperación de esa cartera.

CONCLUSIÓN:

Los Reportes de Cuentas por Cobrar no muestran la realidad ya que no están actualizados, hay reportes de clientes en los que se indican deudas inexistentes, consecuentemente no pueden ser utilizados para una adecuada toma de decisiones respecto de las ventas a crédito.

RECOMENDACIÓN:

1. Actualizar y depurar los saldos de los clientes que se mantiene en Cuentas por Cobrar de forma inmediata, para garantizar que la información sea utilizada adecuadamente por parte del Departamento de Comercialización.
2. Disponer y responsabilizar a un empleado del Área el envío y control de la documentación a los diferentes departamentos para garantizar que la misma llegue de forma inmediata y completa.

1.1.3 PROCESO DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

1.1.3.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Quito, 17 de diciembre del 20x2

P.1
1/2

Ingeniero,

Carlos Miranda

GERENTE GENERAL DE GISIS S.A.

Presente.-

De mis consideraciones:

Mediante el presente confirmo mi entendimiento de los términos y objetivos del trabajo, naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

La Auditoría de Gestión a realizarse al **Proceso de Comercialización** de la Empresa Gisis S.A., a partir del 01 al 31 de enero del 20x2, de conformidad al Oficio No. -DG-321-2089, con fecha 28 de octubre, de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentado por la firma de auditores LÓPEZ & ASOCIADOS respecto al período de análisis del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1.

Para lo cual solicito comedidamente se nos brinde todo el acceso y disposición necesaria del personal administrativo y operativo de la Empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

Nuestra Auditoría de Gestión será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables en el sector privado.

La planificación de la auditoría a realizarse al Proceso de Comercialización de la Empresa GISIS S.A., cuenta con la participación del Supervisor y Jefe de Equipo, para lo cual se ha considerado, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Adecuada comprensión del negocio de la entidad, organización y base legal.
- Grado de eficacia y fiabilidad inicialmente esperado de los sistemas de control interno administrativo.
- Identificación de las principales políticas y prácticas ordinarias que se manejan en el Proceso de Comercialización.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del Departamento a analizarse.

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

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

ING. ANA LUCÍA LÓPEZ

AUDITORA C.P.A

1.1.3.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

P.2
1/7

1.1.3.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión a realizarse al Departamento de Comercialización de la empresa Gisis S.A. se lo realizó de acuerdo al oficio 32-1 DU – ORG del 28 de octubre del 20x2, expedido por el Gerente General de la empresa, con el propósito de establecer el grado de eficiencia y efectividad de los procesos administrativos que se manejan en este Departamento.

1.1.3.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

OBJETIVO GENERAL

Identificar los departamentos donde existen mayores problemas y deficiencias en la ejecución del trabajo, los cuales generan reducción de beneficios económicos y humanos, con la finalidad de incrementar los índices de productividad y desempeño de los diferentes departamentos, para esto se analiza si las actividades bajo examen están operando con eficiencia, efectividad y economía.

OBJETIVO ESPECÍFICO

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si las funciones desarrolladas en el Departamento de Comercialización se han ejecutado de manera eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.

- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, así como también de los planes, normas y procedimientos establecidos.

1.1.3.2.3 ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Departamento de Comercialización de la empresa Gisis S.A., cubre la evaluación de la gestión cumplida por los niveles ejecutivo y operativo de la entidad, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 20x1, durante el 01 al 31 de enero del 20x2, con una carga de 168 horas.

1.1.3.2.4 BASE LEGAL

ORGANISMOS DE CONTROL

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Ministerio del Ambiente.
- Subsecretaría de Acuicultura.
- Servicio de Rentas Internas.
- Superintendencia de Compañías.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

CÓDIGOS Y LEYES

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.
- Normativa interna de la empresa.
- Código de Trabajo.

- Ley de la Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
- Normas Técnicas Ecuatoriana INEN.
- Reglamento Técnico de Normalización.
- Reglamento para la Concesión de los Certificados de Calidad.
- Ley de Pesas y Medidas.
- Reglamento para el uso de Referencias Alusivas al Inen en el Etiquetado y en la Propaganda de los Productos de Fabricación Nacional.

1.1.3.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Reforzar el sector piscícola mejorando la tecnología que se utiliza en la crianza de peces.
- Promover una elevada protección de la salud, la seguridad y el medio ambiente, sin poner en peligro la competitividad industrial.
- Proporcionar productos de la mejor calidad y ofrecer más valor a los clientes que merecen respeto y lealtad.
- Garantizar el crecimiento de la empresa y crear valor para los accionistas.
- Utilizar los beneficios y capacidades para desarrollar y elaborar productos innovadores que satisfagan las necesidades crecientes de los clientes.

- Proporcionar a los empleados oportunidades de trabajo basadas en el rendimiento.
- Consolidar el liderazgo proveyendo al mercado nacional productos de alta calidad que satisfaga la amplia gama de exigencias expresadas por parte de los clientes.

1.1.3.2.6 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.

- Coordinar las ventas de balanceado tanto a piscicultores, distribuidores y otros clientes.
- Crear estrategias de comercialización que permitan incrementar las ventas.
- Atender y procurar el incremento de la cartera de clientes a fin de establecer relaciones comerciales que permitan incrementar las ventas.
- Proponer, desarrollar y supervisar, en coordinación con las áreas respectivas las campañas de promoción y publicidad que se requieran para dar a conocer los productos de la empresa.

1.1.3.2.7 DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

La Auditoría de Gestión al Departamento de Comercialización de la empresa Gisis S.A. se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior	Ing. Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior	Ing. Jeannette Pinto	J.P.

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de este Departamento se ha estimado en 168 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

FASES DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLES
Planificación	8	A.L
Evaluación del Control Interno	18	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición del Riesgo	8	
Programa	8	
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo	109	
Comunicación de Resultados	17	
Monitoreo o Seguimiento		
TOTAL	168	

1.1.3.2.8 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO

Analizadas las características de la empresa Gisis S.A. y del Departamento de Comercialización a ser auditado, se puede determinar que no existe la necesidad de contratar personal técnico especializado para la realización de la Auditoría de Gestión.

1.1.3.2.9 EQUIPOS Y MATERIALES

Para el desarrollo del examen es necesario que Gisis S.A. nos provea de los siguientes equipos y materiales que faciliten su ejecución.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Equipos de Computo	
<ul style="list-style-type: none"> • Computadora 	3
<ul style="list-style-type: none"> • Impresora 	1
Suministros de Oficina	Lo indispensable
Centro de Fotocopiado	1
Muebles de Oficina	
<ul style="list-style-type: none"> • Escritorio 	3
<ul style="list-style-type: none"> • Silla 	3

1.1.3.2.10 RECURSOS FINANCIEROS

Con el fin de cumplir con las fechas establecidas de los avances y de la entrega final del informe se prevee que se necesitará las siguientes 168 horas con un valor de TRES MIL SETESCIENTOS DÓLARES

AMERICANOS (US\$ 3.700,00) más 12% IVA, según se estipula en el contrato de servicio suscrito.

1.1.3.2.11 DOCUMENTOS NECESARIOS

Los documentos necesarios para la ejecución del examen de auditoría al Departamento de Comercialización son los siguientes:

- Presupuestos de Publicidad
- Planificación de Publicidad
- Proformas
- Análisis de Ventas y Publicidad
- Base de Datos Clientes
- Documento de Recepción de Pedidos
- Comprobantes de Devolución
- Guías de Remisión
- Facturas
- Notas de Crédito
- Notas de Debito
- Informe de reclamos, sugerencias y otros

PROGRAMA DE AUDITORÍA

COMERCIALIZACIÓN



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
1/8

OBJETIVOS:

- Conocer los procesos y actividades realizados en el departamento.
- Evaluar el control interno existente.
- Determinar responsables y funciones.

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	8	8	0	P.1		
1	Visite las instalaciones de la empresa y observe la ejecución de los procesos del Departamento de Comercialización, anotando cualquier novedad en una narrativa.	3	3	0	P.4	A.L P.V	
2	Entreviste al Jefe de Comercialización para indagar sobre aspectos como políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que se consideren importantes.	3	3	0	P.5	A.L P.V	
3	Evalué el Riesgo Inherente de los procesos manejados en el Departamento de Comercialización.	2	2	0	P.6	A.L P.V	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
2/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICAD	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN	26	26	0			
1	Prepare el cuestionario de Control Interno	7	7	0	P.6	A.L J.P	
2	Aplique el cuestionario de Control Interno	10	10	0	P.6		
3	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría de los procesos manejados en el Departamento.	9	9	0	P.7	A.L P.V	
	DISEÑO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA	8	8	0	P.3	A.L P.V	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
3/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
1	GESTIÓN DE PROMOCIÓN	20	20	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Solicite el presupuesto de la última campaña publicitaria y determine si se lo cumplió.	10	10	0	P.8	P.V J.P	
2	Solicite las proformas de publicidad utilizadas y verifique que cumplan con los requerimientos establecidos por la empresa para la contratación de publicistas y material publicitario.	10	10	0	P.9	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
4/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
2	GESTIÓN DE BUSQUEDA DE CLIENTES	10	10	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Verifique los mecanismos que utiliza la empresa para captar nuevos clientes y determine si los mismos logran cumplir con ese propósito.	10	10	0	P.10	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
5/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICAD	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
3	GESTIÓN DE RECEPCIÓN DE PEDIDOS Y BODEGAJE	30	26	4			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Solicite los registros de pedidos y devoluciones que mantiene la empresa y analice el tiempo en que estos son atendidos.	10	9	1	P.11	P.V J.P	
2	Observe como se realiza el proceso de descargue del producto enviado desde Durán a Quito.	10	8	2	P.12	P.V J.P	
3	Solicite las guías de remisión del producto enviado desde Durán y compare con los pedidos realizados en Quito.	10	9	1	P.13	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
6/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
4	GESTIÓN DE FACTURACIÓN	20	20	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Solicite varias facturas y verifique que las mismas se encuentran elaboradas de forma correcta y que contengan todos los datos necesarios y compare con las notas de pedido.	10	10	0	P.14	P.V J.P	
2	Verifique que por cada factura elaborada existe la correspondiente guía de remisión según lo estipulado por la empresa.	10	10	0	P.15	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN
 Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
7/8

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICAD	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
5	GESTIÓN DE ENTREGA Y TRANSPORTE	10	10	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Observe como se realiza el proceso de entrega, carguío y transporte del producto solicitado por el cliente y compare con las guías de remisión verificando que estas tengan la firma de recepción.	10	10	0	P.16	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

P.3
8/8

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICAD	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
6	GESTIÓN DE ATENCIÓN POST VENTA	19	19	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Analizar el tiempo medio que se demora en atender y resolver los reclamos recibidos por los clientes.	9	9	0	P.17	P.V J.P	
2	Observar cómo se realiza el proceso de atención de sugerencias, reclamos o inquietudes recibidas por parte de los clientes u otros.	10	10	0	P.18	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.

APLICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO COMERCIALIZACIÓN



GISIS S.A.
NARRATIVA
VISITA PRELIMINAR

P.4
1/3

INSTALACIONES ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN

ENTREVISTADO: Sr. María Vega

CARGO: Jefe de Ventas

El día 01 de enero del 20x2, siendo las nueve de la mañana procedimos a visitar las instalaciones de la Empresa GISIS S.A., con especial énfasis en el Departamento de Comercialización en compañía de la Sra. María Vega.

Durante la visita que se realizó se pudo observar que cada una de las personas que laboran en este Departamento conoce sus funciones y laboran en condiciones adecuadas.

El Departamento de comercialización se encuentra formado por el área de publicidad, ventas y atención al cliente, los cuales poseen el espacio suficiente y adecuado para realizar las operaciones, además existe la bodega que también está bajo su responsabilidad.

En el área de publicidad existe aglomeración de documentos que no se encuentran archivados por lo que el lugar no está en completo orden y se vuelve complejo encontrar documentos que han sido elaborados recientemente.

En el área de atención al cliente, no todas las personas que trabajan en ese lugar se encontraban presentes, por lo que existía inconformidad en la atención recibida por los clientes debido al largo tiempo de espera y



GISIS S.A.
NARRATIVA
VISITA PRELIMINAR

P.4
2/3

INSTALACIONES ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

y poca respuesta a sus pedidos. Los teléfonos sonaban constantemente y los mismos no eran atendidos.

En el área de ventas y bodegaje, las personas que trabajan aquí no son suficientes para atender a todos los clientes que solicitan el producto, por lo que los clientes tienen que esperar largo tiempo antes de ser atendidos.

En la bodega la demora es más larga aún ya que los estibadores no son suficientes para cargar con todo el producto, además la persona encargada de vender debe dejar de atender a otro cliente para poder contar los sacos que se está entregando a otro cliente, lo cual vuelve bastante demorado el proceso de venta y entrega, esto molesta a los clientes quienes en la mayoría de casos vienen de otras provincias y desean comprar su producto lo más pronto posible.

Hay ventas mínimas que son facturadas en efectivo cuyos valores son recibidos en el área de ventas y no en tesorería, dicho dinero no es guardado en un lugar seguro.

Debido al poco personal los clientes en varias ocasiones encuentran la bodega cerrada y deben esperar a que el encargado de la misma llegue, lo cual también significa pérdida de tiempo y malestar para el cliente.

La seguridad de la bodega en Quito es la adecuada ya que poseen una lanfort con tres candados y un guardia a la salida de la misma, en su interior posee alarmas contra incendio y robo. En el caso de la bodega en Pifo las seguridades son mínimas, no existe una lanfort, solo una



GISIS S.A.
NARRATIVA
VISITA PRELIMINAR

P.4
3/3

INSTALACIONES ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

pequeña puerta no hay instalados dispositivos contra incendios o robo ni tampoco un guardia.

Tanto en la bodega de Quito como en la de Pifo existen la rotulación adecuada para identificar el negocio. En la bodega de Pifo solamente se abre los lunes y jueves, para realizar ventas a clientes fijos y para descargar el producto que llega de Durán o los transbordos realizados desde Quito.

Elaborado por: Jeanneth Pinto

Revisado por: Ana Lucía López



GISIS S.A.
NARRATIVA
ENTREVISTA

P.5
1/3

PROCESO: COMERCIALIZACIÓN

ENTREVISTADO: Sra. Ana Beckmann

CARGO: Jefe de Comercialización

El día 1 de enero del 20x2, siendo las dos de la tarde procedimos a realizar la entrevista a la Sra. Ana Beckmann., Jefe de Comercialización de la empresa GISIS S.A. con el objetivo de obtener información pertinente e indispensable del proceso auditado, para lo cual pudimos acceder a información verbal muy importante para la realización de nuestro trabajo.

El Departamento de Comercialización se encarga de crear los medios publicitarios adecuados para poder captar a nuevos clientes y llegar a quienes ya son clientes de la empresa, además permiten cubrir las necesidades, sugerencias, reclamos y pedidos de balanceado solicitado.

Dentro del área de publicidad, siempre antes de tomar la decisión de lanzar una nueva campaña publicitaria analizamos como se encuentra nuestro producto dentro del mercado y si existe la necesidad se crea la publicidad, esta se enfoca en nuestros clientes que son principalmente los piscicultores, la publicidad no es grande solamente se las realiza para dar a conocer a aquellas personas que sabemos están interesadas en el producto, es por esto que el balanceado no es muy conocido por quienes no se encuentran dentro del medio.

En lo relacionado con la atención al cliente, nos gusta satisfacer las necesidades y expectativas que tienen los mismos, por lo que desde está

área se resuelven los problemas presentados, sin embargo no siempre se lo puede realizar en un 100% ya que es muy difícil satisfacer a todo el mundo.

El área de ventas y bodegaje es el más difícil de administrar ya que es aquí donde se realiza la entrega y recepción del pedido, por lo que vuelve bastante complicado las tareas, desde aquí se reciben requerimientos de balanceado, se envían pedidos a Durán, se recibe el producto, se cuenta, se resuelven problemas de envío, se entrega el producto al cliente, entre otros aspectos. Todas estas tareas son realizadas por cinco personas de las cuales dos se dedican a la venta y conteo en la entrega y el resto son estibadores.

Hay que poner mucha atención al momento de cargar o descargar el producto ya que en ocasiones las personas encargadas de transportar el producto roban sacos, en ocasiones se logra descubrir el robo y se lo recupera pero en otras ocasiones se lo debe facturar a nombre de quien es responsable de la recepción lo cual perjudica a los empleados de la empresa.

No existen reclamos considerables por parte del cliente en la atención y entrega de sus pedidos, sin embargo esto ha obligado a que la empresa contrate nuevo personal y agilite el proceso de venta, ya que para Gisis su principal objetivo es lograr tener un cliente satisfecho, tanto con la atención recibida como con el producto entregado.



GISIS S.A.
NARRATIVA
ENTREVISTA

P.5
3/3

Todas las ventas realizadas en efectivo deben ser entregadas en tesorería ninguna persona encargada del área de venta y bodega pueden recibir ningún dinero a su cargo, ya que el cliente para poder retirar el producto debe presentar en bodega tanto la factura como el comprobante de pago emitido por tesorería, en el caso de no tenerlo no se le entrega el producto.

Elaborado por: Jeanneth Pinto

Revisado por: Ana Lucía López

**CUESTIONARIO DE CONTROL
INTERNO COMERCIALIZACIÓN**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Comercialización

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Sra. Ana Beckmann

Fecha de Auditoría: 02 de enero del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
1	¿Existe una adecuada segregación de funciones?		X	6	0	Existe personal que desempeña funciones incompatibles.
2	¿Existe el personal adecuado para realizar todas las operaciones del Departamento de Comercialización de forma eficiente y eficaz?		X	6	0	No existe una adecuada distribución y determinación de responsabilidades y funciones del personal.
3	¿Se realizan campañas publicitarias de acuerdo a las necesidades y presupuesto establecido por la empresa?	X		6	6	
4	¿Se mantiene datos actualizados de los clientes en cuanto a su situación económica, financiera y legal?	X		6	6	
5	¿Se mantiene un registro prenumerado de todos los pedidos realizados por los cliente?		X	6	0	No se manejan registros adecuados para los pedidos, estos son anotados en cuadernos.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Comercialización

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Sra. Ana Beckmann

Fecha de Auditoría: 02 de enero del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
6	¿Se realizan los pedidos de balanceado a Durán de forma escrita y se mantiene un registro adecuado de los mismos?	X		6	6	
7	¿Recibido el producto desde Durán se lo confronta con la guía de remisión enviada?	X		6	6	
8	¿En el caso de inconsistencias entre lo recibido y lo enviado se informa a la fábrica para solucionarlo?	X		6	6	
9	¿Recibido el producto se realiza la venta inmediata a los clientes?	X		6	6	En ocasiones se espera varios días hasta organizar las bodegas y pedidos anteriores.
10	¿Están prenumeradas las Facturas y Guías de Remisión?	X		6	6	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Comercialización

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Sra. Ana Beckmann

Fecha de Auditoría: 02 de enero del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
11	¿Se archivan y conservan las facturas anuladas de venta?		X	5	0	Hay facturas anuladas que fueron entregadas a los clientes los mismos que no las devuelven.
12	¿Las facturas anuladas por errores son reemplazadas inmediatamente por una factura correcta?		X	5	0	La nueva factura demora entre dos y tres días hasta ser reemplazada.
13	¿Por cada factura que se elabora existe la correspondiente guía de remisión?	X		5	5	
14	¿Se verifica en todas la facturas la exactitud entre lo facturado y lo entregado?	X		5	5	
15	¿Para poder entregar el producto desde bodega el cliente debe tener el comprobante de pago?	X		5	5	
16	¿Ninguna venta en efectivo es recibida en el Departamento de Comercialización?	X		5	0	Las ventas por valores inferiores son recibidas en bodega.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Comercialización

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Sra. Ana Beckmann

Fecha de Auditoría: 02 de enero del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
17	¿El carguío del balanceado se lo realiza en presencia de cliente o de quien transporta el producto?	x		5	5	
18	¿Todas las solicitudes, pedidos o reclamos son atendidos de forma rápida y cortes?		x	5	0	No existe personal suficiente para atender todos los pedidos rápidamente.
TOTAL				100	62	

Elaborado por: Jeanneth Pinto

Revisado por: Ana Lucía López

MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

- **RIESGO INHERENTE.-** El riesgo inherente del Departamento de Comercialización es de un 43% (riesgo mínimo medio - bajo) , esta afirmación ha sido realizada en base a ciertos criterios que se observaron tanto en la visita a las instalaciones de la empresa como en la entrevista realizada al Jefe del Departamento de Comercialización, los mismos que son:
 - En el Área de Publicidad existe aglomeración de documentos, los cuales no se encuentran archivados.
 - En el Área de Atención al Cliente existen ausencias de personal, por lo que hay inconformidad en la atención recibida por los clientes debido al largo tiempo de espera.
 - En el Área de Ventas y Bodegaje, las personas que trabajan aquí no son suficientes para atender a todos los clientes que solicitan el producto, por lo que los clientes tienen que esperar largo tiempo antes de ser atendidos.
 - Las ventas en efectivo de valores menores son recibidos por los empleados del Departamento de Comercialización y no por Tesorería.
 - Falta de seguridad de la Bodega de Pifo, lo cual le vuelve más vulnerable a robos e incendios.
 - Existen robos del producto por parte de empleados, transportistas y clientes debido a descuidos de quién entrega el producto.
- **RIESGO DE CONTROL.-** Realizada la evaluación del control interno mediante la utilización de cuestionarios se obtuvo los siguientes resultados:

Riesgo de Control = Puntaje óptimo – Puntaje obtenido

Riesgo de Control = 100% - 62%

Riesgo de Control = 38 %

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del Departamento de Comercialización de la empresa Gisis S.A., se utiliza la siguiente matriz de medición:

MATRIZ DE MEDICIÓN DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

RIESGO	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

Con la utilización de esta matriz se puede determinar que el nivel de confianza del control interno en el Departamento de Comercialización es del 62% (medio – alto), por lo que será necesario implementar nuevos y mejores controles internos en un 38% (riesgo medio–bajo), el riesgo de control se lo considera como significativo ya que podría estar generando pérdidas económicas y perjudicando en la eficiencia de los procesos que se manejan en este Departamento.

- **RIESGO DE DETECCIÓN.-** Tomando como referencia los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo del equipo de auditoría es del 12% (riesgo bajo – medio), debido a las siguientes consideraciones:
 - Los niveles de riesgos encontrados en la evaluación inicial y en la de control son considerados como relevantes.
 - Los controles manejados por la empresa no son los más adecuados.
 - Se encuentran identificados claramente los procesos que se manejan dentro de Comercialización, lo cual facilita el trabajo del equipo auditor, en el examen de este Departamento.
 - Se confía en que el auditor consideró pruebas de cumplimiento que estén de acuerdo a los niveles de riesgos determinados en la evaluación inicial y de control.
- **RIESGO DE AUDITORÍA.-** Determinados cada uno de los riesgos que afectan tanto a la empresa como al auditor después de realizar el análisis respectivo, se establece el riesgo de auditoría con la siguiente fórmula:

$$RA = RI * RC * RD$$

Riesgo Inherente= 50%

Riesgo de Control = 45%

Riesgo de Detección = 12%

En donde el resultado de la fórmula es:

$$RA = 0,43 * 0,38 * 0,12$$

$$RA = 1,96\%$$

Como conclusión tenemos que el Auditor se enfrenta a un riesgo de auditoría del 1,96% (riesgo bajo) de que ha ocurrido un error material, y este no ha sido evidenciado ni por los controles que se mantiene en la empresa ni por los procedimientos que ha establecido el Auditor.

MATRIZ RIESGO DE AUDITORÍA

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativas antes de considerar el control interno.	Es posible que existan algunos errores.
RIESGO INHERENTE	43%
Confianza del control interno	Medio – alto
RIESGO DE CONTROL	38%
Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes.	Disponibilidad baja
RIESGO DE DETECCIÓN	12%
Nivel de pruebas de cumplimiento.	Nivel bajo

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

TÉCNICA	CLASIFICACIÓN
OCULAR	<ul style="list-style-type: none">○ COMPARACIÓN○ OBSERVACIÓN○ RASTREO○ REVISIÓN SELECTIVA
VERBAL	<ul style="list-style-type: none">○ INDAGACIÓN
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none">○ ANÁLISIS○ CONCILIACIÓN○ CONFIRMACIÓN
DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none">○ COMPROBACIÓN○ CÁLCULO
FÍSICA	<ul style="list-style-type: none">○ INSPECCIÓN

Elaborado por: Ana Lucía López

PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
1	GESTIÓN DE PROMOCIÓN	
1	Solicite el presupuesto de la última campaña publicitaria y determine si se lo cumplió.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación
2	Solicite las proformas de publicidad utilizadas y verifique que cumplan con los requerimientos establecidos por la empresa para la contratación de publicistas y material publicitario.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
2	GESTIÓN DE BÚSQUEDA DE CLIENTES	
1	Verifique los mecanismos que utiliza la empresa para captar nuevos clientes y determine si los mismos logran cumplir con ese propósito.	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación
3	GESTIÓN DE RECEPCIÓN DE PEDIDOS Y BODEGAJE	
1	Solicite los registros de pedidos y devoluciones que mantiene la empresa y analice el tiempo en que estos son atendidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva
2	Observe como se realiza el proceso de descargue del producto enviado desde Durán a Quito.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación
3	Solicite las guías de remisión del producto enviado desde Durán y compare con los pedidos realizados en Quito.	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación
4	GESTIÓN DE FACTURACIÓN	
1	Solicite varias facturas y verifique que las mismas se encuentran elaboradas de forma correcta y que contengan todos los datos necesarios y compare con las notas de pedido	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación • Revisión Selectiva
2	Verifique que por cada factura elaborada existe la correspondiente guía de remisión según lo estipulado por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
5	GESTIÓN DE ENTREGA Y TRANSPORTE	
1	Observe como se realiza el proceso de entrega, carguío y transporte del producto solicitado por el cliente y compare con las guías de remisión verificando que estas tengan la firma de recepción.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Comparación
6	GESTIÓN DE ATENCIÓN POST VENTA	
1	Analizar el tiempo medio que se demora en atender y resolver los reclamos recibidos por los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación
2	Observar cómo se realiza el proceso de atención de sugerencias, reclamos o inquietudes recibidas por parte de los clientes u otros.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación

**APLICACIÓN DE
PROCEDIMIENTOS DE
AUDITORÍA
COMERCIALIZACIÓN**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DECOMERCIALIZACIÓN

P.8

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 1 GESTIÓN DE PROMOCIÓN	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 1: Solicite el presupuesto de la última campaña publicitaria y determine si se los cumplió.</p>	
<p>APLICACIÓN: Se solicitó el presupuesto de la última campaña publicitaria y se pudo observar que el mismo está elaborado conjuntamente con el plan de publicidad, dentro del cual se detalla la forma de la publicidad, los medios a utilizar, el personal necesario para ejecutarlo, el sector al que se quiere llegar y los objetivos de la publicidad, definido cada uno de estos parámetros se determina los costos, los cuales están reflejados en el presupuesto que es aprobado antes de su puesta en marcha. La última publicidad que se realizó tenía como objetivo llegar a los piscicultores de la región de la Amazonía, principalmente Puyo, aquí se hizo publicidad mediante panfletos, radio y visitas a criaderos, después de ejecutada la publicidad se hizo un análisis y se determinó que el presupuesto establecido fue cumplido en su totalidad.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $\frac{\text{Presupuesto ejecutado}}{\text{Total presupuesto}}$ <p>$\frac{400}{400} = 100\%$ del presupuesto fue ejecutado.</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

P.9

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 1 GESTIÓN DE PROMOCIÓN	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 2: Solicite las proformas de publicidad utilizadas y verifique que cumplan con los requerimientos establecidos por la empresa para la contratación de publicistas y material publicitario.</p>	
<p>APLICACIÓN: Se solicitó las proformas de la última campaña publicitaria que realizó la empresa y se observó todas cumplen con lo establecido por la empresa que indica que antes de elegir a un medio publicitario y material para la publicidad, el equipo encargado de su diseño elabora un presupuesto para ser aprobado por el Jefe del Departamento de Comercialización y el Gerente General, este presupuesto contiene tres proformas de diferentes empresas que van a entregar su servicios o material publicitario, estas son analizadas por el Jefe del Departamento de Comercialización y el Gerente General, quienes determinan si cambian de proveedores, solicitan otras proformas o aprueban el presupuesto entregado por el grupo de diseño, una vez aprobado el presupuesto, la campaña publicitaria es puesta en marcha.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN: Proformas que cumplen con requerimiento de la empresa</p> $\frac{\text{Total proformas que cumplen}}{\text{Total proformas revisadas}}$ <p>$\frac{30}{30} = 100\%$ de las proformas revisadas se encuentran de acuerdo a lo establecido por la empresa.</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

P.10

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 2 GESTIÓN BUSQUEDA DE CLIENTES	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 1: Verifique los mecanismos que utiliza la empresa para captar nuevos clientes y determinar si los mismos logran cumplir con ese propósito.</p>	
<p>APLICACIÓN: El principal mecanismo que utiliza la empresa son las campañas publicitarias mediante las cuales se realiza publicidad en radio, se entrega propaganda escrita y se visitan criaderos, esta última es la más efectiva, ya que en el último año del total de criaderos visitados todos se han convertido en clientes de la empresa, en las visitas lo que se hace es promocionar el producto, brindar ayuda sobre aspectos técnicos relacionados con, el ambiente adecuado que deben tener las piscinas, la temperatura y turbidez del agua entre otros aspectos, además se entregan muestras gratis, para que sean utilizados por los piscicultores.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $\frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Total visitas realizadas}}$ <p>$\frac{30}{30} = 100\%$ de los criaderos visitados se convirtieron en clientes de la empresa.</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

P.11

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 3 GESTIÓN DE RECEPCIÓN DE PEDIDOS Y BODEGAJE

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Solicite los registros de pedidos y devoluciones que mantiene la empresa y analice el tiempo en que estos son atendidos.

APLICACIÓN:

Se solicitó los registros de pedidos y devoluciones de producto y se observó que una vez que el cliente pide la devolución del producto, sea por envió incorrecto o inconformidad con el mismo, la empresa máximo en dos días organiza la recepción del producto en el caso de que el mismo se encuentre fuera de Quito, pero para cliente internos la devolución es inmediata, el momento en que se recibe el producto en bodega se hace el ingreso respectivo y se emite el correspondiente Comprobante de Devolución, la persona si tiene saldo a favor puede acercarse a Tesorería y solicitarlo. Después de analizada la documentación se verificó que en todos los casos se cumple lo establecido por la empresa.

Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Devoluciones atendidas máximo en 2 días

Total devoluciones

$\frac{4}{4} = 100\%$ de las devoluciones fueron atendidas en un
plazo máximo de dos días.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

P.12

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 3 GESTIÓN DE RECEPCIÓN DE PEDIDOS Y BODEGAJE	HALLAZGO
PROCEDIMIENTO 2: Observe como se realiza el proceso de descargue del producto enviado desde Durán a Quito.	
APLICACIÓN: Solicitado el producto desde Quito el mismo es enviado en la fecha acordada, antes de su ingreso a bodega se solicita la guía de remisión y se la compara con lo solicitado en Quito, en el caso de existir diferencias éstas son comunicadas a Durán, verificada la guía de remisión los estibadores bajan el producto en presencia del encargado de la bodega quién cuenta los sacos mientras bajan del camión, estos son ingresados a la bodega y colocados en columnas de doce cada uno y agrupados de acuerdo a cada tipo de producto, terminado el ingreso se firma la guía de remisión, en el caso de existir inconformidad es comunicada a Durán. Por descuido de quién cuenta se pierden sacos mientras se está ingresando a la bodega principalmente los de cinco kilos. Observado el proceso de descargue se determinó que no en todos los casos se lo cumple de forma eficiente.	H.1
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN: $\frac{\text{Descarga con pérdida de producto}}{\text{Total descargas}}$ $\frac{5}{40} = 13\%$ de las descargas provocan pérdidas de producto.	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

P.13

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 3 GESTIÓN DE RECEPCIÓN DE PEDIDOS Y BODEGAJE	HALLAZGO
PROCEDIMIENTO 3: Solicite las guías de remisión del producto enviado desde Durán y compare con los pedidos realizados en Quito.	
APLICACIÓN: Se solicitó las guías de remisión del producto enviado desde Durán y se las comparó con los pedidos realizados desde Quito, analizados estos documentos se pudo determinar que existen guías que contiene una descripción incorrecta del producto a pesar de que lo enviado corresponde a lo solicitado, otras guías de remisión muestran cantidades y productos distintos a lo solicitado por lo que se debe comunicar a Durán para que estos envíen una nueva guía con el producto que se pidió, esto hace que exista demora en la recepción del producto y en la venta del mismo, en el caso en el que la cantidad de producto enviada es mayor a lo solicitado, se informa a Durán para que elaboren una nueva guía pero el producto no es devuelto sino ingresado a la bodega.	H.2
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN: $\frac{\text{Guías de acuerdo a las notas de pedido}}{\text{Total de guías de remisión}}$ $\frac{10}{40} = 25\%$ de las Guías de Remisión están de acuerdo a las Notas de Pedido.	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

P.14

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 4 GESTIÓN DE FACTURACIÓN	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 1:</p> <p>Solicite varias facturas y verifique que las mismas se encuentren elaboradas de forma correcta y que contenga todos los datos necesarios y compare con las notas de pedido.</p>	
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se revisaron varias facturas por muestreo y se observó que las misma contenían información sobre: número de factura, RUC de la empresa, razón social, autorización de impresión, logotipo de la empresa, nombre, Cédula o RUC, dirección y teléfono del cliente, cantidad, descripción, valor unitario y valor total del producto solicitado, valor por aditivo, descuento, valor total, cantidad a pagar en letras, forma de pago sea en efectivo, cheque u otro, firma y sello del vendedor y la firma y sello del cliente o transportista. Además se las comparó con las Notas de Pedido y se pudo verificar que todas las facturas corresponden a lo solicitado por el cliente.</p>	<p>Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>Facturas Correctas y conforme con las Notas de Pedido</p> <hr/> <p>Total Facturas revisadas</p> $\frac{230}{230} = 100\%$ <p>de las facturas tienen toda la información necesaria y están elaboradas de acuerdo a las notas de pedido.</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

P.15

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 4 GESTIÓN DE FACTURACIÓN	HALLAZGO
<p>PROCEDIMIENTO 2: Verifique que por cada factura elaborada exista la correspondiente guía de remisión según lo estipulado por la empresa.</p>	
<p>APLICACIÓN: Cada vez que se emite una factura es necesario la elaboración de la guía de remisión que sirva de respaldo de lo entregado a quién compra el producto, sin embargo esto no se cumple ya que se revisaron las facturas y no todas tienen elaborado la correspondiente guía de remisión, las facturas que son por ventas fuera de Quito tienen archivado la guía, sin embargo no todas las ventas realizadas a clientes de Quito tienen la guía de remisión, a pesar de que la empresa tiene como política la elaboración de este documento por cada factura emitida.</p>	<p>H.3</p>
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $\frac{\text{Facturas sin Guía de Remisión}}{\text{Total Facturas revisadas}}$ <p>$\frac{40}{230} = 17\%$ de las facturas no tienen elaborado la correspondiente Guía de Remisión.</p>	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

P.16

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 5 GESTIÓN DE ENTREGA Y TRANSPORTE	HALLAZGO
PROCEDIMIENTO 1: Observe como se realiza el proceso de entrega, carguío y transporte del producto solicitado por el cliente y compare con las guías de remisión verificando que estas tengan la firma de recepción.	
APLICACIÓN: Para que el cliente pueda recibir el producto debe presentar el comprobante de pago emitido por Tesorería, sin embargo en ocasiones esto no es necesario ya que por ventas de cantidades pequeñas los cobros se hacen directamente en la Bodega. Cancelado el valor de la factura, los estibadores comparan lo que consta en la factura y la guía de remisión y de existir diferencias lo comunican a Comercialización para su corrección, caso contrario se procede a subir el producto en los camiones, esto se lo realiza en presencia del cliente o del responsable en la transportación del producto, entregado todo el balanceado la guía es firmada para constatar la conformidad con lo recibido, hay ocasiones en las que las guías son entregadas sin estar firmadas debido a descuidos de quien entrega el producto.	H.4
CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN: $\frac{\text{Guías de Remisión firmadas}}{\text{Total de Guías revisadas}}$ $\frac{8}{190} = 4\% \text{ de las Guías de Remisión no están firmadas.}$	



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

P.17

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 6 GESTIÓN DE ATENCIÓN POST VENTA

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Analizar el tiempo medio que se demora en atender y resolver los reclamos recibidos por los clientes.

APLICACIÓN:

Recibido el reclamo o la queja por parte del personal de atención al cliente, estos la analizan y de acuerdo a la complejidad de la misma determinan los mecanismo para solucionarlo, si se trata de reclamos por pedidos no recibidos o mala entrega del producto estos son solucionados por parte del personal de recepción de pedidos, mientras que si se trata de mala atención por parte del personal de Bodega o de Ventas esto es remitido al Jefe de Comercialización, quien decide los caminos a seguir, debido a la complejidad de los reclamos a solucionar se puede decir que estos se tardan en ser resuelto entre cuatro a cinco horas, en ese tiempo se logra cubrir con las exigencias de los clientes y se logra su satisfacción con relación al reclamo. Verificado el proceso de atención al cliente se constató que el mismo es ejecutado en todos los casos en los que existen reclamos o quejas por parte de los clientes.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

P.18

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 6 GESTIÓN DE ATENCIÓN POST VENTA

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 2:

Observar como se realiza el proceso de atención de sugerencias, reclamos o inquietudes recibidas por parte de los clientes u otros.

APLICACIÓN:

El personal encargado de atención al cliente recepta todo tipo de información emitida por el cliente sea de forma escrita, verbal o por correo electrónico que esté relacionado con reclamos en el pedido, ventas, entrega o transporte del producto, sugerencias de mejora u otras inquietudes. De acuerdo al caso se le da seguimiento y solución a los mismos y de no lograrlo se llega a un acuerdo con el cliente que satisfaga su solicitud. Todas la sugerencias emitidas por los clientes son agrupadas en un informe y entregadas cada fin de mes al Jefe de Comercialización y Gerente General para su análisis y respectiva toma de decisiones. Realizada la observación se verificó que en todos los casos en los que se presentan sugerencias, reclamos o inquietudes por parte de los clientes este departamento atiende las mismas logrando la satisfacción de estos.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**

HOJA DE HALLAZGOS

COMERCIALIZACIÓN



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

H.1

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: GESTIÓN DE RECEPCIÓN DE PEDIDOS Y BODEGAJE	REF P/T P.12
PROCEDIMIENTO: Observe como se realiza el proceso de descargue del producto enviado desde Durán a Quito.	
a) CONDICIÓN: Al ingresar el producto enviado desde Durán a las bodegas en Quito por descuido de quien cuenta el balanceado se pierden sacos principalmente los de cinco kilos. b) CRITERIO: Durante el proceso de descargue el encargado de la bodega debe supervisar el ingreso de cada uno de los sacos solicitados evitando los descuidos que generen pérdidas de producto. c) CAUSA: El Jefe de Bodega no supervisa de forma adecuada el proceso de descargue y de ingreso a las bodegas en Quito del producto enviado desde Durán. d) EFECTO: Del total de descargas realizadas, el 13% de estas	

provocan pérdidas de balanceado, por lo que si no se mantiene un control en la descarga los robos cada vez se vuelven más frecuentes y las pérdidas de producto son más significativas perjudicando a los ingresos por ventas de la empresa.

CONCLUSIÓN:

Al realizar el proceso de descargue del producto, debido al descuido de los encargados de bodega se producen robos de balanceado perjudicando a los ingresos de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

1. Disponer el diseño del formulario de recepción de mercaderías a Bodega con firmas de responsabilidad.
2. Disponer y responsabilizar al Jefe de Bodega la supervisión del proceso de descargue del producto de los camiones a las bodegas y recontar los sacos enviados desde Durán.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

H.2

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: GESTIÓN DE RECEPCIÓN DE PEDIDOS Y BODEGAJE

REF P/T

P.13

PROCEDIMIENTO:

Solicite las guías de remisión del producto enviado desde Durán y compare con los pedidos realizados en Quito.

a) CONDICIÓN:

Existen guías que contiene una descripción incorrecta del producto, a pesar de que lo enviado corresponde a lo solicitado, otras guías de remisión muestran cantidades y productos distintos a los pedidos, en el caso en el que la cantidad de producto enviada es mayor a lo solicitado, se informa a Durán para que elaboren una nueva guía pero el producto no es devuelto sino ingresado a la bodega.

b) CRITERIO:

Las guías de remisión y los despachos deben ser elaborados de acuerdo a las Notas de Pedido efectuadas por Quito.

c) CAUSA:

Existen despachos inadecuados por parte del personal encargado de las bodegas en Durán.

d) EFECTO:

El enviar guías de remisión con productos distintos a los solicitados, significa para la empresa pérdida de tiempo en reclamos, pérdida de dinero por envíos incorrectos debido a que se debe pagar un nuevo transporte, se debe elaborar nuevas guías y se tarde el proceso de venta perjudicando el ingreso de dinero a la empresa y malestar en los clientes. Del total de guías de remisión enviadas el 25% no se encuentra de acuerdo a las notas de pedido realizadas en Quito.

CONCLUSIÓN:

Las guías de remisión enviadas desde Durán no contienen la descripción real de lo solicitado en Quito, esto genera pérdidas económicas para la empresa debido a los gastos por el nuevo envío de producto a Quito y la demora en la recepción del mismo disminuye las ventas y crea malestar en los clientes.

RECOMENDACIÓN:

1. Supervisar y recontar los sacos enviados a Quito antes de su despacho desde Durán.
2. Legalizar el formulario de recepción de mercaderías a Bodega.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

H.3

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: GESTIÓN DE FACTURACIÓN	REF P/T P.15
PROCEDIMIENTO: Verifique que por cada factura elaborada exista la correspondiente guía de remisión según lo estipulado por la empresa.	
a) CONDICIÓN: Las facturas por ventas fuera de Quito tienen archivado la guía, sin embargo no en todas las ventas realizadas a clientes de Quito se elaboró la correspondiente guía de remisión. b) CRITERIO: A cada factura de venta se debe adjuntar la guía de remisión. c) CAUSA: No todos los clientes solicitan la guía de remisión por lo que la persona encargada de su elaboración no lo hace. d) EFECTO: Del total de facturas elaboradas el 17% de estas no tienen la respectiva guía de remisión adjunta por lo	

que en el caso de reclamos por mal despacho de productos, tanto el cliente como la empresa no podrán garantizar la entrega-recepción del mismo, generando malestar en ambos lados, esto puede ocasionar pérdidas de clientes y por ende disminución en las ventas.

CONCLUSIÓN:

Cada vez que se realiza una venta a clientes que están fuera de Quito se elabora la Guía de Remisión, pero en el caso de ventas realizadas a clientes de Quito no siempre se lo cumple debido a que este no lo solicita y la persona que elabora este documento se descuida de emitirlo.

RECOMENDACIÓN:

1. Disponer la elaboración de las guías de remisión por cada factura emitida tanto para despachos a provincias como dentro de la ciudad.
2. Disponer el archivo de la factura y la guía de remisión debidamente legalizadas.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

H.4

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: GESTIÓN DE ENTREGA Y TRANSPORTE	REF P/T P.16
PROCEDIMIENTO: Observe como se realiza el proceso de entrega, carguío y transporte del producto solicitado por el cliente y compare con las guías de remisión verificando que estas tengan la firma de recepción.	
a) CONDICIÓN: En la comercialización del producto existen ventas por cantidades pequeñas, por lo que los clientes no acuden a Tesorería a cancelarlo sino que el dinero es entregado en Bodega, no todas las guías de remisión emitidas cuentan con la respectiva firma de recepción del producto. b) CRITERIO: Treasurería es la única responsable de la recepción de efectivos. En las guías de remisión debe constar la firma de recepción. c) CAUSA: El Jefe de Comercialización no ha determinado políticas sobre el manejo de efectivo en el área de ventas. Debido al descuido del encargado de la entrega del producto al cliente no se controla que todas las guías de remisión tengan la firma de recepción.	

d) EFECTO:

Al recibir efectivos en otros departamentos se podría producir desviaciones y pérdidas de valores, perjudicando a los intereses de la empresa. Al no existir una firma de recepción se puede crear conflictos de intereses tanto para el cliente como para la empresa. Del total de guías de remisión el 4% no tiene la firma de recepción.

CONCLUSIÓN:

En el Área de Ventas y Bodega se recibe efectivo por ventas menores de balanceado sin la entrega del correspondiente documento que respalde el pago. En Bodega no se solicita el Comprobante de Pago emitido por Tesorería que garantiza la cancelación de la factura, sin embargo se entrega el producto y no todas las Guías de Remisión tienen la firma de recepción del cliente debido al descuido del encargado de la entrega del producto.

RECOMENDACIÓN:

1. Definir las políticas sobre el manejo y control de inventarios.
2. Capacitar al personal de Bodega sobre la custodia de inventarios
3. Todos los ingresos de efectivo por ventas deben ser recibidos y cancelados en Caja.

1.1.4 PROCESO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

1.1.4.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Quito, 17 de enero del 20x2

P.1
1/2

Ingeniero,

Carlos Miranda

GERENTE GENERAL DE GISIS S.A.

Presente.-

De mis consideraciones:

Hago extensivo mi saludo fraterno y los mejores deseos de éxito en el desempeño de sus funciones.

Mediante el presente confirmo mi entendimiento de los términos y objetivos del trabajo, naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

La Auditoría de Gestión a realizarse al **Proceso de Producción** de la Empresa Gisis S.A., a partir del 01 al 25 de febrero del 20x2, de conformidad al Oficio No. -DG-321-2089, con fecha 28 de octubre, de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentado por la firma de auditores LÓPEZ & ASOCIADOS respecto al período de análisis del 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1.

Para lo cual solicito comedidamente se nos brinde todo el acceso y disposición necesaria del personal administrativo y operativo de la Empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

Nuestra Auditoría de Gestión será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas aplicables en el sector privado.

La planificación de la auditoría a realizarse al Proceso de Producción de la Empresa GISIS S.A., cuenta con la participación del Supervisor y Jefe de Equipo, para lo cual se ha considerado, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Adecuada comprensión del negocio de la entidad, organización y base legal.
- Grado de eficacia y fiabilidad inicialmente esperado de los sistemas de control interno administrativo.
- Identificación de las principales políticas y prácticas ordinarias que se manejan en el Proceso de Producción.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del Departamento a analizarse.

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

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

ING. ANA LUCÍA LÓPEZ

AUDITORA C.P.A

1.1.4.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

P.2
1/7

1.1.4.2.1 MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión a realizarse al Departamento de Producción de la empresa Gisis S.A. se lo realizó de acuerdo al oficio 32-1 DU – ORG del 28 de octubre del 20x2, expedido por el Gerente General de la empresa, con el propósito de establecer el grado de eficiencia y efectividad de los procesos administrativos que se manejan en este Departamento.

1.1.4.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN

OBJETIVO GENERAL

Identificar los departamentos donde existen mayores problemas y deficiencias en la ejecución del trabajo, los cuales generan reducción de beneficios económicos y humanos, con la finalidad de incrementar los índices de productividad y desempeño de los diferentes departamentos, para esto se analiza si las actividades bajo examen están operando con eficiencia, efectividad y economía.

OBJETIVO ESPECÍFICO

DEPARTAMENTO DE TESORERÍA

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si las funciones desarrolladas en el Departamento de Producción se han ejecutado de manera eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.

- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, así como también de los planes, normas y procedimientos establecidos.

1.1.4.2.3 ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de la empresa Gisis S.A., cubre la evaluación de la gestión cumplida por los niveles ejecutivo y operativo de la entidad, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 20x1, durante el 01 al 25 de febrero del 20x2, con una carga de 168 horas.

1.1.4.2.4 BASE LEGAL

ORGANISMOS DE CONTROL

- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.
- Ministerio del Ambiente.
- Subsecretaría de Acuicultura.
- Servicio de Rentas Internas.
- Superintendencia de Compañías.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

CÓDIGOS Y LEYES

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.
- Normativa interna de la empresa.
- Código de Trabajo.

- Ley de la Gestión Ambiental para la Prevención y Control de la Contaminación Ambiental.
- Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.
- Normas Técnicas Ecuatoriana INEN.
- Reglamento Técnico de Normalización.
- Reglamento para la Concesión de los Certificados de Calidad.
- Ley de Pesas y Medidas.
- Reglamento para el uso de Referencias Alusivas al Inen en el Etiquetado y en la Propaganda de los Productos de Fabricación Nacional.

1.1.4.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Reforzar el sector piscícola mejorando la tecnología que se utiliza en la crianza de peces.
- Promover una elevada protección de la salud, la seguridad y el medio ambiente, sin poner en peligro la competitividad industrial.
- Proporcionar productos de la mejor calidad y ofrecer más valor a los clientes que merecen respeto y lealtad.
- Garantizar el crecimiento de la empresa y crear valor para los accionistas.
- Utilizar los beneficios y capacidades para desarrollar y elaborar productos innovadores que satisfagan las necesidades crecientes de los clientes.

- Proporcionar a los empleados oportunidades de trabajo basadas en el rendimiento.
- Consolidar el liderazgo proveyendo al mercado nacional productos de alta calidad que satisfaga la amplia gama de exigencias expresadas por parte de los clientes.

1.1.4.2.6 OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

- Formular y desarrollar los métodos más adecuados para la elaboración de los productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales, y herramientas requeridas.
- Crear estrategias de producción que permitan obtener un producto de calidad a bajos costos.
- Realizar la producción teniendo en cuenta normas y políticas ambientales con la finalidad de provocar el menor impacto ambiental posible.
- Proveer al mercado nacional e internacional de un producto de calidad que satisfaga sus expectativas crecientes.

1.1.4.2.7 DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPOS ESTIMADOS

La Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de la empresa Gisis S.A. se realizará con el siguiente equipo de trabajo:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Auditoría	Ing. Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior	Ing. Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior	Ing. Jeannette Pinto	J.P.

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de este Departamento se ha estimado en 168 horas en días hábiles, distribuidos de la siguiente manera:

FASES DE AUDITORÍA	HORAS	RESPONSABLES
Planificación	8	A.L
Evaluación del Control Interno	18	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición del Riesgo	8	
Programa	8	
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo	109	
Comunicación de Resultados	17	
Monitoreo o Seguimiento		
TOTAL	168	

1.1.4.2.8 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO

Analizadas las características de la empresa Gisis S.A. y del Departamento de Producción a ser auditado, se puede determinar que no existe la necesidad de contratar personal técnico especializado para la realización de la Auditoría de Gestión.

1.1.4.2.9 EQUIPOS Y MATERIALES

Para el desarrollo del examen es necesario que Gisis S.A. nos provea de los siguientes equipos y materiales que faciliten su ejecución.

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Equipos de Computo	
• Computadora	3
• Impresora	1
Suministros de Oficina	Lo indispensable
Centro de Fotocopiado	1
Muebles de Oficina	
• Escritorio	3
• Silla	3

1.1.4.2.10 RECURSOS FINANCIEROS

Con el fin de cumplir con las fechas establecidas de los avances y de la entrega final del informe se prevee que se necesitará las siguientes 168 horas con un valor de TRES MIL SETESCIENTOS DÓLARES AMERICANOS (US\$ 3.700,00) más 12% IVA, según se estipula en el contrato de servicio suscrito.

1.1.4.2.11 DOCUMENTOS NECESARIOS

Los documentos necesarios para la ejecución del examen de auditoría al Departamento de Producción son los siguientes:

- Compras de Materia Prima
- Informes de Control de Calidad de Materia Prima
- Informes de Pesaje
- Fórmulas
- Ordenes de Producción
- Informe de Producto en Proceso
- Informe de Producto Terminado
- Informe de Producto en Bodega
- Informe de Control de Calidad del Producto Terminado.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PRODUCCIÓN



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN
Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

P.3
1/14

OBJETIVOS:

- Conocer los procesos y actividades realizados en el departamento.
- Evaluar el control interno existente.
- Determinar responsables y funciones.

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICAD	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	CONOCIMIENTO PRELIMINAR	8	8	0	P.1		
1	Visite las instalaciones de la empresa y observe la ejecución de los procesos del Departamento de Producción, anotando cualquier novedad en una narrativa.	3	3	0	P.4	A.L P.V	
2	Entreviste al Jefe de Producción para indagar sobre aspectos como políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que se consideren importantes.	3	3	0	P.5	A.L P.V	
3	Evalué el Riesgo Inherente de los procesos manejados en el Departamento de Producción.	2	2	0	P.7	A.L P.V	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

P.3 2/14

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	26	26	0			
1	Prepare el cuestionario de Control Interno	7	7	0	P.6	A.L J.P	
2	Aplique el cuestionario de Control Interno	10	10	0	P.6		
3	Evalúe el Riesgo de Control, Detección y Auditoría de los procesos manejados en el Departamento.	9	9	0	P.7	A.L P.V	
	DISEÑO DE PROGRAMA DE AUDITORÍA	8	8	0	P.3	A.L P.V	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

P.3 3/14

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
1	COMPRA Y RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS	10	10	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Observe el proceso de ingreso de la materia prima a las diferentes bodegas.	5	5	0	P.8	P.V J.P	
2	Solicite las órdenes de compra de materia prima, las guías de remisión y facturas de compra y verifique que lo solicitado sea igual que lo recibido.	5	5	0	P.9	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

P.3 4/14

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
2	ANÁLISIS QUÍMICO DE LA MATERIA PRIMA	10	10	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Observe y analice el proceso de análisis químico de la materia prima y verifique el cumplimiento del mismo.	10	10	0	P.10	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

P.3 5/14

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICAD	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
3	FORMULACIÓN	10	10	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Observe y analice el proceso de formulación del producto a elaborar.	10	10	0	P.11	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

P.3
6/14

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICAD	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
4	PESAJES DE MACROS Y MICROS	11	10	1			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Observe como se realiza el proceso de pesaje de la materia prima tanto en la balanza convencional como en la electrónica.	5	5	0	P.12	P.V J.P	
2	Realice el pesaje de varias materias primas utilizadas en el proceso de producción y verifique que las mismas contengan el peso establecido en la fórmula del balanceado.	6	5	1	P.13	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

P.3 7/14

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
5	MOLIENDA	6	6	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Observar que la granulometría de la materia prima sometida al proceso de molienda tenga el tamaño adecuado para cada tipo de balanceado que se desea elaborar.	6	6	0	P.14	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

P.3
8/14

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
6	DOSIFICACIÓN Y MEZCLADO	6	6	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Verifique que el Controlador Lógico Programable (PLC) utilizado por la empresa envíe las dosis justas de cada una de las materias primas al proceso de mezclado.	6	6	0	P.15	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

P.3 9/14

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
7	PULVERIZACIÓN	6	6	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Verifique que la mezcla obtenida en el proceso de dosificación sea reducida de tamaño de acuerdo a las características del producto a elaborar.	6	6	0	P.16	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

P.3 10/14

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICAD	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
8	EXTRUSIÓN	6	6	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Verifique que los moldes utilizados para dar la forma al producto sean llenados de forma correcta, garantizando la obtención de un extruso con diámetros entre 2 a 9 mm.	6	6	0	P.17	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

P.3 11/14

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICAD	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
9	SECADO – APLICACIÓN DE GRASA – ENFRIADO	7	6	1			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Verificar que los secadores a contra-flujo permitan obtener un extruso con una humedad del 12%.	7	6	1	P.18	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

P.3 12/14

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
10	ENVASADO – COSIDO – ETIQUETADO	18	15	3			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Observe como se realiza el proceso de envasado, cosido y etiquetado del producto terminado.	8	7	1	P.19	P.V J.P	
2	Realice el pesaje de los sacos y observe que contenga el peso adecuado y marcado en la etiqueta.	10	8	2	P.20	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

P.3 13/14

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
11	ALMACENAMIENTO	9	9	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Solicite y analice los documentos utilizados para la entrega y envío del producto terminado hacia las bodegas.	9	9	0	P.21	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.



GISIS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA
ÁREA DE PRODUCCIÓN

P.3 14/14

Período del 01 de enero al 31 de diciembre 20x1

No	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS PLANIFICADAS	HORAS REALES	DIF	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR						
12	ANÁLISIS POST PRODUCCIÓN	10	10	0			
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA						
1	Observe y analice como se realiza el proceso de análisis del producto terminado y verifique que las observaciones encontradas hayan sido cumplidas.	10	10	0	P.22	P.V J.P	

EQUIPO	SIGLAS
Auditor Jefe = Ana Lucía López	A.L.
Auditor Senior = Paulina Velázquez	P.V.
Auditor Junior = Jeannette Pinto	J.P.

APLICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO PRODUCCIÓN



GISIS S.A.
NARRATIVA
VISITA PRELIMINAR

P.4
1/3

INSTALACIONES ÁREA DE PRODUCCIÓN

PROCESO: PRODUCCIÓN

ENTREVISTADO: Sr. Julio Achupallas

CARGO: Jefe de Bodega

El día 01 de febrero del 20x2, siendo las nueve de la mañana procedimos a visitar las instalaciones de la empresa GISIS S.A., con especial énfasis en el Departamento de Producción en compañía del Sr. Julio Achupallas.

Durante la visita que se realizó se pudo observar que cada una de las personas que laboran en este departamento conoce sus funciones y laboran en condiciones adecuadas.

El área de producción se encuentra ubicado en Durán, desde donde se fabrica el balanceado que se comercializa en todo el país, este se encuentra formado por un amplio galpón donde están instaladas varias máquinas como:

- Dosificador
- Molinos
- Extrusor
- Secadores a contra-flujo
- Sistemas de Coating
- Cooler a contraflujo
- Envasadoras y selladoras automáticas.
- Balanzas convencionales y electrónicas.

INSTALACIONES ÁREA DE PRODUCCIÓN

Cada una de estas máquinas está ubicada de tal forma que garanticen que el proceso productivo sea consecutivo.

Cuentan también con un departamento de Control de Calidad que se encarga de analizar la materia prima antes de ser utilizado en la fabricación del balanceado y del producto terminado antes de salir a la venta.

Existe un departamento médico que garantiza que cualquier accidente en la manipulación de las máquinas u otros, sean atendidos de forma inmediata.

El personal de producción posee un comedor en el cual reciben el desayuno, almuerzo y merienda de acuerdo a los turnos preestablecidos, existen dos grupos que ingresan al comedor en diferentes horarios, el primer grupo está formado por el personal ejecutivo y administrativo de la planta y el segundo grupo está formado por el personal operario de la planta.

Todo el personal tiene uniformes y equipos de protección adecuados que garanticen la realización del trabajo en forma segura.

Solamente el personal encargado de producción puede ingresar a la fábrica no se permite la entrada de personal ajeno o no autorizado, esto lo controla el guardia quien se encuentra ubicado en la puerta de ingreso a la fábrica.



GISIS S.A.
NARRATIVA
VISITA PRELIMINAR

P.4
3/3

INSTALACIONES ÁREA DE PRODUCCIÓN

Existen diferentes bodegas las cuales son utilizadas para el ingreso de la materia prima, el almacenaje de los desperdicios, y el bodegaje del producto terminado.

En toda la planta productiva existen diversos extintores, puertas de salida de emergencia y actualmente se está implantando dispositivos contra incendios ubicado en el techo de galpón.

Para la fabricación de un nuevo lote de producto es necesaria la apertura de una Orden de Fabricación y la Hoja de Orden de Trabajo estos documentos son abiertos una vez que las diferentes bodegas reportan el faltante de producto para la venta.

Elaborado por: Jeanneth Pinto

Revidado por: Ana Lucía López



GISIS S.A.
NARRATIVA
ENTREVISTA

P.5
1/3

PROCESO: PRODUCCIÓN

ENTREVISTADO: Sr. Javier Colke

CARGO: Jefe de Producción

El día 1 de febrero del 20x2, siendo la cuatro de la tarde procedimos a realizar la entrevista al Sr. Javier Colke, Jefe de Producción de la empresa GISIS S.A. con el objetivo de obtener información pertinente e indispensable del proceso auditado, para lo cual pudimos acceder a información verbal muy importante para la realización de nuestro trabajo.

El Departamento de Producción es uno de los más importantes para la empresa ya que de este depende la existencia del producto para la venta, por lo que para nosotros es muy importante elaborar un producto de calidad, en el tiempo establecido, que cubra las necesidades y expectativas de los clientes.

Cuando aparece la necesidad de elaborar un nuevo producto se solicita la materia prima a los proveedores con los que siempre trabaja la empresa, esta es comprada e ingresada a cada una de las bodegas antes de ser utilizada, previo a esto el departamento de control de calidad la analiza y da su visto bueno.

Con la materia prima adecuada se realiza la formulación y la apertura de una nueva orden de producción por cada línea de producto, esto es entregado a cada uno de los operarios de las máquinas para que conozcan la cantidad de producto a elaborar.

Con la formula se ingresa los datos de forma automatizada en un sistema PLC quién hace todo el trabajo ya que indica a cada máquina lo que debe hacer, por lo que la fabricación del producto se vuelve automática sin la necesidad de la mano de obra, los operarios lo único que hacen es verificar que la máquinas operen de forma adecuada y que las cantidades sean las correctas.

Terminado el proceso productivo, el departamento de Control de Calidad realiza un nuevo análisis pero esta vez lo hace al producto terminado para establecer que el mismo tenga las condiciones y propiedades adecuadas para salir a la venta.

El producto analizado es almacenado en bodegas especiales para que mantengan sus propiedades antes de ser vendidos.

Cada una de las personas que trabajan en este departamento poseen todos los implementos necesario para realizar el trabajo de forma segura, cada vez que un nuevo empleado ingresa se le indica las normas de seguridad que debe seguir en la realización de su trabajo y se le entrega el uniforme y materiales.

Los índices de accidentes que se han reportado en la fábrica son mínimos siendo estos leves es decir por causas ajenas al proceso productivo, por ejemplo caídas en el carguío del producto terminado a los camiones.



GISIS S.A.
NARRATIVA
ENTREVISTA

P.5
3/3

La fábrica cuenta con todas la seguridades contra incendios, ya que posee extintores y salidas de emergencia, actualmente se está instalando nuevos dispositivos contra incendios, además el personal está preparado constantemente ya que se realizan charlas, simulacros y también capacitaciones que le permitan al trabajador estar preparado en caso de presentarse algún tipo de siniestro.

Elaborado por: Jeanneth Pinto

Revidado por: Ana Lucía López

**CUESTIONARIO DE CONTROL
INTERNO PRODUCCIÓN**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Producción

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Sr. Javier Colke

Fecha de Auditoría: 02 de febrero del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
1	¿Todas las funciones en el Departamento de Producción se encuentran adecuadamente segregadas?	X		5	5	
2	¿Existe el número adecuado de personal para realizar todas las operaciones?	X		5	5	
3	¿Se cuenta con la seguridad necesaria para transportar la materia prima y el producto terminado?		X	5	0	Existen robos durante el transporte hacia las diferentes bodegas.
4	¿El personal cuenta con todo el equipo y materiales que garanticen su seguridad en el trabajo?	X		5	5	
5	¿La fábrica cuenta con las seguridades necesarias contra todo tipo de siniestros?	X		5	5	
6	¿El personal está capacitado para saber cómo actuar en caso de siniestros?	X		5	5	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Producción

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Sr. Javier Colke

Fecha de Auditoría: 02 de febrero del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
7	¿La empresa tiene asegurados a sus empleados en caso de accidentes?	X		5	5	
8	¿La Bodega en la cual se almacena la materia prima y el producto terminado se encuentran en condiciones adecuadas?		X	5	0	La bodega de soya se encuentra en malas condiciones.
9	¿La fábrica dispone de bodegas para materia prima a utilizarse y para el producto terminado previo envió para su venta?	X		5	5	
10	¿Los análisis químicos a la materia prima y producto terminado se lo realiza siempre que se abre una nueva orden de fabricación?	X		5	5	
11	¿Se manejan Órdenes de Fabricación, Hoja de Trabajo y Órdenes de Requisición por cada producto elaborado?	X		5	5	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Producción

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Sr. Javier Colke

Fecha de Auditoría: 02 de febrero del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
12	¿Toda la materia prima es pesada tanto en balanzas convencionales y electrónicas?	X		5	5	
13	¿Cada uno de los sacos se encuentran cosidos y etiquetados de forma adecuada?		X	5	0	Hay balanceado en sacos que no corresponden a su peso y descripción.
14	¿Los sacos contienen el peso justo de producto según lo que muestra la etiqueta?		X	5	0	El peso en los sacos no es el mismo que lo indicado en la etiqueta.
15	¿Se manejan documentos de ingreso a Bodega para garantizar la recepción del producto terminado?	X		5	5	
16	¿El personal conoce como realizar la manipulación y manejo de la maquinaria?	X		5	5	
17	¿En todo proceso productivo se mantiene una supervisión permanente, que garantice la adecuada elaboración del producto?	X		5	5	

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

Procedimiento: Producción

Cliente: GISIS S.A.

Nombre de Personal Entrevistado: Sr. Javier Colke

Fecha de Auditoría: 02 de febrero del 20x2

No	PREGUNTAS	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
		SI	NO	ÓPTIMO	OBTENID	
18	¿El personal se encuentra periódicamente capacitado acerca de las labores realizadas?		X	5	0	No se realizan capacitaciones periódicas.
19	¿Tienen la empresa controles de ingreso y salida de bienes y personas de la planta?	X		5	5	
20	¿La capacidad instalada logra cubrir con la demanda de balanceado a nivel nacional?		X	5	0	Existe una mayor demanda con relación a la producción de balanceado.
TOTAL				100	70	

Elaborado por: Jeanneth Pinto

Revisado por: Ana Lucía López

MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

- **RIESGO INHERENTE.-** El riesgo inherente del Departamento de Comercialización es de un 35% (riesgo mínimo medio - bajo) , esta afirmación ha sido realizada en base a ciertos criterios que se observaron tanto en la visita a las instalaciones de la empresa como en la entrevista realizada al Jefe del Departamento de Producción, los mismos que son:
 - Cada una de las máquinas utilizadas en la producción del balanceado están ubicadas de tal forma que garanticen que el proceso productivo sea consecutivo.
 - El Departamento de Control de Calidad se encarga de analizar la materia prima antes de ser utilizado en la fabricación del balanceado y del producto terminado antes de salir a la venta.
 - Existe un Departamento Médico que garantiza que cualquier accidente en la manipulación de las máquinas u otros, sean atendidos de forma inmediata.
 - Todo el personal tiene uniformes y equipos de protección adecuados que garantizan la realización del trabajo en forma segura.
 - Solamente el personal encargado de producción puede ingresar a la fábrica no se permite la entrada de personal ajeno o no autorizado.
 - En toda la planta productiva existen diversos extintores, puertas de salida de emergencia y el personal está debidamente capacitado para actuar en caso de una emergencia.

- **RIESGO DE CONTROL.-** Realizada la evaluación del control interno mediante la utilización de cuestionarios se obtuvo los siguientes resultados:

Riesgo de Control = Puntaje óptimo – Puntaje obtenido

Riesgo de Control = 100% - 70%

Riesgo de Control = 30 %

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del departamento de Producción de la empresa Gisis S.A., se utiliza la siguiente matriz de medición:

MATRIZ DE MEDICIÓN DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
ALTO		
ALTO	88,89%	99,99%
MEDIO	77,78%	88,88%
BAJO	66,67%	77,77%
MEDIO		
ALTO	55,56%	66,66%
MEDIO	44,45%	55,55%
BAJO	33,34%	44,44%
BAJO		
ALTO	22,23%	33,33%
MEDIO	11,12%	22,22%
BAJO	0,01%	11,11%

ELABORADO POR: ANA LUCÍA LÓPEZ

Con la utilización de esta matriz se puede determinar que el nivel de confianza del control interno en el Departamento de Producción es del 70% (alto – bajo), por lo que será necesario implementar nuevos y mejores controles internos en un 30% (riesgo bajo – alto), el riesgo de

control se lo considera como no significativo ya que no genera pérdidas económicas ni perjudica la eficiencia de los procesos que se manejan en este Departamento.

- **RIESGO DE DETECCIÓN.-** Tomando como referencia los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo del equipo de auditoría es del 8% (riesgo bajo– bajo), debido a las siguientes consideraciones:
 - Los niveles de riesgos encontrados en la evaluación inicial y en la de control no son considerados como relevantes.
 - Los controles manejados por la empresa son adecuados.
 - Se encuentran identificados claramente los procesos que se manejan dentro de Producción, lo cual facilita el trabajo del equipo auditor, en el examen de este Departamento.
 - Se confía en que el auditor consideró pruebas de cumplimiento que estén de acuerdo a los niveles de riesgos determinados en la evaluación inicial y de control.
- **RIESGO DE AUDITORÍA.-** Determinados cada uno de los riesgos que afectan tanto a la empresa como al auditor después de realizar el análisis respectivo, se establece el riesgo de auditoría con la siguiente fórmula:

$$RA = RI * RC * RD$$

Riesgo Inherente= 25%

Riesgo de Control = 20%

Riesgo de Detección = 8%

En donde el resultado de la fórmula es:

$$RA = 0,35 * 0,30 * 0,08$$

P.7
4/4

$$RA = 0,84\%$$

Como conclusión tenemos que el Auditor se enfrenta a un riesgo de auditoría del 0,84% (riesgo bajo) de que ha ocurrido un error material, y este no ha sido evidenciado ni por los controles que se mantiene en la empresa ni por los procedimientos que ha establecido el Auditor.

MATRIZ RIESGO DE AUDITORÍA

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativas antes de considerar el control interno.	Es posible que existan algunos errores.
RIESGO INHERENTE	35%
Confianza del control interno	Alto-bajo
RIESGO DE CONTROL	30%
Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes.	Disponibilidad baja
RIESGO DE DETECCIÓN	8%
Nivel de pruebas de cumplimiento.	Nivel bajo

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA

TÉCNICA	CLASIFICACIÓN
OCULAR	<ul style="list-style-type: none">○ COMPARACIÓN○ OBSERVACIÓN○ RASTREO○ REVISIÓN SELECTIVA
VERBAL	<ul style="list-style-type: none">○ INDAGACIÓN
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none">○ ANÁLISIS○ CONCILIACIÓN○ CONFIRMACIÓN
DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none">○ COMPROBACIÓN○ CÁLCULO
FÍSICA	<ul style="list-style-type: none">○ INSPECCIÓN

Elaborado por: Ana Lucía López

PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
1	COMPRA Y RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS	
1	Observe el proceso de ingreso de la materia prima a las diferentes bodegas.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación
2	Solicite las órdenes de compra de materia prima, las guías de remisión y las facturas de compra y verifique que lo solicitado sea igual que lo recibido.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
2	ANÁLISIS QUÍMICO DE LA MATERIA PRIMA	
1	Observe y analice el proceso de análisis químico de la materia prima y verifique el cumplimiento del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Comprobación
3	FORMULACIÓN	
1	Observe y analice el proceso de formulación del producto a elaborar.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación
4	PESAJES DE MACROS Y MICROS	
1	Observe como se realiza el proceso de pesaje de la materia prima tanto en la balanza convencional como en la electrónica.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación
2	Realice el pesaje de varias materias primas utilizadas en el proceso de producción y verifique que las mismas contengan el peso establecido en la fórmula del balanceado.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación
5	MOLIENDA	
1	Observe que la granulometría de la materia prima sometida al proceso de molienda tenga el tamaño adecuado para cada tipo de balanceado que se desea elaborar.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Comparación

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
6	DOSIFICACIÓN Y MEZCLADO	
1	Verifique que el Controlador Lógico Programable (PLC) utilizado por la empresa envíe las dosis justas de cada una de las materias primas al proceso de mezclado.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Comparación
7	PULVERIZACIÓN	
1	Verifique que la mezcla obtenida en el proceso de dosificación sea reducida de tamaño de acuerdo a las características del producto a elaborar.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación
8	EXTRUSIÓN	
1	Verifique que los moldes utilizados para dar la forma al producto sean llenados de forma correcta, garantizando la obtención de un extruso con diámetros entre 2 a 9 mm.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Comprobación
9	SECADO – APLICACIÓN DE GRASA – ENFRIADO	
1	Verificar que los secadores a contra-flujo permitan obtener un extruso con una humedad del 12%.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Comprobación
10	ENVASADO – COSIDO – ETIQUETADO	
1	Observe como se realiza el proceso de envasado, cosido y etiquetado del producto terminado.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación
2	Realice el pesaje de los sacos y observe que contengan el peso adecuado y marcado en la etiqueta.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva • Comprobación

No	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
11	ALMACENAMIENTO	
1	Solicite y analice los documentos utilizados para la entrega y envío del producto terminado hacia las bodegas.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión Selectiva
12	ANÁLISIS POST PRODUCCIÓN	
1	Observe y analice como se realiza el proceso de análisis del producto terminado y verifique que las observaciones encontradas hayan sido cumplidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Comprobación

**APLICACIÓN DE
PROCEDIMIENTOS DE
AUDITORÍA PRODUCCIÓN**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.8

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

**PROCESO No 1 COMPRA Y RECEPCIÓN DE
MATERIAS PRIMAS**

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Observe el proceso de ingreso de la materia prima a las diferentes bodegas.

APLICACIÓN:

Para poder ingresar la materia prima a las bodegas es necesario observar que la descripción de la guía de remisión se encuentra igual a lo solicitado y a la factura, revisados estos documentos se ingresa la materia prima a las diferentes bodegas, se comienza almacenando los ingredientes líquidos como son el aceite de pescado y la grasa de pollo, luego se almacena la soya, el maíz y los restantes granos, almacenada la materia prima se firma tanto la factura y la guía de remisión indicando la conformidad con lo recibido, en el caso de existir diferencias a favor o en contra esto es comunicado a la empresa proveedora para solucionar el problema. Para dejar constancia de las existencias en bodega se abre la hoja de Entrada a Bodega por cada producto especificando la cantidad, descripción y peso de la materia prima comprada. Observado el proceso de ingreso de materia prima a las bodegas se pudo constatar que en todos los casos se cumple con lo establecido por la empresa.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.9

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 1 COMPRA Y RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 2:

Solicite las órdenes de compra de materia prima, las guía de remisión y facturas de compra y verifique que lo solicitado sea igual que lo recibido.

APLICACIÓN:

Se solicitó las órdenes de compra de materia prima, las guías de remisión y facturas de compra y se analizó si lo solicitado por la empresa es lo que fue vendido por el proveedor, lo que se pudo determinar es que tanto las guías de remisión como la factura de compra tiene la misma descripción de producto y cantidad que lo existente en las órdenes de compra, por lo que se puede indicar que siempre lo que es solicitado por la empresa es enviado de forma correcta por el proveedor, además de que no existen errores ni en la guía de remisión ni en la factura entregada por la compra de materia prima realizada por la empresa.

Aplicado los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.10

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

**PROCESO No 2 ANÁLISIS QUÍMICO DE LA MATERIA
PRIMA**

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Observe y analice el proceso de análisis químico de la materia prima y verifique su cumplimiento.

APLICACIÓN:

Cada vez que ingresa nueva materia prima a la empresa el Departamento de Control de Calidad realiza el análisis químico a una muestra tomada de cada uno de los productos comprados, este análisis está basado en la observación tanto de las propiedades de la materia prima como de las condiciones actuales en las que se encuentra, además se observa la existencia de hongos, bacterias o parásitos que puedan afectar en la elaboración del balanceado, una vez que se desarrolla el análisis se realiza un informe indicando como está el producto, las observaciones encontradas y al final se indica si es que se encuentra apto o no para la utilización en el proceso productivo. Estos análisis son enviados al Departamento de Producción para que conozcan que materia prima puede ser utilizada y cual no en la fabricación de balanceado. Después de observar el proceso de análisis químico se verificó que siempre que ingresa la materia prima y el producto terminado a las bodegas se ejecuta dicho análisis y el mismo es registrado en informes que muestran su cumplimiento.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.11

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 3 FORMULACIÓN

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Observe y analice el proceso de formulación del producto a elaborar.

APLICACIÓN:

La formulación del producto inicia con la apertura de la Orden de Fabricación indicando la cantidad, la descripción y el peso del producto que se va a fabricar a la par de este documento se abre la Hoja de Trabajo la cual será manejada por el Departamento de Contabilidad para el registro de los costos de producción generados por el nuevo proceso productivo, luego se determina la receta que se va a utilizar para cada tipo de producto y las cantidades de materia prima que se necesitarán, conocido esto se crea la Orden de Requisición para solicitar los insumos a bodega, aquí verifican la existencia de todo el producto y lo envían a producción, en el caso de faltar alguna tipo de producto se abre la Orden de Compra para solicitar la adquisición del mismo. Analizados los procesos realizados y los documentos utilizados se pudo determinar que en todos los casos que se fabrica un nuevo producto se cumple con lo establecido para el proceso de formulación.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.12

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 4 PESAJES DE MACROS Y MICROS

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Observe como se realiza el proceso de pesaje de la materia prima tanto en la balanza convencional como en la electrónica.

APLICACIÓN:

Especificado la cantidad de materia prima a utilizar en el nuevo proceso productivo, se procede a realizar el pesaje de la misma, en este proceso se maneja la Orden de Pesaje en la que consta el tipo de producto, la cantidad solicitada para la producción, la cantidad enviada desde bodega, el peso obtenido en la balanza convencional, el peso obtenido en la balanza electrónica y una columna para anotar diferencias encontradas. Cada una de las materias primas son pesadas primero en la balanza convencional y luego en la electrónica una vez realizado este proceso se ingresa la información y se obtienen diferencias, en el caso de faltar producto se indica a bodega para que lo envíen pero de existir producto sobrante este es remitido a bodega para su almacenamiento. Luego de observado este proceso se pudo determinar que siempre que ingresa nueva materia prima al proceso de producción, este es pesado previamente, garantizando la cantidad justa de materia prima.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.13

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 4 PESAJES DE MACROS Y MICROS

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 2:

Realice el pesaje de varias materias primas utilizadas en el proceso de producción y verifique que las mismas contengan el peso establecido en la fórmula del balanceado.

APLICACIÓN:

Se pesaron cuatro tipos de materias primas como son la soya, la harina de pescado, el trigo y el maíz que serían utilizados en la elaboración del T-240 3/16, esto se lo realizó tanto en la balanza convencional como en la electrónica que son de propiedad de la empresa y se pudo observar que sus pesos son los justos y los establecidos en la fórmula del balanceado, además estos habían sido ingresados en la Orden de Pesaje sin existir diferencias ni novedades, sin embargo se realizó un nuevo pesaje en otras balanzas con las mismas características que las existentes en la empresa y se pudo observar que el peso era menor al establecido, por lo que se puede decir que existe adulteración en la calibración de las pesas manejadas por la empresa.

H.1

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Producto con peso correcto

Total producto pesado

$\frac{1}{4} = 25\%$ de los productos pesados tenían la cantidad adecuada según lo indicado en la fórmula.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.14

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 5 MOLIENDA

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Observar que la granulometría de la materia prima sometida al proceso de molienda tenga el tamaño adecuado para cada tipo de balanceado que se desea elaborar.

APLICACIÓN:

Pesadas todas las materias primas utilizadas en la fabricación de balanceado se ingresa la misma al proceso de molienda, esto es realizado en grandes tanques que contienen martillos que trituran la materia prima, el tamaño de la molienda depende de la granulometría que se desea de acuerdo al producto que se elaborará, siempre se obtiene la granulometría adecuada debido a que este es un proceso automatizado y previo al ingreso de la materia prima se programa tanto la cantidad que ingresa como el tamaño que se desea obtener luego de la molienda, esto garantiza que el producto que se obtiene este de acuerdo a la especificaciones de lo que se va a elaborar, si es que se desea un grano grande los martillo que muelen son separados mientras que si el grano debe ser pequeño los martillos son juntados para garantizar el proceso de molienda. Se pudo verificar que esto es realizado en todos los procesos de fabricación del producto de forma automatizada.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.15

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 6 DOSIFICACIÓN Y MEZCLADO

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Verifique que el Controlador Lógico Programable (PLC) utilizado por la empresa envíe la dosis justa de cada una de las materias primas al proceso de mezclado.

APLICACIÓN:

La empresa maneja un Controlador Lógico Programable (PLC) que permite automatizar el proceso de mezclado, para esto es necesario que previo al envío de las diferentes materias primas al mezclado se ingrese las cantidades necesarias para la elaboración del producto, esto se lo hace de acuerdo a la fórmula del balanceado que se va a elaborar, una vez que esto es programado, el PLC envía las dosis adecuadas de cada materia prima a una tolva la cual al llegar a un peso de 1500 kg detiene el Controlador Lógico Programable y empieza a mezclar permitiendo que todos los ingrediente se junten, garantizando que la mezcla contenga las cantidades justas de materia prima para su elaboración. Esto es observado por los empleados siempre que se inicia un nuevo proceso productivo.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.16

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 7 PULVERIZACIÓN

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Verifique que la mezcla obtenida en el proceso de dosificación sea reducida de tamaño de acuerdo a las características del producto a elaborar.

APLICACIÓN:

La masa obtenida en el proceso de dosificación y mezclado es enviado al proceso de pulverización, aquí lo que se hace es ingresar el producto obtenido en un sistema de trituración el cual funciona de forma automatizada, este se encarga de pulverizar todos aquellos residuos de materia prima que no fueron eliminados anteriormente, ya que es necesario que antes de llegar al proceso de extrusión la mezcla no tenga trozos ni restos de granos sino que exista una masa uniforme, al momento de ingresar esta se activan varios martillos que muelen los granos y no permiten que estos lleguen enteros al siguiente proceso, esto se lo regula de acuerdo al producto que se va a elaborar, por lo que al ser automatizado garantiza el tamaño y espesor justo de la masa. La actividad de mezclado es ejecutada de forma correcta en cada uno de los procesos productivos realizados por la empresa.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.17

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 8 EXTRUSIÓN

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Verifique que los moldes utilizados para dar la forma al producto sean llenados de forma correcta, garantizando la obtención de un extruso con diámetros entre 2 y 9 mm.

APLICACIÓN:

La masa obtenida en el proceso de pulverización es cocinada a altas temperaturas y por poco tiempo en un extrusor o cocinador, esta masa es enviada a los moldes para que tomen la forma del extruso que se va a elaborar, estos moldes tienen la forma de grandes dados con orificios que tienen el tamaño entre 2 y 9 mm que es como se utiliza el producto en la alimentación del pez, estos moldes son llenados con el producto, sin embargo los mismos no contienen la cantidad justa por lo que el tamaño del extruso es mucho menor que el establecido, esto permite obtener una mayor producción ya que no se llena completamente los moldes, pero no se está entregando al cliente un producto con el tamaño justo del extruso.

H.2



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.18

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 9 SECADO – APLICACIÓN DE GRASA ENFRIADO

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Verifique que los secadores a contra – flujo permitan obtener un extruso con una humedad del 12%.

APLICACIÓN:

Cada uno de los moldes con una humedad de 25% son enviados a secadores a contra-flujo para que disminuyan la humedad de los mismos y se obtenga un producto de acuerdo a su formulación. Esta cámara funciona automáticamente y antes de que ingresen los moldes se coloca el grado de humedad que se desea obtener, por lo que una vez adentro los secadores funcionan en todas las direcciones garantizando una humedad adecuada, a la salida del secador una persona encargada de medir la humedad lo hace manualmente para garantizar que el mismo este adecuadamente elaborado, ya que si la humedad es distinta se puede dañar el producto al colocar la grasa o el aceite al mismo. Para determinar que la humedad se encuentra acorde con las propiedades del producto, se manejan reportes, en el que se detalla la humedad obtenida y la que realmente debe tener, además se indican observaciones encontradas, cada vez que se elabora un nuevo producto el proceso de secado es realizado de la forma establecida por la empresa.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.19

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 10 ENVASADO-COSIDO-ETIQUETADO

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Observe como se realiza el proceso de envasado, cosido y etiquetado del producto terminado.

APLICACIÓN:

Cada una de los productos que han sido observados cumplen de forma adecuada con el proceso de envasado, cosido y etiquetado, para lo cual el producto secado y enfriado es enviado al proceso de envasado, cosido y etiquetado, cada uno de estos procesos son realizados de forma automática sin la utilización de la mano del hombre.

Primero el producto enfriado es enviado hacia grandes tolvas las cuales permiten llenar los sacos con el peso justo a envasar para esto se debe programar con anterioridad de acuerdo al peso del saco, una vez ingresado el producto estos son transportados hacia un cosedora automática que se encarga de sellar las bolsas, terminado este proceso se coloca la etiqueta al producto en el cual se indica el peso, condiciones del producto empacado, indicaciones para su uso y la fecha de elaboración y caducidad.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.20

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 10 ENVASADO-COSIDO-ETIQUETADO

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 2:

Realice el pesaje de los sacos y observe que contengan el peso adecuado y marcado en la etiqueta.

APLICACIÓN:

Se solicitaron 40 sacos de diferentes tamaños y se los peso uno por uno en balanzas convencionales, de los sacos pesados 15 tenían el peso indicado en la etiqueta, y 25 tenían un peso inferior al marcado en la misma.

H.3

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Sacos con peso correcto

—————
Total sacos pesados

$\frac{15}{40} = 38\%$ de los sacos tienen el peso de acuerdo a lo
indicado en la etiqueta.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.21

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 11 ALMACENAMIENTO

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Solicite y analice los documentos utilizados para la entrega y envío del producto terminado hacia las bodegas.

APLICACIÓN:

Para que el producto terminado pueda ser enviado desde la planta productora hasta las diferentes bodegas es necesario primero que se cierre tanto la Orden de Fabricación como la Hoja de Orden de Trabajo una vez que estos documentos son cerrados se elabora la correspondiente Orden de Entrada a Bodega por cada uno de los productos elaborados, este documento contiene información acerca de la fecha de ingreso del producto, el número de la bodega, el código del producto, cantidad, la unidad de medida, el peso de los sacos y la firma y nombre de quién elaboró el documento, entregó el producto terminado en bodega y de quien lo recibió, existe un documento por cada tipo de producto elaborado y contiene tres copias una queda archivada en el Departamento de Producción, la otra es ingresada en Bodega y la última es enviada al Departamento Contable para su registro.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Sacos envasados

Artículo Terminado

$\frac{1000}{1000} = 100\%$ de los artículos terminados están envasados.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

P.22

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

PROCESO No 12 ANÁLISIS POST PRODUCCIÓN

HALLAZGO

PROCEDIMIENTO 1:

Observe y analice como se realiza el proceso de análisis del producto terminado y verifique que las observaciones encontradas hayan sido cumplidas.

APLICACIÓN:

Terminado el proceso productivo el Departamento de Control de Calidad toma al azar muestras de diferentes tipos de balanceados que fueron elaborados y los analiza, en esta ocasión observa aspectos como proteína cruda, humedad, grasa, cenizas, Fibra y observa que el producto flote con el contacto en el agua, cada una de estas propiedades son analizadas y calificadas al final se obtiene una nota de veinte puntos si todo está bien, con la calificación se redacta el informe indicando la condición actual del producto y si el mismo puede o no salir a venta, en el caso de encontrar observaciones las mismas son notificadas al Jefe del Departamento de Producción quien se encarga de que las mismas sean atendidas y corregidas inmediatamente, para que de esta manera se garantice un producto elaborado bajo las mejores condiciones y que satisfaga las necesidades de los clientes.

**Aplicado los
Procedimientos de
Auditoría no se
encontraron
hallazgos dignos de
comentar.**

CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:

Observaciones Cumplidas

—————
Total Observaciones

$\frac{3}{3} = 100\%$ de las observaciones fueron cumplidas.

HOJA DE HALLAZGOS

PRODUCCIÓN



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

H.1

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: PESAJES DE MACROS Y MICROS

REF P/T

P.13

PROCEDIMIENTO:

Realice el pesaje de varias materias primas utilizadas en el proceso de producción y verifique que las mismas contengan el peso establecido en la fórmula del balanceado.

a) CONDICIÓN:

Existe adulteración en la calibración de las pesas manejadas por la empresa.

b) CRITERIO:

Las balanzas convencionales como las electrónicas deben tener una calibración real que garantice el peso adecuado de la materia prima en el proceso de producción.

c) CAUSA:

El Jefe de Producción no realiza el mantenimiento a las balanzas existentes por lo que estas se encuentran obsoletas y mal calibradas ocasionando que el pesaje sea incorrecto,

d) EFECTO:

El 75% de los producto pesados no contienen la cantidad especificada en la fórmula por lo que en el caso en que los inspectores del INEN visiten la planta productora y analicen las balanzas utilizadas por la empresa verificando que las mismas están mal calibradas ocasionará que éstas sean decomisadas y se impongan multas y sanciones a la empresa generando desprestigio y pérdida de dinero.

CONCLUSIÓN:

La empresa maneja balanzas convencionales y electrónicas mal calibradas lo que genera un inadecuado proceso de pesaje, ocasionando que la materia prima utilizada en el proceso productivo no sea la adecuada, esto podría generar inconvenientes con autoridades de control, desprestigio de la empresa y pérdidas económicas

RECOMENDACIÓN:

1. Crear una partida en el presupuesto anual de la empresa para la futura renovación de las balanzas convencionales y electrónicas.
2. Cumplir con lo que dispone la ley de Pesas y Medidas emitido por el INEN para evitar sanciones y multas.
3. Programar un Plan de Mantenimiento continuo y frecuente de acuerdo a las necesidades de los equipos.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

H.2

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: EXTRUSIÓN	REF P/T P.17
PROCEDIMIENTO: Verifique que los moldes utilizados para dar la forma al producto sean llenados de forma correcta, garantizando la obtención de un extruso con diámetros entre 2 a 9mm.	
a) CONDICIÓN: Los moldes no contienen la cantidad justa por lo que el tamaño del extruso es mucho menor que el establecido, esto permite obtener una mayor producción ya que no se llena completamente los moldes, pero no se está entregando al cliente un producto con el tamaño justo del extruso. b) CRITERIO: Los moldes utilizados en el proceso de extrusión deben ser llenados completamente de manera que garantice un tamaño justo y adecuado para la alimentación del pez. c) CAUSA: El Jefe de Producción no realiza la asignación de una persona responsable que controle que los moldes se encuentren completamente llenos.	

d) EFECTO:

El 10% del producto terminado no contiene el tamaño adecuado para cada tipo de extruso por lo que al no elaborar un producto con las dimensiones adecuadas para alimentar al pez, produce reclamos por parte de los clientes, disminución de las ventas y por ende pérdidas económicas para la empresa.

CONCLUSIÓN:

Los moldes no contienen la cantidad justa por lo que el tamaño del extruso es mucho menor que el establecido, lo cual no garantiza una correcta alimentación del pez, existiendo reclamos por parte de los clientes, disminución de las ventas y por ende pérdidas económicas para la empresa.

RECOMENDACIÓN:

1. Responsabilizar a un empleado en las tareas de control del producto ingresado en los moldes, para que supervise que la cantidad de materia prima sea la justa.



GISIS S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PRODUCCIÓN

H.3

Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 20X1

HOJA DE HALLAZGOS

PROCESO: ENVASADO-COSIDO-ETIQUETADO	REF P/T P.20
PROCEDIMIENTO: Realice el pesaje de los sacos y observe que contengan el peso adecuado y marcado en la etiqueta.	
a) CONDICIÓN: De los sacos pesados quince tenían el peso indicado en la etiqueta, y veinte y cinco tenían un peso inferior al marcado en la misma. b) CRITERIO: Cada uno de los sacos deben ser envasados con el peso justo indicado en la etiqueta. c) CAUSA: Esto se genera por problemas existentes en las tolvas de almacenamiento que necesitan ser cambiadas ya que no se les ha dado mantenimiento y están dañadas, debido al descuido del Jefe de Mantenimiento y Producción. d) EFECTO: De todos los sacos envasados el 62% no tienen el peso justo por lo que al no envasar de forma adecuada el producto se crean problemas y perjuicios al cliente. La imagen de la empresa se deteriora y sus ventas disminuyen.	

CONCLUSIÓN:

En el proceso de envase del producto no se ingresa la cantidad justa indicada en la etiqueta de los sacos, debido a que existen problemas en las tolvas de almacenamiento ya que deben ser cambiadas porque no se les ha dado mantenimiento y están dañadas, esto genera disminución en las ventas por malestar del cliente al no recibir el peso adecuado y los ingresos se ven afectados.

RECOMENDACIÓN:

1. Crear una partida en el presupuesto anual de la empresa para la futura renovación de los equipos utilizados en el envase del producto.
2. Programar un Plan de Mantenimiento continuo y frecuente de acuerdo a las necesidades de los equipos.

1.1.5 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

1.1.5.1 INFORME DE AUDITORIA



**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
LÓPEZ Y ASOCIADOS AUDITORES
27 DE FEBRERO DEL 20X2**

Ing. CARLOS MIRANDA ILLINGWORTH

GERENTE GENERAL DE GISIS S.A.

Presente.-

Hemos revisado y analizado la información de los DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS, TESORERÍA, COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN de Gisis S.A. que expresa que ha mantenido un control interno bueno sobre los procedimientos relacionados a los Departamentos, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 20x1.

Los objetivos, generales de este contrato, que fueron esbozados más específicamente en la carta el 28 de noviembre del 20x2, fueron los siguientes:

- Establecer el grado en que el ente y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar si las funciones en cada uno de los departamentos se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados.

- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, así como también de los planes, normas y procedimientos establecidos.
- Desarrollar el informe final de auditoría para así mediante las conclusiones y recomendaciones proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos por parte del ente.

Nuestra auditoría de gestión abarco todos los procesos que se manejan dentro de los DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS, TESORERÍA, COMERCIALIZACIÓN Y PRODUCCIÓN. Las evaluaciones incluyeron el análisis de las operaciones que se manejan en cada una de estas unidades.

La información financiera consultada en el curso de nuestros análisis no fue auditada o revisada por nosotros, y por tanto, no expresamos una opinión o cualquier otra forma de seguridad sobre ésta.

La Auditoría de Gestión comprendió entrevistas con los jefes y el personal que trabaja en los diferentes departamentos, además se analizaron archivos, manuales, documentación soporte, expedientes, sistemas, procedimientos y políticas utilizadas por la empresa en la ejecución de sus actividades.. Por lo que después de realizar un estudio de cada uno de los procesos que se manejan dentro de la empresa se pudo desarrollar recomendaciones en base a los hallazgos obtenidos las cuales podrán ayudar al mejoramiento de la institución.

Todos los hallazgos significativos están incluidos en este informe para su consideración. Las recomendaciones en este informe representan, a nuestro juicio, aquellas que más probablemente traerán mejoramientos en las operaciones de la organización.

Las recomendaciones difieren en aspectos como el mal uso y manejo de los documentos, la no observancia de la normativa interna ni de los

manuales y expedientes con los que cuenta la institución, la falta de control en la asistencia del personal, el mal uso de los recursos; esto son varios puntos importantes que se deben tomar en cuenta al momento de tomar decisiones.

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

PROCESO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESO: CONTRATACIÓN

Se solicitó las carpetas de los contratados y se analizó si las mismas tenían toda la documentación soporte. De todas las carpetas analizadas la mayoría no tenía con un contrato legalizado desde el primer día de ingreso a la empresa, en el caso de los empleados que contaban con un contrato, los mismos habían sido legalizados después de aproximadamente seis meses de haber ingresado a la empresa. En otros casos hay trabajadores que exceden este tiempo y aun no tienen dentro de sus carpetas un contrato legalizado.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

De las carpetas analizadas en total ocho, tres poseían toda la documentación soporte que incluye el contrato legalizado, seis trabajadores aún no cuentan con un contrato legalizado, por lo que podemos decir que solamente el 38% de los empleados tienen las carpetas con toda la documentación soporte y un contrato legalizado, el proceso de contratación no es eficiente.

CONCLUSIÓN:

No se realiza la legalización del contrato del nuevo empleado antes de su ingreso a la empresa, hay trabajadores que están laborando sin contrato, y a otros se los legaliza después de varios meses de estar trabajando en la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Recursos Humanos

1. El nuevo empleado será contratado y afiliado al Seguro Social una vez que ha superado con éxito el proceso de selección de personal, para evitar que existan empleados laborando sin contrato y ni afiliación al IESS.
2. La legalización del contrato será inmediata, y debe garantizar que el empleado cuente con todos los derechos legales para el desempeño de sus funciones.
3. Dentro del Manual de Funciones y Procedimientos, establecer las condiciones en las cuales se desarrollará el proceso de contratación, este será de observación obligatoria.

PROCESO: CONTRATACIÓN

Se accedió a la página web del IESS y se analizó la fecha de ingreso de los trabajadores a la empresa, la fecha de envío del aviso de entrada, y los datos de los empleados que se encontraban afiliados al seguro social.

De toda la información analizada se pudo constatar que ningún empleado fue afiliado al IESS desde el primer día de ingreso a la empresa, varios empleados fueron afiliados una vez que se firmó el contrato y en otros casos el empleado tiene un contrato legalizado sin embargo este no ha sido afiliado aún.

Dentro de la empresa hay empleados que están trabajando sin afiliación al IESS ni contrato legalizado.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De todos los trabajadores analizados, estos no fueron afiliados al IESS desde el primer día de ingreso a la empresa, es por esto que se puede decir que la misma incumple con lo dispuesto en la ley.

CONCLUSIÓN:

Ningún empleado es afiliado desde el primer día de ingreso al trabajo, varios empleados son afiliados una vez que se firma el contrato y a otros después de firmado el mismo, existen empleados que están laborando en la empresa sin afiliación al IESS.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Recursos Humanos

1. Observar el Código de Trabajo y la Ley de Seguridad Social además de cada una de sus disposiciones con la finalidad de garantizar las mejores condiciones laborales para la empresa y el trabajador.
2. Los empleados que han sido contratados serán afiliados desde el primer día de ingreso a la empresa sin importar si el mismo cuenta o no con un contrato legalizado.

PROCESO: CAPACITACIÓN

Solicitado el Plan Anual de Capacitación se pudo constatar que no todas las actividades planificadas fueron cumplidas, hay actividades desarrolladas en otras fechas, temas que han sido cambiados sin un análisis ni reunión previa y varios costos sobrepasan lo establecido, esto genera que la empresa se vuelva menos productiva y que tenga que incurrir en gastos económicos excesivos debido a la forma poco planificada en la que se desarrollan las capacitaciones.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De todas las actividades planificadas que constan dentro del Plan Anual de Capacitación solamente el 43% fueron ejecutadas en su totalidad, las demás actividades no fueron desarrolladas. De las capacitaciones ejecutadas solamente una se realizó de acuerdo a lo planificado, las otras se las efectuó en fechas distintas, con temas cambiados y costos más excesivos.

CONCLUSIÓN:

El Plan Anual de Capacitación no es ejecutado en su totalidad, las actividades son desarrolladas en fechas diferentes a las planificadas, los temas son cambiados y varios costos sobrepasan lo establecido, esto se debe a que no existe un responsable para dar el seguimiento adecuado al plan de capacitación.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Recursos Humanos

1. Asignar un responsable que se encargue de dar seguimiento al cumplimiento de todas las actividades descritas en el Plan Anual de Capacitación, el cual garantice que cada una de las actividades sean desarrolladas en las condiciones en las que fueron establecidas.

PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Se analizó el sistema de registro y control de asistencia que mantiene la empresa actualmente y se pudo determinar que este es llevado de forma manual lo cual no es muy fiable ya que es difícil comprobar que quien firmó es quien llegó a trabajar, además las horas de ingreso y salida que se colocan casi nunca son reales, ya que a pesar de que el trabajador llegó tarde en el registro se marca una hora de ingreso puntual, esto dificulta el control adecuado de las horas de trabajo y asistencia de personal por parte del Departamento de Recursos Humanos.

El sistema utilizado no garantiza un adecuado monitoreo ni seguimiento de la hora de ingreso y salida de personal, lo que genera pérdidas económicas para la empresa y perjudica a la productividad de la misma.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

El actual sistema de registro y control de asistencia es eficiente en un 20% relacionado con el manejo y control adecuado del personal,

mediante este indicador se puede constatar que este sistema no garantiza un control apropiado y eficiente del personal.

CONCLUSIÓN:

La empresa no cuenta con un sistema de registro y control de asistencia adecuado que garantice un monitoreo apropiado de la hora de ingreso y salida del personal, actualmente se lo maneja de forma manual bajo responsabilidad del guardia, quien no garantiza la veracidad de la información transmitida, ya que no notifica las novedades existentes.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General

1. Adquirir un sistema de control de asistencia de personal automatizado para garantizar su eficiencia en el monitoreo de la hora de ingreso y salida del personal.

PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Se verificó los sistemas de retribución por méritos e incentivos utilizados por la empresa y se determinó que la misma no considera dentro del Manual de Funciones y Procedimientos políticas de retribución, generando que la productividad de la empresa se vea afectada ya que los empleados no se sienten satisfechos en su puesto de trabajo y buscan mejores oportunidades laborales, volviendo discontinuas las labores de la empresa, además debe incurrir en costos innecesarios por el cambio constante de personal.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se analizó el Manual de Funciones y Procedimientos verificando que la empresa no maneja ningún tipo de retribución por méritos o incentivos.

CONCLUSIÓN:

La empresa no considera dentro de su Manual de Funciones y Procedimientos y tampoco ha determinado, políticas de retribución por

méritos o incentivos que premie el desempeño eficiente de sus trabajadores.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General

1. Las políticas y programas por méritos o incentivos creados por la empresa deben constar dentro del Manual de Funciones y Procedimientos, de forma que garantice su aplicación en futuras ocasiones.

Al Jefe de Recursos Humanos

1. Crear políticas y programas de incentivo orientados a retribuir a los empleados que realizan un trabajo de forma adecuada, permitiéndole a la empresa el cumplimiento de sus objetivos.

PROCESO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Se verificó que todas las personas que laboran en la empresa cumplan con una carga laboral adecuada y se pudo determinar que los estibadores trabajan más de ocho horas diarias, inclusive en horas de almuerzo y los días sábados, domingos y feriados, sin que se les reconozca los valores por horas extras. Esto se debe a que el patrono incumple con lo establecido por la ley, por lo que en caso de que los trabajadores presenten juicios laborales esto perjudicaría tanto a la reputación de la empresa, como a su economía.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Analizada la carga laboral de los empleados se pudo determinar que el 20% de los trabajadores (estibadores) laboran más de ocho horas diarias, inclusive en horario de almuerzo, sábado, domingo y feriados sin que sea cancelado el valor por horas extras.

CONCLUSIÓN:

Los empleados que laboran en la bodega como estibadores trabajan más de ocho horas diarias, inclusive en horas de almuerzo y los días sábados, domingos y feriados, sin que estos reciban un pago por horas extras.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente y Jefe de Recursos Humanos

1. Observar el Código de Trabajo en lo relacionado con el pago de sueldos y otros beneficios complementarios que por ley deba realizar a sus trabajadores, de esta manera se garantiza el cumplimiento de los derechos que tiene el trabajador.
2. Todos los empleados deben laborar ocho horas diarias, y en el caso de sobrepasar estas, las mismas serán consideradas como extraordinarias, por tanto la empresa debe pagar un valor extra a la hora normal de trabajo.

Al Jefe de Nómina

1. Mantener por cada empleado un registro detallado de las horas laboradas, en el que consten el registro de las horas normales de trabajo, horas extraordinarias y el cálculo general del sueldo, de manera que garantice un pago justo y equitativo a sus empleados.

PROCESO DEL ÁREA DE TESORERÍA

PROCESO: GESTIÓN BANCARIA

Se solicitaron los Comprobantes de Manejo de Efectivo y los Comprobantes de Depósito y se verificó que el efectivo y cheques que ingresaron a la empresa hayan sido depositados diariamente. Analizados los comprobantes se pudo determinar que lo que ingresa diariamente a la empresa no es lo que se deposita, hay cheques que son depositados después de varios días, el efectivo no es depositado totalmente debido a pagos menores que debe realizar la empresa, para lo cual se toma dinero

de los ingresos diarios para poder cubrirlo, esto se produce debido a que la empresa no maneja un Fondo de Caja Chica para gastos menores.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

El 67% del efectivo recibido es depositado diariamente, la diferencia es utilizada para pagos menores realizados por los diferentes departamentos.

CONCLUSIÓN:

La empresa utiliza el dinero de los ingresos diarios para pagos menores, por lo que el depósito que se realiza no es por el total de los ingresos del día.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General

1. Disponer la creación del Fondo de Caja Chica para pagos menores que realizan los diferentes departamentos de la empresa de forma diaria.
2. Determinar políticas para el manejo de efectivos (Bancos, Caja y Caja Chica).

Al Jefe de Tesorería

1. Designar un responsable para el manejo y custodia de efectivos (Bancos, Caja y Caja Chica).

PROCESO: GESTIÓN DE CONCILIACIÓN BANCARIA

Se solicitaron las conciliaciones bancarias y se observó que estas no son elaboradas mensualmente sino cuando aparecen diferencias considerables con el estado enviado por el banco, cada vez que se realizan las conciliaciones, a la par se elaboran los ajustes necesarios para su registro contable. Estas conciliaciones no son elaboradas mensualmente debido a que no existe un responsable de su realización.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La empresa elabora cinco conciliaciones bancarias al año lo que representa un 42%, esto muestra que la misma no mantiene un control adecuado del movimiento bancario.

CONCLUSIÓN:

No se realizan conciliaciones bancarias mensuales, lo que no permite determinar el saldo real y la disponibilidad de la cuenta Bancos.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Tesorería

1. Elaborar conciliaciones bancarias mensuales, para lo cual se establecerá un responsable de su ejecución.

Al Jefe de Cartera

1. Identificar inmediatamente los depósitos realizados por los clientes en provincias para el registro contable oportuno.

PROCESO: GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN

Se solicitó los documentos que respaldan el envío de la documentación a los diferentes Departamentos y lo que se pudo observar fue que cada día en el Departamento de Tesorería se acumulan documentos que son utilizados en otros Departamentos, cada uno de estos son clasificados, guardados y sellados en sobres manila para su entrega, quien recibe el sobre, firma el documento que respalda la entrega del mismo, sin embargo existen entregas de documentación sin el comprobante de respaldo, documentos enviados erróneamente a otros departamentos. Estos sobres no son enviados diariamente sino cada dos días lo cual retrasa el trabajo de los demás departamentos y en general de la empresa.

CONCLUSIÓN:

La entrega de la documentación se la hace después de varios días de haberlos emitido, hay sobres que llegan incompletos, documentos erróneamente enviados a otros departamentos y faltan registros de entrega de documentación, originando demora en el ingreso de la información en los diferentes departamentos de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Tesorería

1. Establecer un responsable que controle el envío de la documentación a los diferentes departamentos de forma inmediata y completa, para garantizar la entrega oportuna de la documentación.
2. Disponer la utilización del documento de registro de entrega-recepción existente en la empresa siempre que se envíe la documentación a los diferentes departamentos.

PROCESO: GESTIÓN DE PLANEACIÓN

Se solicitó los Reportes de Cuentas por Cobrar y Pagar, se los analizó y se determinó que los Reportes de Cuenta por Pagar se encuentran actualizados y son utilizados para verificar los pagos realizados por la empresa, sin embargo los Reportes de Cuentas por Cobrar no muestran la realidad ya que no están actualizados, hay reportes de clientes en los que se indican deudas inexistentes, debido a que la documentación enviada desde caja no llega de forma rápida ocasionando demora en el ingreso de la información.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De toda la documentación solicitada se pudo establecer que el 33% de los Reportes de Cuentas por Cobrar están actualizados y que la diferencia corresponde a información desactualizada imposibilitando a la empresa la toma adecuada de decisiones, en el caso de los Reportes de Cuentas por

Pagar se pudo determinar que el 100% de estos se encuentran actualizados.

CONCLUSIÓN:

Los Reportes de Cuentas por Cobrar no muestran la realidad ya que no están actualizados, hay reportes de clientes en los que se indican deudas inexistentes, consecuentemente no pueden ser utilizados para una adecuada toma de decisiones respecto de las ventas a crédito

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Cartera

Actualizar y depurar los saldos de los clientes que se mantiene en Cuentas por Cobrar de forma inmediata, para garantizar que la información sea utilizada adecuadamente por parte del Departamento de Comercialización.

Al Jefe de Tesorería

Disponer y responsabilizar a un empleado del Área el envío y control de la documentación a los diferentes departamentos para garantizar que la misma llegue de forma inmediata y completa.

PROCESO DEL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

PROCESO: GESTIÓN DE RECEPCIÓN DE PEDIDOS Y BODEGAJE

Se observó el proceso de descargue del producto enviado desde Durán a Quito y se determinó que por descuido de quién cuenta el producto se pierden sacos mientras se está ingresando a la bodega principalmente los de cinco kilos. Observado el proceso de descargue se determinó que no en todos los casos se lo cumple de forma eficiente.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de descargas realizadas por la empresa en un mes, existe un 13% que provocan pérdidas de producto debido al descuido de quién

recibe el producto en Bodega.

CONCLUSIÓN:

Al realizar el proceso de descargue del producto, debido al descuido de los encargados de bodega se producen robos de balanceado perjudicando a los ingresos de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Comercialización

1. Disponer el diseño del formulario de recepción de mercaderías a Bodega con firmas de responsabilidad.
2. Disponer y responsabilizar al Jefe de Bodega la supervisión del proceso de descargue del producto de los camiones a las bodegas y recontar los sacos enviados desde Durán.

PROCESO: GESTIÓN DE RECEPCIÓN DE PEDIDOS BODEGAJE

Se solicitaron las guías de remisión y se las comparó con pedidos realizados en Quito determinando que existen guías que contiene una descripción incorrecta del producto, a pesar de que lo enviado corresponde a lo solicitado, otras guías de remisión muestran cantidades y productos distintos a los pedidos, esto se debe a que desde Durán los despachos enviados son incorrectos.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Revisada la documentación se estableció que el 25% de las Guías de Remisión están de acuerdo a las Notas de Pedido.

CONCLUSIÓN:

Las guías de remisión enviadas desde Durán no contienen la descripción real de lo solicitado en Quito, esto genera pérdidas económicas para la

empresa debido a los gastos por el nuevo envío de producto a Quito y la demora en la recepción del mismo disminuye las ventas y crea malestar en los clientes.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Bodega en Durán

1. Supervisar y recontar los sacos enviados a Quito antes de su despacho desde Durán.

Al Jefe de Bodega en Quito

1. Legalizar el formulario de recepción de mercaderías a Bodega.

PROCESO: GESTIÓN DE FACTURACIÓN

Se solicitaron las facturas por ventas de balanceado y se verificó que por cada una de estas exista la correspondiente guía de remisión, sin embargo esto no se cumple ya que se revisaron las facturas y no todas tienen la guía de remisión. Las facturas por ventas realizadas fuera de Quito tienen adjuntada las guías. Sin embargo no todas las ventas a clientes de Quito tienen la guía de remisión, a pesar de que la empresa dentro de sus políticas dispone la elaboración de este documento por cada factura emitida.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De todas las facturas revisadas se observó que un 17% de éstas no tienen elaborado la correspondiente guía de remisión.

CONCLUSIÓN:

Cada vez que se realiza una venta a clientes que están fuera de Quito se elabora la Guía de Remisión, pero en el caso de ventas realizadas a clientes de Quito no siempre se lo cumple debido a que este no lo solicita y la persona que elabora este documento se descuida de emitirlo.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Comercialización

1. Disponer la elaboración de las guías de remisión por cada factura emitida tanto para despachos a provincias como dentro de la ciudad.
2. Disponer el archivo de la factura y la guía de remisión debidamente legalizadas.

PROCESO: GESTIÓN DE ENTREGA Y TRANSPORTE

Observado el proceso de entrega, carguío y transporte del producto se pudo establecer que durante su comercialización existen ventas por cantidades pequeñas, por lo que los clientes no acuden a Tesorería a cancelarlo sino que el dinero es entregado en Bodega quien realizó la venta, no todas las guías de remisión emitidas cuentan con la respectiva firma de recepción del producto.

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De todas las guías de remisión revisadas se determinó que un 4% de estas no tenían la firma de recepción.

CONCLUSIÓN:

En el Área de Ventas y Bodega se recibe efectivo por ventas menores de balanceado sin la entrega del correspondiente documento que respalde el pago. En Bodega no se solicita el Comprobante de Pago emitido por Tesorería que garantiza la cancelación de la factura, sin embargo se entrega el producto y no todas las Guías de Remisión tienen la firma de recepción del cliente debido al descuido del encargado de la entrega del producto.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Comercialización

1. Definir las políticas sobre el manejo y control de inventarios.

2. Capacitar al personal de Bodega sobre la custodia de inventarios

Al Jefe de Tesorería

1. Todos los ingresos de efectivo por ventas deben ser recibidos y cancelados en Caja.

PROCESO DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

PROCESO: PESAJES DE MACROS Y MICROS

Se realizó el pesaje de cuatro tipos de materias primas, tanto en la balanza convencional como en la electrónica que son de propiedad de la empresa y se pudo observar que sus pesos son los justos y los establecidos en la fórmula del balanceado, además estos habían sido ingresados en la Orden de Pesaje sin existir diferencias ni novedades, sin embargo se realizó un nuevo pesaje en otras balanzas con las mismas características que las existentes en la empresa y se pudo observar que el peso era menor al establecido, por lo que se puede decir que existe adulteración en la calibración de las pesas manejadas por la empresa.

CONCLUSIÓN:

La empresa maneja balanzas convencionales y electrónicas mal calibradas lo que genera un inadecuado proceso de pesaje, ocasionando que la materia prima utilizada en el proceso productivo no sea la adecuada, esto podría generar inconvenientes con autoridades de control, desprestigio de la empresa y pérdidas económicas.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente

1. Crear una partida en el presupuesto anual de la empresa para la futura renovación de las balanzas convencionales y electrónicas.

Al Jefe de Producción

1. Cumplir con lo que dispone la ley de Pesas y Medidas emitido por el INEN para evitar sanciones y multas.

Al Jefe de Mantenimiento y Producción

1. Programar un Plan de Mantenimiento continuo y frecuente de acuerdo a las necesidades de los equipos.

PROCESO: EXTRUSIÓN

Se observó el proceso de extrusión al cual es sometido la materia prima y se determinó que la masa obtenida es colocada en moldes para que tomen la forma del extruso que se va a elaborar, estos moldes tienen la forma de grandes dados con orificios que tienen el tamaño entre 2 y 9 mm que es como se utiliza el producto en la alimentación del pez, estos moldes son llenados con el producto, sin embargo los mismos no contienen la cantidad justa por lo que el tamaño del extruso es mucho menor que el establecido, esto permite obtener una mayor producción ya que no se llena completamente los moldes, pero no se está entregando al cliente un producto con el tamaño justo del extruso.

CONCLUSIÓN:

Los moldes no contienen la cantidad justa por lo que el tamaño del extruso es mucho menor que el establecido, lo cual no garantiza una correcta alimentación del pez, existiendo reclamos por parte de los clientes, disminución de las ventas y por ende pérdidas económicas para la empresa.

RECOMENDACIÓN:

Al Jefe de Producción

1. Responsabilizar a un empleado en las tareas de control del producto ingresado en los moldes, para que supervise que la cantidad de materia prima sea la justa.

PROCESO: ENVASADO-COSIDO-ETIQUETADO

Se solicitaron 40 sacos de diferentes tamaños y se los peso uno por uno en balanzas convencionales, de los sacos pesados 15 tenían el peso indicado en la etiqueta, y 25 tenían un peso inferior al marcado en la misma

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Del total de sacos pesados solamente el 38% contienen el peso adecuado y marcado en la etiqueta, el resto está envasado con un peso menor al establecido para cada saco.

CONCLUSIÓN:

En el proceso de envase del producto no se ingresa la cantidad justa indicada en la etiqueta de los sacos, debido a que existentes problemas en las tolvas de almacenamiento ya que deben ser cambiadas porque no se les ha dado mantenimiento y están dañadas, esto genera disminución en las ventas por malestar del cliente al no recibir el peso adecuado y los ingresos se ven afectados.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente

1. Crear una partida en el presupuesto anual de la empresa para la futura renovación de los equipos utilizados en el envase del producto.

Al Jefe de Mantenimiento y Producción

1. Programar un Plan de Mantenimiento continuo y frecuente de acuerdo a las necesidades de los equipos.

CAPÍTULO VI

2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.1 CONCLUSIONES

- El trabajo desarrollado, constituye un modelo de Auditoría de Gestión favorable para los estudiantes de la ESPE y toda persona interesada en la investigación profunda en empresas dedicadas a la fabricación de balanceado.
- Al finalizar el examen de auditoría, se logró cumplir con los objetivos establecidos por el equipo auditor, estableciendo recomendaciones que permitirán a Gisis S.A. mejorar la gestión de sus procesos, minimizar los riesgos y optimizar sus recursos.
- Los procesos manejados por el Departamento de Recursos Humanos no le permiten cumplir de forma eficiente sus objetivos, debido a que existe inobservancia de las políticas establecidas en el Manual de Funciones y Procedimientos
- El proceso de cobro no garantiza la adecuada custodia y manejo del efectivo, este es utilizado para pagos menores debido a que en la empresa no se maneja un Fondo de Caja Chica.
- El ingreso del producto enviado desde Durán a Bodega produce pérdidas frecuentes de balanceado, afectando económicamente a la empresa, esto se debe al descuido del bodeguero.
- El proceso productivo utilizado para elaborar el balanceado es totalmente automatizado, en cada proceso interviene la mano del hombre solo como medida de control, garantizando la obtención de un producto con condiciones adecuadas.

2.2 RECOMENDACIONES

- El nuevo empleado será contratado y afiliado al Seguro Social una vez superado el proceso de selección de personal.
- Crear un Fondo de Caja Chica para pagos menores que realizan los diferentes departamentos de la empresa de forma diaria.
- Elaborar conciliaciones bancarias mensuales e identificar inmediatamente los depósitos realizados por los clientes en provincias para el registro contable oportuno.
- Actualizar y depurar los saldos de los clientes que se mantiene en Cuentas por Cobrar en forma inmediata, para garantizar que la información sea utilizada de forma adecuada por parte del Departamento de Comercialización.
- Nombrar un responsable para el ingreso de balanceado a las bodegas por cada uno de los envíos de producto desde Durán, este deberá responder por el balanceado recibido, manejando el formulario de recepción de mercaderías a Bodega con firmas de responsabilidad previamente diseñado.
- Emitir las guías de remisión por cada factura elaborada tanto para despachos a provincias como dentro de la ciudad.
- Todos los ingresos de efectivo por ventas serán recibidos y cancelados en Caja.
- Crear una partida en el presupuesto anual de Gisis S.A. para la futura renovación de equipos y maquinaria de la empresa.
- Programar un Plan de Mantenimiento continuo y frecuente de acuerdo a las necesidades de los equipos.

3 BIBLIOGRAFÍA

- VALENCIA RODRÍGUEZ JOAQUÍN, Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, Thomson Learning, 2002.
- BADILLO AYALA JORGE, Auditoría de Gestión, 2009.
- BLANCO LUNA YANEL, Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, ECOE Ediciones, 1999.
- LIFCOVICH MAURICIO LEÓN, Auditoría Interna: Un Enfoque Sistemático y de Mejora Continua, El Cid Edit, 2004.
- DÁVALOS NELSON, Diccionario Contable, Edi Abaco, 2003.
- MANTILLA BLANCO SAMUEL ALBERTO, Auditoría Interna, Ecoe Ediciones, 2005.
- CEPEDA ALONSO GUSTAVO, Auditoría y Control Interno, Ma Graw Hill, 1997.
- FINSCOWSKY FRANKLIN, Organización de Empresas, Análisis y Estructura, MaGraw Hill, 1998.
- ESTUPIÑAN GAITÁN RODRIGO, Control Interno en Base a los Ciclos Transaccionales, Ecoe, 2002.
- VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, Organización Aplicada, Gráfica Vásquez, 2002
- MALDONADO MILTON K, Auditoría de Gestión, Edi Abacá, 2001
- WHITTINGTON Y KURT PANY, Principios de Auditoría, MaGraw Hill, 2006.
- HOLMES ARTUR W, Auditoría, Principios y Documentos, Editorial Hispanoamérica, 1970.

- HERNÁNDEZ SAMPIERE ROBERTO, FERNÁNDEZ CARLOS, BATISTA LUCIO PILAR, Metodología de la Investigación, McGraw Hill, 1998.
- ARTER DENNIS R, Auditorías de Calidad para Mejorar la Efectividad de su Empresa, Panorama Editorial, 2003.
- ARROYO ESPÍNDOLA GALO, Ortografía, Práctica y Laboratorios, Imprenta Don Bosco, 2003.
- RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN, Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, Thomson Learning, 2002.

PÁGINAS WEB

- www.gisis.com
- www.expalsa.com
- www.monografias.com
- www.gestiopolis.com