



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR
CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previa la obtención del Título de:

INGENIERA EN FINANZAS

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA HOSTERÍA EL TORIL, DEL CANTÓN RIOBAMBA, DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2012”

AUTORA:

MAIRA LEONOR PINDUISACA LEMA

Riobamba - Ecuador

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA HOSTERÍA EL TORIL, DEL CANTÓN RIOBAMBA, DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2012**” previo a la obtención del título de Ingeniera en Finanzas, ha sido desarrollado por el Srta. **MAIRA LEONOR PINDUISACA LEMA**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

LIC.LUIS GERMÁN SANANDRÉS ÁLVAREZ.

DIRECTOR DE TESIS

ING. LETTY KARINA ELIZALDE MARÍN.

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, **MAIRA LEONOR PINDUISACA LEMA**, estudiante de la Escuela de Ingeniería Financiera y Comercio Exterior de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

MAIRA LEONOR PINDUISACA LEMA

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía y mi fortaleza en los momentos de debilidad y haberme acompañado a lo largo de mi carrera ,por la fuerza , la vida y la sabiduría para alcanzar con éxito cada uno de mis metas .

A mis padres por ser mi luz, mi fuerza, mi inspiración y mi fortaleza para el logro de mis metas y objetivos, que desde el cielo guían y protegen mi camino.

A mis hermanos, sobrinos y cuñado por ser parte importante de mi vida, por su apoyo incondicional, palabras de aliento y bendiciones para que este logro sea culminado con orgullo.

A nuestra querida Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por permitirme adquirir nuevos conocimientos para el desempeño de mi profesión.

A mis tutores Lic. Luis Sanandrés e Ing. Letty Elizalde, por su esfuerzo, dedicación, colaboración y sabiduría en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A la Hostería El Toril por su colaboración brindada para la ejecución de la investigación.

Maira Leonor Pinduisaca

DEDICATORIA

A DIOS Y LA VIRGEN DE AGUA SANTA, por iluminarme y guiar el sentido de mi vida con sus innumerables bendiciones, por ser mi fortaleza para lograr cada uno de mis sueños.

A MIS PADRES, Héctor Pinduisaca y Zoila Lema, por ser ejemplo de tenacidad, perseverancia, lucha y humildad que siempre velaron por el bienestar de sus hijos; que desde el cielo guían y protegen mi camino y siempre los llevare en mi corazón.

A MIS HERMANOS, por ser mis segundos padres que han estado en todos los momentos de mi vida compartiendo alegrías y tristezas, velando por cada una de mis necesidades; por su apoyo incondicional, comprensión ,paciencia y sobre todo por su amor.

A MIS SOBRINOS, por llenar de alegría mi vida y por permitirme aprender, compartir y disfrutar cada momento de sus vidas.

Maira Leonor Pinduisaca

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificado del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Agradecimiento.....	iv
Dedicatoria.....	v
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas	ix
Índice de cuadros	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de figuras.....	xii
Índice de anexos.....	xii
Introducción.....	1
Capítulo I	2
El problema	2
1.1 Planteamiento del problema de investigación.....	2
1.1.1 Formulación del problema de investigación.	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos	5
1.3.1 Objetivo general	5
1.3.2 Objetivo específico.....	5
Capítulo II	6
Marco teórico conceptual	6
2.1 Antecedentes históricos.....	6
2.1.1 Generalidades	6
2.1.2 Reseña histórica.....	6

2.2	Antecedentes investigativos	7
2.3	Marco teórico referencial.	9
2.3.1	La auditoría	9
2.3.1.1	Objetivos de la auditoría	10
2.3.1.2	Importancia de la auditoría.....	10
2.3.2	El auditor	11
2.3.3	Tipos de auditoría.....	11
2.3.4	Normas de auditoría	12
2.3.5	Técnicas de auditoría.....	15
2.3.6	Auditoría de gestión	18
2.3.6.1	Propósitos y objetivos	18
2.3.6.2	Alcance.....	19
2.3.6.3	Indicadores de gestión.....	20
2.3.6.4	Riesgos de auditoría	25
2.3.6.5	Evidencia de auditoría.....	26
2.3.6.6	Hallazgos de la auditoría.....	27
2.3.6.6	Fases para la realización de la auditoría de gestión	28
2.3.6.7	El control interno.....	33
2.3.6.7.1	Componentes del control interno	34
2.3.6.7.2	Métodos de evaluación del control interno	38
3.	Marco conceptual	41
4.	Hipótesis.....	43
4.1	Hipótesis general	43
4.2	Hipótesis específicas	44
4.3	Variables de estudio	44
	Capítulo III	46
	Marco metodológico	46
3.1	Modalidad.....	46
3.2	Tipos de investigación.....	46
3.3	Métodos, técnicas e instrumentos.....	47
3.3.1	Métodos.....	47

3.3.2	Técnicas.....	47
3.3.2.1	Técnicas de análisis de información.....	48
3.4	Estudio de mercado	48
3.4.1	Población y muestra	48
3.5	Análisis e interpretación de resultados.....	48
3.6	Verificación de hipótesis.....	58
3.6.1	Planteamiento de hipótesis	58
3.6.2	Determinación del nivel de significancia	58
3.6.3	Combinación de frecuencia.....	59
3.6.4	Cálculos estadísticos	59
3.6.5	Grado de libertad.....	60
3.6.6	Calculamos el chi cuadrado.....	60
	Capítulo IV	62
	Marco propositivo	62
	Auditoría de Gestión aplicada a la Hostería “El Toril”, del Cantón Riobamba, de la Provincia de Chimborazo, durante el período comprendido de Enero a Diciembre del año 2012.	62
	Conocimiento preliminar	64
	Información general.....	64
	Reseña histórica	64
	Hoja de marcas y referencias.....	68
	Abreviaturas	69
	Programa de auditoría.....	70
	Fase I	74
	Notificación de inicio de auditoría.....	74
	Carta de presentación.....	75
	Memorando de planificación	76
	Entrevista al administrador de la Hostería El Toril	78
	Fase III	82
	Revisión de la estructura orgánica.....	82
	Evaluación de la misión de la Hostería El Toril de la Provincia de Chimborazo.....	83

Evaluación de la visión de la Hostería El Toril de la Provincia de Chimborazo.....	85
Fase III	97
Desarrollo de hallazgos.....	96
Evaluación de indicadores de gestión.....	109
Fase IV	114
Comunicación de resultados	114
Notificación de finalización de auditoría.....	114
Carta de presentación.....	115
Informe de auditoría.....	116
Fase V	124
Matriz estratégica de recomendaciones.....	121
Conclusiones.....	126
Recomendaciones	127
Resumen.....	128
Summary.....	129
Bibliografía	130
Anexos	132

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pág.
1	Número de empleados y trabajadores	48
2	Planificación estratégica	49
3	Normas o políticas	50
4	Aplicación de auditorías de gestión	51
5	Niveles de comunicación	52
6	Difusión de decisiones gerenciales	53
7	Capacitaciones	54
8	Grado de cumplimiento de indicadores de gestión	55
9	Servicios al cliente	56

10	Aplicación de auditoría de gestión.....	57
11	Frecuencia observada.....	59
12	Frecuencia esperada.....	59
13	Matriz del chi cuadrado.....	61
14	Programa de auditoría.....	71
15	Cuestionario para evaluar la misión.....	83
16	Cuestionario para evaluar la visión.....	85
17	Ambiente de control.....	87
18	Evaluación de riesgos.....	89
19	Actividades de control.....	91
20	Información y comunicación.....	93
21	Supervisión.....	95
22	Inexistencia de un código de ética institucional.....	97
23	Carencia de una estructura organizativa.....	98
24	Falta de capacitación al personal.....	101
25	Falta de planificación estratégica.....	102
26	Falta de plan de mitigación de riesgos.....	103
27	Incumplimiento de los derechos del trabajador.....	104
28	Falta de indicadores de gestión.....	105
29	Falta de un área contable.....	106
30	Falta de control de inventarios y existencias.....	107
31	Inexistencia de un registro de control de asistencia.....	108
32	Matriz propuesta de monitoreo estratégico de recomendaciones.....	124

ÍNDICE DE CUADROS

No.	Título	Pág.
1	Técnicas generales de auditoría.....	15
2	Atributos del hallazgo.....	28
3	Simbología de flujogramación.....	40

4	Cuadro de variables	45
5	Cuadro de variables	58
6	Hoja de marcas y referencias	68
7	Abreviaturas	69
8	Legado corriente	73
9	Distribución de cargos	82

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	Título	Pág.
1	Planificación estratégica	49
2	Normas o políticas	50
3	Aplicación de auditoría de gestión.....	51
4	Niveles de comunicación	52
5	Difusión de decisiones gerenciales	53
6	Capacitaciones	54
7	Grado de cumplimiento de indicadores de gestión.....	55
8	Servicios al cliente	56
9	Aplicación de auditoría de gestión.....	57
10	Análisis de la misión.....	84
11	Análisis de la visión.....	86
12	Análisis del ambiente de control.....	88
13	Análisis del evaluación de riesgo.....	90
14	Análisis del actividades de control	92
15	Análisis de información y comunicación.....	94
16	Análisis supervisión	96

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Título	Pág.
1	Plano de ubicación	67
2	Organigrama estructural	99
3	Organigrama funcional	100

ÍNDICE DE ANEXOS

No.	Título	Pág.
1	Modelo de cuestionario para evaluar la hipótesis	133
2	Modelo de la entrevista	135
3	Gasto nómina	137
4	Gasto mantenimiento/gastos generales	137
5	Balance general	138
6	Estado de pérdidas y ganancias	139
7	Instalaciones Hostería "El Toril"	140

INTRODUCCIÓN

La Auditoría de Gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

El constante cambio en los últimos años requiere realizar un análisis más profundo sobre determinadas áreas administrativas, dichos estudios permiten mejorar la eficiencia, eficacia y la economía.

El tema de investigación, Auditoría de Gestión aplicada a la Hostería El Toril, del Cantón Riobamba, de la Provincia de Chimborazo, durante el periodo comprendido de Enero a Diciembre del año 2012; se realiza con la finalidad de verificar el logro de los objetivos programados, y recomendar alternativas de solución de acuerdo a los resultados obtenidos.

Con el propósito de establecer parámetros e indicadores que sirvan para el mejoramiento de la gestión institucional que se aplicará mediante el análisis, estudio y evaluación de los procesos más representativos de la hostería desarrollados en el cumplimiento de sus objetivos, a través de instrumentos de evaluación como: programas de auditoría, análisis de la visión y misión, y la aplicación del cuestionario del control interno, donde se obtendrá los hallazgos de la entidad que permitirá la emisión de un informe de la situación de la misma.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema de Investigación.

La Hostería “El Toril”, con varios años en el mercado ha buscado mejorar el nivel de estilo de vida de los clientes, brindando confort y comodidad a través de la prestación de servicios de alta calidad, con un servicio eficiente y personalizado, además de contribuir al mejoramiento de la actividad económica en la Provincia de Chimborazo a través de ofertas que involucren el desarrollo socio-económico sustentable de la región.

Después de haber realizado un análisis en la Hostería se ha detectado falencias que merecen el estudio y el análisis del mismo, al momento la hostería no tiene definido con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo, por lo que el uso de los recursos no se encamina a una actividad en concreto.

No existe un adecuado sistema de selección de personal y no posee un manual que defina procedimientos de reclutamiento, inducción, capacitación y desarrollo del personal; estos procesos son importantes, para conocer si el recurso humano que administra la hostería está cumpliendo los fines para el cual fue contratado y si tales fines, se logran con efectividad, eficiencia y economía componentes principales de la auditoría de gestión.

No posee una estructura organizativa que permita asignar funciones y responsabilidades al personal, provocando de esta manera que no exista una jerarquización y se genere una mala difusión de información, también realizan una mala utilización de los recursos económicos al no contar una planificación que encamine a la correcta utilización y aprovechamiento de los mismos.

Para evitar los problemas que se vienen presentando y salvaguardar la responsabilidad administrativa, deben evaluar periódicamente el sistema de control interno de la Hostería

como base de la auditoría de gestión, analizando hallazgos y evidencias con el fin de proporcionar resultados sobre la rentabilidad.

Estos acontecimientos han provocado que la hostería deje de lado la importancia de contar con una buena gestión institucional y no cuente con métodos e instrumentos de gestión adecuados.

Por lo tanto se crea la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión en la Hostería El Toril, constituyéndose una parte importante en el proceso del análisis e incidencia de la rentabilidad, emitiendo una opinión sobre el cumplimiento de las responsabilidades de sus directivos, a través de un examen objetivo y sistemático, con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño y rentabilidad de la hostería, orientado a mejorar la efectividad, eficiencia y economía para facilitar la toma de decisiones.

1.1.1 Formulación del Problema de Investigación.

- ¿De qué manera la realización de una Auditoría de Gestión en la Hostería El Toril de la Ciudad de Riobamba, incidirá para medir el grado de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas?

1.1.2 Delimitación Del Problema

De contenido:

- **Campo:** Auditoría
- **Área:** Auditoría de Gestión
- **Aspecto:** Sistema Administrativo

Temporal:

- El ámbito de aplicación de la investigación será en el período enero - diciembre 2012.

Espacial:

- **Institución:** Hostería “El Toril”
- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Riobamba
- **Dirección:** Km 1 vía a Penipe

1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas se desarrollan en entornos cambiantes, donde las políticas económicas, ambientales y sociales son distintas que las de hace varios años, por lo que es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de la gestión institucional y de los procesos mediante los cuales opera una organización, siendo de suma importancia contar con instrumentos actuales que permitan evaluar el desempeño institucional.

La importancia de la presente investigación se encamina a realizar una Auditoría de Gestión en la Hostería El Toril, puesto que no se ha realizado trabajos similares. Mediante esta tesis se establecerá también los puntos críticos, y factores de éxito que deberán seguir la administración actual para generar un negocio sustentable y sostenible a lo largo del tiempo; delineando perfectamente las funciones y acciones de cada involucrado, respondiendo a la responsabilidad social de la hostería con sus clientes internos y externos, en busca de garantizar la seguridad de la inversión ya realizada, así como la capacidad de expansión que se puede dar a futuro.

La presente investigación a más de sustentarse bajo criterios teóricos y científicos, se la puede catalogar como una investigación sobre inversión social para sus propietarios encargados de administrar la Hostería, en razón de que cada criterio que se ponga en consideración con sus directivo permite conocer la necesidades y expectativas reales, este

factor garantiza la dinamización de la economía ofreciendo servicios de calidad que serán competitivos en el mercado regional ; lo que permitirá nuevas alternativas de expansión, re-inversión, etc.

El estudio efectuado en torno a la realización de una Auditoría de Gestión para mejorar la rentabilidad de la Hostería “El Toril”, tiene como utilidad y justificación permitir a la misma el reconocimiento de sus debilidades competitivas, establecer riesgos potenciales a los cuales se enfrentan la administración, buscando conocer, valorar, establecer y corregir falencias en la misma, y al mismo tiempo utilizar técnicas o herramientas de Auditoría de Gestión que contribuyan a la toma de decisiones y adopción de criterios adecuados que se transformarán en oportunidades, las mismas que bien encaminadas conduzcan al desarrollo, fortalecimiento y estabilidad empresarial.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión aplicada a la Hostería “EL Toril” del Cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo durante el período comprendido de Enero a Diciembre del año 2012, para alcanzar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas con el fin de mejorar la gestión empresarial.

1.3.2 Objetivo Especifico

- Diagnosticar el control interno, para conocer la calidad de gestión y el cumplimiento de los objetivos de la Hostería El Toril.
- Desarrollar programas y procedimientos para la auditoría de gestión que permita determinar aquellas irregularidades que impiden la buena gestión institucional.
- Generar un informe detallado de los hallazgos obtenidos durante el proceso de la auditoría, para establecer el informe final que permita una mejor toma de decisiones administrativas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes Históricos

2.1.1 Generalidades

Razón Social:	Hostería El Toril
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba
Dirección:	km 1 vía a Baños
Sector a la que pertenece:	Privada
Categoría de la empresa:	Servicios
Gerente:	Dr. Jorge Luis Erazo
Base Legal:	La Hostería “El Toril” es una organización de derecho privado, su funcionamiento se rige bajo la Ley de Turismo.

2.1.2 Reseña Histórica

La Hostería El Toril fue creada en el año de 1987, nace con la finalidad de dar un servicio de calidad a la Ciudad de Riobamba, cuna de la nacionalidad ecuatoriana y servir a nuestra sociedad, es decir, padres, esposa e hijos y demás incorporado al turismo.

Transmitirle al turismo sus hermosas instalaciones fue una idea básica para que propios y extraños visiten y se sientan alagados en esta estancia que para los familiares representa un trajinar de un ancestro familiar, buscando satisfacer las necesidades de clientes nacionales y extranjeros con un servicio de calidad, amabilidad y excelencia, además contribuir al mejoramiento de la actividad turística en la Provincia de Chimborazo a través de ofertas que involucren el desarrollo turístico sustentable de la región.

Hostería El Toril se encuentra ubicado en el km 1 vía a Penipe, el mismo que está construida sobre una superficie de tres hectáreas.

2.2. Antecedentes Investigativos

El presente trabajo investigativo se sustenta en la necesidad de realizar un control interno debidamente en los procesos administrativos en la hostería “El Toril”; por esta razón se ha visto conveniente buscar información relacionada en tesis de titulación con temas similares que reflejen las ventajas de establecer una auditoría de gestión en una organización empresarial.

Alexandra Marcela Caiza Llanga y Eufemia Alexandra Zabala Oñate en su tesis de grado de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A, con el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO Y CARTERA DEL BANCO NACIONAL DE FOMENTO - SUCURSAL RIOBAMBA DURANTE EL PERÍODO COMPRENDIDO DE ENERO A DICIEMBRE DEL AÑO 2010”** , concluyen: que la elaboración de una auditoría de gestión tiene por objetivo *“dar una respuesta a la necesidad de obtener un mejor control de los diferentes procesos y actividades para así evaluar las condiciones en que se encuentra el departamento y poder establecer los cambios requeridos y su aplicación dentro de la misma.”*

Sandra Gabriela Chafra Asqui y Ana Lucia Llamuca Chauca , en su tesis previo a la obtención de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría C.P.A, con el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL CENTRO DE CAPACITACIÓN Y CONDUCCIÓN DE MANEJO CENTER DRIVE CÍA. LTDA., DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2011 PARA ESTABLECER EL GRADO DE ECONOMÍA, EFICIENCIA Y EFICACIA EN LA PLANIFICACIÓN CONTROL Y USO DE LOS RECURSOS.”** ,concluyen que: *“Auditoría de Gestión es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor incluye el análisis, los procedimientos y la investigación realizada, para que los resultados obtenidos ayuden a la empresa a la optimización de los recursos y a su desempeño eficiente, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un*

elemento llamado evidencia de auditoría, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa”. La auditoría de gestión es una herramienta que nos va permitir evidenciar falencias y debilidades de la organización con el fin de buscar soluciones inmediatas a los errores detectados y de esta manera “establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planificación, control y uso de los recursos, mediante la aplicación de indicadores de gestión de la economía, eficiencia y eficacia. Para cumplir con los procesos de negocio y mejorar su desempeño; identificar problemas y corregirlos; identificar oportunidades de mejora y apoyar la revisión y actualización de los procesos de negocio.”

Elizabeth Cristina Mejía Cisneros , en su tesis de grado previo al obtención de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A, con el tema : **“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COMPRAS DEL HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL DOCENTE RIOBAMBA, PARA EVALUAR SU GESTIÓN PÚBLICA EN EL PERÍODO 2011”** , **concluye que:** *“la auditoría sigue evolucionando tanto en el sector privado como en el sector público, hacia una orientación que, a más de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar las operaciones futuras; a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética de la entidad, para la consecución de los objetivos y las metas planteadas por la dirección. A través de la Auditoría de Gestión se pueden descubrir deficiencias, (causantes de: dificultades actuales o potenciales, irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración, fricciones entre ejecutivos, etc.) que solo obstaculizan el desarrollo operativo y el crecimiento institucional.”*

Sonia Cecilia Álvarez Bolaños, en su trabajo de tesis previo a la obtención del título en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Contadora Publica Autorizada; con el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA EN EL “HOTEL QUITO” PARA MEJORAR SU EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD.”**, concluye que: *“La Auditoría de Gestión brindará un gran apoyo de soporte técnico a todos los procesos gerenciales y operativos, que busca mejorar el logro de las metas programadas y el uso de*

los recursos para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante los clientes internos y externos.”

2.3. Marco Teórico Referencial.

2.3.1 La Auditoría

“La palabra auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas colegiado pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas, está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.” (Adelkys, 2001)

Por otra parte la auditoría es una herramienta primordial que nos va a permitir evidenciar falencias y debilidades existentes en la organización, estableciendo una guía para identificarlos y corregirlos en el futuro.

Existen algunas definiciones sobre Auditoría, de los cuales podemos mencionar las siguientes:

Según la American Accounting Association define a la auditoría como “un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados. El fin del proceso consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.” (Cook & Winkle, pág. 5).

La auditoría es una guía primordial que permitirá al auditor evidenciar acontecimientos suscitados en la organización con el fin de corregirlos en el futuro, a través de técnicas que le permitan evidenciar y sustentar los mismos.

“Es un proceso sistemático de control, verificación y evaluación de los libros contables, registros, documentos y procedimientos operativos con el fin de comprobar la corrección de los registros y las operaciones pertinentes, verificar la documentación y correspondencia, con las operaciones y registros, y evaluar el cumplimiento de los distintos procedimientos del ente, haciendo conocer finalmente un informe del citado proceso.” (Greco, 2010, pág. 57)

2.3.1.1 Objetivos de la Auditoría

Entre los principales objetivos de la Auditoría, mencionamos los siguientes:

- Proponer mecanismos y prácticas modernas de control que aseguren que las funciones de control no obstaculicen, entorpezcan, demoren o interfieran el desenvolvimiento normal de las funciones administrativas, financieras y de gestión.
- Establecer el grado cumplimiento de los deberes y atribuciones que se hayan asignado.
- Evidenciar si las funciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica.
- Establecer si los objetivos y metas han sido logrados.
- Verificar si la información gerencial producida es correcta y confiable.
- Comprobar si se han cumplido con las disposiciones legales aplicables.
- Incentivar a los organismos, instituciones y unidades del sector público a implantar y mejorar sus actividades.
- Promover mejoras o reformas constructivas en las operaciones, en los sistemas administrativos, financieros y de control interno.(Duran, 2009)

2.3.1.2 Importancia de la Auditoría

El propósito primordial de ejecutar la auditoría es evidenciar debilidades que afectan de forma potencial a las organizaciones empresariales, de manera que se busque solucionar y corregir dichas falencias, a través de la utilización de técnicas, que contribuyan a una mejor toma de decisiones en el futuro ,las mismas que oriente al desarrollo y crecimiento empresarial.

2.3.2 El auditor

El auditor es aquel profesional capacitado, y con la suficiente experiencia para realizar la verificación y constatación de hechos suscitados en la empresa, a través de la utilización de técnicas y herramientas que le permitan evidenciar y emitir una opinión veraz, que ayuden a la toma de decisiones futuras de la organización.

2.3.3 Tipos de Auditoría

- **Auditoría Financiera.**-Examen de los estados financieros de una empresa, con la finalidad de emitir una opinión profesional sobre los estados financieros en su conjunto, es decir, que presentan o no razonablemente la posición financiera de la empresa y los resultados de sus operaciones. Se entiende por estados financieros, los cuatro estados financieros básicos que se elaboran en las empresas: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo del Efectivo y Estado del Capital o Patrimonio Neto.
- **Auditoría Informática.**-Tiene como objetivo de estudio el área de sistemas computarizados. Y tienen como objetivo emitir una opinión independiente sobre la validez técnica del sistema de control interno informático y sobre el grado de confiabilidad de la información generada por el sistema auditado.
- **Auditoría Tributaria.**-Es un procedimiento destinado a fiscalizar el correcto cumplimiento por parte de los contribuyentes de su obligación tributaria principal, como también aquellas accesorias o formales contenidas en la normativa legal y administrativa vigente.
- **Auditoría Operativa.**-Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, llevando acabo, con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de la entidad, proceso administrativo, programa o actividad orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.
- **Auditoría de Gestión.**-Examen a la estructura orgánica funcional, autónoma orientada a los sistemas para conocer el cumplimiento de los objetivos de una organización,

interna y externamente, con el objeto de proponer alternativas de solución para el mejor aprovechamiento de sus recursos y engrandecimiento de la entidad.

- **Auditoría de Gestión Ambiental.**-Examen que se hace a las entidades responsables de hacer cumplir las leyes, normas y reglamentos relacionados con el medio ambiente. Se lleva a cabo cuando se cree que la entidad rectora o responsable de hacer cumplir las leyes ambientales, no lo está haciendo adecuadamente.
- **Auditoría de Recurso Humanos.**-Examen que se hace al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, etc.
- **Auditoría Externa.**-Examen crítico sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones audita.
- **Auditoría Interna.**-Es la verificación, revisión, evaluación, comprobación y análisis crítico de todas las operaciones y procedimientos contables, financieros administrativos, con el objeto de formular las recomendaciones y ajustes o correctivos permanentes, al nivel directivo o gerencial y en procura de los objetivos y metas preestablecidas. (Mantilla, 2008, págs. 12-22)

2.3.4 Normas de Auditoría

“Las normas de auditoría son requerimientos de calidad relativos a la personalidad del trabajo, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de dicho trabajo, los cuales se derivan de la naturaleza profesional de la actividad de auditoría y de sus características específicas.” (Blázquez, 1965)

Normas Personales

Se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone un trabajo de ese tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener antes de asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que debe mantener durante el desarrollo de su actividad profesional.

- **Entrenamiento técnico y capacidad profesional.**-El auditor debe poseer un adecuado entrenamiento técnico, la experiencia y competencia profesional necesarios para la ejecución de su trabajo.
- **Cuidado y diligencias profesionales.**-El auditor debe actuar con el debido cuidado profesional a efecto de cumplir con las normas de auditoría durante la ejecución de su trabajo y en la elaboración del informe.
- **Independencia.**-El auditor debe adoptar una actitud de independencia de criterio respecto de la institución examinada y se mantendrá libre de cualquier situación que pudiera señalarse como incompatible con su integridad y objetividad.

Normas de la Ejecución del Trabajo

El auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Aun cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuados existen ciertos elementos que por su importancia, deben ser cumplidos. Estos elementos básicos, fundamentales en la ejecución del trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable de la exigencia de cuidado y diligencia, son los que constituyen estas normas.

- **Planeamiento y Supervisión.**-La Auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado.

- **Estudio y Evaluación del Control Interno.**-El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va depositar en él.
- **Evidencia Suficiente y Competente.**-El auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera suministrar una base objetiva para su opinión.

Normas Relativas al Informe

Estas normas regulan la última fase del proceso de auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

- **Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.**-El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados.
- **Consistencia.**-Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. Este principio se refiere tanto a la consistencia en la aplicación de criterios contables de valuación de partidas y demás criterios (capitalización o no capitalización de desembolsos relacionados con activos fijos; tratamiento contable de los planes de pensiones a persona, tratamiento de mejoras de arrendamientos, etc.). Como a la consistencia en cuanto a la clasificación de partidas dentro de los estados financieros. Razones financieras equivocadas se obtendrán si en un ejercicio una partida se clasifica como crédito diferido y en otro se clasifica como cuenta de complementaria de activo (caso de Intereses por Realizar en ventas y en Abonos).
- **Revelación Suficiente.**-Establece que todo estado financiero debe tener la información necesaria y presentada en forma comprensible de tal manera que se pueda conocer claramente la situación financiera y los resultados de sus operaciones. Por esta razón la revelación puede darse a través de las cifras de los estados financieros o en las notas correspondientes. (Blázquez, 1965, págs. 22-28)

2.3.5 Técnicas de Auditoría

“Las técnicas de auditoría constituyen los métodos prácticos de investigación y pruebas que emplea el auditor para obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, contenidas en el informe.”(Duran, 2009, pág. 25)

Las técnicas se convierten en las herramientas del auditor y su empleo se basa en sus criterios o juicio, según las circunstancias.

A continuación se mencionan algunas de las técnicas más utilizadas:

Cuadro 1 : Técnicas Generales de Auditoría

TÉCNICA	VERIFICACIÓN
Técnica de Verificación Ocular	<ul style="list-style-type: none">▪ Comparación▪ Observación▪ Rastreo
Técnica de Verificación Verbal	<ul style="list-style-type: none">▪ Indagación▪ Entrevista▪ Encuesta
Técnica de Verificación Escrita	<ul style="list-style-type: none">▪ Análisis▪ Conciliación▪ Confirmación▪ Tabulación
Técnica de Verificación Documental	<ul style="list-style-type: none">▪ Comprobación▪ Computación▪ Rastreo▪ Revisión Selectiva
Técnica de Verificación Física	<ul style="list-style-type: none">▪ Inspección

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión
Elaborado por: Maira Pinduisaca

Oculares

- **Comparación.-** Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones; mediante esta técnica se compara las operaciones realizadas por la entidad auditada o los resultados de la auditoría con criterios normativos, técnicos y prácticos establecidas, mediante lo cual se puede evaluar y emitir un informe al respecto.
- **Observación.-** Es una verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.
- **Rastreo.-** Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro proceso, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

Verbales

- **Indagación.-** Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas, especialmente de hechos o aspectos no documentados.
- **Entrevista y Encuesta.-** Aplicación de preguntas relacionadas con las operaciones realizadas por el ente auditado, para averiguar la verdad de los hechos, situaciones u operaciones.

Escritas

- **Análisis.-** Consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.
- **Conciliación.-** Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes; por las diferentes unidades operativas o administrativas,

con el objeto de hacerles concordantes entre si ya la vez determinar la validez y veracidad de los registros, informes y resultados bajo examen.

- **Confirmación.-** Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la entidad auditada, para comprobarla autenticad de los registros y documentos sujetos al examen, así como para determinar la exactitud o validez de una cifra, hecho u operación.
- **Tabulación.-** Consiste en agrupar resultados importantes obtenidos en área, segmentos o elementos examinados que permiten llegar a conclusiones.

Documentales

- **Comprobación.-**Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de documentación justificatoria o de respaldo.
- **Computación.-** Es la técnica que se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado .Se prueba solamente la exactitud del cálculo, por lo tanto, se requiere de otras pruebas adicionales para establecer la validez de las cifras incluidas en una operación.
- **Rastreo.-** Es utilizada para dar seguimiento controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada.
- **Revisión Selectiva.-**Consiste en una breve o rápida revisión o examen de una parte del universo de datos u operaciones, con el propósito de separar y analizar los aspectos que no son normales y que requieren de una atención especial y evaluación durante la ejecución de la auditoría.

Físicas

- **Inspección.-**Esta técnica involucra el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores y otros, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad; requiere en el momento de la aplicación la combinación de otras técnicas, tales como:

indagación, observación, comparación, rastreo, análisis, tabulación y comprobación. (Manual de Auditoría de Gestión, 2001)

2.3.6 Auditoría de Gestión

“Es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes”(Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011)

2.3.6.1 Propósitos y Objetivos

Entre los propósitos tenemos los siguientes:

- Determinar si todos los servicios prestados, obras y bienes entregados son necesarios y, si es necesario desarrollar nuevos; así como, efectuar sugerencias sobre formas más económicas de obtenerlos.
- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad; la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas; la existencia y cumplimiento de políticas adecuadas; la existencia y eficiencia de métodos y procedimientos adecuados; y, la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Comprobar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente y si se realizan con eficiencia sus actividades y funciones.
- Cerciorarse si la entidad alcanzó los objetivos y metas previstas de manera eficaz y si son eficaces los procedimientos de operación y de controles internos; y,
- Conocer las causas de ineficiencias o prácticas antieconómicas.

Los principales objetivos son:

- Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión pública.
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio público.
- Satisfacer las necesidades de la población. (Manual de Auditoría de Gestión, 2001)

2.3.6.2 Alcance

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

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.
- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.
- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.
- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones; oportunidades de mejorar la productividad con mayor tecnificación; exceso de personal con relación al trabajo a efectuar; deficiencias importantes, en especial que ocasionen desperdicio de recursos o perjuicios económicos.

- Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección de la muestra y el método aplicable, además medir el riesgo que tiene el auditor en su trabajo.(Manual de Auditoría de Gestión, 2011)

2.3.6.3 Indicadores de Gestión

“Los indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad e impacto.” (Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011)

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

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

Clasificación de los Indicadores

- a. Cuantitativos y Cualitativos
- b. De uso universal
- c. Globales Funcionales y Específicos

a) **Indicadores Cuantitativos y Cualitativos**

- **Indicadores cuantitativos.**-Son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- **Indicadores cualitativos.**-Permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

b) **Indicadores de uso universal**

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

- **Indicadores de resultados por área y desarrollo de información.**-Se basa en dos aspectos: la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión. Estos indicadores muestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información; la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información; y, arreglos para la retroalimentación y mejoramiento continuo.
- **Indicadores estructurales.**-La estructura orgánica y su funcionamiento permiten identificar los niveles de dirección y mando, así como, su grado de responsabilidad en la conducción institucional. Estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes:
 - Participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos.
 - Las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión de la institución.

- Unidades administrativas, económicas, productivas y demás que permiten el desenvolvimiento eficiente hacia objetivos establecidos en la organización.
- **Indicadores de recursos.**-Tienen relación con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirven para medir y evaluar lo siguiente:
 - Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
 - Formulación de presupuestos, metas y resultados del logro.
 - Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
 - Recaudación y administración de la cartera.
 - Administración de los recursos logísticos.
- **Indicadores de proceso.**- Aplicables a la función operativa de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos en cuanto a:
 - Extensión y etapas de los procesos administrativos
 - Extensión y etapas de la planeación
 - Agilidad en la prestación de los servicios o generación de productos que indica la celeridad en el ciclo administrativo.
 - Aplicaciones tecnológicas y su comparación evolutiva.
- **Indicadores de personal.**-Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:
 - Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
 - Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.

- Comparación de servicios per cápita.
- Rotación y administración de personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.
- Aplicación y existencia de políticas y elementos de inducción, motivación y promoción.
- **Indicadores interfásicos.**-Son los que se relacionan con el comportamiento de la entidad frente a los usuarios externos ya sean personas jurídicas o naturales. Sirven para:
 - Velocidad y oportunidad de las respuestas al usuario.
 - La demanda y oferta en el tiempo.
 - Transacciones con el público, relativos a servicios corrientes y esporádicos (comportamiento de la demanda potencial, demanda atendida, demandan insatisfecha).
 - Satisfacción permanente de los usuarios.
 - Calidad del servicio (tiempo de atención, información)
 - Número de quejas, atención y corrección.
 - Existencia y aplicabilidad de normas y reglamentos.
 - Generan satisfacción o insatisfacción sobre aquellos índices fundamentales como son la rentabilidad y los índices de competitividad.

Los indicadores interfásicos se refieren a:

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

c) **Indicadores globales funcionales y específicos**

- **Indicadores globales.**-Son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que proporciona a los distintos usuarios.

- **Indicadores funcionales o particulares.-** En Este tipo de parámetros se debe tener presente la complejidad y variedad de las funciones que se desarrollan en las entidades públicas .Por lo tanto cada función que se desarrollan en las entidades públicas. Por lo tanto cada función o actividad, deber ser medida de acuerdo a sus propias características, considerando también la entidad de que se trata.
- **Indicadores específicos.-** Se refieren a los mismos aspectos ya señalados en cuanto a los indicadores globales, sin embargo, a diferencias de estos, que como hemos dicho se refieren al todo en términos de país, ministerio o institución. (Manual de Auditoría de Gestión, 2011)

Uso de indicadores en auditoría de gestión

El uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

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

Indicador de economía.- Se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional. La administración de los recursos de todo tipo, exige siempre el máximo de disciplina y cuidado en el manejo de la caja, del presupuesto, de la preservación del patrimonio y de la capacidad de generación de ingresos.

Indicador de eficiencia.-Mide los costos unitarios, la productividad de los recursos utilizados en una entidad, en un proyecto, programa, etc. Se encargan de medir la relación entre dos magnitudes: la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese producto, pero de manera óptima. El indicador habitual

de eficiencia es el costo unitario o costo promedio de producción, ya que relaciona la productividad física, con su costo.

Indicador de eficacia.- Evalúan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir en qué medida el área, o la institución como un todo, está cumpliendo con sus objetivos fundamentales, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

Indicador de ecología.- Con los indicadores ambientales se trata de lograr en términos medibles que se pueden identificar con una gama de metas; son básicamente medidas de ejecución que ayudan a describir cuantitativamente la calidad ambiental y permiten el monitoreo del progreso; su utilidad es proporcionar información ambiental de tipo socioeconómica que se requiere para entender un asunto determinado.

Indicador de ética.- Aún no están desarrollados indicadores cuantitativos para medir el elemento ético, no obstante se requiere hacer un trabajo como auditoría de gestión para confrontar la conducta ética, los valores y moral institucional con el Código de Ética, reglamento orgánico funcional y más normativa que permita la comparación entre lo escrito o lo estipulado versus el comportamiento y accionar de los administradores, funcionarios y empleados públicos, quienes están obligados a respetar estrictamente estas normas y a demostrar que su actuación es con transparencia y si reñir a las leyes, normas y buenas costumbres que exige la sociedad. (Manual de Auditoría de Gestión, 2011)

2.3.6.4 Riesgos de Auditoría

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

- Criterio profesional del auditor.
- Regulaciones legales y profesionales.

- Identificar errores con efectos significativos.

En esta investigación de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

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

Riesgo de Control.-De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.

Riesgo de Detección.-De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.(Maldonado, 2001)

2.3.6.5 Evidencia de Auditoría

“Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando estas son suficientes y competentes, son el respaldo del examen y sustentan el contenido del informe.” (Manual de Auditoría de Gestión, 2011)

Elementos

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: Evidencia suficiente (característica cuantitativa) y Evidencia competente (característica cualitativa), proporcionan al auditor la convicción necesaria para tener una base legal objetiva en su examen.

- **Evidencia Suficiente.**- Cuando éstas son en la cantidad y en los tipos de evidencia, que sean útiles u obtenidas en los límites de tiempo y costos razonables
- **Evidencias Competentes.**- Cuando, de acuerdo a su calidad, son válidas y relevantes.
- **Evidencia Pertinente.**-Si el hecho se relaciona con el objeto de la auditoría. (Manual de Auditoría de Gestión, 2011)

2.3.6.6 Hallazgos de la Auditoría

“Se denomina hallazgo de auditoría al resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación.” (Gallart, 2008)

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad o programa bajo examen que merecen ser comunicados en el informe.

Atributos del Hallazgo

Los atributos de hallazgo nos permiten identificarlos y definirlos para evaluarlos adecuadamente, siendo cada de ellos importantes en esta tarea.

Sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

Cuadro 2: Atributos del Hallazgo

<u>ATRIBUTOS</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>SIGNIFICADO</u>
▪ CONDICIÓN	Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar ¿Por qué, actividad u transacción. La condición, entendida como lo que es, refleja la manera en que el criterio está siendo logrado	“Lo Que es”
▪ CRITERIO	Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada.	“Lo que deber ser “
▪ CAUSA	Es la razón básica (o las razones) por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma.	“¿Por qué sucedió?”
▪ EFECTO	Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.	“La diferencia entre lo que es y lo que debe ser.”

Fuente:(Instituto de Auditores Forenses, 2011)

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

2.3.6.6 Fases para la realización de la Auditoría de Gestión

Para la ejecución de la auditoría de gestión se basa en cinco etapas las cuales son:

1. Conocimiento Preliminar o Diagnostico.
2. Planeamiento.

3. Ejecución.
4. Comunicación de Resultados (Informe)
5. Seguimiento.

1. Conocimiento Preliminar o Diagnóstico.

Esta primera fase no es la más importante pero sí constituye una guía para el posterior trabajo, facilitando así determinar cuestiones fundamentales como: hacia qué área se dirige el trabajo, cuantas personas se necesitan, el tiempo, es decir crear las condiciones que permitan establecer los elementos de control de la calidad. Se trata del estudio que, previo a la ejecución de la Auditoría, se debe realizar en la entidad, un recorrido por las áreas que conforman la entidad a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos.

- Estructura organizativa y funciones
- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Características de la producción o del servicio.
- Capacidad de producción o servicio instalada.
- Plan de producción o servicios.
- Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Fuentes de abastecimientos de las materias primas y materiales fundamentales.
- Destino de la producción terminada o de los servicios prestados.
- Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.
- Existencia de las normas de consumo y cartas tecnológicas, así como ficha de costo actualizada.
- Existencia de normas de trabajo.

- Revisar las informaciones que obra en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- Verificación de las fuentes de financiamiento
- Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta:
 - Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
 - Comprobar el cumplimiento de los principios del Control Interno.
 - Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno; y
 - Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
 - Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones sí como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras.
 - Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
 - Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad
 - Revisar Informes Económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.
 - Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, Técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas.
 - Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

2. Planeamiento

El planeamiento de la auditoría se refiere a la determinación de los objetivos y alcance de la auditoría, el tiempo que requiere, los criterios, la metodología a aplicarse y la definición de los recursos que se considera necesarios para garantizar que el examen cubra las

actividades más importantes de la entidad, los sistemas y sus correspondientes controles claves.

El proceso de planeamiento garantiza que el resultado de la auditoría satisfaga sus objetivos y tenga efectos verdaderamente productivos. Su realización cuidadosa reviste especial importancia cuando se evalúa la efectividad, eficiencia y economía en los programas o actividades gubernamentales, dado que los procedimientos que se aplican son complejos y variados.

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otro:

- El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir a:
- Definición de los objetivos específicos de la auditoría.

Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que dé su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.

3. Ejecución

En esta etapa, como indica el título, de donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verifica toda la información obtenida verbalmente; y
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;

- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones a la toma de decisiones inteligentes y oportunas:
- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, deben realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

4. Informe

El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección. No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

- a. Introducción: Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
- b. Conclusiones: Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.
- c. Cuerpo del Informe: Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse
- d. Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
- e. Anexos: Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de

responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

- f. Síntesis: En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

5. Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realiza una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto. (Gonzalez, 2006)

2.3.6.7 El Control Interno

“El Control Interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos.” (Estupiñán Gaitán, 2006, págs. 25-26)

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

De la definición anterior se desprende características fundamentales sobre el control interno:

- El control interno es un proceso y un medio utilizado para el logro de un fin, por tanto no es un fin.

- El control interno se lleva a cabo por personas en cada nivel de la organización, que son quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control, por lo que no se trata únicamente de manuales, políticas y otra normativa
- El control interno solamente puede aportar un grado de seguridad razonable a la dirección y a la administración de una Entidad, por ende no brinda seguridad total.
- El control interno procura la consecución de objetivos de diversa naturaleza (Estupiñán Gaitán, 2006)

2.3.6.7.1 Componentes del Control Interno

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

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

Este entorno de control está conformado por:

- **Integridad y valores éticos.-** Se refiere a que los objetivos de una entidad y la forma en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilos de gestión, que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos, que son producto de una "cultura corporativa" expresadas en las normas de ética y comportamiento existentes y en aplicación de las mismas.
- **Autoridad y responsabilidad.-** Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión como para el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización; también se refiere a la medida

en que se autoriza e impulsa al personal sea en forma individual o como equipo de trabajo, para que utilice su iniciativa para tratar y solucionar problemas, pero también para establecer límites a su autoridad.

- **Estructura organizacional.**-Proporciona el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución; para el establecimiento de la estructura organizativa, se debe definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad y las vías adecuadas de comunicación, aunque para su determinación depende en parte, de su tamaño y de la naturaleza de las actividades que desarrolla.
 - **Políticas de personal.**-Se refieren a las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos que indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos; pero también se relacionan con las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.
- b. **Evaluación del riesgo.**- Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados .Así mismo se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos relacionados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.

Este componente debe ser evaluado mediante los siguientes factores:

- **En los objetivos globales.**-Contestar si los objetivos de la entidad se expresan clara y completamente, con la forma como se prevé conseguirlos; la eficacia con que los objetivos globales de la entidad se comunican al personal y a la alta dirección; vinculación y coherencia de las estrategias con los objetivos globales.
- **En los objetivos asignados a cada actividad.**-La conexión con los objetivos globales y planes estratégicos de la entidad; coherencia entre los objetivos asignados a cada actividad con la relevancia y características específicas; idoneidad de los recursos en relación con los objetivos; identificación de los objetivos por actividad para la

consecución de los objetivos generales; y participación en los objetivos por quienes ocupan puestos de responsabilidad a todos.

- **En los riesgos.**-Idoneidad de los mecanismos para identificar los riesgos externos y los de origen interno; identificación de todos los riesgos importantes que pueden impactar sobre cada objetivo relevante para las actividades; de integridad y relevancia del proceso de análisis de los riesgos, con la estimación de su importancia, la probabilidad de materialización y la determinación de acciones oportunas y necesarias.
 - **En gestión de cambio.**-La existencia de mecanismos para prevenir, identificar y reaccionar ante los acontecimientos y actividades rutinarias que inciden para el logro de los objetivos globales y específicos; y la existencia de mecanismos para identificar y reaccionar ante los cambios que pueden afectar a la entidad de una forma dramática y duradera, que exija a la alta dirección su intervención.
- c. **Actividades de control.**-Se refiere a las acciones que realiza la administración de la entidad para cumplir con las funciones asignadas. Son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, para lo cual se valen de políticas y procedimientos. Permiten la protección y conservación de los activos, así como los controles de acceso a programas computarizados y archivos de datos. Los elementos conformantes de las actividades de control gerencial son:
- Políticas para el logro de objetivos.
 - Coordinación entre las dependencias de la entidad.
 - Diseño de las actividades de control.

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

- **Análisis efectuados por la dirección.**-Los resultados obtenidos se analizan comparándolos con los presupuestos, las previsiones, los resultados de ejercicios anteriores y de entidades similares, con el fin de evaluar con qué medida se están alcanzando los objetivos.

- **Gestión directa de funciones por actividades.**-Los responsables de las diversas funciones o actividades revisan los informes sobre resultados alcanzados.
 - **Proceso de información.**-Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, totalidad y autorización de las transacciones.
 - **Controles físicos.**-Los activos fijos, las inversiones financieras, el efectivo en caja y bancos y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a constataciones físicas, cuyos resultados se comparan con la información contable.
 - **Indicadores de rendimiento.**-El análisis combinado de diferentes conjuntos de datos operativos o financieros junto con la puesta en marcha de acciones correctivas, constituyen actividades de control.
 - **Segregación de funciones.**-Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades las tareas se reparten entre los empleados.
- d. **Información y Comunicación.**-Estos elementos claves ayudan a la gerencia a cumplir a cabalidad con sus responsabilidades, para esto, es menester que se definan adecuados canales de comunicación e información a todo nivel. La evaluación del componente de INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN debe considerar los siguientes aspectos:
- **En la información.**-La obtención de información interna y externa y el suministro a la dirección de los informes relacionados a los objetivos establecidos; el suministro de información a las personas adecuadas con el suficiente detalle y oportunidad; el desarrollo o revisión de los sistemas de información basado en un plan estratégico para lograr los objetivos generales y por actividad; y, el apoyo de la dirección al desarrollo de los sistemas de información entregando los recursos humanos y financieros necesarios.
 - **En la comunicación.**-La comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y actividades de control; el establecimiento de líneas para denuncias; las sensibilidades de la dirección ante las propuestas del personal para mejorar la productividad, la calidad, etc.; la adecuada comunicación horizontal entre unidades administrativas; el nivel de apertura y eficacia en las líneas de comunicación con el público y terceros relacionados; el nivel de comunicación con terceros de las normas éticas de la entidad; y, el

seguimiento de la dirección sobre las informaciones recibidas de los usuarios, de los organismos de control y de otros.

- e. **Actividades de Monitoreo y/o Supervisión.**-Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles o insuficiencias, para promover su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad
- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control :y,
- Mediante la combinación de ambas modalidades. (Manual de Auditoría de Gestión, 2011)

2.3.6.7.2 Métodos de Evaluación del Control Interno

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos, entre los más conocidos los siguientes:

Cuestionarios.-Consiste en diseñar cuestionarios a base de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable, de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura de control interno y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable; algunas preguntas probablemente no resulten aplicables, en ese caso, se utiliza las letras NA “no aplicable”. De ser necesario a más de

poner las respuestas, se puede completar las mismas con explicaciones adicionales en la columna de observaciones del cuestionario o en hojas adicionales.

En las entrevistas, no solo se procura obtener un Si, No, o NA, sino que se trata de obtener el mayor número de evidencias; posterior a la entrevista, necesariamente debe validarse las respuestas y respaldarlas con documentación probatoria.

Flujogramas.-Consiste en relevar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.



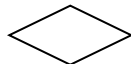












Este método es más técnico y remediador para la evaluación, tiene ventaja frente a otros métodos porque permite efectuar el relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un solo golpe de vista el circuito en su conjunto y facilita la identificación o ausencia de controles.

Para la preparación, se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología
2. Diseñar el flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

A continuación se presentan la simbología de flujogramación:

Cuadro 3: Simbología de Flujoqramación

<u>SIMBOLOGÍA</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
	Proceso
	Proceso con Control
	Decisión
	Documento
	Documento Prenumerado
	Registros (Libros, Tarjetas, etc.)
	Tarjeta Perforada
	Papel Perforado
	Archivo
	Desplaza un documento para explicar desviaciones del sistema
	Actualizar la Información
	Se toma Información
	Se toma y se actualiza información
	Conector
	Inicio o Fin

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión
Elaborado Por: Maira Pinduisaca

Descriptivo o Narrativo.-Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones se refieren a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento se los hace en entrevistas y observaciones de actividades, documentos y registros.

Matrices.-El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno. Para su elaboración, debe llevarse a cabo los siguientes procedimientos previos: Completar un cuestionario segregado por áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan. (Manual de Auditoría de Gestión, 2011)

3. Marco Conceptual

Auditor: “Es persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad (dependencia= institución de gobierno, entidad= empresas particulares o sociedades) con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño.”(Alvarez Cedeño, 2008)

Auditoría: “Examen objetivo, sistemático, profesional y posterior de las operaciones financieras, administrativas y de gestión, practicado con la finalidad de verificar y evaluar dichas operaciones y de formular observaciones y recomendaciones pertinentes.” (Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011)

Cédulas Sumarias: “En las cédulas sumarias se resumen las cifras, procedimientos y conclusiones del rubro (capítulo, concepto o partida) o subfunción sujeto a examen; por ejemplo, ingresos, deducciones o asignaciones presupuestarias.”(Blanco, 2005)

Criterio: “Constituye la norma legal o técnica, o los principios generalmente aceptados, que regulan la ejecución de una actividad; es la referencia para efectuar la comparación con los hechos y determinar cumplimientos o desviaciones.” (Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011)

Economía: “Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados, para realizar una actividad con la calidad requerida; mide si los resultados se están obteniendo a los costos más bajos posibles; se determina, comparando el costo real de las actividades realizadas frente al costo establecido presupuestariamente”. (Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011)

Eficacia: “Consiste en lograr o alcanzar los objetivos propuestos, las metas programadas, o los resultados deseados. De tal forma que una actividad, será efectiva en la medida en que los objetivos, metas o resultados sean obtenidos, alcanzados o logrados.” (Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011)

Eficiencia: “Se refiere al óptimo aprovechamiento de los recursos para el logro de objetivos, considerando la calidad y el tiempo asignado; se obtiene comparando el monto de recursos consumidos frente a bienes o servicios producidos; es la medición del desempeño.” (Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011)

Evidencia: “Cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido.” (Mora, 2008)

Gestión: “Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos.” (Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011)

Hallazgos: “Es toda información que a juicio del auditor, permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en forma significativa, en la gestión de la entidad o

programa que merecen ser comunicados en el informe; sus elementos son: condición, criterio, causa y efecto.” (Guía Metodológica para Auditoría de Gestión, 2011)

Manual de Procedimientos: “Son aquellos instrumentos de información en los que consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.” (Manual de Auditoría de Gestión, 2001)

Normas de Control Interno: “Constituyen lineamientos, criterios, métodos y disposiciones para la aplicación y regulación del control interno en las principales áreas de la actividad administrativa u operativa.”(Manual de Auditoría de Gestión, 2001)

Papeles de Trabajo:“ Son el conjunto de cédulas en las que el auditor registra los datos y la información obtenida de la empresa que está examinando y de esta manera acumula las pruebas encontradas y la descripción de las mismas.” (Meigs & otros, 1983)

Programas de Auditoría: “Es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.”(Esparza, 2010)

4. HIPÓTESIS

4.1 Hipótesis General

La realización de una Auditoría de Gestión a la Hostería “El Toril “del Cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo, permitirá medir los niveles de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas.

4.2 Hipótesis Específicas

- El diagnóstico del control interno dará a conocer la calidad gestión y el cumplimiento de los objetivos de la Hostería “El Toril “.
- El desarrollo de programas y procedimientos de auditoría de gestión permitirá determinar aquellas irregularidades que impiden la buena gestión institucional.
- La generación de un informe detallado de los hallazgos obtenidos durante el proceso de auditoría, establecerá el informe final que permitirá una mejor toma de decisiones administrativas.

4.3 Variables de Estudio

Según el rol que desempeñan dentro de las hipótesis, las variables pueden ser:

- Variable Independiente: Auditoría de Gestión
- Variable Dependiente: La eficiencia, eficacia, y economía de las operaciones administrativas

Cuadro 4: Cuadro de Variables

VARIABLES	CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	PROCEDIMIENTOS
INDEPENDIENTE Auditoría de Gestión	“Es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía y eficiencia el uso de los recursos disponibles; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades”	- Control Interno - NAGA - Técnicas y Procedimientos de Auditoría	- Efectividad - Eficiencia - Eficacia - Documentos y registros de actividades	- Entrevistas - Encuestas - Observación directa. - Programas de auditoría.
DEPENDIENTE Eficiencia, eficacia, y economía de las operaciones administrativas	“El análisis de la gestión proporciona información para que la alta dirección tome una decisión más conveniente para la dirección. En ese sentido la finalidad del análisis de la gestión es servir como herramienta básica para la alta dirección responsable en la toma de decisiones institucionales.”	- Funciones administrativas - Funciones financieras - Funciones de servicio.	- Evaluación institucional - Toma de decisiones oportunas - Calidad de atención - Satisfacción de necesidades	- Papeles de Trabajo. - Hallazgos

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Modalidad

La presente investigación se enmarcó en los tipos de investigación cuantitativo y cualitativa:

- **Enfoque Cuantitativo.-** Estas mediciones proporcionó valores de la empresa en forma de datos numéricos que se sintetizó para la conclusión de datos medidos, así como también el análisis, interpretación y medición de los mismos, como en el caso de encuesta aplicada fue necesariamente sometida a la tabulación e interpretación de porcentajes para cada alternativa de pregunta.
- **Enfoque Cualitativo.-** Porque en la investigación se utilizó la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el respectivo proceso de investigación que condujo hacia el análisis, interpretación y mediciones cualitativas.

3.2 Tipos de Investigación

En el desarrollo del trabajo se aplicó la investigación de campo, bibliográfica, documental y descriptiva.

- **De Campo:** Porque se realizó una recopilación de información en el mismo lugar donde se producen los acontecimientos, es decir, en la Hostería “El Toril”
- **Bibliográfica:** Se fundamentó en recopilaciones y análisis de diversos libros y autores, lo cual se dispuso en bibliotecas.
- **Documental:** Se sustentó en la documentación de archivo donde cuyos resultados sirvieron de base para la propuesta de la investigación.

- **Descriptiva:** Se aplicó para la representación de la realidad en cuanto a los hechos, personas, situaciones, etc. que se dieron en el área administrativa y operacional de la hostería.

3.3 Métodos, técnicas e instrumentos

3.3.1 Métodos

- **Método Inductivo.-**Con la aplicación del proceso analítico – sintético, se realizó la auditoría de gestión a la Hostería El Toril, sirvió para concluir con la comprobación de la hipótesis y su demostración del nivel de la eficiencia, eficacia y economía con la que se maneja los recursos de la entidad.
- **Método Deductivo.-** Partiendo de situaciones generales explicadas en el marco teórico como es el concepto y proceso de Auditoría, luego se adaptó a situaciones concretas en este caso a la evaluación del grado de eficiencia, eficacia y economía de la Hostería El Toril.

3.3.2 Técnicas

- **Observación.-**Se realizará observaciones directas a las labores y las operaciones de la entidad, con la finalidad de contar con una base sólida sobre la información textual recolectada y recibida para poder realizar con eficiencia la presente investigación y poder establecer así las debidas recomendaciones.
- **Entrevista.-**Se realizará a todos quienes conforman la Hostería El Toril para conocer las funciones que desempeñan y así obtener información para la realización de la investigación.
- **Cuestionario.-**Es una técnica de adquisición de información mediante un cuestionario previamente elaborado, a través de la cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto específico y la misma la realizaremos a los clientes actuales de la empresa y empleados de la misma.(Modelo Anexos)

3.3.2.1 Técnicas de análisis de información

Se aplicarán las siguientes técnicas: Análisis de documentos, Indagación, Tabulación de datos, Procesamiento de datos manuales, Procesamiento de datos computarizados.

3.4 Estudio de mercado

3.4.1 Población y muestra

Para el presente estudio de la muestra se considera el total de la población de 15 personas, por tal motivo no se realiza el cálculo de la muestra.

N°	DETALLE	TOTAL
1	Empleados	4
2	Trabajadores	11
	TOTAL	15

Tabla 1: Número de Empleados y Trabajadores

Fuente: Investigación

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

3.5 Análisis e interpretación de resultados

Los datos fueron analizados y codificados, los mismo que son transferidos a la matriz de contingencia para luego ser analizados en razón de la hipótesis formulada. El análisis de los resultados establece la relación fundamental con los objetivos planteados e hipótesis planteada, lo que permite profundizar de manera más certera el conocimiento de estudio sobre el objeto de la investigación.

Pregunta N°1

¿Considera usted que la hostería cuenta con una planificación estratégica?

Planificación Estratégica		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Tabla 2: Planificación Estratégica

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca



Gráfico 1: Planificación Estratégica

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

Análisis

El 80% de los encuestados manifiestan que la Hostería El Toril no cuenta con planes estratégicos a corto ni a mediano plazo que guíen y encaminen a establecer una estructura organizacional que permita una continuidad en la toma de decisiones, mientras que un 20% respondieron que si existe una planeación estratégica realizada en la empresa.

Pregunta N°2

¿Existen normas o políticas para la realización de las actividades?

Normas o Políticas		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	53%
NO	7	47%
TOTAL	15	100%

Tabla 3: Normas o Políticas
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Maira Pinduisaca

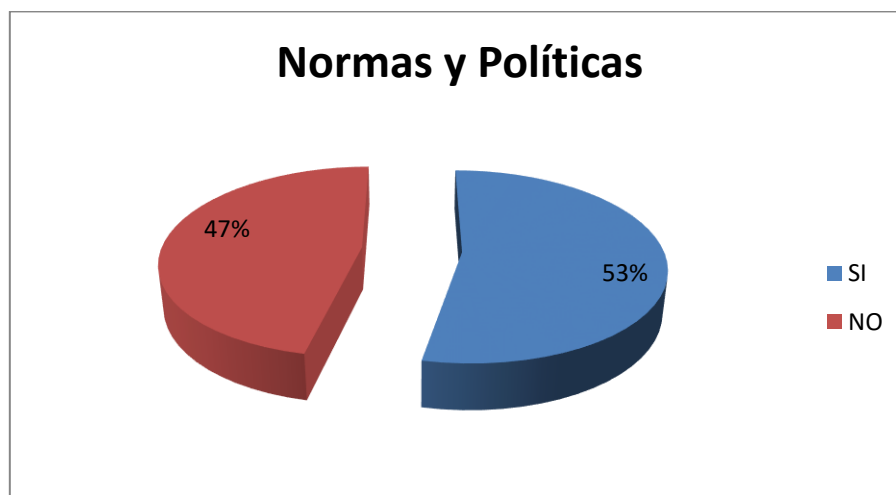


Gráfico 2 : Normas o Políticas
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Maira Pinduisaca

Análisis

Un 53% de las personas encuestadas respondieron que la hostería cuenta con un manual de normas y políticas para la realización de tareas a realizarse, las cuales son controladas para que se ejecuten para obtener resultados eficientes, por otro lado el 47% de los encuestados manifiestan no conocer la existencia de políticas o normas, que sirvan de guía para la ejecución de actividades, por lo cual la empresa debería establecer medios de difusión internos para dar a conocer dichas políticas, de tal manera que exista una debida información de las mismas.

Pregunta N°3

¿Conoce usted si la hostería aplicó anteriormente auditorías de gestión?

Aplicación de Auditorías de Gestión		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	15	100%
TOTAL	15	100%

Tabla 4 : Aplicación de Auditorías de Gestión

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

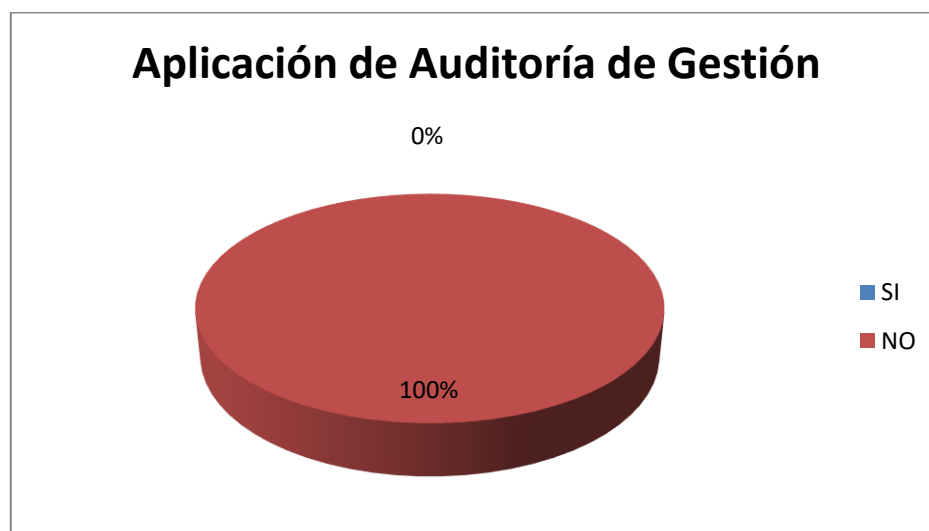


Gráfico 3: Aplicación de Auditorías de Gestión

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

Análisis

Un 100 % de los encuestados manifestaron no conocer que anteriormente se realizaron trabajos de auditoría de gestión en la hostería, por lo que se recomienda realizar este tipo de trabajos, ya que la auditoría de gestión es la encargada de examinar y evaluar el control interno de la empresa.

Pregunta N°4

¿Cree usted que existe una correcta comunicación en la hostería?

Niveles de Comunicación		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	87%
NO	2	13%
TOTAL	15	100%

Tabla 5: Niveles de comunicación

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca



Gráfico 4: Niveles de comunicación

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

Análisis

De los resultados obtenidos podemos evidenciar que el 13% de los encuestados manifiestan que no existe una correcta comunicación en la hostería provocando con esto una mala difusión de la información, y un 87% manifiesta que si existe una correcta comunicación, pero que se recomendaría que se establezca maneras de fomentar y desarrollar una buena comunicación entre todo el personal que conforman la misma.

Pregunta N°5

¿Considera usted que los empleados de la hostería deben conocer necesariamente la toma de decisiones gerenciales?

Difusión de Decisiones Gerenciales		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

Tabla 6 : Difusión de decisiones Gerenciales

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

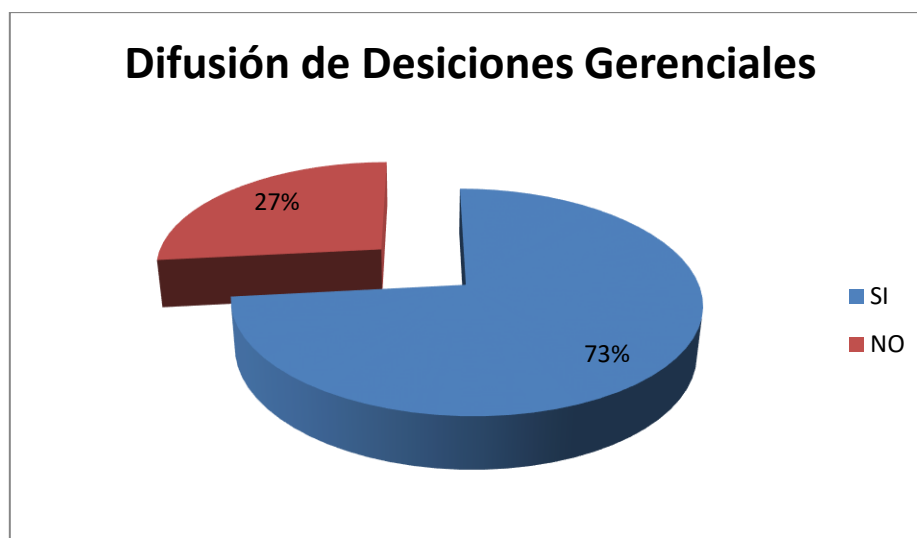


Gráfico 5 : Difusión de decisiones Gerenciales

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

Análisis

Según los datos obtenidos un 73% de los encuestados respondieron que si es fundamental conocer dichas decisiones para cumplir eficientemente con sus funciones asignadas por lo que se debería difundir las decisiones tomadas por gerencia, para poder conocer de manera correcta la información, y un 27% de los encuestados manifiestan que nos es necesario conocer dichas decisiones.

Pregunta N°6

¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?

Capacitaciones		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	20%
NO	12	80%
TOTAL	15	100%

Tabla 7: Capacitaciones
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Maira Pinduisaca

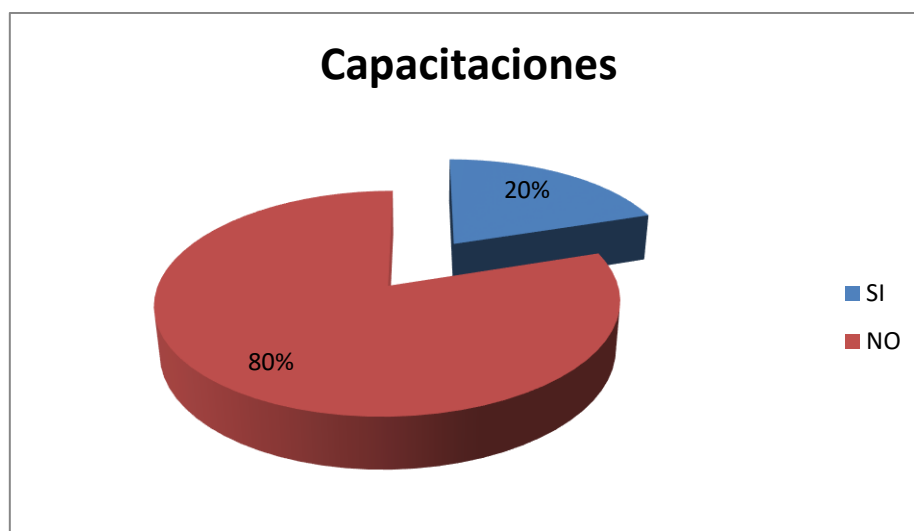


Gráfico 6 :Capacitaciones
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Maira Pinduisaca

Análisis

Un 80% de los encuestados afirman que no reciben capacitaciones por parte de la empresa evidenciando un falencia por parte de la misma y un 20 % si lo ha recibido, por lo que se recomienda que exista capacitaciones constantes hacia todo el personal lo que permitirá mejorar la actitud, conocimiento y habilidades, en beneficio de la satisfacción del cliente a través de un talento humano capacitado e idóneo para desempeñar las respectivas funciones y de esta manera dar un servicio de calidad.

Pregunta N°7

¿Considera Ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión servirá para mejorar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía de las actividades realizadas en la hostería?

Grado de cumplimiento de indicadores de gestión		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	73%
NO	4	27%
TOTAL	15	100%

Tabla 8: Grado de cumplimiento de indicadores de gestión

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca



Gráfico 7 : Grado de cumplimiento de indicadores de gestión

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

Análisis

En la encuesta realizada se puede evidenciar que un 73% manifiesta que la aplicación de una auditoría de gestión permitirá y ayudará a mejorar el grado de cumplimiento de los indicadores de gestión en cada actividad a realizarse dentro de la hostería, buscando de esta forma corregir falencias y debilidades, para ofrecer un mejor servicio a la sociedad, mientras que un 27 % manifiesta que no ayudará.

Pregunta N°8

¿Cree usted que en la actualidad la hostería a generado mejoras constructivas en sus servicios que presta a la sociedad?

Servicios al Cliente		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	67%
NO	5	33%
TOTAL	15	100%

Tabla 9: Servicios al cliente
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Maira Pinduisaca



Gráfico 8: Servicios al cliente
Fuente: Encuesta 2013
Elaborado Por: Maira Pinduisaca

Análisis

Un 67% de los encuestados afirman que la hostería se encuentra en constante innovación y mejora en sus servicios que presta a la sociedad con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, mediante cambios en su infraestructura como en la atención al cliente por parte de nuestros colaboradores, mientras que 33% manifiesta que se debería buscar nuevas estrategias para satisfacer al cliente.

Pregunta N°9

¿Cree usted que es necesario realizar en la hostería una Auditoría de Gestión?

Aplicación de Auditoría de Gestión		
Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	27%
NO	11	73%
TOTAL	15	100%

Tabla 10 : Aplicación de Auditoría de Gestión

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

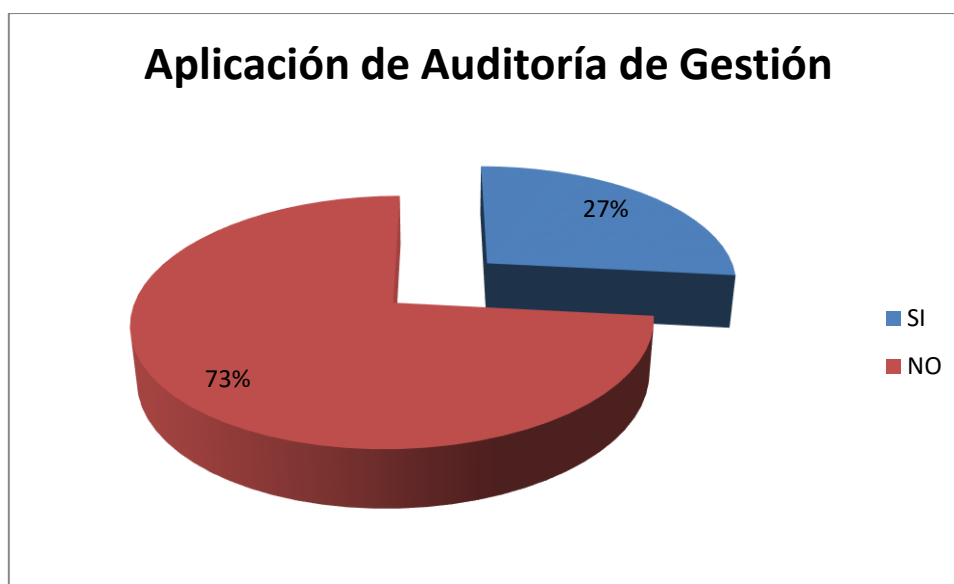


Gráfico 9 : Aplicación de Auditoría de Gestión

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

Análisis

El 27% de los encuestados manifiestan que en la hostería se debería implementar la realización de una Auditoría de Gestión para poder identificar falencias y debilidades de la misma, mientras tanto un 73% concluye no es necesario.

3.6 Verificación de Hipótesis

El presente trabajo investigativo utilizó la prueba del Chi cuadrado (χ^2), por medio del cual permitirá establecer la correspondencia de valores observados y esperados, permitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar.

3.6.1 Planteamiento de hipótesis

VARIABLE INDEPENDIENTE	¿Cree usted que es necesario realizar en la Hostería una Auditoría de Gestión?
VARIABLE DEPENDIENTE	¿Considera Ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión servirá para mejorar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones realizadas?

Cuadro 5: Cuadro de Variables
Realizado Por: Maira Pinduisaca

3.6.2 Determinación del nivel de significancia

Simbología

- χ^2 = Chi Cuadrado
- H_0 = Hipótesis Nula.
- H_a = Hipótesis Alterna
- f_o = frecuencia observada
- f_e = frecuencia esperada
- α = Nivel de significancia
- NC = Nivel de Confianza
- V = Grados de Libertad
- k = Número de filas
- j = Número De Columnas

3.6.3 Combinación de frecuencia

En el presente trabajo de investigación, se está trabajando con un nivel de confianza de 95% es decir a 1.96 dentro de la curva normal con un error de 5% que equivale a 0,05; razón por la cual se divide el margen de error a cada lado de la curva.

3.6.4 Cálculos estadísticos

Frecuencia Observada

VARIABLES	SI	NO	TOTAL
VARIABLE INDEPENDIENTE			
¿Cree usted que es necesario realizar en la hostería una Auditoría de Gestión?	4	11	15
VARIABLE DEPENDIENTE			
¿Considera Ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión servirá para mejorar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones realizadas?	11	4	15
TOTAL	15	15	30

Tabla 11: Frecuencia Observada

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

Frecuencia Esperada

VARIABLES	SI	NO	TOTAL
VARIABLE INDEPENDIENTE			
¿Cree usted que es necesario realizar en la Hostería una Auditoría de Gestión?	7,5	7,5	15
VARIABLE DEPENDIENTE			
¿Considera Ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión servirá para mejorar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones realizadas?	7,5	7,5	15
TOTAL	15	14	30

Tabla 12 : Frecuencia Esperada

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

H₀=La realización de una Auditoría de Gestión en la hostería “El Toril”, no permitirá proponer cambios en el control interno de la organización para incrementar el grado cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas.

H_a = La realización de una Auditoría de Gestión en la hostería “El Toril”, permitirá proponer cambios en el control interno de la organización para incrementar el grado cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas.

3.6.5 Grado de libertad

Para determinar los grados de libertad se utiliza la siguiente fórmula:

$$V = (k-1) (j-1)$$

Dónde:

k = número de filas (del cuadro de frecuencias observadas)

j = número de columnas (del cuadro de frecuencias observadas)

Entonces:

$$V = (2-1) (2-1)$$

$$V = (1)*(1)$$

$$V = 1$$

Según la tabla el valor de $v=1$ es igual $\alpha x^2 t = 3,84$

3.6.6 Calculamos el chi cuadrado($x^2 c$)

Para determinar el chi cuadrado aplicamos la formula siguiente:

$$x^2 c = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

fo	fe	(fo-fe)	(fo-fe)²	[(fo-fe)²/fe]	TOTAL
4	7,5	-3,5	12,25	12,25/ 7,5	1,6333
11	7,5	3,5	12,25	12,25/ 7,5	1,6333
11	7,5	3,5	12,25	12,25/ 7,5	1,6333
4	7,5	-3,5	12,25	12,25/ 7,5	1,6333
				$\chi^2 c$	6,5333

Tabla 13: Matriz del Chi cuadrado

Fuente: Encuesta 2013

Elaborado Por: Maira Pinduisaca

Interpretación

Una vez hechos los cálculos requeridos podemos indicar que $\chi^2 c$ calculado es 6,53 lo que nos indica que es mayor que $\chi^2 t$ obtenido 3.84, que implica que se rechaza la Hipótesis Nula H_0 y se acepta la Hipótesis alterna H_a que menciona:

Conclusión

Se acepta la H_a , por cuanto el valor de $\chi^2 c = 6,53 > \chi^2 t = 3.84$, por tanto de conformidad a la regla de decisión establecida, se acepta la hipótesis alterna, es decir se afirma que la realización de una Auditoría de Gestión en la Hostería “EL Toril”, permitirá proponer cambios en el control interno de la organización para incrementar el grado cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones administrativas.

CAPÍTULO IV:

MARCO PROPOSITIVO

TÍTULO

Auditoría de Gestión aplicada a la Hostería “El Toril”, del Cantón Riobamba, de la Provincia de Chimborazo, durante el período comprendido de Enero a Diciembre del año 2012.

CONTENIDO DE LA PROPUESTA:

ENTIDAD:	Hostería El Toril
DIRECCIÓN:	Km1 vía a Penipe
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Auditoría de Gestión
PERÍODO:	Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

ÍNDICE

HOSTERÍA "EL TORIL"



LEGADO PERMANENTE

LEGADO PERMANENTE	LP
Información General	LP1
Hojas Marcas y Referencias	LP2
Programas de Auditoría	LP3

Conocimiento Preliminar

Información General

Reseña Histórica

La Hostería El Toril fue creada en el año de 1987, nace con la finalidad de dar un servicio de calidad a la ciudad de Riobamba, cuna de la nacionalidad ecuatoriana y servir a nuestra sociedad, es decir, padres, esposa e hijos y demás incorporado al turismo.

Transmitirle al turismo sus hermosas instalaciones fue una idea básica para que propios y extraños visiten y se sientan alagados en esta estancia que para los familiares representa un trájinar de un ancestro familiar, buscando satisfacer las necesidades de clientes nacionales y extranjeros con un servicio de calidad, amabilidad y excelencia, además contribuir al mejoramiento de la actividad turística en la provincia de Chimborazo a través de ofertas que involucren el desarrollo turístico sustentable de la región.

Hostería El Toril se encuentra ubicado en el km 1 vía a Penipe, el mismo que está construida sobre una superficie de tres hectáreas.

Servicios

- 12 Cabañas de tipo familiar, 7 cabañas triples, 10 matrimoniales y 3 dobles.
- Poseen baño privado, alfombradas, TV Cable, con capacidad total para 130 personas.
- Restaurante “La Capea” con capacidad para 100 personas.
- Salón Sol y Sombra de eventos, banquetes y convenciones para 280 personas.
- Sala de entretenimiento con plasma, audio y mini-bar.
- Salón auditorium para 100 personas.
- Servicio de bar-cafetería.
- Servicio de internet banda ancha.
- Piscina semi-olímpica, 2 piscinas para niños, temperadas y cubiertas.
- Sauna, 2 turcos, 3 hidromasajes y polar.
- Canchas deportivas múltiples, fútbol y vóley.

Elaborado por:	M.L.P.L	14/10/2013
Revisado por:	L.G.S	06/11/2013

- Salón de juegos, billa, ping-pong, fútbolín y mesa para naipe.
- Área de asaderos.
- Áreas verdes.
- Amplios parqueaderos.
- Plaza de Toros Xavier Erazo Basantes con capacidad para 3000 personas, construida en hormigón armado, dotada de todos los servicios básicos, dos acceso independientes para espectadores (Sol y Sombra), una capilla, museo taurino, además de las instalaciones auxiliares como son: corrales (3), chiqueros (7) y embudos (2)
- A esto se suma el Salón Taurino para recepciones y eventos, con capacidad para 250 personas, las mismas que desde su interior pueden observar cómodamente las tradicionales corridas de toros. Cuenta con una extensa cocina, tarima para presentación de artistas y un bar. Además incluye amplios estacionamientos vehiculares
- Cuenta con su propia página web, (www.hosteriaeltoril.com)

Misión

“Estar capacitados para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, con eficiencia y eficacia brindando un servicio de calidad, excelencia y amabilidad llegando al objetivo de tener un cliente frecuente y/o fiel.”

Visión

“Ser una empresa de servicios turísticos reconocida, siendo el mejor complejo hotelero que cuente con la mejor infraestructura optima, belleza escénica, aventura, descanso y confort. Para brindarle a nuestros visitantes la comodidad y el relax que merecen”

Elaborado por:	M.L.P.L	14/10/2013
Revisado por:	L.G.S	06/11/2013

Valores Institucionales

- Honestidad
- Equidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Verdad

Principios

- Los clientes
- El servicio y la calidad
- El compromiso
- El amor por el trabajo
- La confianza
- La puntualidad
- La cordialidad

Políticas

Sobre las reservaciones

- La Hostería El Toril confirmará sus reservaciones con el 50% del valor del total de la proforma-factura enviada que será cancelado por adelantado hasta 8 días antes del servicio, dejando el otro 50% a ser cobrado directamente en las Instalaciones de la hostería. Esto dependerá del número de personas para la reserva.
- Familias y grupos pequeños de hasta 10 personas podrán hacer sus reservaciones y confirmaciones entre las 48 y 24 horas antes del servicio. De igual manera será necesario el pago por adelantado del 50% del valor total de la proforma-factura.

Elaborado por:	M.L.P.L	14/10/2013
Revisado por:	L.G.S	06/11/2013

Sobre las cancelaciones reservas

- En caso de cancelación de la reserva previa a los servicios la hostería se reservará el total del valor abonado por cuestiones operacionales, sin opción a devolución.
- En caso de cancelación en el día del servicio la Hostería El Toril cobrará el valor del alojamiento de esa noche.

Sobre el pago

- El pago se lo realizará directamente en las instalaciones de la Hostería El Toril ubicada en el kilómetro uno de la vía Penipe- Baños en efectivo en dólares, tarjetas de crédito (Diners Club, Visa, Master Card), depósito bancario en efectivo, transferencia bancaria.

Referente a los niños y niñas

- Niños menores de 4 a 12 años cancelan el 50% del costo

Ubicación Geográfica

Plano de ubicación

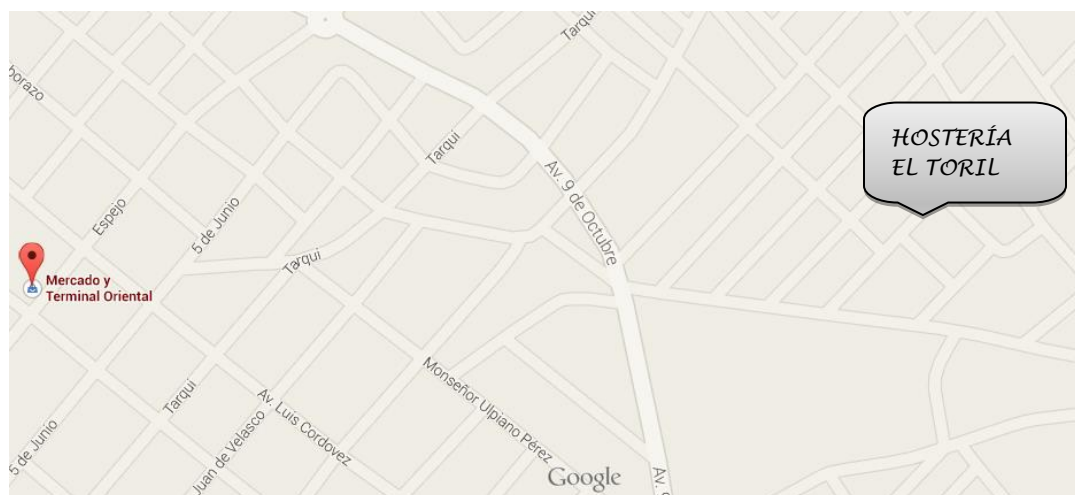


Figura 1: Plano de Ubicación
Elaborado Por: Maira Pinduisaca
Fuente: www.GoogleMaps.com

Elaborado por:	M.L.P.L	14/10/2013
Revisado por:	L.G.S	06/11/2013

Hoja de Marcas y Referencias

MARCAS	SIGNIFICADO
Ⓢ	Documento en mal estado
√	Revisado o verificado
@	Hallazgo
Û	Documentos sin Firma
Ⓝ	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
¥	Inexistencia de manuales
®	No reúne requisitos
∅	No existe documentación
Ⓞ	Expedientes desactualizados
Φ	Incumplimiento de proceso
€	Sustentado con evidencia
#	Datos incompletos
★	Evidencia

Cuadro 6: Hoja de Marcas y Referencias
Realizado Por: Maira Pinduisaca

Elaborado por:	M.L.P.L	14/10/2013
Revisado por:	L.G.S	06/11/2013

Abreviaturas

ABREVIATURA	SIGNIFICADO
LP	Legado Permanente
LC	Legado Corriente
PA	Programa de Auditoría
CP	Carta de Presentación
MP	Memorando de Planificación
EA	Entrevista Administrador
REO	Revisión Estructura Orgánica
EMV	Evaluación de la Misión y Visión
EM	Evaluación de la Misión
EM	Evaluación de la Visión
ECI	Evaluación Control Interno
CAC	Cuestionario Ambiente de Control
CER	Cuestionario Evaluación de Riesgos
CAC	Cuestionario Actividades de Control
CIC	Cuestionario Información y Comunicación
CSM	Cuestionario Supervisión y Monitoreo
HH	Hoja de Hallazgos
EIG	Evaluación de Indicadores de Gestión
IA	Informe de Auditoría
MER	Matriz Estratégica de Recomendaciones
MLPL	Maira Leonor Pinduisaca Lema
LGS	Luis Germán Sanandrés
LKE	Letty Karina Elizalde

Cuadro 7 : Abreviaturas
Realizado Por: Maira Pinduisaca

Elaborado por:	M.L.P.L	14/10/2013
Revisado por:	L.G.S	06/11/2013

Programa de Auditoría

Entidad: Hostería El Toril

Tipo de Auditoría: Auditoría de Gestión

Componente: Institucional

Objetivos

- Evaluación del Sistema del Control Interno.
- Determinación de la eficiencia, eficacia y economía en la Gestión Institucional.
- Identificación de las debilidades y alternativas de mejoras.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF / PT	RESPONSABLE	FECHA
FASE I FAMILIARIZACIÓN Y REVISIÓN DE LEGISLACIÓN				
1	Realice una notificación de inicio de la auditoría.	NIA	M.L.P.L	11/10/2013
2	Realice una carta de presentación y compromiso, con el fin de dar a conocer el trabajo a realizarse y solicitar las facilidades para obtener la información.	CP	M.L.P.L	14/11/2013
3	Realice un memorando de planificación.	MP	M.L.P.L	15/11/2013
4	Realice una entrevista al administrador de la hostería.	EA	M.L.P.L	18/11/2013
FASE II EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO				
1	Revise la estructura orgánica de la hostería para conocer como se está divida.	REO	M.L.P.L	22/11/2013
2	Evalué la misión y de visión de la empresa	EMV	M.L.P.L	25/11/2013
3	Evalué el sistema de control interno mediante la aplicación de cuestionario: - Ambiente de control -Evaluación de riesgos -Actividades de control -Información y comunicación -Supervisión y monitoreo	ECI-AC ECI-ER ECI-AR ECI-IC ECI-SM	M.L.P.L	03/12/2013

Elaborado por:	M.L.P.L	14/10/2013
Revisado por:	L.G.S	06/11/2013

N°	PROCEDIMIENTO	REF / PT	RESPONSABLE	FECHA
FASE III DESARROLLOS DE HALLAZGOS(AREAS CRITICAS)				
1	Elabore una hoja de hallazgos	HH	M.L.P.L	27/01/2014
2	Aplique indicadores de: - Eficiencia - Eficacia - Economía	IG	M.L.P.L	17/02/2014
FASE IV REDACIÓN Y COMUNICACIÓN DEL INFORME				
1	Realice una notificación de finalización de la auditoría	NFA	M.L.P.L	03/03/2014
2	Realice una carta de presentación.	CP	M.L.P.L	03/03/2014
3	Elabore el informe final de auditoría	IA	M.L.P.L	07/03/2014
FASE V MONITOREO ESTRATEGICO DE RECOMENDACIONES				
1	Proponer una matriz de monitoreo estratégico de recomendaciones.	MER	M.L.P.L	10/03/2014

Tabla 14: Programa de Auditoría
Realizado Por: Maira Pinduisaca

Elaborado por:	M.L.P.L	14/10/2013
Revisado por:	L.G.S	06/11/2013

ENTIDAD:	Hostería El Toril
DIRECCIÓN:	Km1 vía a Penipe
NATURALEZA DEL TRABAJO:	Auditoría de Gestión
PERÍODO:	Del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012

LEGADO CORRIENTE



	INICIALES	
	ELABORADO POR:	REVISADO POR:
AUTORES DE LA AUDITORÍA	M.L.P.L	L.G.S

ÍNDICE
HOSTERÍA “EL TORIL”
LEGADO CORRIENTE

LEGADO CORRIENTE	LC
FASE I	
Notificación de inicio de la auditoría	NIA
Carta de presentación y compromiso	CP
Memorando de planificación	MP
Entrevista al administrador de la hostería	EA
FASE II	
Revisión de la estructura orgánica de la hostería	REO
Evaluación de la misión	EM
Evaluación de la visión	EV
Evaluación del sistema de control interno	ECI
FASE III	
Elaboración de hoja de hallazgos	HH
Aplicación de indicadores de gestión	EIG
FASE IV	
Notificación de finalización de auditoría	NFA
Carta de presentación	CP
Informe de auditoría	IA
FASE V	
Matriz estratégica de recomendaciones	MER

Cuadro 8: Legado Corriente
Realizado Por: Maira Pinduisaca

Elaborado por:	M.L.P.L	14/10/2013
Revisado por:	L.G.S	06/11/2013

FASE I
Notificación de inicio Auditoría de Gestión a la Hostería “El Toril”

No.de Auditoria: 1
Fecha de Notificación: 11-10-2013

Riobamba, 11 de Octubre del 2013

Doctor.
 Jorge Luis Erazo
 GERENTE DE LA HOSTERÍA EL TORIL

De mi consideración:

De conformidad con lo dispuesto en los artículos 90 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y 20 de su Reglamento, notifico a usted, que se iniciará la Auditoría de Gestión a la Hostería El Toril del año 2012, por el período comprendido entre el 11 de Octubre del 2013 al 03 de Marzo del 2014.

El objetivo general de la acción de control es:

Realizar una Auditoría de Gestión aplicada a la Hostería “EL TORIL” del Cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo durante el periodo comprendido de Enero a Diciembre del año 2012, para alcanzar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas con el fin de mejorar la gestión empresarial.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por los señores: Maira Pinduisaca (Auditor), Lic. .Luis Sanandrés (Supervisor), Ing. Letty Elizalde (Supervisor); por lo que se servirá disponer se preste la colaboración necesaria para la ejecución del trabajo indicado.

Agradezco de antemano su colaboración.

Atentamente,

Maira Pinduisaca

Srta.Maira Pinduisaca

Elaborado por:	M.L.P.L	11/10/2013
Revisado por:	L.G.S	12/10/2013

Carta de Presentación y Compromiso

Riobamba, 14 de Noviembre del 2013

Doctor.
Jorge Luis Erazo
GERENTE DE LA HOSTERÍA EL TORIL

Presente.-

De mi consideración:

En atención al pedido que se realizó a su persona para llevar a cabo la realización de una Auditoría de Gestión en la Hostería El Toril correspondiente al período 2012, con la finalidad de generar un informe de auditoría. Nuestro Informe de Auditoría de Gestión se fundamentará en las respectivas normas y reglamento de auditoría, que se llevará a cabo mediante la utilización de pruebas técnicas y de campo, revisión de documentos y análisis de los procesos a fin de obtener evidencias suficientes para sustentar nuestro informe de auditoría.

Yo, Maira Leonor Pinduisaca Lema me responsabilizo por la información otorgada por parte de la hostería, para realización de la auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos, solicito también de la manera más comedida se proporcione la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva información, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la optimización y buen uso de los recursos.

Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Maira Pinduisaca

Srta. Maira Leonor Pinduisaca

Elaborado por:	M.L.P.L	14/11/2013
Revisado por:	L.G.S	18/11/2013

Memorando de Planificación

Riobamba, 15 de Noviembre del 2013

ENTIDAD: Hostería El Toril

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

Período: Año 2012

Motivo de la Auditoría

El motivo del presente trabajo es realizar una Auditoría de Gestión a la Hostería El Toril ubicada en el cantón de Riobamba, dedicada a la prestación de servicios ,ya que toda empresa necesita un control en distintas áreas que componen una empresa para determinar con que eficiencia y efectividad se están realizando las actividades diariamente, aplicando Principios de Control Interno, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, Indicadores de Gestión y demás elementos de trabajo para determinar hallazgos que nos ayudaran a determinar recomendaciones y conclusiones para la entidad.

Objetivos de la Auditoría

Objetivo General

- Realizar una Auditoría de Gestión aplicada a la Hostería “EL TORIL” del cantón Riobamba de la provincia de Chimborazo durante el periodo comprendido de Enero a Diciembre del año 2012, para alcanzar la eficiencia y eficacia de las actividades realizadas con el fin de mejorar la gestión empresarial.

Objetivos Específicos

- Conocer los aspectos generales de la Hostería El Toril del cantón Riobamba, para determinar la situación actual.

Elaborado por:	M.L.P.L	14/11/2013
Revisado por:	L.G.S	18/11/2013

- Identificar las áreas donde la gestión actual no ha generado resultados favorables para la empresa y así establecer propuestas y procesos nuevos e innovadores, por medio de las técnicas de auditoría para lograr la obtención de evidencia suficiente, competente y pertinente de las actividades.
- Elaborar un informe de Auditoría de Gestión, que permitirá a la compañía atender con mayor eficiencia, eficacia y calidad a sus accionistas, clientes y colaboradores, fortaleciendo su seguridad y solidez en el mercado.

Alcance de la Auditoría

El examen de auditoría de gestión a la Hostería El Toril, de la ciudad de Riobamba, para establecer el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia, equidad y economía de las operaciones administrativas, corresponde al periodo comprendido del 1° de enero al 31 de diciembre del 2012.

Personal encargado

Cargo	Nombre
Supervisor	Lcdo. Luis Sanandrés – Ing. Letty Elizalde
Auditor	Maira Pinduisaca

Metodología a Utilizar

- Entrevista
- Cuestionario
- Método Coso I para realizar Control Interno
- Aplicación de técnicas de Auditoría para determinar Áreas Críticas
- Observación de Evidencias documentaria que sustente el informe de auditoría

Elaborado por:	M.L.P.L	14/11/2013
Revisado por:	L.G.S	18/11/2013

Entrevista al Administrador de la Hostería El Toril

(ANEXO N°2: Modelo de la Entrevista)

Dirigido a: Ing. Jorge Luis Erazo Administrador de la Hostería “El Toril”

Objetivo: Obtener información general de la Hostería El Toril.

Fecha: 18/11/2013 **Hora:** 15h00

1. ¿Cuál es su nombre y que tiempo lleva en sus funciones?

Ing. Jorge Luis Erazo Estrella y llevo 11 años en mis funciones de administrador de la hostería.

2. ¿Cómo se originó la idea de la creación de la Hostería El Toril y desde qué tiempo presta sus servicios?

La creación de la hostería surgió como idea de hospedaje para familiares, no se pensó en la idea de ofrecer este servicio a la sociedad, pero por la gran acogida de muchos amigos y conocido se plasmó la idea de crear y ampliar la infraestructura y poder ofrecer el servicio de hostería, la misma que presta este servicio ya 12 años.

3. ¿Realizan Planificación Estratégica?

Si, la hostería previamente realiza una planificación estratégica, para de esta forma poder ofrecer un servicio de calidad aprovechando y optimizando los recursos y lograr satisfacer cada una de las necesidades de los clientes.

4. ¿Existe métodos de difusión de la planificación estratégica hacia el personal?

No existen métodos para lograr difundirlo, solamente es comunicado a cierta parte del personal.

Elaborado por:	M.L.P.L	18/11/2013
Revisado por:	L.G.S	19/11/2013

5. ¿Se efectúan reuniones de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos de la hostería?

Si, continuamente se realizan reuniones en las que se discuten temas en busca de lograr satisfacer al cliente, siempre se encuentra en constante innovación.

6. ¿Cree usted que los niveles de comunicación permiten una correcta toma de decisiones?

Si, ya que los niveles de comunicación permite una correcta difusión de la información y evita que existan distorsiones en la misma.

7. ¿La hostería otorga capacitaciones al personal?

Si, los empleados reciben capacitación 3 veces al año.

8. ¿Cómo calificaría el desempeño del personal que labora en la Hostería?

En un porcentaje general se calificaría como bueno, ya que no se cumple en su totalidad con las expectativas esperadas por parte del personal.

9. ¿Cuáles son las principales formas de publicidad y promoción con las que cuenta la empresa?

La hostería promociona su servicio a la ciudad a la sociedad mediante medio de difusión como: Tv, Radio, Pagina Web y Vallas Publicitarias.

Elaborado por:	M.L.P.L	18/11/2013
Revisado por:	L.G.S	19/11/2013

10. ¿Cuáles suelen ser las ofertas o promociones para atraer mayor afluencia de turistas en temporadas bajas?

Las temporadas bajas para la hostería son los meses de Enero y Septiembre, por lo mismo no se considera realizar promociones para captar mayor afluencia de clientes.

11. ¿Cuáles son los grupos de turistas que concurren con más frecuencia a la hostería?

La hostería recibe a personas de todas partes del Ecuador, pero el gran porcentaje de personas que visitan nuestras instalaciones son: Sector Costa, Fundaciones, ONG, Instituciones del Estado y Personas del Extranjero.

12. ¿La hostería ha generado mejoras constructivas en sus servicios que presta a la sociedad?

Si, la hostería piensa en la comodidad y el confort del cliente, por lo que constantemente se encuentra en innovación y en mejorar su infraestructura, con el fin de poder satisfacer cada una de las necesidades del cliente.

13. ¿Se ha realizado con anterioridad trabajos de Auditoría de Gestión en la hostería y cuáles han sido los resultados?

No, en la hostería no se han ejecutado ninguna investigación de este tipo.

14. ¿Cree Ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión servirá para mejorar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia, equidad y economía de las operaciones realizadas en la hostería?

Sí, porque nos permitirá evaluar el desempeño del mismo, logrando de esta manera efectuar cada actividad de forma eficiente, pensando en ofrecer un servicio de calidad hacia el cliente

Elaborado por:	M.L.P.L	18/11/2013
Revisado por:	L.G.S.	19/11/2013

15. ¿Cree usted que es necesario realizar en la hostería una Auditoría de Gestión?

Si, ya que esta investigación permitirá evidenciar debilidades y falencias que nos permitirán corregir errores en un determinado tiempo y que ayuden al desarrollo empresarial de la hostería.

Elaborado por:	M.L.P.L	18/11/2013
Revisado por:	L.G.S	19/11/2013

FASE II

Revisión de la Estructura Orgánica

PERSONAL	CARGO
Ing.- Jorge Luis Erazo Estrella	Administrador
Sra.- Magdalena estrella	Coordinadora de eventos
Sr.- Roberto Erazo	Jefe de personal
Sr.-Renzo de la Pava	Recepcionista

Cuadro 9: Distribución del Cargos
Realizado Por: Maira Pinduisaca

@En la actualidad la Hostería El Toril no cuenta con una estructura orgánica definida, que le permita delimitar y asignar funciones y responsabilidades.

Elaborado por:	M.L.P.L	22/11/2013
Revisado por:	L.G.S	23/11/2013

Evaluación de la misión de la Hostería El Toril de la provincia de Chimborazo

Motivo del examen: Conocer si la misión de la Hostería El Toril contribuye a que el personal tenga claramente definido los objetivos a seguir.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NA
1	¿La alta dirección ha definido claramente la razón de ser de la Hostería?	12	5	
2	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la Hostería?	10	5	
3	¿Conoce y sabe claramente la misión de la Hostería?	7	8	
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la Hostería El Toril?	5	10	
5	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros y precisos?	9	6	
6	¿Se mantiene entre personal una orientación al cliente, con la idea de satisfacerlo?	13	2	
7	¿La filosofía de la misión sustenta un nivel de responsabilidad social?	5	10	
8	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas son congruentes con el contenido de la misión?	8	7	
9	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales acorde con la misión de la Hostería?	11	4	
10	¿La misión es realmente una guía de actuación del personal?	10	5	
	TOTAL	90	62	

Tabla 15: Cuestionario para evaluar la misión
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Hostería El Toril
Elaborado por: Maira Pinduisaca

Elaborado por:	M.L.P.L	25/11/2013
Revisado por:	L.G.S	02/12/2013

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{90}{152} = 0.59 * 100 = 59\%$$

- **Confianza:** 59%
- **Riesgo:** 41%

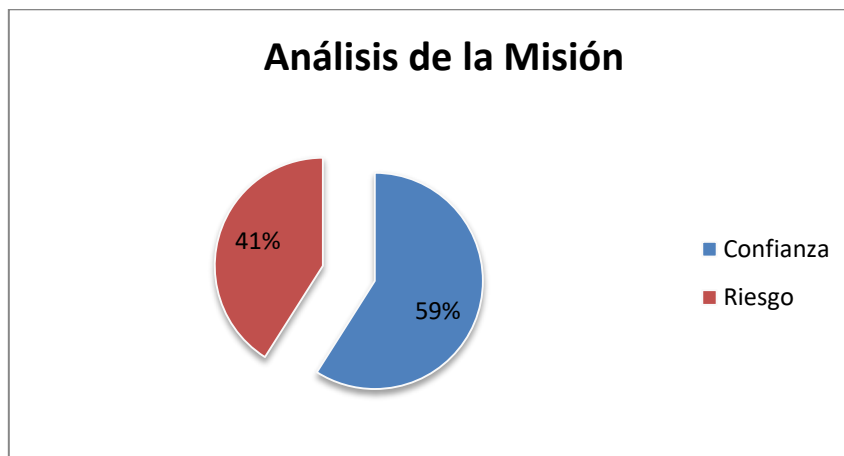


Gráfico 10 : Análisis de la Misión

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Hostería El Toril

Elaborado por: Maira Pinduisaca

Evaluación y Análisis

A través de cuestionarios aplicados al personal, se ha evaluado la Misión de la Hostería El Toril, determinando que el planteamiento, aplicación y aceptación del mismo se encuentra en un nivel de confianza de un 59%, mientras que el riesgo obtenido es de un 41%. La misión de la hostería se encuentra enunciada en términos claros lo cual permite tener una idea clara y precisa de la razón de ser de la misma.

A pesar de que la misión está correctamente enunciada se puede evidenciar que un gran porcentaje del personal desconoce la misión, por lo tanto se debería generar formas de difundirla, y que el personal se encuentra correctamente identificado con la misma, contribuyendo con acciones y formas de pensar, de manera que puedan desempeñarse en función de la misión, ayudando al cumplimiento de resultados para lograr el crecimiento y fortalecimiento de la hostería.

Elaborado por:	M.L.P.L	25/11/2013
Revisado por:	L.G.S	02/12/2013

Evaluación de la visión de la Hostería El Toril de la provincia de Chimborazo

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la visión que tiene la hostería define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	NA
1	¿Tiene la institución una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	9	5	
2	¿La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito?	10	5	
3	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la institución?	4	11	
4	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creando para sus diferentes partes interesadas?	9	5	
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	10	5	
6	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	6	7	
7	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son congruentes con el contenido de la visión?	9	6	
8	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores - particularmente personal, porque en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	5	10	
9	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	9	7	
10	¿La institución dirige sus acciones cotidianas al logro de la visión?	9	7	
	TOTAL	80	69	

Tabla 16: Cuestionario para evaluar la visión
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Hostería El Toril
Elaborado por: Maira Pinduisaca

Elaborado por:	M.L.P.L	25/11/2013
Revisado por:	L.G.S	02/12/2013

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{80}{149} = 0.54 * 100 = 54\%$$

- **Confianza:** 54%
- **Riesgo:** 46%

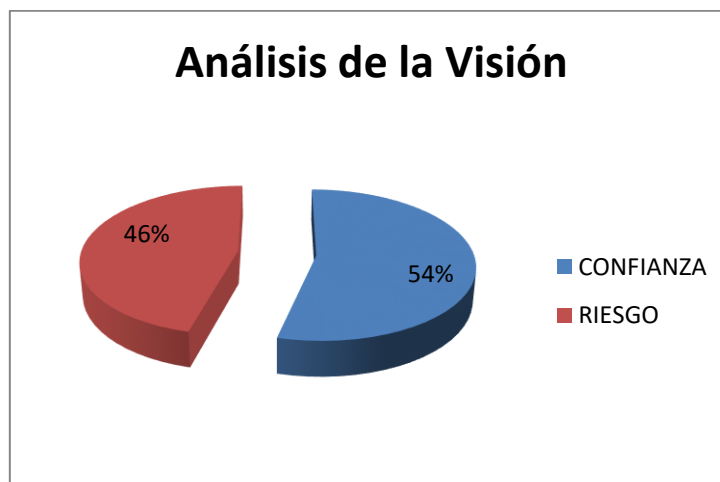


Gráfico 11: Análisis de la Visión

Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Hostería El Toril

Elaborado por: Maira Pinduisaca

Evaluación y Análisis

Por medio de los cuestionarios aplicados al personal, se evaluó la visión de la Hostería El Toril y se determinó que el planteamiento, aplicación y aceptación, se encuentra en un 54% de confianza y un 46% de riesgo. Esto expresa que a pesar que la visión esta enunciada en términos claros debe mejorar sus parámetros para la aceptación total.

El enunciado de la visión debe ser comunicado permanentemente al personal de la compañía para que trabajen en equipo con un mismo fin, es también importante difundir mediante reuniones, boletines, publicaciones, capacitaciones, etc.

La alta dirección debe plantear la visión de forma que sea capaz de proyectar una imagen de lo que será en el futuro y que su contenido proyecte la idea de que la contribución de un trabajo en equipo, es factible alcanzarla.

Elaborado por:	M.L.P.L	25/11/2013
Revisado por:	L.G.S	02/12/2013

Evaluación del Sistema de Control Interno
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Hostería El Toril de la Provincia de Chimborazo

COMPONENTE: Ambiente de Control

MOTIVO: Determinar si la Hostería El Toril establece valores éticos, basados en estándares de conducta, es decir si mantienen una cultura institucional, la misma que debe ser comunicada y puesta en práctica.

Tabla 17 : Ambiente de Control

N°	CONCEPTO	ÁREA ADMINIS.		ÁREA OPERATIVA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Cuenta con un manual o código de normas de conducta?		X		X	@1.-No cuenta la hostería con un código de ética
2	¿Muestra interés la dirección por la integridad y los valores éticos?	X		X		
3	¿Toma la Dirección acciones disciplinarias apropiadas en respuesta a faltas de conducta y buenas costumbres?	X		X		No existen sanciones porque no existe un código de ética en cual basarse.
4	¿La institución se preocupa por la formación profesional?		X		X	
5	¿Existe un buen ambiente laboral entre el personal?	X		X		
6	¿La administración controla todas las operaciones de la hostería, en especial las financieras?		X		X	La información financiera se realiza de forma externa.
7	¿La entidad cuenta con una estructura organizativa que muestre claramente la relación jerárquico-funcional?		X		X	@2.-No cuenta con una estructura organizativa.
8	¿La definición de responsabilidades del personal es adecuada?		X		X	Existe una mala distribución y asignación de responsabilidades.
9	¿Tienen políticas y procedimiento para contratar?	X		X		
10	¿Se incentiva al personal a la constante preparación y actualización?		X		X	@3.-El personal no recibe capacitación.
	TOTAL	4	6	4	6	10

Elaborado por:	M.L.P.L	03/12/2013
Revisado por:	L.G.S	25/01/2014

Fórmula:

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{10}{20} = 0.5 * 100 = 50\%$$

- **Confianza:** 50%
- **Riesgo:** 50%

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

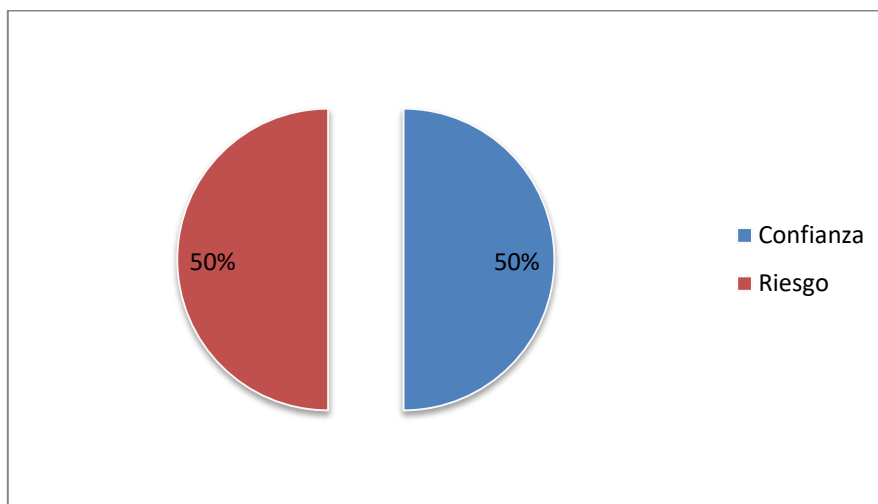


Gráfico 12: Análisis del Ambiente de Control
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Hostería El Toril
Realizado Por: Maira Pinduisaca

Interpretación

Al analizar el ambiente de control de la Hostería, se pudo evidenciar mediante los cuestionarios de control interno al personal; una confianza baja de (50%) y un riesgo bajo de (50%), lo cual se considera desfavorable ya que el ambiente de control es el componente fundamental de todos los demás componentes proporcionando disciplina y estructura, por lo que se debería generar mecanismos de para mejorar la gestión.

Elaborado por:	M.L.P.L	03/12/2013
Revisado por:	L.G.S	25/01/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Hostería El Toril de la Provincia de Chimborazo

COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

MOTIVO: Se tiene como objeto poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas, que se mantengan y sean competentes dentro de los planes que tiene la hostería.

Tabla 18: Evaluación de Riesgos

N°	CONCEPTO	ÁREA ADMINIS.		ÁREA OPERATIVA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	X		X		
2	¿Se han determinado los recursos necesarios, para alcanzar las metas establecidas?	X			X	
3	¿Poseen un plan estratégico?		X		X	@4.-No cuenta con un plan estratégico.
4	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	X		X		
5	¿La entidad cumple con las leyes reglamentos establecidos en el país?	X		X		
6	¿El personal cuenta con seguro de vida y de accidentes?	X		X		
7	¿Se identifican los riesgos y discuten abiertamente?	X		X		
8	¿Existe un plan de mitigación de riesgos?		X		X	@5.-No posee ningún plan para contrarrestar algún tipo de riesgo
9	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?		X		X	
10	¿El personal está en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos?		X		X	Al no contar con un plan el personal no tiene una guía a seguir.
TOTAL		6	4	5	5	11

Elaborado por:	M.L.P.L	03/12/2013
Revisado por:	L.G.S	25/01/2014

Fórmula:

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{11}{20} = 0.55 * 100 = 55\%$$

- **Confianza:** 55%
- **Riesgo:** 45%

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

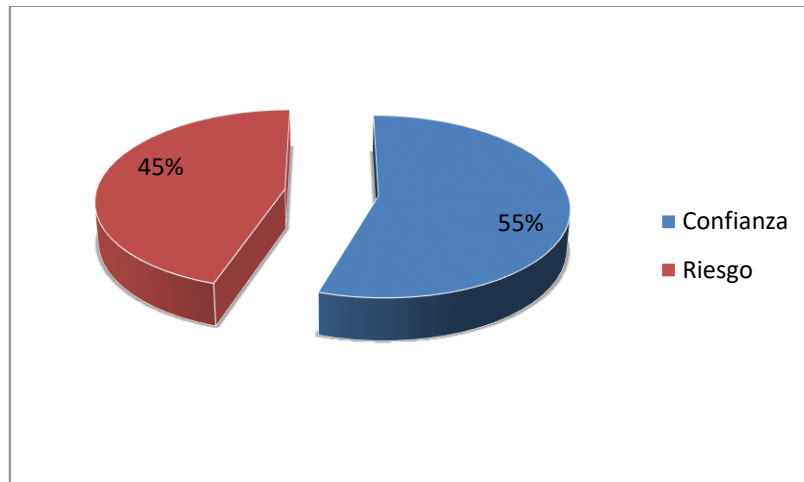


Gráfico 13: Análisis del Evaluación de Riesgos
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Hostería El Toril
Realizado Por: Maira Pinduisaca

Interpretación:

Al analizar el componente evaluación de riesgo de la Hostería El Toril, se pudo evidenciar mediante los cuestionarios de control interno al personal; una confianza moderada de (55%) y un riesgo bajo de 45%), por lo que se puede evidenciar que la entidad debe proponer mecanismos de identificación de riesgos que le permitan mitigar el impacto de los mismo.

Elaborado por:	M.L.P.L	03/12/2013
Revisado por:	L.G.S	25/01/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Hostería El Toril de la Provincia de Chimborazo

COMPONENTE: Actividades de Control

MOTIVO: Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos de la institución.

Tabla 19: Actividades de Control

N°	CONCEPTO	ÁREA ADMINIS.		ÁREA OPERATIVA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se llevan a cabo correctamente?	X		X		
2	¿Se mantienen actualizados los procedimientos y la base legal a la que se rige la entidad?	X		X		
3	¿Las medidas de protección están presentes aun después de las actividades normales y ordinarias?	X			X	@6.-El personal no cuenta con implementos de protección
4	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?	X		X		
5	¿Cada área opera, coordinada y se interrelaciona con las otras áreas de la entidad?	X		X		
6	¿Para los diversos actos y transacciones en la institución se tiene primero la autorización del administrador?	X		X		
7	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?		X		X	@7.-No posee indicadores para evaluar la gestión
8	¿Se realizan exámenes periódicos de higiene en las instalaciones, y demás unidades de especial cuidado?	X		X		
9	¿Se han identificado los procesos, procedimientos y actividades que no generan valor agregado o son innecesarios en la entidad?		X		X	Al no contar con una planificación estratégica, se realizan actividades innecesarias que generan gastos.
10	¿Se toman las medidas necesarias en el cuidado del medio ambiente?	X		X		
TOTAL		8	2	7	3	15

Elaborado por:	M.L.P.L	03/12/2013
Revisado por:	L.G.S	25/01/2014

Fórmula:

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{15}{20} = 0.75 * 100 = 75\%$$

- **Confianza:** 75%
- **Riesgo:** 25%

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

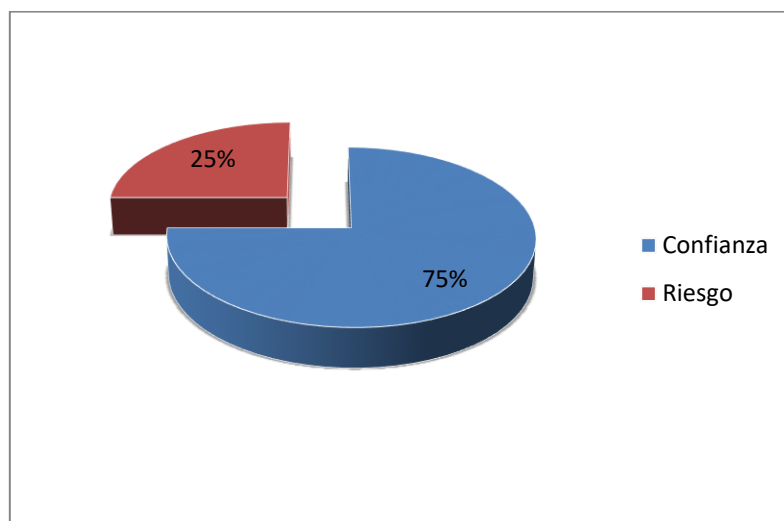


Gráfico 14: Análisis del Actividades de Control
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Hostería El Toril
Realizado Por: Maira Pinduisaca

Interpretación:

Al analizar el componente actividades de control de la Hostería El Toril, se pudo determinar mediante los cuestionarios de control interno a su personal; una confianza moderada de (75%) y un riesgo bajo de (25%), por lo cual se considera favorable ya que se está cumpliendo con políticas y procedimientos que ayudan al cumplimiento de las actividades asignadas.

Elaborado por:	M.L.P.L	03/12/2013
Revisado por:	L.G.S	25/01/2014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Hostería El Toril de la Provincia de Chimborazo

COMPONENTE: Información y Comunicación

MOTIVO: Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

Tabla 20: Información y Comunicación

N°	CONCEPTO	ÁREA ADMINIS.		ÁREA OPERATIVA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se utilizan reportes para brindar información en todos los niveles de entidad?	X		X		
2	¿La información que recibe todo el personal son comunicados con oportunidad y claridad?	X		X		
3	¿La administración mantiene actualizado a los directivos del desempeño u ocurrencias de la organización?	X		X		
4	¿Se definen informes periódicos sobre la marcha de la institución?	X		X		
5	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	X		X		
6	¿Cada área opera, coordinada y en interacción con las otras áreas de la institución?	X		X		
7	¿La información generada de forma externa es puesta a conocimiento de todo el personal?		X		X	Solo es comunicada al administrador.
8	¿Se comunica los aspectos relevantes del control interno, sus responsabilidades?		X		X	
9	¿Posee la hostería un software para manejar el área contable?		X		X	@8.-La contabilidad es realizada de forma externa
10	¿Existen canales de comunicación abiertos de abajo hacia arriba?	X		X		Mantienen buena comunicación entre todos los colaboradores
TOTAL		7	3	7	3	14

Elaborado por:	M.L.P.L	03/12/2013
Revisado por:	L.G.S	25/01/2014

Fórmula:

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{14}{20} = 0.70 * 100 = 70\%$$

- **Confianza:** 70%
- **Riesgo:** 30%

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

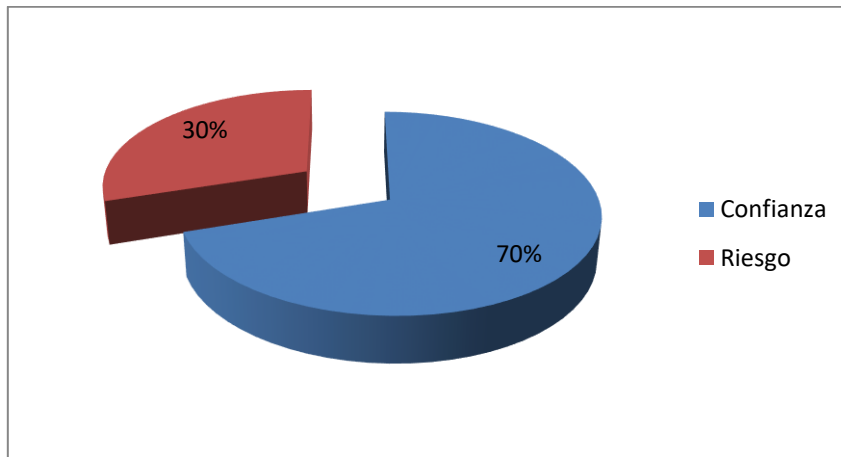


Gráfico 15 : Análisis de Información y Comunicación
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Hostería El Toril
Realizado Por: Maira Pinduisaca

Interpretación:

Al analizar el componente información y comunicación de la Hostería El Toril se pudo evidenciar mediante los cuestionarios de control interno a su personal; una confianza moderada de (70%) y un riesgo bajo de (30%), por lo tanto se puede observar que existe una comunicación favorable con el medio externo e interno de la organización.

Elaborado por:	M.L.P.L	03/12/2013
Revisado por:	L.G.S	25/012014

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ENTIDAD: Hostería El Toril de la Provincia de Chimborazo

COMPONENTE: Supervisión

MOTIVO: Determinar si las actividades de monitoreo sobre efectividad del control interno son prácticos y seguras a las operaciones diarias de la Hostería El Toril.

Tabla 21: Supervisión

N°	CONCEPTO	ÁREA ADMINIS.		ÁREA OPERATIVA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se toman en cuenta recomendaciones sugeridas de agentes externos para mejorar la labor institucional?	X		X		
2	¿Se consideran las deficiencias en determinada área o personal?	X		X		
3	¿Todo hallazgo es puesto a consideración del gerente general?	X		X		
4	¿Se realiza supervisiones esporádicas a las actividades que el personal realiza?	X		X		
5	¿Se solicitan documentos de respaldo, en el momento de realizar verificaciones?	X		X		
6	¿El gerente general, realiza verificaciones propias para determinar la veracidad de la información presentada?	X		X		
7	¿Se supervisa al personal en las actividades diarias que desempeñan?	X		X		
8	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?		X		X	@9.-No cuenta con un sistema de inventarios y existencias.
9	¿Se realiza el seguimiento y evaluación permanente del sistema de control interno, para determinar mejoras?		X		X	
10	¿Existe un registro de la entrada y salida del personal?		X		X	@10.-No cuenta con un registro de asistencia
	TOTAL	7	3	7	3	14

Elaborado por:	M.L.P.L	03/12/2013
Revisado por:	L.G.S	25/01/2014

Fórmula:

$$CP = \frac{CT}{CP} = \frac{14}{20} = 0.70 * 100 = 70\%$$

- **Confianza:** 70%
- **Riesgo:** 30%

RANGO	RIESGO	CONFIANZA
1% - 50%	BAJO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	ALTO

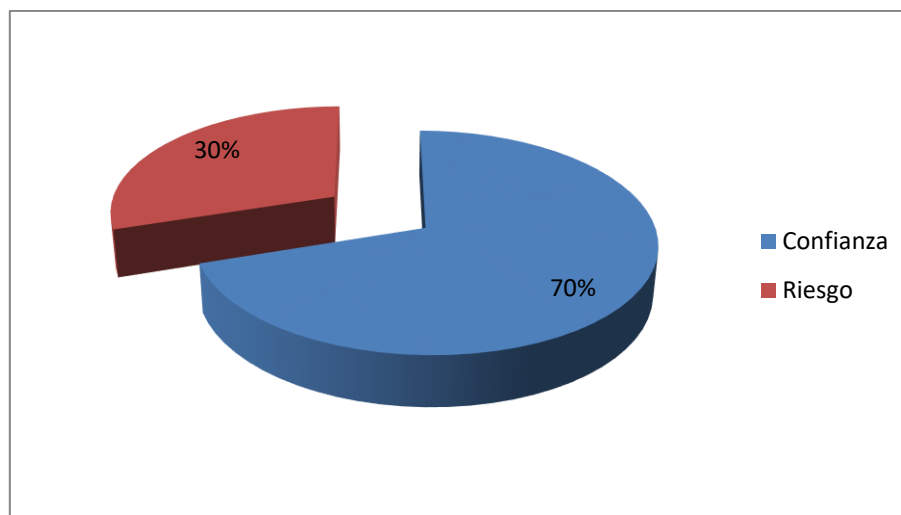


Gráfico 16 : Análisis Supervisión
Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Hostería El Toril
Realizado Por: Maira Pinduisaca

Interpretación:

Al analizar el componente supervisión y monitoreo de la Hostería El Toril, se pudo evidenciar mediante los cuestionarios de control interno a su personal; una confianza moderada de (70%) y un riesgo bajo de (30%), lo cual se considera que se debe mejorar el sistema de supervisión y monitoreo ya que permitiría obtener un alto nivel de efectividad.

Elaborado por:	M.L.P.L	03/12/2013
Revisado por:	L.G.S	25/01/2014

Tabla 22: Inexistencia de un código de ética institucional

HALLAZGO N°1: INEXISTENCIA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL							
MATRIZ DE HALLAZGOS							
N°	REF .P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
1	ECI - CAC 1/10	La Hostería El Toril no ha establecido por escrito un Código de Ética, mediante el cual se regule el comportamiento del personal; únicamente han considerado como valores éticos aquellos que son inherentes a cada persona y que con el transcurso del tiempo se han implantado.	Aplicando las Normas de Control Interno NCISP 200-01 Integridad y Valores Éticos: ” La máxima autoridad y los directivos establecerán los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional para que perduren frente a los cambios de las personas de libre remoción; estos valores rigen la conducta de su personal, orientando su integridad y compromiso hacia la organización.”	Desconocimiento de la normativa y de la importancia de la implantación de un código de ética.	El incumpliendo de esta norma ocasiona que el personal de la entidad no contribuya de la manera más adecuada al desarrollo de procesos y actividades institucionales	La Hostería El Toril no cuenta con un Código de Ética que contribuya a mantener un buen ambiente de control que estimule e influya a las tareas del personal con respecto al desarrollo de sus actividades.	Al Gerente: Se recomienda el diseño e implementación de un Código de Ética, el mismo que sea difundido a todo el personal mediante la utilización de talleres , charlas u otra forma de difusión sobre principios y valores éticos, para que sean partícipes de una cultura organizacional .

Elaborado por:	M.L.P.L	27/01/2014
Revisado por:	L.G.S	13/12/2014

Tabla 23: Carencia de una estructura organizativa

HALLAZGO N°2: CARENIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA							
MATRIZ DE HALLAZGOS							
N°	REF . P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
2	ECI - CAC 1/10	La Hostería El Toril no cuenta con una Estructura Organizativa que permita y muestre claramente la relación jerárquico - funcionales del personal.	Aplicando la Normas de Control Interno NCISP 200-04 Estructura Organizativa : ” La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes.”	Falta de planificación administrativa que evidencie la importancia de la creación de estructura organizativa	La entidad al incumplir con esta norma provoca que exista duplicidad de funciones y autoritarismo; ya que no se encuentra definido las responsabilidades y funciones de las actividades a realizar por parte del personal.	La Hostería El Toril no cuenta con una Estructura Organizativa que ayude a asignar funciones, responsabilidades y cargos a desempeñar.	Al Gerente: Se recomienda se elabore una Estructura Organizativa en el cual se estipule los cargos y funciones a desempeñar, el mismo que se dé a conocer a todo el personal que conforma la hostería

Elaborado por:	M.L.P.L	27/01/2014
Revisado por:	L.G.S	13/02/2014

HOSTERÍA “EL TORIL”

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL (PROPUESTA)

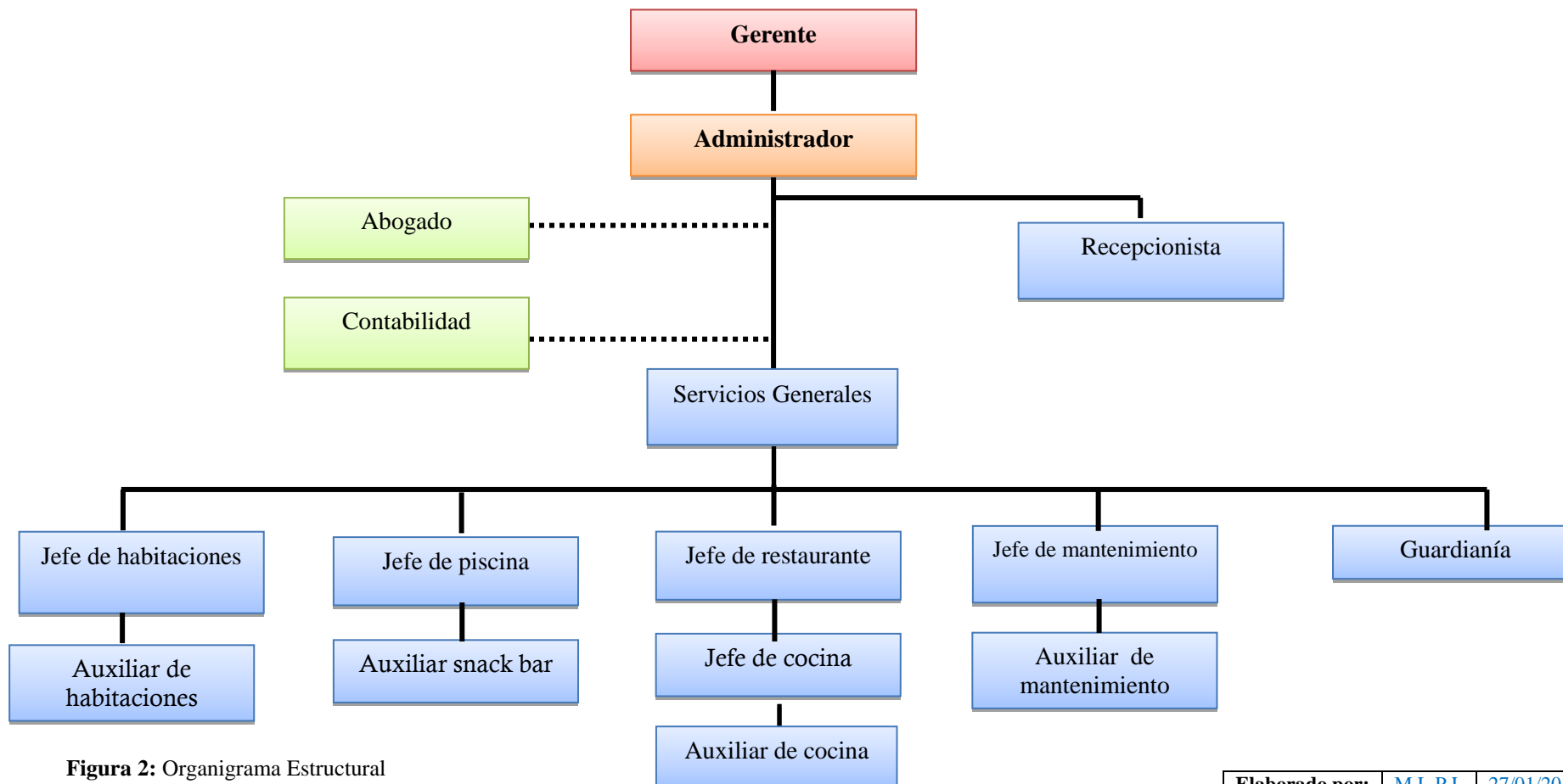


Figura 2: Organigrama Estructural
Realizado por: Maira Pinduisaca

Elaborado por:	M.L.P.L	27/01/2014
Revisado por:	L.G.S	13/02/2014

HOSTERÍA “EL TORIL” ORGANIGRAMA FUNCIONAL (PROPUESTA)

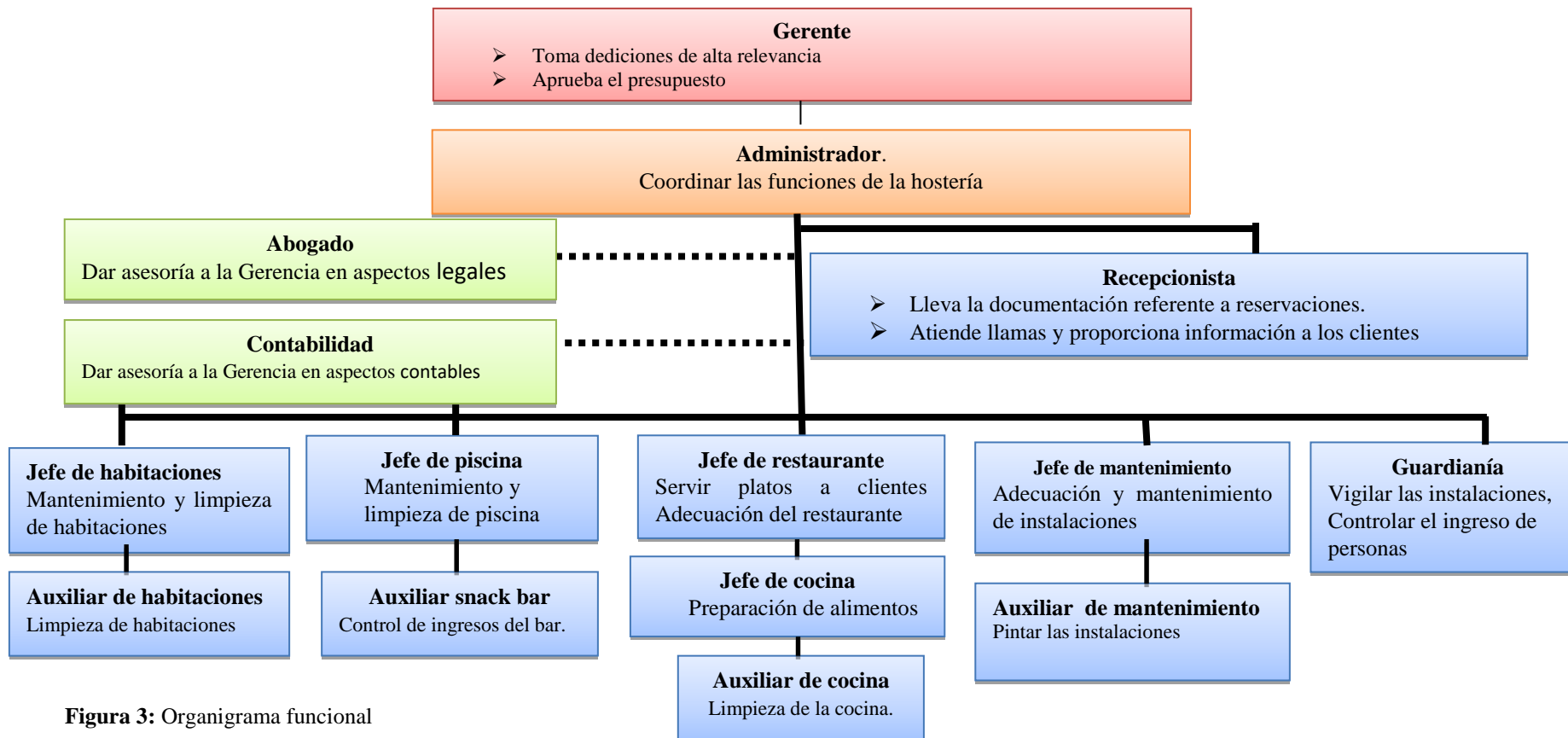


Figura 3: Organigrama funcional

Realizado por: Maira Pinduisaca

Elaborado por:	M.L.P.L	27/01/2014
Revisado por:	L.G.S	13/02/2014

Tabla 24: Falta de capacitación al personal

HALLAZGO N°3 :FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL							
MATRIZ DE HALLAZGOS							
N°	REF .P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
3	ECI -CAC 1/10	La Hostería El Toril no realiza capacitaciones continuas hacia el personal que labora en la entidad.	Aplicando los Principios de Control Interno Aplicables a la Administración del Personal se establece la capacitación continua que menciona los siguiente: “La aplicación de este principio permitirá que una organización o ente público, disponga de recursos humanos capacitados para responder a las demandas del mercado para lo cual la organización deberá programar la capacitación de sus personal en los distintos campos y sistemas que funcionen en su interior, para fortalecer el conocimiento y garantizar la eficiencia en los servicios que brinda”.	La gerencia manifiesta que no ve la necesidad de brindar capacitaciones continuas ya que el empleador no se interesa en estos aspectos.	El incumplimiento de este principio da como resultados que sus empleados adquieran conocimientos de forma empírica lo cual no generará eficiencia en los procesos que realizan ni tendrán un conocimiento de seguridad acerca de la manipulación de materiales, estando propensos a riesgos laborales.	La Hostería El Toril no ha venido brindando capacitaciones continuas a sus trabajadores, según lo estipulan los principios de Control Interno, aplicables a la administración del personal.	Al Gerente: Se recomienda tomar en cuenta que el talento humano es la base fundamental de la entidad y por ello se deberá implementar un plan de capacitación que favorezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo con el fin de satisfacer adecuadamente a sus clientes e incrementar ingresos.

Elaborado por:	M.L.P.L	27/01/2014
Revisado por:	L.G.S	13/02/2014

Tabla 25: Falta de planificación estratégica

LC – HH 6/12

HALLAZGO N° 4: FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA							
MATRIZ DE HALLAZGOS							
N°	REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
4	ECI-CER 3/10	La Hostería El Toril no cuenta con una planificación estratégica que permita evaluar los objetivos ni permite medir sus metas.	Aplicando lo Normas de Control Interno NCISP 200 – 02 Administración Estratégica: “Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.”	La falta de la realización de una Planificación Estratégica se debe a que no cuentan con un profesional con conocimientos referentes al mismo que se encargue de la elaboración del mismo.	Al incumplir con esta norma ocasiona que el personal no identifique las estrategias a seguir sin tener un objetivo planteado, que les permita lograr las aspiraciones propuestas por la entidad.	La Hostería El Toril no cuenta con un Plan Estratégico que permitirá ser un guía de direccionamiento en el que se implemente estrategias que contribuyan al cumplimiento de metas.	Al Gerente: Se recomienda contratar los servicios de un profesional encargado de elaborar una planificación estratégica, de manera que se realice un diagnóstico de la situación actual de la hostería y se establezcan objetivos y metas Institucionales, además que mediante charlas sea difundida a todo el personal.

Elaborado por:	M.L.P.L	27/01/2014
Revisado por:	L.G.S L.E.	13/02/2014

Tabla 26: Falta de plan de mitigación de riesgos

HALLAZGO N° 5: FALTA DE PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS							
MATRIZ DE HALLAZGOS							
N°	REF . P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
5	ECI - CER 3/10	La Hostería El toril no cuenta con un Plan de Mitigación de Riesgos que le permita establecer estrategias para prevenir riesgos que puedan afectar a la entidad.	Aplicando los Normas de Control Interno NCISP 300-02 Plan Mitigación de Riesgos: ” Los directivos de las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, realizarán el plan de mitigación de riesgos desarrollando y documentando una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la entidad impidiendo el logro de sus objetivos.”	La falta de contar con un profesional que conozca del tema ha limitado a la hostería cuenta con un plan de mitigación de riesgo.	Al no contar con un Plan de Mitigación de Riesgos, la hostería se encuentra vulnerable de no poder responder ante la ocurrencia de un riesgo, provocando consecuencias que afecte a la misma.	La Hostería El Toril no cuenta con un Plan de Mitigación de Riesgos que ayude a contrarrestar riesgos provocados de factores tanto internos como externos que puedan de una u otra forma afectar a la entidad.	Al Gerente: Se recomienda diseñar e implementar un Plan de Mitigación de Riesgos que ayude a generar estrategias claras, organizadas e interactivas para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar a la entidad impidiendo el logro de los objetivos.

Elaborado por:	M.L.P.L	27/01/2014
Revisado por:	L.G.S	13/02/2014

Tabla 27: Incumplimiento de los derechos del trabajador

HALLAZGO N°6: INCUMPLIMIENTO DE LOS DERECHOS DEL TRABAJADOR							
MATRIZ DE HALLAZGOS							
N°	REF . P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
6	ECI-CAC 5/10	La Hostería El Toril no les provee los elementos de seguridad aptos para la protección de integridad física.	Aplicando el Código de Trabajo Capítulo V De la prevención de los riesgos, de las medidas de seguridad e higiene, de los puestos de auxilio, y de la disminución de la capacidad para el trabajo Art. 412.- Preceptos para la prevención de riesgos, numeral seis.	La entidad dice que entregó ciertos implementos de seguridad a cada uno de sus trabajadores, pero por falta de una capacitación de uso no son utilizados ni cuidados por parte del personal, motivo por el cual no se ha hecho otra inversión en dichos elementos.	El incumplimiento de este derecho del trabajador, establecido en el código de trabajo, traerá consigo sanciones, multas, demandas y hasta suspensión de la empresa por parte del Instituto Ecuatoriano Seguridad social y Riesgos laborales.	La Hostería El Toril no provee a sus trabajadores de elementos básicos para su seguridad, lo cual perjudica la integridad física e incumple el código de trabajo.	Al Gerente: Abastecer de elementos de seguridad a los trabajadores y promover capacitaciones de la importancia del uso de estos implementos de seguridad. Al Administrador: Realizar un acta de entrega recepción de los implementos de seguridad.

Elaborado por:	M.L.P.L	27/01/2014
Revisado por:	L.G.S	13/02/2014

Tabla 28: Falta de indicadores de gestión

HALLAZGO N°7:FALTA INDICADORES DE GESTIÓN							
MATRIZ DE HALLAZGOS							
N°	REF . P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
7	ECI-CAC 5/10	La Hostería El Toril no ha establecido indicadores de gestión que no le permiten comparar lo planificado con lo ejecutado ocasiona que el desempeño y la gestión no se evalúen de una manera adecuada.	Aplicando las Normas de Control Interno NCISP 200-02 Administración Estratégica: ” Las entidades del sector público y las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos, implantarán, pondrán en funcionamiento y actualizarán el sistema de planificación, así como el establecimiento de indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.”	La administración desconoce de su importancia y relevancia par evaluar el desempeño de su gestión empresarial.	Ocasionando que no se garantice contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como: eficiencia, eficacia, economía y ética de la gestión de la entidad.	La Hostería El Toril no cuenta con Indicadores de Gestión que permitan medir la gestión encaminada al logro de los objetivos, tomando en consideración que los indicadores son necesarios para poder mejorar.	Al Gerente: Se recomienda incluir en la planificación estratégica, indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y la eficiencia de la gestión de la entidad.

Elaborado por:	M.L.P.L	27/01/2014
Revisado por:	L.G.S	13/02/2014

Tabla 29: Falta de un área contable

HALLAZGO N°8: FALTA DE UN ÁREA CONTABLE							
MATRIZ DE HALLAZGOS							
N°	REF . P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
8	ECI - CIC 7/10	La Hostería El Toril no cuenta con una persona encargada específicamente para la ejecución de funciones contables, ya que se maneja mediante una contabilidad externa.	Aplicando las Normas de Control Interno NCISP - 405-03 Integración contable de las operaciones financieras: "La contabilidad constituirá una base de datos financieros actualizada y confiable para múltiples usuarios. La función de la contabilidad es proporcionar información financiera válida, confiable y oportuna, para la toma de decisiones de las servidoras y servidores que administran fondos públicos.	La hostería no ve la necesidad de crear un área contable interna ya que esto generaría gastos económicos.	El incumpliendo de esta norma ocasiona que no sean supervisados las funciones de la persona encarga de la área contable provocando un desconocimiento del crecimiento económico y al mismo tiempo existe una duplicidad de funciones por parte del administrador que se encarga de todas estas tareas.	La Hostería El Toril no cuenta con un área contable y profesional en el área que realice todas las funciones contables, registro de todos los movimientos económicos, entrada y salida de dinero.	Al Gerente: Se recomienda se implemente un área contable y la contratación de una persona idónea que preste sus servicios permanentemente a fin que realice las funciones de manejo del efectivo que ingresa a diario en la hostería, de la misma manera sus egresos contabilizando a si cada uno de los movimientos que se realiza.

Elaborado por:	M.L.P.L	27/01/2014
Revisado por:	L.G.S	13/02/2014

Tabla 30: Falta de control de inventarios y existencias

HALLAZGO N°9: FALTA DE CONTROL DE INVENTARIOS Y EXISTENCIAS								
MATRIZ DE HALLAZGOS								
N°	REF . P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	
9	ECI- CS 9/10	La Hostería no cuenta con un sistema de inventario de existencia que permitan evidenciar el stock existente de materia prima e insumos para la realización y utilización para las actividades de la misma, al no contar con un control se realizan gastos innecesarios.	Aplicando las Normas de Control Interno NCISP 406-10 Constatación física de existencias y de bienes de larga duración: ” La administración de cada entidad, emitirá los procedimientos necesarios a fin de realizar constataciones físicas periódicas de las existencias y bienes de larga duración.”	Desconocimiento de temas relacionados a sistemas de inventarios y existencias para ser ejecutados en la hostería.	Al incumplir con esta norma genera que la hostería realice gastos innecesarios de compras, e insumos para la utilización de las diferentes actividades generando un desperdicio y mala utilización de los recursos.	La Hostería El Toril carece de un mecanismo de sistema de control de inventarios y existencias que le permita conocer el stock existente en el mismo.	Implementar métodos de sistema de control de inventarios como son los Kardex.	
						Elaborado por:	M.L.P.L	27/01/2014
						Revisado por:	L.G.S	13/02/2014

Tabla 31: Inexistencia de un registro de control de asistencia

HALLAZGO N° 10: INEXISTENCIA DE UN REGISTRO DE CONTROL DE ASISTENCIA							
MATRIZ DE HALLAZGOS							
N°	REF . P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
10	ECI- CS 9/10	La Hostería El Toril no cuenta con un registro de control de asistencia del personal que permita controlar la entrada y salida del personal.	Aplicando las Normas Internas de Control Interno NCISP 407 – 09 Asistencia y Permanencia del Personal: “La administración de personal de la entidad establecerá procedimientos y mecanismos apropiados que permitan controlar la asistencia y permanencia de sus servidoras y servidores en el lugar de trabajo.”	La falta de desconocimiento ha provocado que no se implemente mecanismos de registro de control para el personal.	Al incumplir con esta norma ha generado que el personal no cumpla eficientemente con sus funciones en su totalidad y no se verifique la presencia física en su puesto de trabajo.	La Hostería El Toril no cuenta con mecanismos de registro de control del personal que ayuden a la constatación de la asistencia del personal en su puesto de trabajo.	Al Gerente: Se recomienda implementar mecanismos de registro de control de asistencia (Hoja de Registro) que permitirá verificar la asistencia física del personal en su puesto de trabajo, permitiendo de esta manera que ellos cumplan en su totalidad sus funciones.

Elaborado por:	M.L.P.L	27/01/2014
Revisado por:	L.G.S	13/02/2014

Evaluación de Indicadores de Gestión

Para realizar el análisis y evaluación de los indicadores de gestión se obtuvieron datos de los documentos pertinentes e la compañía correspondientes al período 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

▪ Indicador de Economía

COSTO PERSONAL	
$\frac{\text{Gasto Total Nómina}}{\# \text{ Total de empleados}}$	$\frac{52.538,38/15}{3.502,56} =$

La hostería invirtió en el año 2012 \$ 3.502,52 dólares en su personal, por lo que podemos evidenciar que sus empleados son remunerados respectivamente así como también se realiza una inversión significativa en cada uno de ellos. **Anexo N°3**

MANEJO DEL PERSONAL	
$\frac{\# \text{ Total de Personal Capacitado}}{\# \text{ Total del personal}}$	$\frac{3}{15} = 0.2 * 100 = 20\%$

La hostería brinda capacitación continua apenas a un 20% de su personal y a un 80 % no recibe; limitando a este porcentaje del personal una oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimiento y habilidades que aumenten sus competencias y así desempeñarse con éxito en su función.

Elaborado por:	M.L.P.L	17/02/2014
Revisado por:	L.G.S	26/02/2014

GASTO FUNCIONAMIENTO	
$\frac{\text{Gasto Mantenimiento}}{\text{Gastos Generales}}$	$\frac{5.877,66}{8.944,84}$ $= 0.6571 * 100 =$ 65.71%

La compañía está utilizando el 65.71 % para mantenimiento del total de los gastos generales, por lo tanto se determina que si se realiza una buena inversión para mantener en buen estado a las instalaciones y poder satisfacer a los clientes. **Anexo N°4**

▪ **Indicadores de Eficiencia**

PRODUCTIVIDAD	
$\frac{\text{Total ingresos}}{\text{Total Gastos}}$	$\frac{163.418,17}{101.959,02} = 1.60$

La hostería por cada dólar de recurso invertido en el proceso de la prestación de servicios ha obtenido \$ 1.60 dólares lo cual muestra que se ha podido recuperar la inversión y además ha contribuido en el desarrollo de la entidad en el 60 % por cada dólar invertido. **Anexo N°6**

SERVICIO	
$\frac{\# \text{ de clientes atendidos}}{\# \text{ de clientes recibidos}}$	$\frac{9.000}{10.000} = 0.9 * 100 = 90\%$

Elaborado por:	M.L.P.L	17/02/2014
Revisado por:	L.G.S	26/02/2014

Con este indicador se logró determinar que un 90% del total de los clientes han sido atendidos, logrando satisfacer las exigencias del cliente.

▪ **INDICADORES DE EFICACIA**

NOTA:

La empresa no ha realizado un presupuesto para verificar el cumplimiento de metas y objetivos, se sugiere plantear un presupuesto para aplicar los siguientes indicadores que ayudará a medir y evaluar la eficacia de la Hostería El Toril.

CUMPLIMIENTO DE LA INVERSIÓN

$$\frac{\text{Nº SERVICIOS EJECUTADOS}}{\text{Nº SERVICIOS PROGRAMADOS}}$$

Este indicador nos muestra el grado de cumplimiento de la inversión en cuanto a los servicios ejecutado en relación a lo programado.

COBERTURA

$$\frac{\text{Nº USUARIOS ATENDIDOS POR SERVICIOS}}{\text{Nº POTENCIAL USUARIOS ATENDIDOS}}$$

Muestra que porcentaje de la población potencial para la atención, tuvo acceso o fue beneficiaria del servicio.

- Si el indicador = 1 se cumplió la meta

Elaborado por:	M.L.P.L	17/02/2014
Revisado por:	L.G.S	26/02/2014

- Si es <1 se hablaría de una pérdida social al no cumplir con la meta establecida
- Si es > 1 existe efectividad en la prestación del servicio.

OPORTUNIDAD
$\frac{\text{TIEMPO EJECUTADO}}{\text{TIEMPO PROGRAMADO}}$

Muestra el grado de cumplimiento con respecto al tiempo programado.

OPORTUNIDAD
$\frac{\text{TIEMPO REQUERIDO POR SERVICIO}}{\text{Nº SERVICIOS PRESTADOS}}$

Mide la cantidad de tiempo que se requiere por servicio.

VOLUMEN
$\frac{\text{GASTOS EJECUTADOS}}{\text{GASTOS PROGRAMADOS}}$

Muestra de grado de cumplimiento de los gastos establecidos frente de lo ejecutado presupuestariamente.

Elaborado por:	M.L.P.L	17/02/2014
Revisado por:	L.G.S	26/02/2014

**CUMPLIMIENTO DE METAS DE
INGRESOS CORRIENTES**

$$\frac{\text{INGRESOS CORRIENTES REALES}}{\text{PRESUPUESTOS DE INGRESOS CORRIENTES}}$$

Este indicador nos muestra que de lo presupuestado en ingresos corrientes para ese período se obtuvo o no a cabalidad

**CUMPLIMIENTO DE METAS DE
CAPACITACIÓN PERSONAL**

$$\frac{\text{GASTO CAPACITACIÓN REAL}}{\text{CAPACITACIÓN PRESUPUESTADA}}$$

Este indicador nos muestra en que porcentaje de los gastos presupuestados para capacitación se cumplió.

Elaborado por:	M.L.P.L	17/02/2014
Revisado por:	L.G.S	26/02/2014

FASE IV (COMUNICACIÓN DE RESULTADOS)**Notificación de finalización de Auditoría de Gestión a la Hostería “El Toril”****No.de Auditoria: 1****Fecha de Notificación: 03-03-2014**

Riobamba, 03 de Marzo del 2014

Doctor.
 Jorge Luis Erazo
 GERENTE DE LA HOSTERÍA EL TORIL

De mi consideración:

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión a la Hostería El Toril del año 2012, por el período comprendido entre el 11 de Octubre del 2013 y el 03 de Marzo del 2014.

Nuestra acción de control se efectuó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza de la acción de control efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata y con el carácter de obligatorio.

Atentamente,

*Maira Pinduisaca***Srta.Maira Pinduisaca**

Elaborado por:	M.L.P.L	03/03/2014
Revisado por:	L.G.S	04/03/2014

Carta de Presentación

Riobamba, 03 de Marzo del 2014

Doctor
Jorge Luis Erazo
Gerente de la Hostería El Toril

Presente.-

De mi consideración:

Se ha revisado la Gestión a la Hostería El Toril, correspondiente al periodo económico 2012, el trabajo fue realizado en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión a la Hostería se presentan en el siguiente informe expresando conclusiones y recomendaciones que de seguro serán en beneficio de la entidad.

Hago propicia la oportunidad para reiterarle mis agradecimientos.

Atentamente,

Maira Pinduisaca

Srta. Maira Pinduisaca

Elaborado por:	M.L.P.L	03/03/2014
Revisado por:	L.G.S	04/03/2014

Informe de Auditoría

Emisión del Informe de Auditoría de Gestión

A la Gerencia de:

HOSTERÍA EL TORIL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA

1. Hemos efectuado la Auditoría de Gestión ala Hostería El Toril de la ciudad de Riobamba, periodo 2012, nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión razonable en cuanto al logro de los objetivos, la eficiencia y eficacia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes.

2. Nuestro análisis se realizó de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Normas de Control Interno para el Sector Público emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la evaluación del Sistema de Control Interno de tal manera que podamos obtener una seguridad razonable de que la aplicación del control interno es la adecuada.

La gran mayoría de los síntomas percibidos a lo largo de la ejecución de la auditoría de gestión obedecen a la dinámica a la que ha estado sujeta la entidad, producto de su rápido crecimiento y a las crecientes demandas de sus clientes; una debilidad encontrada es que la entidad no cuenta con un código de ética que permita establecer lineamientos a seguir de su personal, la evaluación incluye el entendimiento y estudio de cada uno de los componentes del control interno.

Consideramos que nuestro estudio proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión; la hostería no cuenta con organigramas por lo que hemos propuesto uno, de tal manera que se siga cumplimiento con las funciones que cada persona tiene y los canales de comunicación y líneas de autoridad se respeten. No se proporciona capacitaciones continuas a su personal que les permita fortalecer el conocimiento y garantizar la eficiencia en los servicios que brinda.

Elaborado por:	M.L.P.L	07/03/2014
Revisado por:	L.G.S	10/03/2014

La institución no cuenta con un Plan Estratégico que permitirá ser un guía de direccionamiento en el que se implemente estrategias que contribuyan al cumplimiento de metas, al mismo tiempo carece de un Plan de Mitigación de Riesgos que ayude a contrarrestar riesgos provocados de factores tanto internos como externos que puedan de una u otra forma afectar a la entidad, falta de indicadores de gestión que permitan medir la gestión encaminada al logro de los objetivos, incumpliendo de los derechos de los trabajadores al no dotar de implementos necesarios para garantizar la integridad física del personal , cabe recalcar que sin un personal adecuado y comprometido, el logro de los objetivos será dificultoso y falta de mecanismos de control de inventarios que evidencie el stop existente de materia prima e insumos para la realización y utilización para las actividades de la misma.

3. En nuestra opinión, excepto por los hechos mencionado en el párrafo anterior, el Control Interno se presenta razonablemente en todos los aspectos importantes de los componentes evaluados.

Maira Pinduisaca

Srta.Maira Pinduisaca

Elaborado por:	M.L.P.L	07/03/2014
Revisado por:	L.G.S	10/03/2014

Resultados de la Auditoría

Con la finalidad entregar una comunicación fluida para lograr que las recomendaciones se implanten con los beneficios que de ella se deriven a continuación se presenta los diferentes hallazgos encontrados durante la auditoría.

1. CARENCIA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA

La Hostería El Toril no cuenta con un Código de Ética que contribuya a mantener un buen ambiente de control que estimule e influya a las tareas del personal con respecto al desarrollo de sus actividades.

RECOMENDACIÓN A GERENCIA

Se recomienda el diseño e implementación de un Código de Ética, el mismo que sea difundido a todo el personal mediante la utilización de talleres, charlas u otra forma de difusión sobre principios y valores éticos, para que sean partícipes de una cultura organizacional.

2. CARENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

No cuenta con una Estructura Organiza que ayude a asignar funciones, responsabilidades y cargos a desempeñar.

RECOMENDACIÓN A GERENCIA

Se elabore una Estructura Organizativa en el cual se estipule los cargos y funciones a desempeñar, el mismo que se dé a conocer a todo el personal que conforma la hostería.

Elaborado por:	M.L.P.L	07/03/2014
Revisado por:	L.G.S	10/03/2014

3. FALTA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL

La entidad no ha venido brindando capacitaciones continuas a sus trabajadores, según lo estipulan los principios de Control Interno, aplicables a la administración del personal.

RECOMENDACIÓN AL JEFE DE PERSONAL

Tomar en cuenta que el talento humano es la base fundamental de la entidad y por ello se deberá implementar un plan de capacitación que favorezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo con el fin de satisfacer adecuadamente a sus clientes e incrementar ingresos.

4. FALTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Carencia de un Plan Estratégico que permitirá ser un guía de direccionamiento en el que se implemente estrategias que contribuyan al cumplimiento de metas.

RECOMENDACIÓN A GERENCIA

Contratar una persona encargada de elaborar una planificación estratégica, de manera que se realice un diagnóstico de la situación actual de la hostería y se establezcan objetivos y metas institucionales, además que mediante charlas sea difundida a todo el personal.

5. FALTA DE PLAN DE MITIGACIÓN DE RIESGOS

No cuenta con un Plan de Mitigación de Riesgos que ayude a contrarrestar riesgos provocados de factores tanto internos como externos que puedan de una u otra forma afectar a la entidad.

Elaborado por:	M.L.P.L	07/03/2014
Revisado por:	L.G.S	10/03/2014

RECOMENDACIÓN A GERENCIA

Diseñar e implementar un Plan de Mitigación de Riesgos que ayude a generar estrategias claras, organizadas e interactivas para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar a la entidad impidiendo el logro de los objetivos.

6. FALTA INDICADORES DE GESTIÓN

No cuenta con Indicadores de Gestión que permitan medir la gestión encaminada al logro de los objetivos, tomando en consideración que los indicadores son necesarios para poder mejorar su gestión.

RECOMENDACIÓN A GERENCIA

Incluir en la planificación estratégica indicadores de gestión, que permitan evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y la eficiencia de la gestión de la entidad.

7. INCUMPLIMIENTO DE LOS DERECHOS DEL TRABAJADOR

La hostería no provee a sus trabajadores de elementos básicos para su seguridad, lo cual perjudica la integridad física e incumple el código de trabajo.

RECOMENDACIÓN:

- **Al Gerente:** Abastecer de elementos de seguridad a los trabajadores y promover capacitaciones de la importancia del uso de estos implementos de seguridad.
- **Al Administrador:** Realizar un acta de entrega recepción de los implementos de seguridad.

Elaborado por:	M.L.P.L	07/03/2014
Revisado por:	L.G.S	10/03/2014

8. FALTA DE UN ÁREA CONTABLE

Carencia de un área contable y un profesional en el área que realice todas las funciones contables, registro de todos los movimientos económicos, entrada y salida de dinero.

RECOMENDACIÓN A GERENCIA

Se implemente un área contable y la contratación de una persona idónea que preste sus servicios permanentemente a fin que realice las funciones de manejo del efectivo de ingresos y egresos en la hostería contabilizando a si cada uno de los movimientos que se realiza.

9. INEXISTENCIA DE UN REGISTRO DE CONTROL DE ASISTENCIA

La Hostería no cuenta con mecanismos de registro de control del personal que ayuden a la constatación de la asistencia del personal en su puesto de trabajo.

RECOMENDACIÓN AL JEFE DEL PERSONAL

Implementar mecanismos de registro de control de asistencia (Hoja de Registro) que permitirá verificar la asistencia física del personal en su puesto de trabajo, permitiendo de esta manera que ellos cumplan en su totalidad sus funciones.

10. FALTA DE CONTROL DE INVENTARIOS Y EXISTENCIAS

Carece de un mecanismo de sistema de control de inventarios y existencias que le permita conocer el stock existente en el mismo.

Elaborado por:	M.L.P.L	07/03/2014
Revisado por:	L.G.S	10/03/2014

RECOMENDACIÓN A LA COORDINADORA DE EVENTOS

Implementar métodos de sistema de control de inventarios como son los Kardex, que permita evidenciar el stock existente de materia prima e insumos para la realización y utilización para las actividades de la misma

EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

Para realizar el análisis y evaluación de los indicadores de gestión se obtuvieron datos de los documentos pertinentes e la compañía correspondientes al período 1° de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

▪ Indicador de Economía

- ✓ **Costo Personal:** La hostería invirtió en el año 2012 \$ 3.502,52 dólares en su personal por lo que podemos evidenciar que los empleados son remunerados respectivamente así como también se realiza una inversión significativa en cada uno de ellos.
- ✓ **Manejo Personal:** La hostería brinda capacitación continua apenas a un 20% de su personal y a un 80 % no recibe ;limitando a este porcentaje del personal una oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimiento y habilidades que aumenten sus competencias y así desempeñarse con éxito en su función.
- ✓ **Gasto Funcionamiento:** La compañía está utilizando el 65.71 % para mantenimiento del total de los gastos generales, por lo que se puede evidenciar que se realiza una buena inversión para mantener en buen estado a las instalaciones y poder satisfacer a los clientes.

Elaborado por:	M.L.P.L	07/03/2014
Revisado por:	L.G.S	10/03/2014

▪ **Indicadores de Eficiencia**

- ✓ **Productividad:** La hostería por cada dólar de recurso invertido en el proceso de la prestación del servicio ha obtenido \$ 1.60 dólares lo cual muestra que se ha podido recuperar la inversión y además ha contribuido en el desarrollo de la entidad en el 60 % por cada dólar invertido.
- ✓ **Servicio:** Con este indicador se logró determinar que un 90% del total de los clientes han sido atendidos, logrando satisfacer las exigencias del cliente.

▪ **INDICADORES DE EFICACIA**

NOTA:

La empresa no ha realizado un presupuesto para verificar el cumplimiento de metas y objetivos, se sugiere plantear un presupuesto para aplicar los siguientes indicadores que ayudará a medir y evaluar la eficacia de la Hostería El Toril.

- ✓ **Cumplimiento de la Inversión:** Este indicador nos muestra el grado de cumplimiento de la inversión en cuanto a los servicios ejecutado en relación a lo programado.
- ✓ **Cobertura:** Muestra que porcentaje de la población potencial para la atención, tuvo acceso o fue beneficiaria del servicio.
- ✓ **Oportunidad:** Muestra el grado de cumplimiento con respecto al tiempo programado
- ✓ **Volumen:** Muestra de grado de cumplimiento de los gastos establecidos frente de lo ejecutado presupuestariamente.
- ✓ **Cumplimiento de metas de ingresos corrientes:** Este indicador nos muestra que de lo presupuestado en ingresos corrientes para ese período se obtuvo o no a cabalidad
- ✓ **Cumplimiento de metas de capacitación personal:** Este indicador nos muestra en que porcentaje de los gastos presupuestados para capacitación se cumplió.

Maira Pinduisaca

Srta.Maira Pinduisaca

Elaborado por:	M.L.P.L	17/02/2014
Revisado por:	L.G.S	26/02/2014

FASE V

LC – MER 1/2

Tabla 32: Matriz Propuesto de Monitoreo Estratégico de Recomendaciones

N	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación	
		Trim. 1		Trim. 2		Trim. 3		Trim. 4				
1	Diseño e implementación de un Código de Ética, el mismo que sea difundido a todo el personal mediante la utilización de talleres, charlas u otra forma de difusión sobre principios y valores éticos, para que sean partícipes de una cultura organizacional.										Gerente	
2	Elaborar una Estructura Organizativa en el cual se estipule los cargos y funciones a desempeñar, el mismo que se dé a conocer a todo el personal que conforma la hostería.										Gerente	
3	Tomar en cuenta que el talento humano es la base fundamental de la entidad y por ello se deberá implementar un plan de capacitación que favorezca el mantenimiento y mejora de las competencias de cada uno de los puestos de trabajo con el fin de satisfacer adecuadamente a sus clientes e incrementar ingresos.										Jefe de Personal	
4	Elaborar una planificación estratégica, de manera que se realice un diagnóstico de la situación actual de la hostería y se establezcan objetivos y metas institucionales, además que mediante charlas sea difundida a todo el personal.										Gerente	
5	Diseñar e implementar un Plan de Mitigación de Riesgos que ayude a generar estrategias claras, organizadas e interactivas para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar a la entidad impidiendo el logro de los objetivos.										Gerente Administrador	

Elaborado por:	M.L.P.L	10/032014
Revisado por:	L.G.S	18/03/2014

N°	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación		
		Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4				
6	Se recomienda incluir en la planificación estratégica, indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de metas, objetivos y la eficiencia de la gestión de la entidad.											Gerente Administrador	
7	Dotar de elementos de seguridad a los trabajadores y promover capacitaciones de la importancia del uso de estos implementos de seguridad y los mismos que sean entregados mediante actas de recepción hacia el personal.											Jefe de Personal	
8	Se implemente un área contable y la contratación de una persona idónea que preste sus servicios permanentemente a fin que realice las funciones de manejo del efectivo que ingresa a diario en la hostería, de la misma manera sus egresos contabilizando a si cada uno de los movimientos que se realiza.											Gerente	
9	Implementar mecanismos de registro de control de asistencia (Hoja de Registro) que permitirá verificar la asistencia física del personal en su puesto de trabajo, permitiendo de esta manera que ellos cumplan en su totalidad sus funciones.											Jefe de Personal	
10	Implementar métodos de sistema de control de inventarios como son los Kardex.											Coordinadora de Eventos	

Elaborado por:	M.L.P.L	10/03/2014
Revisado por:	L.G.S	18/03/2014

CONCLUSIONES

1. La evaluación y verificación de la situación actual de la Hostería El Toril permitió conocer cuáles son las necesidades que esta entidad tiene y se determinó la falta de un sistema de control interno que permita coordinar de mejor manera sus actividades.
2. No cuenta con un sistema de control interno que permita proteger los activos, obtener la exactitud y confiabilidad de la contabilidad y de otros datos e informes operativos, promover y juzgar la eficiencia de las operaciones de todos los aspectos de las actividades de la entidad y comunicar las políticas administrativas oportunas que ayuden a la mejora continua en la prestación del servicio.
3. Inexistencia de una planificación estratégica que permita ir midiendo el grado de cumplimiento de metas y objetivos en valores y términos financieros para la aplicación de indicadores de gestión los cuales reflejen una visión al futuro.
4. Falta de capacitación y entrenamiento del personal, que no permite realizar sus tareas y funciones de una manera técnica y profesional, afectando de esta forma la calidad e imagen del servicio.
5. No ha establecido indicadores de gestión que le permitan comparar lo planificado con lo ejecutado ocasiona que el desempeño y la gestión no se evalúen de una manera adecuada.
6. Como producto final del desarrollo de la Auditoría de Gestión se ha obtenido un informe final, el mismo que contiene conclusiones y recomendaciones para mejorar la gestión que realiza en la hostería.

RECOMENDACIONES

1. La administración aplicar mecanismos de control interno para la consecución de los objetivos institucionales, para que éstos proporcionen parámetros de medición de eficiencia, eficacia y economía en las operaciones y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
2. La administración deberá ejecutar un control interno permanentemente que contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la compañía ,fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros y así detectar las irregularidades y errores buscando una solución factible y evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos administrativos. Así mismo deberá evaluar las políticas de riesgo para medir el impacto y las consecuencias que pueden tener interna y externamente y estar preparado para los cambios constantes que día a día se enfrentan los mercados y tomar las medidas precautelares.
3. La gerencia de la Hostería deberá implementar una planificación estratégica apta para el tipo y tamaño de la entidad la cual permita realizar un diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que le impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en la prestación del servicio.
4. Al jefe de personal establecer programas de capacitación para motivar e incentivar al personal de modo que se apoye al desarrollo y crecimiento de sus conocimientos.
5. A la administración poner en práctica los indicadores sugeridos que se han formulado en el transcurso de la auditoría, esto le permitirá conocer los niveles de eficiencia, eficacia y economía de las actividades realizadas.
6. La administración de la hostería debe aplicar las recomendaciones planteadas en el informe final de este trabajo, ya que han sido realizadas sobre la base de los hallazgos encontrados y buscar la mejora de los procesos y actividades.

RESUMEN

La presente tesis titulada Auditoría de Gestión aplicada a la Hostería El Toril, del cantón Riobamba, de la provincia de Chimborazo, durante el período comprendido de enero a diciembre del año 2012, consiste en realizar un análisis a los distintos procesos; con el fin de evaluar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía.

Primer Capítulo, detalla el planteamiento, formulación y sistematización del problema encontrado, establecimiento de los objetivos que se propone alcanzar en la investigación y la justificación del mismo.

Segundo Capítulo, contiene aspectos investigativos que sirvieron de base y aporte para la investigación, en el marco teórico - conceptual se establece conceptos básicos referentes a la tesis y además el planteamiento de hipótesis y variables de estudio.

Tercer Capítulo, se establece los métodos, técnicas e instrumentos utilizados como la entrevista, observación, cuestionarios de control interno.

Cuarto Capítulo se desarrolla la propuesta denominada la misma que se encuentra dividida en 5 fases: Conocimiento preliminar, Evaluación del Sistema de Control Interno, Desarrollo de hallazgos, Comunicación de Resultados, Monitoreo estratégico de recomendaciones.

Las conclusiones y recomendaciones son emitidas con el objetivo que se implemente acciones correctivas a falencias identificadas en el control interno, con el fin de contribuir al desarrollo empresarial.

Lic. Luis Sanandrés
DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

The present thesis titled Management Audit applied to El Toril Hostal, of Riobamba, Chimborazo province, from January to December 2012, consist in to realize an analysis to the different process; for evaluating the grade of accomplishment of efficiency; effectiveness and economy.

First chapter, detail the proposal, formulation and systematization of finding problem, establishment of the goals that reaches in the research and the justification of itself.

Second chapter, contains investigative aspects that serve of base and contributions for the research, in the theoretical-conceptual frame is establish basic concepts referents to the thesis and besides the hypothesis proposal and variables of study.

Third chapter is establishing the methods, techniques and instruments used like the interview, observation, and questionnaires of internal control.

Fourth chapter is developed the proposal denominated the same that is divided in 5 phases: previous knowledge, evaluation of internal control system, finding development, communication of results, monitoring strategic recommendations.

The conclusions and recommendations are issued with the objective to implement corrective actions for identifying fails in the internal control, to contribute the business development.

BIBLIOGRAFÍA

- Adelkys, S. (s.f). *Mongrafias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos28/auditoria-calidad/auditoria-calidad.shtml>
- Alvarez Cedeño, M. (2008). *Auditoría a los Estados Financieros*. San Diego: McGraw Hill.
- Blanco Uribe, M. (s.f.). *Monografías.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos88/papeles-trabajo/papeles-trabajo.shtml>
- Blázquez, J. (1965). *Auditoría* (Primera ed.). Cuba, La Habana.
- Cartaya, C. (2011). *Instituto de Auditores Forenses*. Obtenido de <http://www.ideaf.org/index.php?ideaf=articulos&id=30>
- Contraloria General del Estado. (2001). *Contraloria General del Estado*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- Contraloría General del Estado. (2011). *Contraloría General del Estado*. Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/Acuerdo047-CG-2011GUIAMETODOLOGICAPARAAUDITORIADEGESTION.pdf>
- Cook, J., & Winkle, G. (s.f.). *Auditoria* (Tercera ed.). México: Mc GRAW-HILL.
- Duran, A. (s.f). *Auditoria de Gestión*. 9. Riobamba, Chimborazo, Ecuador.
- Esparza, F. (2010). *Auditoría de Gestión*. Riobamba.
- Estupiñán Gaitán, R. (2006). *Control Interno y Fraudes* (Segunda ed.). Bogota: Ecoediciones.
- Gallart Molina, Y. (2008). *GestioPolis*. Obtenido de Lic. Yanela Gallart Molina
- Gonzalez, R. (2006). *Mongafias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos43/auditoria/auditoria2.shtml>
- Greco, O. (2010). *Diccionario Contable*. Republica de Argentina: Valleta Ediciones.
- Maldonado, M. (2001). *Auditoria de Gestion*. Quito.
- Mantilla, S. (2008). *Auditoría Financiera de PYMES* (Tercera ed.). Colombia: Ecoediciones.
- Meigs, W., & otros, y. (1983). *Principios de Auditoría*. México: Diana.
- Mora, A. (2008). *Diccionario de Contabilidad, Auditoríay Control de Gestión*. Madrid: Ecobook.

Padilla, M. C. (2012). *gestion financiera* (1ra ed.). Bogota: GOE EDICIONES.

ANEXOS

ANEXO 1: MODELO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA HIPÓTESIS

ENTIDAD: Hostería “EL TORIL”

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la realización de una Auditoría de Gestión permitirá proponer cambios en el control interno de la organización para incrementar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia, equidad y economía de las operaciones administrativas.

N°	ÁREA: ADMINISTRATIVA	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	PREGUNTAS	SI	NO	NA	
1	¿Considera usted que la hostería cuenta con una planificación estratégica?				
2	¿Existen normas o políticas para la realización de las actividades?				
3	¿Conoce usted si la hostería aplicó anteriormente auditorías de gestión?				
4	¿Cree usted que existe una correcta comunicación en la hostería?				
5	¿Considera usted que los empleados de la hostería deben conocer necesariamente la toma de decisiones gerenciales?				
6	¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?				
7	¿Considera Ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión servirá para mejorar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía de las actividades realizadas en la hostería?				
8	¿Cree usted que en la actualidad la hostería a generado mejoras constructivas en sus servicios que presta a la sociedad?				
9	¿Cree usted que es necesario realizar en la hostería una Auditoría de Gestión?				

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA HIPÓTESIS

ENTIDAD: Hostería “EL TORIL”

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la realización de una Auditoría de Gestión permitirá proponer cambios en el control interno de la organización para incrementar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia, equidad y economía de las operaciones administrativas.

N°	ÁREA: TRABAJADORES	RESPUESTAS			COMENTARIOS
	PREGUNTAS	SI	NO	NA	
1	¿Considera usted que la hostería cuenta con una planificación estratégica?				
2	¿Existen normas o políticas para la realización de las actividades?				
3	¿Conoce usted si la hostería aplicó anteriormente auditorías de gestión?				
4	¿Cree usted que existe una correcta comunicación en la hostería?				
5	¿Considera usted que los empleados de la hostería deben conocer necesariamente la toma de decisiones gerenciales?				
6	¿Ha recibido capacitaciones por parte de la empresa?				
7	¿Considera Ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión servirá para mejorar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia y economía de las actividades realizadas en la hostería?				
8	¿Cree usted que en la actualidad la hostería a generado mejoras constructivas en sus servicios que presta a la sociedad?				
9	¿Cree usted que es necesario realizar en la hostería una Auditoría de Gestión?				

ANEXO 2: MODELO DE LA ENTREVISTA



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERIA FINANCIERA Y COMERCIO
EXTERIOR**



DIRIGIDO: ING.JORGE LUIS ERAZO

CARGO: ADMINISTRADOR DE LA HOSTERÍA “EL TORIL”

OBJETIVO: Obtener información general de la hostería

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es su nombre y que tiempo lleva en sus funciones?

2. ¿Cómo se originó la idea de la creación de la Hostería El Toril y desde qué tiempo presta sus servicios?

3. ¿Realizan Planificación Estratégica?

4. ¿Existe métodos de difusión de la planificación estratégica hacia el personal?

5. ¿Se efectúan reuniones de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos de la hostería?

6. ¿Cree usted que los niveles de comunicación permiten una correcta toma de decisiones?

7. ¿La Hostería otorga capacitaciones al personal?

8. ¿Cómo calificaría el desempeño del personal que labora en la Hostería?

9. ¿Cuáles son las principales formas de publicidad y promoción con las que cuenta la empresa?

10. ¿Cuáles suelen ser las ofertas o promociones para atraer mayor afluencia de turistas en temporadas bajas?

11. ¿Cuáles son los grupos de turistas que concurren con más frecuencia a la hostería?

12. ¿La hostería ha generado mejoras constructivas en sus servicios que presta a la sociedad?

13. ¿Se ha realizado con anterioridad trabajos de Auditoría de Gestión en la hostería y cuáles han sido los resultados?

14. ¿Cree Ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión servirá para mejorar el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia, equidad y economía de las operaciones realizadas en la hostería?

15. ¿Cree usted que es necesario realizar en la hostería una Auditoría de Gestión?

ANEXO 3: GASTO NÓMINA

GASTO NÓMINA		
1	Sueldos y Salarios	17.424,00
2	Beneficio Social	33.000,00
3	Aporte Seguridad Social	2.114,38
	TOTAL	52.538,38

Fuente: Balance de Pérdidas y Ganancias “Hostería El Toril”

Realizado Por: Maira Pinduisaca


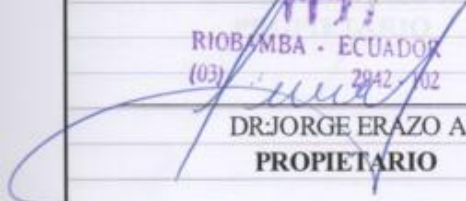
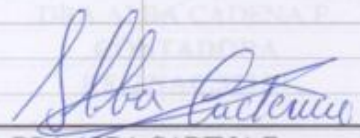
ANEXO 4: GASTO MANTENIMIENTO/GASTOS GENERALES

GASTOS MANTENIMIENTO/ GASTOS GENERALES		
GASTOS MANTENIMIENTO		
1	Mantenimiento y Reparación	5.877,66
	TOTAL	5.877,66
GASTOS FUNCIONAMIENTO		
1	Mantenimiento y Reparación	5.877,66
2	Combustible	1.516,16
3	Promoción y Publicidad	961,00
4	Suministros y Materiales	590,02
	TOTAL	8.944,84


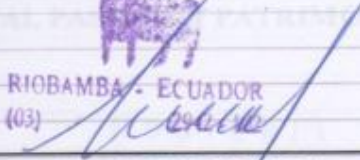
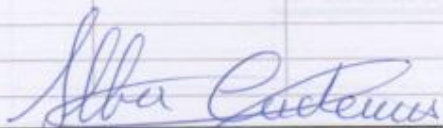
Fuente: Balance de Pérdidas y Ganancias “Hostería El Toril”

Realizado Por: Maira Pinduisaca

ANEXO 5: BALANCE GENERAL

HOSTERÍA "EL TORIL"		
BALANCE GENERAL		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012		
ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y bancos	\$ 37.277,51	
Crédito tributario (IVA)		
Impuestos retenidos (RENTA)	\$ 4.704,38	
Otros Activos	\$ 3.854,38	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$ 45.836,27
ACTIVO FIJO		
Edificio	\$ 120.000,00	
Muebles y enseres	\$ 49.850,24	
Maquinaria ,equipo, e instalaciones	\$ 33.527,62	
Equipo de computo	\$ 450,00	
Vehiculos,equipo de transporte y caminero movil	\$ 28.395,74	
(-)Depreciación acumulada activo fijo	\$ 108.495,16	
Terrenos	\$ 15.000,00	
TOTAL ACTIVO FIJO		\$ 138.728,44
TOTAL ACTIVO		\$ 184.564,71
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Cuentas por pagar		
Impuestos por pagar	\$ 627,11	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$ 627,11
TOTAL PASIVOS		\$ 627,11
PATRIMONIO		
Capital Social	\$ 166.160,23	
Utilidad del Ejercicio	\$ 17.777,37	
TOTAL PATRIMONIO		\$ 183.937,60
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO		\$ 184.564,71
<p>HOSTERIA "EL TORIL"</p>  <p>RIOBAMBA - ECUADOR (03) 2942-702</p>		
 DR.JORGE ERAZO A PROPIETARIO	 DRA.ALBA CADENA F. CONTADORA REG.NAC.32184	

ANEXO 6: ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIA

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS			
DESDE 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2012			
INGRESOS			\$ 163.478,17
Ventas netas		\$ 163.478,17	
(-)COSTO DE VENTAS			\$ 34.000,00
Inventario inicial			
COMPRAS			
Compras netas		\$ 34.000,00	
MERCADERÍA DISP. PARA LA VENTA		\$ 34.000,00	
(-) Inventario final			
UTILIDAD BRUTA			\$ 129.478,17
GASTOS OPERATIVOS			\$ 101.959,02
Gastos Administrativos		\$ 101.959,02	
Gasto Sueldos y salarios	\$ 17.424,00		
Gasto Beneficio social, indemnizaciones	\$ 33.000,00		
Gasto Aporte seguridad social	\$ 2.114,38		
Gasto Mantenimiento y reparación	\$ 5.877,66		
Gasto Combustible	\$ 1.516,16		
Gasto Promoción y publicidad	\$ 961,00		
Gasto Suministros y materiales	\$ 590,02		
Gasto Depreciación no acelerada de activos fijos	\$ 18.619,05		
Gastos Servicios públicos	\$ 4.568,65		
Gasto Pagos por otros bienes	\$ 17.288,10		
UTILIDAD ANTES DE P. TRABAJADORES			\$ 27.519,15
15% Participación trabajadores			\$ 4.127,87
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA			\$ 23.391,28
24% Impuesto a la Renta			\$ 5.613,91
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO			\$ 17.777,37
<p>HOSTERIA</p> <p>"EL TORIL"</p>  <p>RIOBAMBA - ECUADOR</p> <p>(03) </p>			
<p>DR. JORGE ERAZO A.</p> <p>PROPIETARIO</p>		<p></p> <p>DRA. ALBA CADENA F.</p> <p>CONTADORA</p> <p>REG. NAC. 32184</p>	

ANEXO 7: INSTALACIONES HOSTERÍA "EL TORIL"



HOSTERÍA EL TORIL



RECEPCIÓN



ÁREA DE PISCINAS



ÁREA DE EVENTOS



ÁREA DE BODEGA