



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIDAD DE EDUCACION A DISTANCIA  
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la Obtención del Título de**

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A. DEL  
CANTON GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCAY),  
PROVINCIA DEL GUAYAS PERÍODO DE ENERO A DICIEMBRE  
DEL 2012”**

**AUTORAS:**

**Elizabeth María Torres Chávez**

**María Andrea León Calderón**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A. DEL CANTÓN GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCA Y), PROVINCIA DEL GUAYAS PERÍODO DE ENERO A DICIEMBRE 2012**” previo la obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado, ha sido desarrollado por las Srtas. María Andrea León Calderón y Elizabeth María Torres Chávez, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

**Ing. Jorge Enrique Arias Esparza**  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

**Ing. Pedro Pablo Bravo Molina**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **AUTORÍA**

Nosotras, María Andrea León Calderón y Elizabeth María Torres Chávez, estudiantes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que el trabajo de titulación que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

**Elizabeth María Torres Chávez**

**María Andrea León Calderón**

## **DEDICATORIA**

A mis tres tesoros, Daniela, David y Cristina,  
quienes son la razón de mi superación constante,  
motivo de mis alegrías y fortaleza en mi vida.

**Elizabeth Torres**

A mi hijo que hace trece años  
transformo mi vida en un alegre  
y sublime sacrificio.

**Andrea León**

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS por nunca abandonarnos por nuestra fuerza interior y fiel testigo de todos los sacrificios que hicimos en todo el tiempo de estudio.

A nuestras familias y amigos que estuvieron prestos a apoyarnos.

Agradecemos también a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, quien a través de la Facultad de Administración de Empresas y en especial a la Unidad de Educación a Distancia Programas Carreras, nos facilitaron la educación, a los docentes de la escuela por compartir sus conocimientos e inculcarnos el desarrollo y superación, para poder alcanzar con éxito este reto.

Elizabeth y Andrea.

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Autoría.....	ii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Cuadros.....	ix
Índice de Anexos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Formulación del problema.....	4
1.1.2 Delimitación del problema.....	4
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivo General.....	4
1.2.2 Objetivos específicos.....	4
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	7
2.2 AUDITORÍA.....	8
2.3 GESTIÓN.....	8

2.4	AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	8
2.5	ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	9
2.6	OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	10
2.7	ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	11
2.8	CRITERIO DE AUDITORÍA.....	11
2.9	PROCESOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	13
2.10	FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	14
2.10.1	Fase I. Conocimiento Preliminar.....	14
2.10.2	Fase II. Planificación Específica.....	15
2.10.3	Fase III. Ejecución.....	15
2.10.4	Fase IV. Comunicación de Resultados.....	16
2.10.5	Fase V. Seguimiento.....	16
2.11	CONTROL INTERNO.....	17
2.11.1	Métodos de Evaluación del Control Interno.....	17
2.11.2	Indicadores de gestión.....	19
2.11.3	Control de gestión.....	20
2.12	PAPELES DE TRABAJO.....	20
2.12.1	Objetivos de los Papeles de Trabajo.....	21
2.12.2	Archivo de los Papeles de Trabajo.....	22
2.12.3	Índices y Marcas de los Papeles de Trabajo del Auditor.....	22
2.13	HALLAZGOS DE AUDITORÍA.....	23
2.13.1	Atributos Hallazgo.....	23
2.13.2	Conclusiones.....	24
2.13.3	Recomendaciones.....	24
2.13.4	Comentarios.....	25
2.13.5	Características del hallazgo.....	25
2.14	INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	26

2.15	NORMATIVIDAD DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	27
2.15.1	Normas Internacionales de Auditoría (NIA).....	27
2.15.2	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).....	28
2.16	DEFINICIONES.....	29
2.16.1	Compañía.....	29
2.16.2	Sociedad.....	29
2.16.3	Constitución de la Sociedad Anónima.....	30
2.16.4	Acciones.....	31
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	33
3.1	IDEA A DEFENDER.....	33
3.2	VARIABLES.....	33
3.2.1	Variable Independiente.....	33
3.2.2	Variable Dependiente.....	33
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	33
3.3.1	Métodos de estudio de investigación.....	34
3.3.2	Diseño de investigación.....	34
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	35
3.5.1	Métodos.....	35
3.5.2	Técnicas.....	36
3.5.3	Instrumentos.....	38
	CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	39
	CONCLUSIONES.....	129
	RECOMENDACIONES.....	130
	BIBLIOGRAFÍA.....	131
	ANEXOS.....	132



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Fases de la Auditoría.....	13
Figura N° 2. Diseño y Construcción de Indicadores.....	20
Figura N° 3. Flujograma de Procesos de Hospedaje.....	100
Figura N° 4. Flujograma de Procesos de Alimentación.....	103

## ÍNDICE DE CUADROS

Tabla N° 1. Ponderación de Riesgo Inherente.....	82
Tabla N° 2. Riesgo Global.....	83
Tabla N° 3. Riesgo del Componente Ambiente de Control.....	84
Tabla N° 4. Riesgo del Componente Evaluación del Riesgo.....	84
Tabla N° 5. Riesgo del Componente Actividades de Control.....	85
Tabla N° 6. Riesgo del Componente Información y Comunicación.....	85
Tabla N° 7. Riesgo del Componente Monitoreo.....	86

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1. Logotipo de la Hostería.....	132
Anexo N° 2. Fotos de la Hostería.....	132
Anexo N° 3. Cuestionarios de Control Interno.....	137

## **RESUMEN**

En el presente tema de tesis “Auditoría de Gestión a la empresa PASFREI S.A del cantón General Antonio Elizalde (Bucay) provincia del Guayas período de enero a diciembre del 2012”, presentamos a la Auditoría de Gestión como una herramienta para evaluar la efectividad administrativa y las políticas de control interno de la empresa en base a su misión, visión y objetivos durante el período 2012.

La aplicación de técnicas y procedimientos aportaran en la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía con los que se desarrollan las actividades y procesos en la empresa. El examen ha permitido identificar las debilidades existentes en la organización, a través del uso de técnicas como cuestionario, entrevista, observación directa, inspección y verificación y procedimientos sustentados en las Normas de Auditoría de General Aceptación en el Ecuador.

La determinación de hallazgos ha logrado descubrir que la empresa no tiene una estructura orgánica- funcional debidamente establecida, , sumamos a esto el hecho que no posee un debido control interno. Recomendando la capacitación de personal como un indicador de eficacia y la reestructuración del área administrativa la que llevará a la empresa a la consecución de sus metas y objetivos.

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza

**DIRECTOR**

Palabras claves: Auditoría de Gestión, efectividad administrativa, estructura orgánico-funcional, eficacia, reestructuración

## **ABSTRACT**

In this thesis topic “ Management Audit the company PASFREI S.A. General Antonio Elizalde (Bucay) town, Guayas province, period January to December 2012” presented to the Performance Audit as a tool assessing the administrative effectiveness and internal control policies of the company base don its mission, vision and objectives for the period 2012.

The application of techniques and procedures contribute in determining the levels of efficiency, effectiveness and economy with the activities and processes in the company are developed. The review has identified the weaknesses in the organization through the use of techniques such as questionnaire, interview, direct observation, inspection and verification procedures supported by auditing standards generally accepted in Ecuador.

The determination of finding has managed to discover that the company does not have an organizational structure- function properly established, we add to this the fact that does not have a due internal control. Recommending the training of personnel as an indicator of efficiency and restructuring the administrative area which lead the company to achieve its goals and objectives.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación sobre Auditoría de Gestión a la compañía PASFREI S.A abarca cuatro capítulos divididos de la siguiente manera:

**CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**, en esta parte del documento se presentan los antecedentes que originaron la investigación, a través de la formulación del problema se pretende despejar las interrogantes en cuanto a si será o no factible realizar el estudio delimitando el alcance de la auditoría de gestión en la compañía, es apropiado además destacar los objetivos que se persiguen con el desarrollo del examen de auditoría, la justificación es una parte importante, este punto respalda el desempeño de actividades para alcanzar los objetivos de la investigación.

**CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**, este capítulo empieza con la referencia de investigaciones relativas al tema y que han servido como antecedentes investigativos para ejecutar el trabajo, posterior se describe cada uno de los temas de interés y que aportaron en el desarrollo investigativo como definiciones de auditoría, importancia, clasificación y alcance, sus fases, lo que es y para qué sirve el Control Interno y cada uno de sus componentes, utilización de papeles de trabajo, niveles de riesgo, indicadores de gestión, hallazgos y sus elementos y el punto determinante de este estudio que viene a ser la presentación del informe final, en el cual se refleja mediante comentarios y sugerencia el aporte profesional de quien realizó el trabajo.

**CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**, este capítulo abarca todo lo referente a la metodología que durante la investigación se aplicó para recabar información útil en el desarrollo del trabajo, describiendo los tipos de investigación a utilizar, la metodología y diseño que determina el estudio, la población y muestra, y los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, además de las variables consideradas dentro del presente trabajo.

**CAPÍTULO IV: DESARROLLO DE LA PROPUESTA**, en este capítulo se desarrolla la parte práctica de la investigación, la aplicación del examen de Auditoría de Gestión a la compañía PASFREI S.A., la cual muestra el desarrollo de las fases identificadas en la

parte teórica del documento, los pasos sugeridos en el capítulo pasado se reflejan en las actividades realizadas para la obtención de información.

Identificadas las debilidades de la compañía a través de la aplicación de diferentes técnicas empleadas para la obtención de evidencias dentro del proceso de auditoría, se procede a determinar niveles de riesgos e indicadores ajustables al examen, posterior se emite el correspondiente informe el cual va acompañado de sugerencias propuestas desde el punto de vista del equipo que audito a la compañía, siempre destacando que su trabajo fue realizado de manera independiente y objetiva por lo que las opiniones emitidas están formuladas en base a un concepto profesional.

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**, este es el capítulo final del trabajo de investigación, en él se ven reflejados los aspectos más sobresalientes expuestos como conclusiones puntuales y recomendaciones objetivas.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

PASFREI S.A. es una empresa de prestación de servicios, de la rama de hotelería y turismo; el negocio se encuentra conformado por la Hostería D'Franco, y los restaurantes "El Lechoncito" que brinda comida típica ecuatoriana y La Trattoria, que brinda comida italiana, respectivamente. La mayoría de clientes son turistas nacionales y extranjeros y en menor cantidad locales.

En la empresa PASFREI S.A durante su trayectoria no se ha ejecutado anteriormente ninguna auditoría, ni se ha realizado una medición de resultados que le permita determinar la verdadera situación de la empresa, para en base a eso poder tomar decisiones de crecimiento, endeudamiento y/o ampliación de sus operaciones.

Cabe indicar que el control interno en la empresa PASFREI S.A. se realiza de una manera empírica, los trabajadores, que tienen horarios rotativos distribuidos por todos los negocios que posee la empresa, además no cuentan con indicadores que permitan monitorear, evaluar y ajustar los procesos internos, a fin de alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, que limita la visualización de los resultados deseados, llevándonos a un desconocimiento general de la verdadera situación financiera de la empresa, ya que sus propietarios desconocen si el negocio les está generando utilidad o pérdida.

Por consiguiente las actividades desarrolladas para medir la efectividad de las políticas internas, no permiten obtener un adecuado control de los ingresos de la empresa en sus diversos negocios, además la empresa no ha supervisado, controlado y mejorado las actividades de sus empleados por lo que se desconoce si están cumpliendo con su trabajo con la eficiencia y eficacia necesaria para mantener a los clientes satisfechos y predispuestos a regresar.

### **1.1.1 Formulación del problema**

¿Cómo influye el realizar una Auditoría de Gestión en la empresa PASFREI S.A., de la ciudad General Antonio Elizalde (Bucay), para medir el desempeño de los recursos, bajo parámetros de efectividad, economía, ética y ecología?

### **1.1.2 Delimitación del problema**

La presente investigación analizará a la empresa PASFREI S.A., durante el período de enero a diciembre del 2012, en las instalaciones ubicadas en el dos y medio vía Bucay - El Triunfo, del cantón General Antonio Elizalde (Bucay), provincia del Guayas.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Realizar la Auditoría de Gestión a la empresa PASFREI S.A. de la ciudad General Antonio Elizalde (Bucay) provincia del Guayas durante el período 2012, con la finalidad de medir el desempeño de los recursos, bajo parámetros de efectividad, economía, ética y ecología.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Conocer y diagnosticar la situación actual de la empresa mediante la observación de las actividades en la empresa.
- Evaluar el sistema de control interno.
- Aplicar la auditoría de gestión.

### **1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La empresa PASFREI S.A. tiene una situación problemática basada en la carencia de políticas internas, lo que nos lleva a un desconocimiento de las funciones y responsabilidades de las tareas específicas de cada trabajador dificultando así la evaluación y desempeño de las actividades propias de la empresa.

Con la Auditoría de Gestión se podrá conocer la efectividad del desempeño en el uso de los recursos y la calidad de los controles gerenciales, aplicados en cada uno de los negocios de la empresa. De tal manera que permitirá conocer cuales áreas son críticas y el impacto que causa en la empresa cada una de ellas, así como la responsabilidad que tienen cada uno de los empleados en las áreas donde laboran, para de esa manera establecer las políticas, estrategias o acciones que necesitan introducir los propietarios para mejorar la calidad del servicio que brindan a los usuarios a través de sus negocios.

La realización de la Auditoría de Gestión a las políticas internas de la empresa nos da la ventaja de determinar los factores que inciden en la efectividad de las mismas, permitiendo ofrecer sugerencias y recomendaciones que favorecerán positivamente a la empresa. Es factible porque existe el compromiso de los propietarios de apoyar con la documentación e información necesaria que se requiera para el desarrollo de la Auditoría de Gestión.

Debemos recalcar que el desarrollo del presente proyecto implica un compromiso de todo el personal de la empresa, ya que ellos son los que deberán cumplir con las nuevas decisiones que se adopten para el desarrollo de sus funciones como parte del mejoramiento de los procesos.

El realizar la Auditoría de Gestión nos permitirá poner en práctica todos los conocimientos impartidos por nuestros profesores y que fuimos adquiriendo en las aulas politécnicas durante la duración de la carrera; también nos ayudará a adquirir nuevos conocimientos que solo los descubriremos mediante el desarrollo de la auditoría de gestión, enriqueciendo nuestra experiencia.

Permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan de la problemática establecida. Por otra parte, la investigación puede servir de marco referencial para futuros estudios



de investigación que posean características similares a nuestro planteamiento, sirviendo como marco referencial.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

La propuesta de Auditoría de Gestión a la empresa PASFREI S.A. de la ciudad de General Antonio Elizalde (Bucay), provincia del Guayas, no se han efectuado trabajos similares o de otra índole por lo que a continuación citaremos investigaciones en otras instituciones.

**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

**Año:** 2014

**Conclusión:** La verificación de la situación actual de la Hostería El Troje permitió conocer cuáles son las necesidades que está entidad tiene y se determinó la falta de un control interno que permita coordinar de mejor manera sus actividades.

**Comentario:** La auditoría de gestión realizada a la Hostería El Troje, ha servido como un referente para el examen de auditoría realizado a la empresa PASFREI S.A., puesto que ambas empresas desarrollan sus actividades dentro de la misma línea.

Antes de empezar el desarrollo del examen es muy importante mencionar algunos conceptos para tener un conocimiento más profundo acerca de lo que representa efectuar un Auditoria de Gestión en una empresa de servicios, tema principal de esta tesis, para luego comenzar con la metodología y procedimientos.

## **2.2 AUDITORÍA**

(MADARIAGA, 2004, pág. 13) La auditoría, en general, es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente aceptadas.

Esta definición nos dice que la auditoría recopila, acumula y evalúa la información de una entidad, para determinar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos por la gerencia de la entidad.

## **2.3 GESTIÓN**

(MERLI, 1997, pág. 1) Por *gestión eficaz* entendemos la capacidad que posee una empresa para lograr, con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a medio y largo plazo.

Para que la gestión empresarial logre un equilibrio adecuado de sus objetivos y valores institucionales es importante que exista una comunicación efectiva, lo que ayuda a determinar el grado en que el personal logra trabajar coordinadamente y así alcanzar los objetivos.

## **2.4 AUDITORÍA DE GESTIÓN**

(ENGUÍDANOS, 2008, pág. 32) Actividad de auditoría que tiene por objeto la verificación del proceso de toma de decisiones que sigue la gerencia de una entidad, con el propósito de alcanzar los propósitos y objetivos marcados para la misma.

(BLANCO, 2008, pág. 14.15) Si la entidad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos y el grado en que la organización ha cumplido con las obligaciones y atribuciones que le han sido asignadas y si tales obligaciones se han ejecutado de manera eficiente, efectiva y económica.

Podríamos decir que la Auditoría de Gestión es el examen sistemático y profesional de un grupo de trabajo multidisciplinario que evalúa el desempeño de una institución en su accionar administrativo- contable o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si su desempeño se está realizando con eficiencia y eficacia en el uso de los recursos disponibles.

La auditoría de gestión además de verificar si las operaciones pasadas dieron resultado, pretende mejorar las operaciones futuras a través de la presentación constructiva de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes.

## 2.5 ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Entre los elementos de gestión también conocidos como las 5E, tenemos:

- **Eficiencia** se refiere a la relación entre los recursos consumidos y los productos obtenidos, es decir, la relación entre los productos, en términos de bienes, servicios y otros resultados y los recursos utilizados para producirlos, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.
- **Eficacia** se mide en la relación de servicios y productos, y el logro de los objetivos y metas programados. Es el grado en que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados de la entidad.
- **Economía** los términos y condiciones bajo las cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo (financieros, humanos, materiales y tecnológicos) Obtener la calidad y cantidad justa de los recursos en el tiempo, lugar y costo justo. Es decir la adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.
- **Ética** es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas, en base a la conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de la entidad. Analiza la conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la constitución, en su código de ética, las normas, leyes, reglamentos internos de las instituciones, legales y vigentes de una sociedad.
- **Ecología** podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. Especialmente

en aquellas entidades que desarrollan proyectos de inversión que potencialmente afectan al medio ambiente. (ESTUPIÑAN G. , 2006)

## **2.6 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

(GRAIG-COOPER, 1994, págs. 36-37) La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

Los objetivos de la auditoría de gestión son:

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

- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los procesos realizados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

(GRAIG-COOPER, 1994) En conclusión el objetivo de la auditoría de Gestión es determinar si se ha realizado alguna deficiencia importante en la política, procedimientos, disposiciones legales o técnicas y verificar que la entidad auditada cumpla con los objetivos de la entidad basándose en principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia, con la finalidad de formular recomendaciones oportunas que permitan reducir costos, mejorar la productividad, la competitividad y la calidad de la entidad.

## **2.7 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

(MALDONADO, 2011, pág. 26) En la Auditoría de Gestión “puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.

El alcance de la auditoría de gestión alcanza a validar todas las operaciones y procedimientos de la entidad y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas.

## **2.8 CRITERIO DE AUDITORÍA**

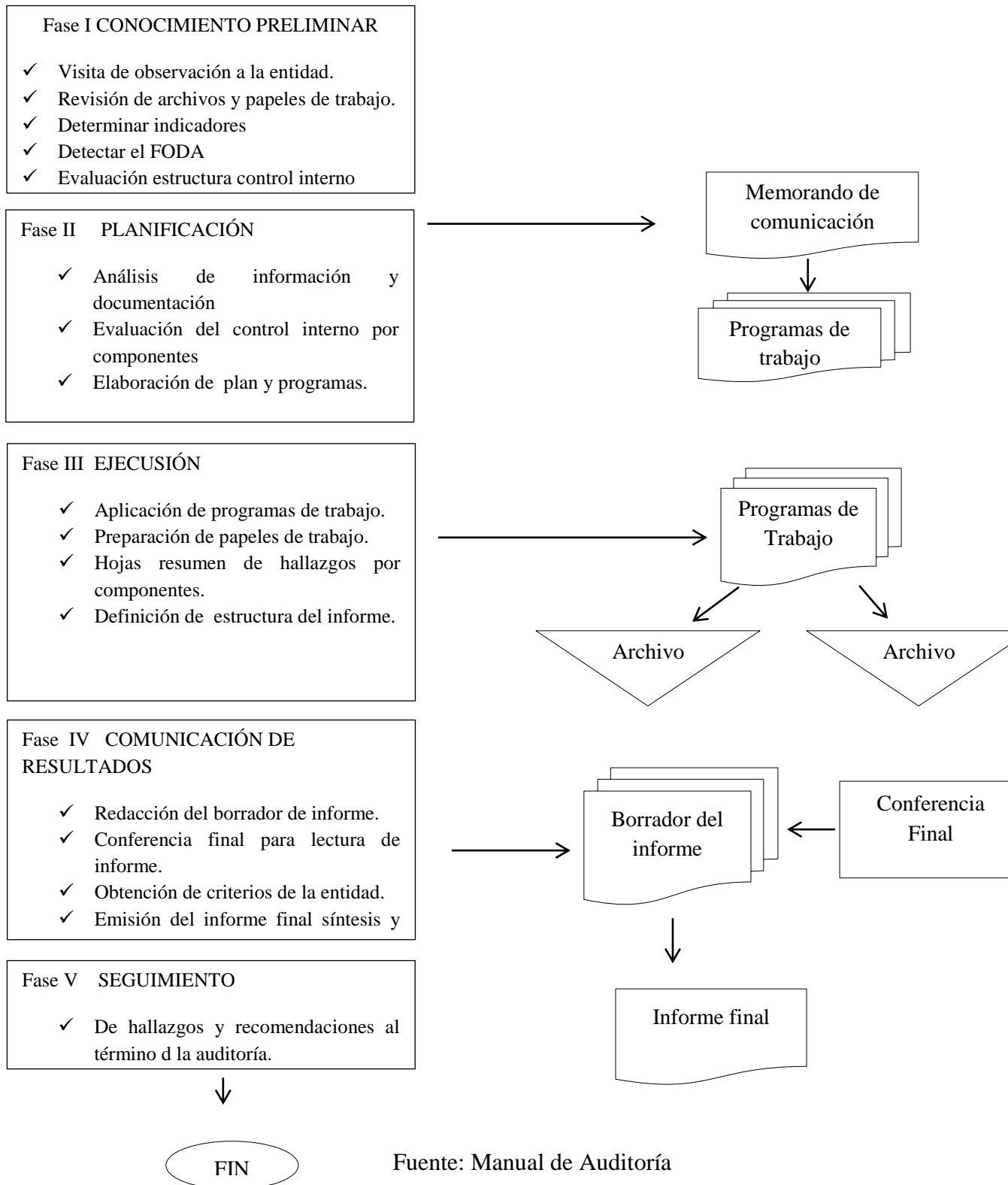
(FONSECA, 2007, pág. 290) Se refiere a las normas que serán utilizadas para determinar si la entidad o programas satisfacen las expectativas en términos de

efectividad, eficiencia y economía en las operaciones, así como aquellas que se relacionan con el diseño e implementación de los controles gerenciales.

En la empresa PASFREI S.A., se hace necesario definir criterios de auditoría de gestión, es decir normas razonables que permitan comparar y evaluar condiciones existentes.

## 2.9 PROCESOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

**Figura N° 1: Fases de la Auditoría**



Fuente: Manual de Auditoría



## **2.10 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **2.10.1 Fase I. Conocimiento Preliminar**

Según (BLANCO, Y. 2006) El objetivo de esta fase, consiste en obtener un conocimiento general de la empresa, el primer contacto nos permite observar el desarrollo de las actividades y operaciones visualizando el funcionamiento en conjunto, dando mayor énfasis a su actividad principal.

En esta etapa se obtendrá información de las de las políticas y prácticas, contables, presupuestarias, administrativas y de organización de la entidad; su contenido proveerá un conocimiento y comprensión de la entidad sobre: la misión, objetivos, planes direccionales y estratégicos. Detectando las fuerzas y debilidades, como, las oportunidades y amenazas dela organización, para obtener ventajas de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

También se realizará la evaluación de la estructura del control interno, que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes e identificar a los componentes relevantes que en las siguientes fases del examen, se someterán a las pruebas y procedimientos de auditoría.

Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, la observación y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen. Esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoria a un costo y tiempo razonables.

En esta fase se obtendrá el archivo permanente, se actualizará los papeles de trabajo documentación e información útil para la planificación, también se definirá los objetivos y estrategias generales de la auditoría a realizarse.

### **2.10.2 Fase II. Planificación Específica**

En la planificación específica se orienta la revisión hacia los objetivos establecidos, para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases, mediante la revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes.

A base de los resultados de esta evaluación los auditores determinan la naturaleza y alcance del examen, la evaluación implica la calificación de los riesgos y seleccionar los procedimientos sustantivos de auditoría a aplicar en la siguiente fase.

Los resultados obtenidos servirán para planificar la auditoría de gestión y preparar un informe sobre el control interno. Elaborar programas detallados y flexibles, confeccionados de acuerdo con los objetivos trazados, por cada proyecto o actividad a examinar, bajo los parámetros de economía, eficiencia y eficacia. (MANTILLA, S. 2006)

### **2.10.3 Fase III Ejecución**

Es la etapa donde se ejecuta propiamente la auditoría, se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad; basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, área o rubro que se analiza, para contar con los elementos suficientes de juicio que permitan al auditor determinar el grado de razonabilidad de las situaciones observadas, la veracidad de la documentación revisada y la confiabilidad de los sistemas y registros examinados, para que con ello emita una opinión sólida, sustentada y válida de las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Al aplicar programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, utilizando técnicas de auditoría, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc. en donde se demuestren

situaciones que por su importancia ameriten investigarse; los parámetros e indicadores de economía, eficiencia y eficacia.

Preparación de los papeles de trabajo, que, contengan la evidencia suficiente, competente y relevante.

Elaborar hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados. (MANTILLA, S. 2006)

#### **2.10.4 Fase IV Comunicación de Resultados**

Además de los informes parciales que se puedan emitir, se prepara el informe final, en el que no solo se revela las deficiencias existentes, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; también se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de recursos de la entidad auditada.

En esta fase se redacta el informe de auditoría, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.

El auditor Comunica los resultados para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es necesario que el borrador del informe antes de su emisión, sea discutido en una Conferencia Final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá al auditor reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; y por otra parte, consentirá expresar los puntos de vista y ejercer su legítima defensa a los funcionarios involucrados en el análisis. (MANTILLA, S. 2006)

#### **2.10.5 Fase V Seguimiento**

Como consecuencia de la auditoría de gestión realizada los Auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas en la entidad.

Con propósito de comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe. El seguimiento se debe realizar después de uno o dos años de haberse concluido la auditoría de acuerdo al grado de importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría.

Determinar las responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado, y comprobar su compensación, reparación o recuperación de los activos.

En esta fase se obtiene documentación que evidencia el cumplimiento que evidencie el cumplimiento de las recomendaciones y probatoria de las acciones correctivas, comunicación de la determinación de responsabilidades y papeles de trabajo relativos a la fase de seguimiento. (MANTILLA, S. 2006)

## **2.11 CONTROL INTERNO**

(COSO I, 1997) El control interno son las acciones tomadas por la gerencia de las organizaciones para planear, organizar y dirigir el desempeño de acciones necesarias que proporcionen una seguridad razonable de que los objetivos fijados se están cumpliendo.

El control interno es ejecutado por la gerencia, la administración, los supervisores y por cada uno de los individuos de la organización, variando la responsabilidad e involucramiento, todos los trabajadores producen información que se usa en el sistema de control interno. Los empleados deben conocer su responsabilidad y su límite de autoridad.

### **2.11.1 Métodos de Evaluación del Control Interno**

(COSO I, 1997) El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirija la empresa y forman parte en el proceso de dirección. Los componentes son:

### a) Entorno de control

Es la base de todos los componentes por su aportación de disciplina y control, marcando la pauta del funcionamiento de la organización influyendo en la conciencia de los empleados respecto al control. El entorno de control incluye los factores éticos y la capacidad de los empleados en asumir responsabilidades asignadas por los superiores quienes deben tener una

### b) Evaluación del Riesgo

Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo gestionar los riesgos que toda entidad, independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenecen, debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse.

- **Riesgos Internos:** Las averías en los sistemas informáticos, la calidad de empleados y los métodos de formación y motivación, los cambios de responsabilidades de los directivos, la naturaleza de las actividades de la entidad, y otros.
- **Riesgos Externos:** Los avances tecnológicos, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, la competencia, las nuevas normas y reglamentos, los desastres naturales y los cambios económicos.

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgos:

- **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.

### c) Actividad de control

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección, ayudando a asegurar que se tomen las

medidas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.

**d) Información y comunicación**

En este componente hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones de una forma clara y concisa para que cada empleado conozca que su actividad individual esta relaciona con el trabajo de los demás. Esto permite que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

**e) Supervisión**

Es el sistema por el cual se comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Se lo consigue mediante la combinación de actividades continuas de supervisión y evaluaciones periódicas. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias. Debido a que los programas de auditoría son el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir dentro de los principios y preceptos de la Auditoría.

### **2.11.2 Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado en el control interno de la entidad.

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

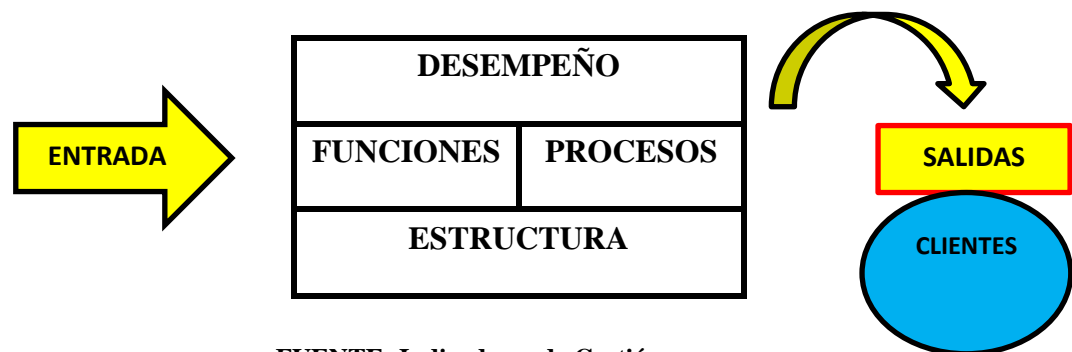
**a) Indicadores cuantitativos.-** que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.

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

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).

**Figura N° 2: Diseño y Construcción de Indicadores**



FUENTE: Indicadores de Gestión  
Elaborado por: Las autoras

### 2.11.3 Control de gestión

(Anthony R. 1987, Pág. 168.) Lo considera, acertadamente, Como un proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y su utilización eficaz y eficiente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es uno de los resultados del control interno que permite ir midiendo y evaluando que a su vez pretende eficiencia y eficacia en las instituciones a través del cumplimiento de las metas y objetivos. Tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

### 2.12 PAPELES DE TRABAJO

(FONSECA, 20007) Los papeles de trabajo constituyen el vínculo entre el trabajo de planeación y ejecución, y el informe de auditoría. Constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las

comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor que proporcionan evidencia que su trabajo se llevó a cabo conforme a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Por tanto, deberán contener la evidencia necesaria para fundamentar los hallazgos, opiniones y conclusiones que se presenten en el informe.

### **2.12.1 Objetivos de los Papeles de Trabajo**

Los objetivos de los papeles de trabajo son los siguientes:

➤ **Principales:**

- 1) Respalda el contenido del informe preparado por el auditor.
- 2) Cumplir con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

➤ **Secundarias:**

- 1) Sustentar el desarrollo de trabajo del auditor.
- 2) Acumular evidencias, tanto de los procedimientos de auditoría aplicados, como de las muestras seleccionadas,
- 3) Facilitar la supervisión y permitir que el trabajo ejecutado sea revisado por un tercero.
- 4) Constituir un elemento importante para la programación de exámenes posteriores de la misma entidad o de otras similares.
- 5) Informar a la empresa o entidad sobre las deficiencias observadas, sobre aspectos relativos a las actividades de control de los sistemas, de procedimientos contables entre otros.
- 6) Sirven como defensa en posibles litigios o cargos en contra del auditor responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.  
(FONSECA, 2007)
- 7)



## **2.12.2 Archivo de los Papeles de Trabajo**

Los papeles de trabajo normalmente se clasifican de acuerdo con su fin y uso en dos grandes grupos:

### **a) Archivo Permanente o Continuo**

Se incluye aquella documentación que es útil en todos los ejercicios de la compañía, como son: escritura constitutiva, estatutos, contratos, etc. El archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoria o necesarios para auditorias subsiguientes. (FONSECA, 2007)

### **b) Archivo Corriente o General**

Se incluye a todos los papeles de trabajo acumulados en el desarrollo de la auditoría, representan la evidencia suficiente y competente, en la cual nos hemos basado para expresar nuestra opinión. (FONSECA, 2007)

## **2.12.3 Índices y Marcas de los Papeles de Trabajo del Auditor**

Dentro de la realización de los papeles de trabajo de un auditor este se ve en la obligación de incluir dentro de estos una serie de símbolos o abreviaciones alfabéticas que permitan que su trabajo se encuentre más organizado y con una clara relación entre ambos al igual que un ahorro de tiempo. En la auditoria estas abreviaciones se conocen como índices y los símbolos que se utilizan son conocidos como marcas de auditoria. (ESTUPIÑAN G. , 2006)

- **Índices**

Para facilitar el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo y su rápida localización, se acostumbra ponerles una clave a todos y cada uno de ellos en lugar visible que se escribe generalmente con un lápiz de color denominado "lápiz de Auditoría" por lo regular de color rojo.

Esta clave recibe el nombre de índice y mediante él se puede saber de qué papel se trata y el lugar que le corresponde en su respectivo archivo. (ESTUPIÑAN G. , 2006)

- **Marcas De Auditoría**

Son signos que utiliza el auditor para señalar el tipo de procedimiento que está aplicando, simplificando con ello su papel de trabajo.

Para las marcas de Auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del Archivo de la Auditoría debe ser la cédula de Marcas de Auditoría. (ESTUPIÑAN G. , 2006)

## **2.13 HALLAZGOS DE AUDITORÍA**

(ENGUÍDANOS, 2008, pág. 112) Se considera que los hallazgos en auditoria son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoria con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

### **2.13.1 Atributos del Hallazgo**

#### **a. Condición**

**LO QUE ES**, la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción que se está examinando. Responde a la pregunta ¿Qué está pasando?, es decir cómo se está desarrollando la actividad.

#### **b. Criterio**

**LO QUE DEBE SER**, el criterio, representa la norma apropiada, contra el cual se mide o se compara la situación encontrada, dentro de un proceso de evaluación de las acciones administrativas. Es la disposición legal o normativa (externa o interna) de cómo deben hacer las actividades o transacciones examinadas.

#### **c. Causa**

**QUIEN O QUE LO ORIGINO**, la causa, constituye la razón o el origen de las deficiencias y desviaciones, e inclusive de las acciones positivas, y proviene de la ejecución del proceso administrativo en este sentido. Responde a la pregunta ¿Por qué se produce la desviación?, ya sea por desconocimiento de la entidad, falta de comunicación, descuido, negligencia etc.

#### **d. Efecto**

**DIFERENCIA ENTRE LO QUE ES Y LO QUE DEBE SER**, la importancia de un hallazgo es evaluada, generalmente por su efecto, es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones etc. Responde a la pregunta ¿Cuál es el resultado de la desviación?; podrían ser sanciones legales, mala utilización de recursos, realización de gastos indebidos. (ARENAS, 2006)

### **2.13.2 Conclusiones**

Constituye una parte esencial de todo informe de auditoría, por que reflejan las apreciaciones, las conclusiones serán objetivas basadas en hechos reales y no en suposiciones, por lo que deberán encontrarse adecuadamente respaldas en la entidad con evidencias.

Se las presentará normalmente al final del comentario, en unos casos identificándolas como tal. Es decir, bajo el título de “Comentario”, o en otros simplemente integrándole al comentario. (ARENAS, 2006)

### **2.13.3 Recomendaciones**

Las recomendaciones se dirigirán a la máxima autoridad de la entidad y a los principales funcionarios del área examinada que tiene la obligación de ejecutarlas.

Se evitara recomendaciones generales, vagas, antieconómicas, impracticables; serán específicas, para corregir las causas de las desviaciones y estarán de acuerdo con la realidad institucional.

Solo se presentaran recomendaciones que se desprendan de los hechos comentados en los hallazgos. Se formulan a continuación de cada uno de los hallazgos correspondientes y se las numerará secuencialmente a lo largo del informe. (ARENAS, 2006)

#### **2.13.4 Comentarios**

Son el producto del **juicio crítico profesional** del auditor, sobre las deficiencias o desviaciones encontradas; se expone la calificación otorgada de acuerdo con los resultados del servicio de Auditoría ejecutado. Esta calificación debe ser lo más objetiva posible, observándose el procedimiento establecido en la legislación vigente, en donde se evalúa la confiabilidad de la información financiera y de otro tipo que emite; la eficiencia y eficacia en las operaciones y actividades que desarrolla; el cumplimiento de las disposiciones jurídicas que le son aplicables; y el control de los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros). Se otorga una calificación por los resultados alcanzados referidos al control interno, (contable y administrativo) y otra adicional, cuando se trate de auditoría de Gestión, Financiera, Seguimiento o Recurrente. (FONSECA, 2007)

#### **2.13.5 Características del hallazgo**

La determinación, análisis, evaluación y validación del hallazgo debe ser un proceso cuidadoso, para que cumpla con las características que lo identifican, las cuales exigen que éste

- a. **Objetivo** es decir el hallazgo se debe establecer con fundamento en la comparación entre el criterio y la condición.
- b. **Factual** (de los hechos o relativo a ellos) debe estar basado en hechos y evidencias precisas que figuren en los papeles de trabajo.
- c. **Relevante** es decir que la materialidad y frecuencia merezca su comunicación e interprete la percepción colectiva del equipo auditor.
- d. **Claro y preciso** que no contenga afirmaciones equívocas, que este argumentado y que sea válido para los intereses.
- e. **Verificable** que se pueda confrontar con hechos, evidencias o pruebas,

- f. **Útil** que su establecimiento contribuya a la economía, eficiencia, eficacia, equidad y ecología, a la toma de decisiones y en general que sirva al mejoramiento continuo e la organización. (ESTUPIÑAN G. , 2006)

## 2.14 INFORME DE AUDITORIA DE GESTIÓN

(ARENAS, 2006) Los informes por escrito son necesarios para comunicar los resultados de la auditoría a los dirigentes y funcionarios que correspondan de los niveles de dirección facultados para ello; reducen el riesgo de que los resultados sean mal interpretados; y facilitan el seguimiento para determinar si se han adoptado las medidas correctivas apropiadas.

El Formato general de los informes de auditoría y criterios generales de contenido, debe ser uniforme, y cumplirse en todas las Auditorías que se realicen.

(MALDONADO, 2011, págs. 180-181) El informe no debe ser muy corto ni muy largo, debe mantener una descripción lógica y clara de los temas que han sido auditados, sin embargo se lo puede presentar con unas síntesis del informe, la cual debe ir en otro color de papel y pueden prepararse dos juegos; la que consta como parte propia del informe y otra que se anexa a las hojas sueltas para que el usuario la lleve en forma separada y la lea el momento más propicio.

El informe consta de:

- 1) **Carta de presentación:** Aquí se detalla una ligera presentación de la auditoría realizada, un agradecimiento por la colaboración prestada y un breve detalle del cumplimiento del objetivo de la auditoría.
- 2) **Primera parte Información Introductoria:** Antecedentes de la organización. Alcance de auditoría y sus limitaciones. Organización de la empresa auditada
- 3) **Desarrollo de Hallazgo:** Con la ayuda de la hoja de hallazgos se debe ir detallando uno a uno los diferentes hallazgos encontrados y finalizar con la conclusión del mismo.
- 4) **Opinión del Auditor:** Se expone la calificación otorgada de acuerdo con los resultados del servicio de Auditoría ejecutado. Esta calificación debe ser lo más objetiva posible, la eficiencia y eficacia en las operaciones y actividades que

desarrolla; el cumplimiento de las disposiciones jurídicas que le son aplicables; y el control de los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros).

- 5) **Recomendaciones:** Los auditores deben incluir en el informe sus recomendaciones, a partir de los errores, irregularidades o fraudes detectados durante la auditoría; Las recomendaciones son más constructivas cuando se encaminan a atacar las causas de los problemas observados, se refieren a acciones específicas y van dirigidas a quienes deben emprender esas acciones; y Es necesario que las medidas que se recomiendan sean factibles y que su costo se corresponda con los beneficios esperados.
- 6) **Anexos:** Se relacionan los anexos que se acompañan al informe, cuando sea necesario elaborar éstos.

## **2.15 NORMATIVIDAD DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Las normas para el control de gestión están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado. En el Ecuador las normas que rigen la auditoría de gestión son:

### **2.15.1 Normas Internacionales de Auditoría (NIA)**

Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards) son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en nuestro continente. Las Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB).

Estas normas si bien están dirigidas a las auditorías de los estados financieros, también rigen a las auditorías administrativas como son el caso de las NIAS: 200 Responsabilidades; 300 Planeación; 400 Control Interno; 500 Evidencia de Auditoría; 600 Uso del Trabajo de otros; y 700 Conclusiones y dictamen de la Auditoría.

### **2.15.2 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)**

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), son los principios fundamentales de la auditoría a lo que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de las normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las NAGAS, tienen su origen en los Boletines (Statement on Auditing Estándar- SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

#### **❖ Clasificación de las NAGAS (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas)**

En la actualidad las NAGAS, vigentes son 10, las mismas que constituyen los diez mandamientos para el auditor y son:

##### **1) Normas Generales o Personales**

- Entrenamiento y capacidad profesional
- Independencia
- Cuidado o esmero profesional.

##### **2) Normas de Ejecución del Trabajo**

- Planeamiento y Supervisión
- Estudio y Evaluación del Control Interno
- Evidencia Suficiente y Competente

##### **3) Normas de Preparación del Informe**

- Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Consistencia
- Revelación Suficiente
- Opinión del Auditor

## **2.16 DEFINICIONES**

### **2.16.1 Compañía**

El término compañía se refiere a aquellas sociedades o reuniones de varias personas, que además de elemento humano cuentan con otros elementos técnicos y materiales y cuyo principal objetivo radica en la obtención de utilidades o la prestación de algún servicio a la comunidad, es decir, en este caso, la palabra compañía actúa como un sinónimo del concepto de empresa. (LEY DE SOCIEDADES 1981)

### **2.16.2 Sociedad**

Se entiende como sociedad a un contrato que se realiza entre dos o más personas con el objetivo de realizar un negocio. A partir del contrato se origina una persona jurídica que es diferente a la de los socios que integran a la sociedad. Existen distintos tipos de sociedades: (LEY DE SOCIEDADES 1981)

#### **a) Sociedad Colectiva**

Esta clase de sociedad es menos común que las anteriores por el hecho de que sus socios deben responder de manera ilimitada, poniendo en riesgo su patrimonio personal. A pesar de esto, como son muy fáciles de constituir las, en casos de emergencias se recurre a su creación. A diferencia de las S.R.L., las sociedades colectivas el número de socios que la integran es ilimitado. (LEY DE SOCIEDADES 1981)

#### **b) Sociedad en Comandita**

Estas sociedades existen dos tipos de socios, por un lado, los comanditados, que poseen responsabilidad ilimitada hacia terceros. Por otro, los comanditarios, cuya responsabilidad está limitada al capital aportado. Estos socios no sólo aportan el capital, sino que también trabajan en la sociedad. (LEY DE SOCIEDADES 1981)



c) **Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L.)**

La S.R.L. si bien tiene ciertas características en común con la anónima, difiere en ciertas cuestiones. Suelen poseer estatutos más simples que las S.A., a diferencia de estas, las de responsabilidad limitada no pueden cotizar en la bolsa, su número de socios debe ser siempre menor a 50 y no pueden asociarse con una sociedad anónima. (LEY DE SOCIEDADES 1981)

d) **Sociedad civil**

Esta sociedad está regulada por el código civil y se caracteriza por no tener fines comerciales.

e) **De la sociedad anónima**

Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A."

Corresponde al grupo de las sociedades capitalistas (interesa fundamentalmente la aportación que se hace para la formación de capital social)

Ha llegado a divulgarse universalmente en la actualidad es sinónimo de empresa organizada para acometer importantes aspectos de la banca, del comercio en general y de la industria. (LEY DE SOCIEDADES 1981)

### **2.16.3 Constitución de la Sociedad Anónima**

Para proceder a la constitución de una sociedad anónima se requiere:

- A. Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos;
- B. Que el capital social no sea menor de cincuenta millones de pesos y que esté íntegramente suscrito;

- C. Que se exhiba en dinero en efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario, y
- D. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

La escritura constitutiva de la sociedad anónima deberá contener, los siguientes datos:

- La parte exhibida del capital social;
- El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social, salvo lo dispuesto en el segundo párrafo de la fracción IV del artículo 125
- La forma y términos en que deba pagarse la parte insoluta de las acciones;
- La participación en las utilidades concedidas a los fundadores;
- El nombramiento de uno o varios comisarios;

Las facultades de la asamblea general y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto, en cuanto las disposiciones legales puedan ser modificadas por la voluntad de los socios. (LEY DE SOCIEDADES 1981)

#### **2.16.4 Acciones**

Las **acciones** son inversiones de capital social de una sociedad anónima, lo cual significa que al comprar acciones de una corporación **usted se convierte** en accionista y realmente es **propietario** de una **parte** de dicha **sociedad**

Es decir, representan la propiedad que una persona tiene de una parte de esa sociedad (fracción del patrimonio). Normalmente, salvo excepciones, las **acciones** son transferibles **libremente** y otorgan **derechos** a su titular (**accionista**) como **voto** en juntas de accionistas, **reparto** de **dividendos**, etc.

Como inversión, supone una inversión en **renta variable**, dado que no tiene un retorno fijo establecido por contrato, sino que **depende** de la buena **marcha** de dicha **empresa**.

La **razón** por la cual las **acciones** son inversiones **populares** a pesar del hecho de que pueden ser **volátiles**, es decir, cambiar de valor rápidamente en el corto plazo, es debido

a que históricamente las acciones en **general** han proporcionado un **mayor rendimiento** que otros valores. (LEY DE SOCIEDADES 1981)

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 IDEA A DEFENDER**

La ejecución de la auditoría de gestión, permitirá medir el desempeño de los recursos de la empresa PASFREI S.A. durante el período comprendido de enero a diciembre del 2012, bajo los parámetros de efectividad, economía, ética y ecología.

### **3.2 VARIABLES**

#### **3.2.1 Variable Independiente**

- Auditoría de Gestión

#### **3.2.2 Variable Dependiente**

- Medir el desempeño de los indicadores de gestión.

### **3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

- **La investigación cualitativa.**

Para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación hemos considerado la investigación cualitativa en virtud de sus características, pues la misma nos va permitir establecer índices sobre la realidad la realidad actual de la empresa.

A través de la comparación de datos, detectaremos variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc. También nos permitirá analizar el tipo de comportamiento del recurso humano de la empresa, desde indicadores de asistencia, de

productividad, de rotación, de sustitubilidad, etc. Este análisis permitirá efectuar estudios que nos lleve a conocer sus capacidades para una adecuada asignación de tareas lógicas.

- **Investigación Cuantitativa**

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos Interdepartamentales. Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores, así como la existencia o no de liderazgos.

### **3.3.1 Métodos de estudio de investigación**

- **Investigación Exploratoria**

Tomando en cuenta que nunca se ha realizado una Auditoría de Gestión a la empresa PASFREI S.A, esta investigación nos permitirá reconocer cuáles son las necesidades de Gestión de la empresa, para luego realizar una descripción de la misma, que sirva de referencia para la identificación de la problemática actual de la empresa.

- **Investigación Descriptiva**

Servirá para analizar cómo es y cómo se manifiesta las diferentes situaciones problemáticas y sus componentes. Esta investigación nos ayudará en la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación, en cuanto al desempeño de los recursos.

### **3.3.2 Diseño de investigación**

Para realizar la Auditoría de Gestión a la empresa PASFREI S.A, consideramos un diseño de estudio longitudinal, puesto que analizaremos cambios a través del período de enero a diciembre del 2012, con recolección de datos para hacer inferencia respecto al

cambio, determinantes y consecuencias, en la medición del desempeño de los recursos de la empresa.

El estudio de este período de tiempo nos lleva a aplicar un estudio no experimental, porque observaremos el desempeño de los recursos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo.

### **3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

La población de la presente investigación es la siguiente:

La empresa PASFREI S.A, tiene 33 trabajadores, 5 forman parte del área administrativa y los 28 restantes están en el área operativa.

Por ser una población reducida, en el presente proyecto se considera que no es necesario el cálculo de la muestra, quedando todo el personal como una muestra censal o total.

### **3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.5.1 Métodos**

Para el desarrollo del presente tema de investigación, se aplicaron los siguientes métodos en la Auditoría de Gestión:

- **Método Inductivo.-** se aplicará la investigación por etapas mediante instrumentos investigativos. Con la utilización de un proceso analítico-sintético partiendo del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio.
- **Método Deductivo.-** se aplicará principios y leyes generales a situaciones particulares, mediante un proceso sintético- analítico, que permitirá medir el nivel de efectividad del desempeño de los recursos.

### 3.5.2 Técnicas

En la auditoría de gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

#### Verificación Ocular

**Observación.-** Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos, incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

**Rastreo.-** Es el seguimiento y control de una operación, dentro de un proceso o de un proceso a otro, a fin de conocer y evaluar su ejecución.

- **Verificación Verbal**

**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.-** Entrevistas a funcionarios de la entidad auditada y terceros con la finalidad de obtener información, que requiere después ser confirmada y documentada.

**Encuesta.-** Encuestas realizadas directamente o por correo, con el propósito de recibir de los funcionarios de la entidad auditada o de terceros, una información de un universo, mediante el uso de cuestionarios cuyos resultados deben ser posteriormente tabulados.

- **Verificación Escrita**

**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.

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

- **Verificación Documental**

**Comprobación.-** Consiste en verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una entidad, a través del examen de la documentación justificatoria o de respaldo.

**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.

**Inspección.-** 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

Se aplicará la estadística descriptiva para señalar las tendencias de los resultados de las respuestas de la encuesta, aplicada a los involucrados y seleccionados en la muestra de investigación.



### **3.5.3 Instrumentos**

Todo problema de investigación científica, aún el más abstracto, implica de algún modo una tarea de medición de los conceptos que intervienen en el mismo, para ello se seleccionó un instrumento de medición válido y confiable de donde se obtuvieron las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para nuestro estudio.

Al utilizar el instrumento de medición, se procuró vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, mediante clasificación y/o cuantificación, para reunir los requisitos de confiabilidad y validez; la confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida de un instrumento de medición al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados; la validez se refiere al grado en que un instrumento de medición mide realmente la(s) variable(s) que pretende medir.

## CAPITULO IV: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

<b>“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A. DE LA CIUDAD GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCAY) PROVINCIA DEL GUAYAS PERÍODO DE ENERO DICIEMBRE DEL 2012”</b>	<b>AP</b>
--	-----------

## ARCHIVO PERMANENTE

### ÍNDICE

<b>INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD</b>	<b>IG 1</b>
<b>HOJA DE MARCAS DE AUDITORÍA</b>	<b>HM 2</b>
<b>PROGRAMAS DE AUDITORIA</b>	<b>PA 3</b>
<b>ANEXOS</b>	

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	03-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>	<b>AP 1 IG 1/8</b>
<b>Período de enero a de diciembre del 2012</b>	
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	

## **INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

### **ANTECEDENTES**

La empresa PASFREI S.A. cumpliendo con las disposiciones constantes en los artículos 20 y 229 de la ley de compañías vigente a la fecha de su existencia legal y con todos sus documentos en orden realiza su inscripción legal con la Minuta de Constitución según la resolución N°635672, con número de expediente 123903-2006, tiene existencia jurídica desde el 13-06-2006 y su plazo social concluye el 15-07-2056.

Se formó con un capital social pagado de \$5.000,00 dólares americanos, aportado por sus socios fundadores Franco Pastorelli Valentini e Inés Jaramillo Donoso de Freire quienes viendo la carestía de alojamiento local e incentivados a buscar el desarrollo turístico de la zona empezaron a brindar servicios de hotelería y turismo. Inician sus actividades 13 de junio del 2006.

Se encuentra ubicada en el cantón General Antonio Elizalde (Bucay), en la Jurisdicción Regional Litoral del Guayas. En la vía El Triunfo y Bucay s/n Km 90 junto a la enlatadora NATECUA pertenece a la provincia del Guayas.

### **BASE LEGAL**

Para su funcionamiento la empresa PASFREI S.A. se basa en las siguientes disposiciones legales y reglamentarias:

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	03-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AP 1          IG 2/8</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	

- La Constitución de la República del Ecuador
- Las dispuestas por la Superintendencia de compañías
- Disposiciones del Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Plan Nacional del Buen Vivir 2009-2013
- Código de Trabajo
- Ley de Turismo N° 97 Registro Oficial Suplemento 733 de 27-dic-2002 Ultima modificación: 06-may-2008 Estado: Vigente
- Ministerio del Medio Ambiente
- Ministerio de Turismo
- Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón General Antonio Elizalde
- Ministerio de Salud por medio de la Agencia de Regulación y Control Sanitario ARSA.
- Reglamento Interno
- Estructura Orgánica

Para el cumplimiento de sus funciones y actividades PASFREI S.A no cuenta con una estructura organizada, por lo que la siguiente distribución fue realizada de acuerdo a los cargos de la nómina:

#### **Área Administrativa**

- Gerencia
- Administración

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	03-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b> <b>Período de enero a de diciembre del 2012</b>	<b>AP 1          IG 3/8</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	

- Departamento de Contabilidad
- Supervisor

**Área de servicio al cliente hotel**

- Recepcionista
- Cuarteleros
- Camareros de piso
- Lavadora planchadora a mano
- Chofer

**Área de servicio al cliente restaurante**

- Cajero
- Chef
- Cocinero
- Ayudantes de cocina
- Ayudante de pastelería
- Saloneros

**Área de mantenimiento**

- Técnico de mantenimiento
- Jardinero

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	03-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>  <b>Período de enero a de diciembre del 2012</b>	<b>AP 1          IG 4/8</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	

- Albañil
- Peón

**Misión, Visión y valores que rigen a la empresa**

Desde su creación PASFREI S.A no ha determinado su misión, visión o valores con los cuales debe regirse la empresa y su personal. Para el desarrollo del examen de auditoría las autoras hemos diseñado la siguiente misión, visión y establecido valor institucional de acuerdo a la actividad de la empresa.

**Misión**

Ofrecer servicio hotelero y de restaurantes de excelencia, enfocados en la satisfacción del cliente garantizando su regreso a nuestras instalaciones por la calidad en el servicio mediante la capacitación constante de nuestro personal. Estamos comprometidos con el bienestar de nuestro personal y con el desarrollo sustentable de nuestra comunidad.

**Visión**

Convertirnos en una empresa hotelera y restaurantera con sólido prestigio, distinguiéndonos por la excelencia en la calidad de servicios y productos, fomentando el desarrollo turístico en el sector. Comprometiéndonos a través una continua mejora dentro del marco de cultura y hospitalidad.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	03-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b> <b>Período de enero a de diciembre del 2012</b>	<b>AP 1          IG 5/8</b>
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	

### Valores

Las acciones de nuestro servicio están guiadas por una cultura de calidad en la prestación de servicios a nuestros huéspedes y clientes, enfocada a la satisfacción de sus necesidades, deseos y expectativas. Este servicio se basa en valores como:

- Respeto
- Justicia
- Solidaridad
- Tolerancia
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honradez
- Pulcritud
- Honestidad

Los valores mencionados se complementan con la actitud que deben tener los empleados de la empresa

Valorar al cliente

- Tener compañerismo
- Experimentar respeto hacia los compañeros
- Trabajar en equipo
- Evitar el desperdicio
- Tener gusto por el aseo del área de trabajo
- Experimentar el gusto por servir a los demás

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	03-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>	<b>AP 1 IG 7/8</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Consolidarnos como una empresa de prestigio en el servicio hotelera y de restaurante, reconocida a nivel regional a través de la capacitación de nuestro personal, contribuyendo de esta manera con el turismo del sector.

### **Objetivos Específicos**

- Trabajar en equipo para brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.
- Capacitar a nuestro recurso humano en habilidades y conocimiento.

### **Financiamiento**

Para el desarrollo de sus objetivos y actividades de servicio PASFREI S.A. se financio en un principio con capital propio y con los años y de acuerdo a las necesidades de mejoras en las instalaciones y ampliación de los servicios se ha visto en la necesidad de solicitar créditos a la Corporación Financiera Nacional CFN.

Mantiene dos cuentas corrientes distribuidas en las entidades bancarias de la siguiente forma:

Banco del Pichincha cuenta corriente N° 3340615004 esta cuenta se la utiliza para el pago de nuestros clientes al momento de las reservaciones.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	03-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AP 1          IG 8/8</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORMACIÓN GENERAL</b>	

Con la cuenta corriente del Banco de Fomento N° 1010001485 realizamos el pago a nuestros proveedores y a la nómina de la empresa mediante transferencias a cuentas que se les abrió en el mismo banco.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	03-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>	<b>AP 2 HMI 1/4</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>HOJA DE MARCAS- ÍNDICES DE AUDITORÍA</b>	

**MARCAS DE AUDITORÍA UTILIZADAS MEDIANTE LA EJECUCIÓN DEL EXAMEN.**

MARCA	DESCRIPCIÓN
Ω	Entrevista
¥	Visita Instalaciones
Đ	Verificado con documento fuente
®	No corresponde a la serie
A	Apropiado
ə	Poco apropiado
Ÿ	Falta de control
B	Cruzado con documento fuente
HG	Hallazgos
¥	Descripción del área
©	Rol de pagos
Σ	Suma correcta
∂	Saldo en la cuenta
Đ	Ingresos por hospedaje y alimentación
Λ	Pago proveedores insumos establecimientos
η	Pago proveedores adecuaciones
¢	Préstamo
z	Compra mobiliario
∅	Pago servicios profesionales adecuaciones

	Firma	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	06-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>	<b>AP 2 HMI 2/4</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>HOJA DE MARCAS- ÍNDICES DE AUDITORÍA</b>	

<b>ARCHIVO PERMAMENTE</b>	<b>AP</b>
INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD	<b>IG 1</b>
HOJA DE MARCAS- ÍNDICES DE AUDITORÍA	<b>HMI 2</b>
PROGRAMAS DE AUDITORÍA	<b>PA 3</b>
ANEXOS	
<b>ARCHIVO CORRIENTE</b>	<b>AC</b>
<b>FASE I</b>	
CARTA INICIO DE AUDITORÍA	<b>CIA 1</b>
VISITA PRELIMINAR	<b>VP 2</b>
ENTREVISTA CON EL GERENTE	<b>EG 3</b>
REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN	<b>RI 4</b>
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN	<b>MP 5</b>
ANALISIS SITUACIONAL FODA	<b>AS 6</b>

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	06-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>	<b>AP 2 HMI 3/4</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>HOJA DE MARCAS- ÍNDICES DE AUDITORÍA</b>	

## **FASE II**

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO CI 7**

- AMBIENTE DE CONTROL
- EVALUACIÓN DEL RIESGO
- ACTIVIDAD DE CONTROL
- COMUNICACIÓN Y MONITOREO

**MATRIZ DE RIESGOS MR 8**

**INFORME DE CONTROL INTERNO ICI 9**

## **FASE III**

**ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS AAC 10**

**ANÁLISIS DE PROCESOS AP 11**

**SUSUTANTIVAS DE PROCESOS SP 12**

**INDICADORES DE GESTIÓN IG 13**

**HALLAZGOS HG 14**

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	06-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>	<b>AP 2 HMI 4/4</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>HOJA DE MARCAS- ÍNDICES DE AUDITORÍA</b>	

**FASE IV**

CONVOCATORIA LECTURA DEL INFORME

**CLI 15**

INFORME FINAL

**IF 16**

**FASE V**

MATRIZ Y MONITOREO

**MM 17**

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	06-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AP 3          PA 1/4</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>	

<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>					
<b>ENTIDAD:</b> Empresa PASFREI S.A. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión <b>PERÍODO:</b> Enero a diciembre del 2012					
<b>OBJETIVO:</b>  Conocer el entorno de la empresa y obtener información suficiente, competente y relevante para el desarrollo del examen de auditoría, dando mayor énfasis a su actividad principal.					
Nº	Procedimientos	RE/PT	Fecha de Realización	Observaciones	Realizado por
1	Presente la Carta de inicio de examen a la empresa de examen	CI	7-10-2014		ET y AL
2	Visite las instalaciones presentación del personal que labora en la empresa e hice el conocimiento de las áreas a auditar	VIPP	8-10-2014		ET y AL
3	Entreviste a la gerente de la empresa	EG	9-10-2014		ET y AL
4	Recopile información general de la empresa y analice el FODA de la empresa	RI	13-10-2014	Documentación interna de la empresa	ET y AL
5	Diseñe el plan de auditoría	PA	14-10-2014		ET y AL
6	Realice el análisis situacional y determine los principales componentes a ser auditados	AS	17-10-2014		ET y AL

	Firma	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	06-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b> <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AP 3 PA 2/4</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>	

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO					
<b>ENTIDAD:</b> Empresa PASFREI S.A. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión <b>PERÍODO:</b> Enero a diciembre del 2012					
<b>OBJETIVO:</b> Orientar la información obtenida hacia los objetivos establecidos, definiendo los pasos a seguir en la actual y siguientes fases y en el desarrollo de actividades.					
N°	Procedimientos	RE/PT	Fecha de Realización	Auditado por	Observaciones
1	Aplique Cuestionario de Control Interno	CI	21-10-2014	Elizabeth Torres Andrea León	
2	Realice la matriz de riesgos	MR	23-10-2014	Elizabeth Torres Andrea León	
3	Realice el informe Preliminar Control Interno	ICI	27-10.2014	Elizabeth Torres Andrea León	

	Firma	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	20-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b> <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AP 3 PA3/4</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>	

ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS					
<b>ENTIDAD:</b> Empresa PASFREI S.A. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión <b>PERÍODO:</b> Enero a diciembre del 2012					
<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar los hallazgos a través de la obtención de la información para que sirvan de sustento a las conclusiones y recomendaciones de los informes.					
Nº	Procedimientos	RE/PT	Fecha de Realización	Auditado por	Observaciones
1	Analice las Áreas Críticas	AC	03-11-2014	Elizabeth Torres Andrea León	
2	Determine principales Procesos a ser Auditados	PA	06-11-2014	Elizabeth Torres Andrea León	
3	Determine Indicadores de Gestión	IG	18-11-2014	Elizabeth Torres Andrea León	
4	Realice la Hoja de Hallazgos	HH	24-11-2014	Elizabeth Torres Andrea León	

	Firma	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	28-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b> <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AP 3 PA 4/4</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>	

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS					
<b>ENTIDAD:</b> Empresa PASFREI S.A. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión <b>PERÍODO:</b> Enero a diciembre del 2012					
<b>OBJETIVO:</b> Preparar el Informe Final, presentación de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones en forma resumida.					
N°	Procedimientos	RE/PT	Fecha de Realización	Auditado por	Observaciones
1	Entrega de la Carta de Presentación	CP	08-12-2014	Elizabeth Torres Andrea León	
2	Presentación del Informe Final de Auditoría	IF	15-12-2015	Elizabeth Torres Andrea León	
3	Conclusiones y Recomendaciones	CR	07-01-2015	Elizabeth Torres Andrea León	

	Firma	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	25-12-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

## ANEXOS

<b>PAFREI S.A.</b>		
Auditoría de Gestión		
período de enero a diciembre del 2012		
<b>NÓMINA DE PERSONAL</b>		
<b>N°</b>	<b>Nómina</b>	<b>Cargo</b>
1	Freire Jaramillo Isabel Margarita	Auxiliar administrativo
2	Loza Bejarano Amparo del Pilar	Cajero Certificado
3	Molina González Alex Erick	Administrador de locales/establecimientos
4	Procel León Silvia Jackeline	Recepcionista Certificada
5	Aguirre Ramírez Elizabeth Silvana	Recepcionista Certificada
6	Aldaz Campoverde Bertha Gudelia	Ayudante de cocina
7	Azogue Mendoza Justo	Albañil/operador de equipo liviano, pinto, fierro, carpintero
8	Bastidas Tenesaca Tania Maritza	Ayudante de Saloner
9	Becerra Lema Gladis Marina	Lavadora/planchadora a mano
10	Cabrera Quito María Zoila	Ayudante de cocina
11	Cabrera Quito Victoria Teresa	Camarera de pisos
12	Carreño Luz armenia	Camarera de pisos
13	Estrada González Eduardo Gregorio	Ayudante de panadería/pastelería
14	Gualpa Chimborazo Sergio Lionel	Peón
15	Gualotuña Logacho Mariana	Camarera de pisos
13	Guamán Cando Leonardo Aníbal	Técnico de mantenimiento establecimientos
17	Jumbo Jumbo Gerardo Leodan	Técnico de mantenimiento establecimientos
18	León García Edgar Manuel	Chofer
19	Loja Ramos Glenda Aracely	Salonera/ Mesera
20	Márquez Espinoza Luis Rigoberto	Albañil/operador de equipo liviano, pinto, fierro, carpintero
21	Navas Carchi Roberto Ober	Albañil/operador de equipo liviano, pinto, fierro, carpintero
22	Paredes Carreño Isabel del Rocío	Ayudante de cocina/carnicero
23	Pérez Hidalgo Ángel Ulpiano	Albañil/operador de equipo liviano, pinto, fierro, carpintero
24	Ponce Cedeño Gilma Audrey	Cocinero
25	Rivera López Mercy Jacqueline	Camarera de pisos
26	Sánchez Guamán Rosa Elisa	Ayudante de cocina/carnicero
27	Santafé Pareja Dian Maricela	Camarera de pisos
28	Vimos Quituisaca Olga Clara	Camarera de pisos
29	Viola Reyes Alexander	Chef de cocina
30	Yáñez Vargas Flor Hermelinda	Jardinero
31	Yáñez Vargas Juan Sebastián	Jardinero
32	Yupa Guarango piedad Verónica	Salonero/mesero
33	Yupa Zuna Jessica Cristina	Camarera de pisos

## **ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN**

**NOTARIA VIGÉCIMA**  
**Guayaquil – Ecuador**  
**DR. J. ANTONIO HAZ QUEVEDO**  
**NOTARIO**

### **CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DENMINADA PASFREI S.A.**

**CUANTIA: \$ USD. 5.000,00**

En la ciudad de Guayaquil, Cantón del mismo nombre, Provincia del Guayas, República del Ecuador, hoy martes trece de junio del dos mil seis, ante mí, Doctor ANTONIO HAZ QUEVEDO, Abogado Notario Titular Vigésimo del Cantón comparecen los señores FRANCO PARTORELLI VALENTINI, quien declara ser de estado civil casado, de nacionalidad italiano entendido en el idioma español y de profesión Ejecutivo e INES JARAMILLO DONOSO DE FREIRE, quien declara ser de estado civil casada de nacionalidad ecuatoriana y dedicada a la atención de su hogar.- Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Guayaquil, capaces para obligarse y contratar a quienes de conocerlos personalmente en este acto, Doy Fé. Bien instruidos en el objeto y resultados de esta escritura CONSTITUCIÓN DE UNA COMPAÑÍA ANÓNIMA a la que la que procede como queda indicado con amplia y entera libertad para su otorgamiento me presentaron la minuta que es del tenor siguiente:

SEÑOR NOTARIO.- Sírvase autorizar en el registro de escrituras públicas a su cargo, una por la cual conste la constitución de una sociedad anónima que se otorga al tenor de las cláusulas siguientes:

PRIMERA INTERVIENEN.- Concurren a la celebración de este contrato y manifiestan expresamente su voluntad de constituir la sociedad anónima que se denominará PASFREI S.A., los señores Franco Pastorelli Valentini, quien declara ser de estado civil casado italiano y domiciliado en esta ciudad de Guayaquil; e Inés Jaramillo Donoso de Freire, quien declara ser ecuatoriana, de esta civil casada y domiciliada en esta ciudad de Guayaquil.

SEGUNDA.- La Compañía que se constituye mediante este contrato se registrará por las disposiciones de la Ley de Compañías, las Normas de Derecho Positivo Ecuatoriano que le fueren aplicables y por los Estatutos Sociales que se inserten a continuación: ESTATUTOS DE LA COMPAÑÍA ANÓNIMA DENOMINADA PASFREI S.A.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI  
S.A. DE LA CIUDAD GENERAL ANTONIO ELIZALDE  
(BUCAY) PROVINCIA DEL GUAYAS PERÍODO DE ENERO  
DICIEMBRE DEL 2012”**

**AC**

## **ARCHIVO CORRIENTE**

### **FASE I**

<b>CARTA INICIO DE AUDITORÍA</b>	<b>CIA 1</b>
<b>VISITA PRELIMINAR</b>	<b>VP 2</b>
<b>ENTREVISTA CON EL GERENTE</b>	<b>EG 3</b>
<b>REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN</b>	<b>RI 4</b>
<b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	<b>MP 5</b>
<b>ANÁLISIS SITUACIONAL - FODA</b>	<b>AS 6</b>

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	03-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

**OFICIO 001-AG-EP-ESPOCH-2014****Sección:** Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA Modalidad

Semipresencial extensión Riobamba

**Asunto:** Carta Inicio de Auditoría

General Antonio Elizalde, 7de octubre del 2014

Señora:

Nancy Freire

GERENTE DE LA EMPRESA PASFREI S.A.

De nuestra consideración:

Por medio le comunicamos el inicio del examen de Auditoría de Gestión por el período 2012 a la empresa PASFREI S.A., la ejecución de este trabajo es de carácter académico, previo la obtención del Título de Licenciadas en Contabilidad y Auditoría de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, siendo la finalidad principal del examen determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de las actividades y procesos desarrollados por la empresa.

Para esta acción de control el equipo de auditores estará conformado por las señoras Elizabeth Torres y Andrea León. El tiempo estimado para la ejecución del examen tendrá una duración aproximada de 90 días laborables.

Con la plena seguridad de que se proporcionará las facilidades que la ejecución de la Auditoría de Gestión requiere, nos suscribimos anticipando nuestros agradecimientos.

Atentamente,

Elizabeth Torres

AUDITORA

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	08-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<p style="text-align: center;"><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Período de enero a diciembre del 2012</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AC 2 VP 1/3</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA DE TRABAJO VISITA PRELIMINAR</b></p>	
<p><b>ENTIDAD:</b> Empresa PASFREI S.A. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión <b>PERÍODO:</b> Enero a diciembre del 2012</p>	
<p>De acuerdo con la planificación preliminar el día 8 de octubre del 2014, siendo las 09h00 visitamos las instalaciones de la empresa PASFREI S.A., dedicada a brindar servicios de hotelería y turismo, la cual se encuentra ubicada en el cantón General Antonio Elizalde (Bucay) vía a la población del Triunfo pertenece a la provincia del Guayas, se identifica a través del Registro Única del Contribuyente RUC 099246833500, constituida con un capital social de \$5000.000 dólares, cuenta con una infraestructura amplia de dos edificaciones distribuidas de la siguiente manera, en la edificación principal D' Franco funcionan las oficinas de Gerencia General, administración, recepción y contabilidad, además de un local destinado a bar restaurant identificado como EL LECHONCITO en el cual se ofrece el servicio de comida típica ecuatoriana, mientras que en el segundo piso se distribuyen 37 habitaciones para hospedaje, en la segunda edificación funciona un elegante salón con capacidad para doscientas personas, en el cual se brinda el servicio de restaurant con gastronomía italiana denominado LA TRATTORIA.</p> <p>La atención la brinda personal calificado en el área hotelera y turística, la Gerente Sra. Nancy Freire es quien dirige las actividades de la compañía en colaboración de la Sra. Mileny Pastorely, el área administrativa se encuentra a cargo del Ing. Alex Molina. Al momento mantiene una nómina de Recurso Humano distribuido entre administrador y auxiliar administrativo, auxiliar de contabilidad, cajeros, chef,</p> <p style="text-align: center;"><b>¥ Visita Instalaciones</b></p>	
<p>Fecha de elaboración: 8/10/2014 Ejecutado por: ET y AL</p>	<p>Fecha de revisión: 26-06-2015 Revisado por: JA</p>

<p style="text-align: center;"><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Período de enero a diciembre del 2012</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AC 2 VP 2/3</b></p>															
<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA VISITA PRELIMINAR</b></p>																
<p><b>ENTIDAD:</b> Empresa PASFREI S.A. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión <b>PERÍODO:</b> Enero a diciembre del 2012</p>																
<p>repcionistas, ayudante de cocina y pastelería, saloneros, camareras, chofer, jardinero, guardia y personal de servicios generales, suman un total de 33 personas, sin contar con los servicios de la contadora quien se desempeña a medio tiempo.</p> <p style="text-align: center;"><b>Tarifas por servicios</b></p> <table border="1" data-bbox="380 858 1253 1052"> <thead> <tr> <th>HABITACIONES</th> <th>SIN IMPUESTO</th> <th>CON IMPUESTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>INDIVIDUAL</td> <td>\$55</td> <td>\$67.25</td> </tr> <tr> <td>DOBLE</td> <td>\$65</td> <td>\$79.30</td> </tr> <tr> <td>TRIPLE</td> <td>\$90</td> <td>\$109.80</td> </tr> <tr> <td>CUADRUPLE</td> <td>\$110</td> <td>\$134.20</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: right; font-size: 2em; color: red;">¥</p> <p>Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desayuno Continental</li> <li>• Internet wifi y DIRECTV en el lobby</li> <li>• Baño privado, agua caliente y amenities</li> <li>• Uso de las instalaciones, canchas deportivas, piscinas, jacuzzi, sauna, vapor, mesas de juego, etc.</li> <li>• Parqueo seguro</li> </ul> <p>En el área de recepción se otorgar información y asesoramiento acerca de los servicios de hospedaje, tours o paquetes turísticos que la empresa oferta.</p> <p style="text-align: center;"><b>¥ Visita Instalaciones</b></p>		HABITACIONES	SIN IMPUESTO	CON IMPUESTO	INDIVIDUAL	\$55	\$67.25	DOBLE	\$65	\$79.30	TRIPLE	\$90	\$109.80	CUADRUPLE	\$110	\$134.20
HABITACIONES	SIN IMPUESTO	CON IMPUESTO														
INDIVIDUAL	\$55	\$67.25														
DOBLE	\$65	\$79.30														
TRIPLE	\$90	\$109.80														
CUADRUPLE	\$110	\$134.20														
<p>Fecha de elaboración: 8/10/2014 Ejecutado por: ET y AL</p>	<p>Fecha de revisión: 26-06-2015 Revisado por: JA</p>															

<p style="text-align: center;"><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Período de enero a diciembre del 2012</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AC 2 VP 3/3</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA VISITA PRELIMINAR</b></p>	
<p><b>ENTIDAD:</b> Empresa PASFREI S.A. <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión <b>PERÍODO:</b> Enero a diciembre del 2012</p>	
<p>De la revisión preliminar a los procesos administrativos, servicios y de personal se pudo evidenciar que la compañía no posee manuales de ningún tipo por ser una empresa de estructura sencilla la cual es manejada de manera empírica, los procedimientos administrativos se vienen dando con la aprobación directa de uno de los propietarios quien se desempeña como gerente.</p> <p>La documentación facilitada por el administrador presenta procesos básicos en su ejecución, los procedimientos en la prestación de servicios marcan el cumplimiento de políticas internas establecidas por los propietarios, para ello los usuarios deben cancelar su factura antes de recibir el servicio, el valor por el hospedaje depende del paquete turístico escogido.</p> <p>En la contratación del personal los procesos cumplen los requisitos elementales se pudo evidenciar contratos de trabajo, reportes de planillas por aportes patronales, perteneciendo a la nómina oficial 33 personas de diferentes perfiles y cargos.</p> <p style="text-align: center;"><b>¥ Visita instalaciones</b></p>	
<p>Fecha de elaboración: 8/10/2014 Ejecutado por: ET y AL</p>	<p>Fecha de revisión: 26-06-2015 Revisado por: JA</p>



<p align="center"><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b></p> <p align="center"><b>Período de enero a diciembre del 2012</b></p>	<p align="center"><b>AC 3</b> <b>EG 1/2</b></p>
<p align="center"><b>PROGRAMA DE TRABAJO</b> <b>ENTREVISTA A LA GERENTE</b></p>	
<p><b>ENTIDAD:</b> Empresa PASFREI S.A.  <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión  <b>NOMBRE DE LA ENTREVISTADA:</b> Nancy Freire                      <b>CARGO:</b> Gerente de PASFREI S.A.  <b>PERÍODO:</b> Enero a diciembre del 2012</p>	
<p><b>¿Bajo qué concepto legal se encuentra constituida la empresa?</b></p> <p>FASFREI S.A., se allá constituida como una empresa dentro de la categoría de Hotelería y Turismo</p> <p><b>¿Cómo se encuentran distribuidas sus acciones?</b></p> <p>Al ser una empresa familiar el porcentaje mayoritario de las acciones las posee mi madre y el 30% restante se encuentra distribuido entre los tres hermanos que somos.</p> <p><b>¿La empresa posee un Organigrama de su estructura?</b></p> <p>No, le verdad es que cuando la empresa empezó sus actividades era muy pequeña, con el transcurso del tiempo fue ampliando sus actividades pero no se ha considerado la elaboración de un organigrama estructural</p> <p><b>¿La empresa cuenta con un manual de distribución de puestos de trabajo?</b></p> <p>Si, este ha sido elaborado conjuntamente con las políticas empresariales.</p> <p><b>¿En base a qué parámetros se contrata al personal?</b></p> <p>Primero en base a la necesidad de la empresa y luego al perfil que el cargo requiere</p> <p><b>¿Cree usted que el personal está capacitado para ejercer cada una de sus funciones?</b></p> <p>En cierto modo si, existe personal que por la experiencia adquirida durante el tiempo de permanencia en la empresa no han requerido de estudios universitarios y otros empleados que por las funciones encargadas necesariamente tienen que tener una preparación más avanzada como es el caso de la contadora, cajera facturadora y el administrador.</p>	
<p align="center"><b>Ω Entrevista</b></p> <p>Fecha de elaboración: 9/10/2014                      Fecha de revisión: 26-06-2015  Ejecutado por: ET y AL                                      Revisado por: JA</p>	



<p align="center"><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b></p> <p align="center"><b>Período de enero a diciembre del 2012</b></p>	<p align="center"><b>AC 3</b> <b>EG 2/2</b></p>
<p align="center"><b>PROGRAMA DE TRABAJO</b> <b>ENTREVISTA A LA GERENTE</b></p>	
<p><b>ENTIDAD:</b> Empresa PASFREI S.A.  <b>TIPO DE EXAMEN:</b> Auditoría de Gestión  <b>NOMBRE DE LA ENTREVISTADA:</b> Nancy Freire                      <b>CARGO:</b> Gerente de PASFREI S.A.  <b>PERÍODO:</b> Enero a diciembre del 2012</p>	
<p><b>¿Desarrollan actividades considerando algún tipo de planificación previa?</b></p> <p>Solo cuando existen reservaciones, esta línea de servicios es impredecible no se sabe cuándo se puede tener un mayor número de huéspedes a más de las fechas identificadas, por tal razón las actividades están sujetas a constantes cambios.</p> <p><b>¿Se da cumplimiento a las disposiciones legales según la categoría de la empresa?</b></p> <p>Si se cumple con disposiciones laborales, tributarias y ambientales</p> <p><b>¿La empresa ha sido evaluada mediante la ejecución de auditorías?</b></p> <p>No, esta es la primera que se realizará.</p> <p><b>¿Considera necesario el desarrollo de una auditoría de gestión a la empresa PASFREI S.A.?</b></p> <p>Sí, nos ayudaría a determinar las debilidades existentes en la empresa para emprender medidas correctivas.</p> <p align="center"><b>Ω Entrevista</b></p>	
<p>Fecha de elaboración: 9/10/2014 Ejecutado por: ET y AL</p>	<p>Fecha de revisión: 26-06-2015 Revisado por: JA</p>



**OFICIO 002-AG-E EP-ESPOCH-2014****Sección:** Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA Modalidad

Semipresencial extensión Riobamba

**Asunto:** Requerimiento de Información

General Antonio Elizalde, 13 de octubre del 2014

Señora:

Nancy Freire

GERENTE DE LA EMPRESA PASFREI S.A.

De nuestra consideración:

En cumplimiento a lo dispuesto debido proceso para la ejecución de la Auditoría de Gestión, que se realizará a la empresa PASFREI S.A. para determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de las actividades y procesos desarrollados por la empresa, por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2012, solicitamos sírvase proporcionarnos la siguiente información:

- Listado de personal que laboraba en la empresa en el período del examen.
- Reglamento interno.
- Estructura Orgánica Funcional
- Manual de funciones

La información y documentación se servirá hacernos llegar en la oficina del equipo de auditoría, ubicado en el edificio D'Franco Vía el Triunfo- Bucay.

Elizabeth Torres

AUDITORA

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	13-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 5 MP1/7</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	

<b>Entidad:</b> Empresa PASFREI S.A. <b>Tipo De Examen:</b> Auditoría de gestión <b>Período:</b> Enero a diciembre del 2012										
<b>Preparado Por:</b> Elizabeth Torres y Andrea León	<b>Fecha:</b> 14-10-2014									
<b>Revisado Por:</b> Ing. Jorge Arias	<b>Fecha:</b>									
<b>1.REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA</b> Informe de Auditoría, conclusiones y recomendaciones.										
<b>2.FECHA ESTIMADA Y DURACIÓN DE LA AUDITORÍA</b> El tiempo estimada para la ejecución de Auditoría de Gestión, tendrá una duración de 90 días, a partir de la fecha de comunicación del inicio del examen, se empleará 4 horas diarias en la ejecución y 4 días por semana.										
<b>ACTIVIDADES A REALIZAR</b>	<b>FECHA ESTIMADA</b>									
-Inicio del trabajo en el campo	3-10-2014									
-Finalización del trabajo en el campo	20-11-14									
-Preparación del informe de auditoría	25-11-14									
-Discusión del borrador del informe	27-11-14									
Presentación del informe final	15-12-14									
<b>3.EQUIPO DE AUDITORÍA</b> Elizabeth Torres Andrea León <b>Supervisor</b> Ing. Jorge Arias										
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Firma</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Fecha</b></td> </tr> <tr> <td><b>Elaborado por:</b></td> <td style="text-align: center;">ET/AL</td> <td style="text-align: center;">14-10-2014</td> </tr> <tr> <td><b>Supervisado por:</b></td> <td style="text-align: center;">JA</td> <td style="text-align: center;">26-06-2015</td> </tr> </table>		<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>	<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	14-10-2014	<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015
	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>								
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	14-10-2014								
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015								

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 5</b> <b>MP2/7</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b> <b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	

<b>4.DIAS PRESUPUESTADOS</b>										
FASE I Conocimiento Preliminar	4 días laborables									
FASE II Planificación	15 días laborables									
FASE III Ejecución	26 días laborables									
FASE IV Comunicación de Resultados	3 días laborables									
SUMAN	48 días laborables									
<b>5.RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES</b>										
<b>5.1.Financieros</b>	<b>Valor</b>									
Transporte	100.00									
Copias e impresiones	50.00									
Anillados	10.00									
<b>5.2.Materiales</b>										
Una resma de papel bond A4	5.00									
Tintas para impresora una de cada color	60.00									
Regla, lápiz, borrador, esfero, marcadores, libreta de apuntes	12.00									
Imprevistos	<u>100.00</u>									
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>337.00</b>									
<b>5.3.Equipos</b>										
Dos Computadora										
Una Impresora										
Dos Flash Memory										
	<table border="1"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Firma</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Fecha</b></td> </tr> <tr> <td><b>Elaborado por:</b></td> <td style="text-align: center;">ET/AL</td> <td style="text-align: center;">14-10-2014</td> </tr> <tr> <td><b>Supervisado por:</b></td> <td style="text-align: center;">JA</td> <td style="text-align: center;">26-06-2015</td> </tr> </table>		<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>	<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	14-10-2014	<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015
	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>								
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	14-10-2014								
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015								

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 5</b> <b>MP 3/7</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b> <b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	

### **6.Base Legal**

La base legal sobre la cual se ejecutará la Auditoría de Gestión es :

- Estatutos de la empresa
- Reglamento interno
- Manual de funciones
- Código de trabajo
- Misión, visión y objetivos de la empresa

### **7.Técnicas a utilizar**

- Cuestionario
- Entrevista
- Observación Directa
- Inspección
- Verificación

### **8.Áreas Organizacionales involucradas en el examen de auditoría**

- Área Administrativa
- Área de servicio al cliente hotel
- Área de servicio al cliente restaurante.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	14-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 5</b> <b>MP 4/7</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b> <b>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	

### **9.Motivo del examen**

La Auditoría de Gestión a la empresa PASFREI S.A., por el período 2012 corresponde al desarrollo de un trabajo académico previa la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, el cual se ejecutará considerando el empleo de normas y reglamentos de auditoría vigentes en el Ecuador, la aplicación de técnicas y procedimientos aportaran en la determinación de los niveles de eficiencia, eficacia y economía con los que se desarrollan las actividades y procesos en la empresa.

#### **9.1.Objetivo General**

Realizar una Auditoria de Gestión a la Empresa PASFREI S.A. para evaluar los procesos de gestión y el desempeño de las actividades desarrolladas en el hotel en base a su misión, visión y objetivos durante el período 2012.

#### **9.2.Objetivos Específicos**

- Valorar la situación actual de la compañía PASFREI S.A.
- Revisión de los procesos administrativos y de alojamiento.
- Evaluar el cumplimiento del Control Interno, reglamento y manual de funciones.
- Aplicar indicadores de gestión para medir eficiencias, eficacia y calidad en los servicios.
- Proponer acciones correctivas.

#### **9.3.Alcance**

La auditoría de gestión se realizará a la empresa PASFREI S.A. del cantón General Antonio Elizalde, por el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2012.

En la empresa PASFREI S.A. con anterioridad al citado período no se ha realizado auditorias de ningún tipo.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	14-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b> <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 5          MP 5/7</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA          MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	

<b>9.4.Trabajo a ser realizado por las auditoras en las fases de auditoría:</b>			
<b>AUDITORES</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO</b>	<b>DIAS</b>	
<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>			
Elizabeth María Torres Chávez y María Andrea León Calderón	-Aplicación de programas de visita previa -Notificación del inicio de auditoría -Visita a la entidad.  -Entrevista con la gerente, observación de actividades, funcionamiento, revisión de información relacionada a la base legal, estructura orgánica, establecimiento de misión, visión y objetivos, FODA, determinación de componentes a examinar.	01	03
<b>SUMAN</b>		<b>04</b>	
<b>PLANIFICACIÓN</b>			
		<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
	<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	14-10-2014
	<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b> <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 5 MP 6/7</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	

AUDITORES	DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO	DIAS									
Elizabeth María Torres Chávez y María Andrea León Calderón	-Aplicación de programa de planificación.  -Evaluación del control interno por cada componente,  Valoración de riesgos y comunicación de resultados.	06  08									
<b>SUMAN</b>		<b>15</b>									
<b>EJECUCIÓN</b>											
Elizabeth María Torres Chávez y María Andrea León Calderón	-Aplicación de programas de ejecución de auditoría  -Elaboración y revisión de hojas de hallazgos por cada componente, análisis de procesos, indicadores de gestión	15 11									
<b>SUMAN</b>		<b>26</b>									
<b>COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>											
Elizabeth María Torres Chávez y María Andrea León Calderón	-Aplicación de programa de auditoría  -Elaboración del borrador e informe final	03									
<b>SUMAN</b>		<b>03</b>									
<b>TOTAL</b>		<b>48</b>									
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>Firma</b></td> <td style="text-align: center;"><b>Fecha</b></td> </tr> <tr> <td><b>Elaborado por:</b></td> <td style="text-align: center;">ET/AL</td> <td style="text-align: center;">14-10-2014</td> </tr> <tr> <td><b>Supervisado por:</b></td> <td style="text-align: center;">JA</td> <td style="text-align: center;">26-06-2015</td> </tr> </table>				<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>	<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	14-10-2014	<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015
	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>									
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	14-10-2014									
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015									

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b> <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 5          MP 7/7</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA          MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</b>	

**10. OTROS ASPECTOS**

EL Archivo Permanente fue creado y organizado en la presente Auditoría de Gestión, así como, la misión visión, valores empresariales y los objetivos fueron creados para la ejecución del examen de auditor.

**FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN**

-----  
 Elizabeth Torres  
 AUDITORA

-----  
 Andrea León  
 AUDITORA

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	14-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<p style="text-align: center;"><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Período de enero a diciembre del 2012</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>AC 6. AS 1/2</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMA DE AUDITORIA ANÁLISIS SITUACIONAL</b></p>	
<p><b>ENTIDAD: Empresa PASFREI S.A.</b>  <b>TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión</b>  <b>PERÍODO: Enero a diciembre del 2012</b></p>	
<p>De la revisión a los procesos administrativos y de personal se puede evidenciar que la empresa PASFREI S.A. tiene una estructura orgánica sencilla, los procedimientos administrativos se vienen dando con la aprobación directa de una de las propietarias quien se desempeña como gerente.</p> <p>Los procedimientos administrativos se vienen dando con la aprobación directa de una de las propietarias quien se desempeña como gerente.</p> <p>En lo referente a la facturación y su registro estos se encuentran ejecutados considerando los principios básicos de contabilidad.</p> <p>El personal que es contratado en la empresa, goza de todos los beneficios que la ley les ampara, los procesos cumplen los requisitos elementales como son los contratos de trabajo, avisos de entrada y reporte de planillas al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, de toda la nómina de 33 empleados de los diferentes cargos.</p> <p>Los procesos en la prestación de servicios marcan el cumplimiento de políticas internas establecidas por los propietarios, así tenemos que el servicio de alojamiento es la principal actividad de la empresa y con mayor riesgo.</p> <p>PASFREI S.A. tampoco ha definido indicadores que permitan evaluar la gestión de la empresa y del área administrativa.</p> <p><b>⌘ verificado con documento fuente</b></p>	
<p>Fecha de elaboración: 15/10/2014 Ejecutado por: ET y AL</p>	<p>Fecha de revisión: 26-06-2015 Revisado por: JA</p>

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b> <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>		<b>AC 6.          AS 2/2</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA          ANÁLISIS SITUACIONAL</b>		
<b>ENTIDAD: Empresa PASFREI S.A.</b> <b>TIPO DE EXAMEN: Auditoría de Gestión</b> <b>PERÍODO: Enero a diciembre del 2012</b>		
<b>MATRIZ          FODA</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b> <b>F1</b> Ubicación estratégica. <b>F2</b> Espacios amplios y apropiados. <b>F3</b> Disponibilidad de recurso humano. <b>F4</b> Servicio de transporte para tours.	<b>DEBILIDADES (D)</b> <b>D1</b> Alta dependencia del sector turístico. <b>D2</b> Falta de innovación por parte de los dueños. <b>D3</b> El personal no maneja otro idioma. <b>D4</b> Centralización de la toma de decisiones en el gerente general.
<b>OPORTUNIDADES (O)</b> <b>O1</b> Aumento del turismo en la zona. <b>O2</b> La competencia se encuentra confiada y no ofrece mejores servicios. <b>O3</b> Contar con una gran cartera de clientes.	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> -Contar con una buena ubicación e infraestructura suficiente para atender a la demanda insatisfecha - Implementar medios de información turística sobre nuestro servicios	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b> - La empresa contará con personal capacitado para atender a nuestros clientes. - La experiencia de los años es una ventaja ya que existe competencia poco preparada y con desconocimiento de formas de promoción.
<b>AMENAZAS (A)</b> <b>A1</b> Falta de preocupación por de las autoridades locales por la conservación y cuidado de las atracciones turísticas. <b>A2</b> Desastres naturales que dañen la infraestructura (lluvias). <b>A3</b> Cambios de directrices políticas, económicas y sociales del país.	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> -Se contará con un plan de marketing Turístico, para prever el cambio del entorno y las preferencias de los consumidores. -Capacitar al recurso humano en mitigación de riesgos que se puedan presentar.	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b> -Capacitar al personal en atención a clientes extranjeros para una mejor atención. - Crear una estructura de comunicación entre los empleados y los dueños para una atención personalizada a los clientes.
Fecha de elaboración: 15/10/2014 Ejecutado por: ET y AL		Fecha de revisión: 26-06-2015 Revisado por: JA

D

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A. DE LA CIUDAD GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCAY) PROVINCIA DEL GUAYAS PERÍODO DE ENERO DICIEMBRE DEL 2012”**

**AC**

## **ARCHIVO CORRIENTE**

### **FASE II**

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO (COSO I)**

**CI 7**

- **AMBIENTE DE CONTROL**
- **EVALUACIÓN DEL RIESGO**
- **ACTIVIDAD DE CONTROL**
- **COMUNICACIÓN Y MONITOREO**

**ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE RIESGOS**

**AMR 8**

**INFORME DE CONTROL INTERNO**

**ICI 9**

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	20-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 7</b> <b>CC 1/7</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b> <b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO (COSO I)</b>	

AMBIENTE DE CONTROL				
1	CUESTIONARIO	SI	NO	COMENTARIO
1.1	¿La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de sus operaciones?	4	1	No posee organigrama estructural <b>HH 1/7</b>
1.2	¿Están los documentos de base legal aplicables al ámbito de la compañía?	5	0	Documentos dentro de la normativa legal
1.3	¿La Compañía cuenta con plan de trabajo propio para el logro de objetivos y metas?	3	2	Mantiene un desarrollo empírico
1.4	¿El plan operativo anual contiene: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que impulsen el crecimiento de la compañía?	1	4	No se elabora un plan operativo anual, se procede de acuerdo a las circunstancias
1.5	¿Se han establecido principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional?	2	3	No posee un manual de valores
1.6	¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos?	4	1	Por convicción
1.7	¿Para la selección del personal se considera un proceso de acuerdo al perfil y necesidades de la compañía?	2	3	Lo realizan de forma empírica
1.8	¿Se efectúa un proceso de inducción de personal?	2	3	Indicaciones Generales
1.9	¿Se brinda capacitación a los empleados?	1	4	Solo a determinado personal
1.10	¿Se evalúa el desempeño de los empleados?	1	4	No existe registro de ello <b>HH 2/7</b>
1.11	¿Se encuentran establecidas y delimitadas por escrito las responsabilidades?	1	4	No se ha socializado el manual de funciones
1.12	¿Existe personal que supervise las actividades de los demás empleados?	4	1	El administrador es el encargado de control que las actividades de los empleados se realicen.
1.13	¿La entidad acogió el marco legal aplicable y la normativa que regula las relaciones laborales en materia de administración del talento humano?	5	0	Mantiene un marco laboral apegado a la ley
1.14	¿El Administrador está autorizado para tomar decisiones en caso de ser necesario?	1	4	El administrador comunica a gerencia sobre los sucesos, para la toma de decisiones.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	21-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>ADITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>	<b>AC 7</b> <b>CC 2/7</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b> <b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO (COSO I)</b>	

<b>1.15</b>	¿La entidad cuenta con una estructura orgánica (organigrama)?	0	5	No se evidenció
<b>1.16</b>	¿Se actualizan las políticas de acuerdo con las circunstancias?	2	3	No se han actualizado desde su inicio
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>		<b>38</b>	<b>42</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE EN EL AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>CALIFICACIÓN</b>		CT		38
<b>PONDERACIÓN</b>		PT		80
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PTx100</b>		NC		<b>48%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI=100%-NC%</b>		RI		<b>52%</b>

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	21-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b> <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 7 CC 3/7</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO (COSO I)</b>	

EVALUACIÓN DEL RIESGO				
2	CUESTIONARIO	SI	NO	COMENTARIO
2.1	¿Existe un Plan de Mitigación de Riesgos desarrollado y documentado con una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la gestión del Talento Humano?	0	5	No se cuenta con este documentos <b>HH 3/7</b>
2.2	¿Se obtiene la suficiente información acerca de las situaciones de riesgos para estimar su probabilidad de ocurrencia?	2	3	No existe información, se desconoce
2.3	¿Los propietarios han establecido mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la compañía para el logro de sus objetivos? (ej. mapa de riesgos)	3	2	No se cuenta con ese contingente
2.4	¿Se separaron funciones o responsabilidades incompatibles para reducir el riesgo de errores o acciones irregulares?	2	3	No existen evidencias
2.5	¿Existen mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos en función a los riesgos existentes?	2	3	No se ha previsto
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>		<b>9</b>	<b>16</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE EN EL AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>CALIFICACIÓN</b>		CT		9
<b>PONDERACIÓN</b>		PT		25
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PTx100</b>		NC		<b>36%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI=100%-NC%</b>		RI		<b>64%</b>

	Firma	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	21-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 7          CC 4/7</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA          EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO (COSO I)</b>	

ACTIVIDADES DE CONTROL				
3	CUESTIONARIO	SI	NO	COMENTARIO
3.1	¿Existe un manual orgánico funcional?	1	4	Un documento general
3.2	¿Existe una descripción de los cargos conforme el Orgánico Funcional?	3	2	No por cuanto es de uso generalizado
3.3	¿Existe controles que garanticen que las autorizaciones y aprobaciones sean realizadas por el funcionario competente?	3	2	En determinadas actividades
3.4	¿Se observa que los pagos están debidamente justificados y comprobados con los documentos auténticos respectivos?	4	1	Todos los pagos son cotejados
3.5	¿Las remuneraciones y otras obligaciones legalmente exigibles, son pagadas mediante transferencias a las cuentas corrientes o de ahorros individuales de los beneficiarios?	5	0	Se trabaja en su mayoría mediante transacciones bancarias
3.6	¿Se evalúa los controles internos y revisa los niveles de autorización de las transacciones?	5	0	No todos los procesos
3.7	¿Se estableció un índice de vencimientos para los pagos de las obligaciones?	4	1	Se evidencio el cumplimiento de las obligaciones
3.8	¿Se concilia diariamente las operaciones de depósito respecto de las recaudaciones realizadas?	3	2	Casi siempre
3.9	¿Se efectúa un cotejo diario de las recaudaciones, frente a lo depositado en el banco corresponsal?	5	0	Solo el personal autorizado conoce del particular
3.10	¿El personal que maneja recursos se encuentra caucionado?	0	5	No se evidenció
3.11	¿El área de caja cuenta con suficientes medidas de seguridad física en sus instalaciones?	5	0	Exista una caja fuerte

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	21-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b> <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 7 CC 5/7</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO (COSO I)</b>	

3.12	¿La función del cajero (a) es independiente al manejo de los registros contables?	0	5	El cajero no mantiene acceso a los registros contables
3.13	¿Se arquea la caja de forma sorpresiva y sistemática?	5	0	Se lo ha hecho en tres ocasiones en este período
3.14	¿En caso de recibir cheques estos se reciben a nombre de la compañía?	5	0	Directamente a nombre de la compañía
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>		<b>48 22</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE EN EL AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>CALIFICACIÓN</b>		CT		48
<b>PONDERACIÓN</b>		PT		70
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PTx100</b>		NC		<b>69%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI=100%-NC%</b>		RI		<b>31%</b>

Hg 4/7

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	21-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b> <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 7 CC 6/7</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO (COSO I)</b>	

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
4	CUESTIONARIO	SI	NO	COMENTARIO
4.1	¿Se establecieron controles adecuados en los sistemas de información para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información?	1	4	No existe evidencia
4.2	¿Los empleados a cuyo cargo se encuentra la administración de los sistemas de información, establecieron los controles pertinentes con el fin de que garanticen la calidad de la información y de la comunicación?	2	3	No se informa con frecuencia de los cambios al personal
4.3	¿Se establecieron canales de comunicación abiertos que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios de la misma?	1	4	Se desconoce el particular
4.4	¿El sistema de información y comunicación de la compañía está constituido por métodos formalmente definidos que permitan registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras?	0	4	No existe tal sistema
4.5	¿Existe información sobre cambios en el entorno que pueda afectar el cumplimiento de las estrategias?	3	2	No existe
4.6	¿Existe un flujo adecuado de información entre los Directivos y los empleados?	4	1	Dependiendo de lo que haya que comunicar
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>		<b>11</b>	<b>17</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE EN EL AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>CALIFICACIÓN</b>		CT		11
<b>PONDERACIÓN</b>		PT		28
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PTx100</b>		NC		<b>39%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI=100%-NC%</b>		RI		<b>61%</b>

Hg 5/7

	Firma	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	21-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 7 CC 7/7</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO (COSO I)</b>	

MONITOREO				
5	CUESTIONARIO	SI	NO	COMENTARIO
5.1	¿Se realizó un seguimiento constante del ambiente interno y externo que le permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades?	5	0	Se realizan controles
5.2	¿El seguimiento se lo realizó en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales?	4	1	En horarios de trabajo
5.3	¿Se realiza un seguimiento permanente para establecer si el control interno sigue funcionando adecuadamente?	2	3	Muy esporádicamente
5.4	¿Se tomaron las acciones pertinentes, y dentro de los plazos establecidos, para cumplir con las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control?	0	5	No se han realizado auditorías anteriormente, es la primera.
5.5	¿Existe un adecuado monitoreo de las operaciones efectuadas en la compañía?	5	0	
<b>TOTAL DE RESPUESTAS</b>		<b>16</b>	<b>9</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE EN EL AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>CALIFICACIÓN</b>		CT		16
<b>PONDERACIÓN</b>		PT		25
<b>NIVEL DE CONFIANZA: NC= CT/PTx100</b>		NC		<b>64%</b>
<b>NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI=100%-NC%</b>		RI		<b>36%</b>

	Firma	Fecha
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	21-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 8 AMR 1/5</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE RIESGO</b>	

### **Análisis del Riesgo General**

Tomando como referencia la tabla de ponderación del riesgo proporcionada por la Contraloría General del Estado se procede a calcular el Riesgo Inherente y su correspondiente Nivel de Confianza existente en la Compañía PASFREI S.A.

**Tabla N. 1: Ponderación de Riesgo Inherente**

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51% - 75%	76% - 95%
85%-50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

Fuente: Contraloría General del Estado

De manera general se presenta, un enfoque tanto del nivel de confianza como del Riesgo Inherente que posee al momento la compañía PASFREI S.A

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	23-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 8          AMR 2/5</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA          ANALISIS DE LA MATRIZ DE RIESGO</b>	

**Tabla N° 2: Riesgo Global**

COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA		RIESGO INHERENTE	
AMBIENTE DE CONTROL	48	BAJO	52	ALTO
EVALUACIÓN DE RIESGOS	36	BAJO	64	ALTO
ACTIVIDADES DE CONTROL	69	MODERADO	31	MODERADO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	39	BAJO	61	ALTO
MONITOREO	64	MODERADO	36	MODERADO

**Fuente:** Cuestionarios de Control Interno

**Elaborado por:** Las autoras

El nivel de confianza presenta un índice moderado en las actividades de control lo que requiere precisar acciones inmediatas para alcanzar un nivel de confianza óptimo; de igual forma se deberá gestionar la disminución del riesgo en el desarrollo de actividades relacionadas a los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos e información y comunicación.

### **Análisis del Riesgo Por Componente**

Considerando la matriz de ponderación del riesgo se ha procedido al cálculo de cada uno de los cinco componentes con su respectivo nivel de confianza.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	23-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 8          AMR 3/5</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA          ANALISIS DE LA MATRIZ DE RIESGO</b>	

**Tabla N° 3: Riesgo del Componente Ambiente de Control**

<b>1 Ambiente de Control</b>		
<b>CT</b>	38	Riesgo
<b>PT</b>	80	<b>BAJO            ALTO</b>
<b>NC</b>	48%	
<b>RI</b>	52%	

Fuente: Cuestionarios de Control Interno

Elaborado por: Las autoras

El primer componente muestra un elevado nivel de Riesgo Inherente 52% sobre el ambiente de control que se desarrolla dentro de la compañía PASFREI S.A. y un nivel de confianza bajo con del 48%, por lo que se deberá tomar medidas correctivas.

**Tabla N° 4: Riesgo del Componente de Evaluación del Riesgo**

<b>2 Evaluación del Riesgo</b>		
<b>CT</b>	9	Riesgo
<b>PT</b>	25	<b>BAJO            ALTO</b>
<b>NC</b>	36%	
<b>RI</b>	64%	

Fuente: Cuestionarios de Control Interno

Elaborado por: Las autoras

El segundo componente identificado como evaluación del riesgo muestra un bajo nivel de confianza con el 36% por lo que el nivel de riesgo es alto con un 64% que se presentan las actividades de la compañía, la falta de instrumentos para mitigar este componente genera incertidumbre.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	23-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 8 AMR 4/5</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA ANALISIS DE LA MATRIZ DE RIESGO</b>	

**Tabla N° 5: Riesgo del Componente Actividades de Control**

<b>3 Actividades de Control</b>		
<b>CT</b>	48	Riesgo
<b>PT</b>	70	<b>MODERADO MODERADO</b>
<b>NC</b>	69%	
<b>RI</b>	31%	

Fuente: Cuestionarios de Control Interno  
Elaborado por: Las autoras

Las actividades de control relativas al desempeño específico dentro de la compañía, presentan un panorama alentador, con un nivel de confianza moderado del 69% y un riesgo inherente moderado de 31%, significa continuar desarrollando los controles oportunamente para alcanzar un óptimo nivel de confianza.

**Tabla N° 6: Riesgo del Componente Información y Comunicación**

<b>4 Información y Comunicación</b>		
<b>CT</b>	11	Riesgo
<b>PT</b>	28	<b>BAJO ALTO</b>
<b>NC</b>	39%	
<b>RI</b>	61%	

Fuente: Cuestionarios de Control Interno  
Elaborado por: Las autoras

En lo que información y comunicación se refiere el nivel de confianza es bajo con el 39% y el riesgo inherente alto con el 61%. Se debe aumentar la comunicación interna.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	23-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 8 AMR 5/5</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORIA ANALISIS DE LA MATRIZ DE RIESGO</b>	

**Tabla N° 7: Riesgo del Componente de Monitoreo**

<b>5 Monitoreo</b>		
<b>CT</b>	16	Riesgo
<b>PT</b>	25	<b>MODERADO MODERADO</b>
<b>NC</b>	64%	
<b>RI</b>	36%	

Fuente: Cuestionarios de Control Interno  
Elaborado por: Las autoras

El último componente del control interno es el monitoreo, la compañía PASFREI S.A., en su evaluación ha obtenido un nivel de confianza moderado con un porcentaje del 64% y un riesgo moderado del 36%, no por ello se debe ignorar ciertos acontecimientos que requieren acciones correctivas.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	23-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 9          ICI 1/8</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORME DE CONTROL INTERNO</b>	

**OFICIO 003-AG-EP-ESPOCH-2014**

**Sección:** Carrera de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA Modalidad

Semipresencial extensión Riobamba

**Asunto:** Informe Preliminar de Control Interno

General Antonio Elizalde, 24 de octubre del 2014

Señora:  
 Nancy Freire  
 GERENTE DE LA EMPRESA PASFREI S.A.  
 Presente.-

De nuestra consideración:

En cumplimiento al procedimiento de la auditoría de Gestión y para los fines pertinentes comunicamos a usted, los resultados parciales, según la aplicación de los cuestionarios de Control Interno a la empresa PASFREI S.A., donde se ha determinado las siguientes debilidades en la institución:

**1.- AMBIENTE DE CONTROL**

De la revisión al componente Ambiente de Control se ha determinado algunos acontecimientos que vienen restando eficiencia en los procesos que la empresa realiza dentro de su actividad.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	27-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 9          ICI 2/8</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORME DE CONTROL INTERNO</b>	

***No se posee Organigrama Estructural***

A pesar de que la empresa posee años de trayectoria en la actividad de hotelería y turismo, no se ha preocupado por definir su estructura orgánica, lo que complica la comprensión de

los empleados de la empresa al momento de ubicarse en una determinada área.

**Conclusión**

Se desconoce el nivel jerárquico y de responsabilidad de cada empleado en la empresa

**Recomendación**

A los accionistas: concretar el diseño de la estructura orgánica de la empresa para asignar funciones y responsabilidades a los empleados de forma apropiada.

***No se planifica las actividades***

La empresa desarrolla sus actividades de manera empírica, por lo tanto la planificación no es parte de sus actividades

**Conclusión**

La falta de planificación puede estar siendo una debilidad dentro de PASFREI S:A., puesto que no se puede desarrollar contingentes dados los acontecimientos propios de la actividad de la empresa.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	27-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 9 ICI 3/8</b>
<b>INFORME DE CONTROL INTERNO</b>	

**Recomendación**

A los Accionista: es conveniente la planificación de actividades, estos contribuye a que se pueda controlar ciertos acontecimientos que en su momento no pueden salir de contexto.

***Falta de capacitación***

La empresa no posee contingentes destinados a capacitación del personal, si bien determinado personal recibe algún tipo de capacitación, la mayoría de ellos nunca ha está inmerso dentro de este proceso.

**Conclusión**

El invertir en el recurso humano de la empresa se retribuye en la eficiencia de desempeño del mismo.

**Recomendación**

A los Accionistas: se debe analizar la posibilidad de brindar capacitación por áreas al personal que labora en la empresa, esto permitirá tener personal eficiente.

***No se evalúa al personal***

Si bien el accionar de las empresas privadas se rige por sus propias políticas, siempre es necesario evaluar el desempeño de su talento humano, por cuanto esto permite determinar las debilidades existentes y brindar alternativas de solución.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	27-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 9          ICI 4/8</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORME DE CONTROL INTERNO</b>	

**Conclusión**

La evaluación de desempeño en el talento humano, garantiza procesos menos erróneos en las actividades de la empresa.

**Recomendación**

A los Accionistas, Administrador: Diseñar programas de evaluación para asegurar un desarrollo efectivo de las actividades.

***Políticas desactualizadas***

La evolución empresarial es constante, por tal razón las políticas deben estar orientadas al cambio constante, únicamente así se puede alcanzar la competitividad.

**Conclusión**

La empresa no puede estancarse con políticas desactualizadas, esto perjudica la incorporación a nuevas plazas que brinden mayores oportunidades al negocio.

**Recomendación**

A los Accionistas: Analizar la posibilidad de actualizar las políticas empresariales, por otras que ofrezcan nuevas alternativas.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	27-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 9          ICI 5/8</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORME DE CONTROL INTERNO</b>	

## 2 EVALUACIÓN DEL RIESGO

Dentro de este componente se ha identificado las siguientes debilidades:

### *La empresa no cuenta con un Plan de Mitigación de Riesgos*

Dentro de las actividades que PASFREI S.A. realiza, es indispensable el mantener un plan de mitigación de riesgos, no se puede descartar la ocurrencia de eventualidades adversas que puedan ocasionar pérdidas considerables en la empresa

### **Conclusión**

La empresa se expone a incurrir en pérdida de darse algún acontecimiento que se considere riesgoso en actividades propias al área de desempeño.

### **Recomendación**

A los Directivos: Procurar el diseño de un Plan de Mitigación de Riesgos para eventualidades riesgosas.

## 3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Dentro del componente Actividades de Control, el cuestionario de Control Interno fue aplicado exclusivamente al personal administrativo de la empresa, de lo que se pudo observar que el nivel de efectividad por parte del personal a cargo de esta área es apropiado.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	27-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 9          ICI 6/8</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORME DE CONTROL INTERNO</b>	

### **Conclusión**

El personal de la empresa labora con responsabilidad en cuanto a las actividades que realiza, a pesar de no poseer las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo.

### **Recomendación**

A los Accionistas: Brindar las facilidades necesarias al personal para que sus funciones sean desarrolladas con eficiencia.

## **4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Dentro de este componente los empleados del área administrativa presentan un nivel de riesgo alto por las siguientes razones:

### ***No se cuenta con un sistema de información apropiado***

El personal no cuenta con un apropiado sistema de información, esto genera el desconocimiento de ciertos lineamientos que pueden significar oportunidades para la empresa.

### **Conclusión**

La oportuna información marca la diferencia frente a situaciones que deben ser aprovechadas en su momento.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	27-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 9          ICI 7/8</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORME DE CONTROL INTERNO</b>	

**Recomendación**

A los Accionistas: Implementar sistemas de información segura y oportuna.

*No poseen una apropiada comunicación*

Desafortunadamente los sistemas de información y comunicación y todo lo que esto implica no garantizan procedimientos eficientes que apoyen el desempeño laboral de manera efectiva.

**Conclusión**

El sistema de comunicación e información debe ser considerado una herramienta de apoyo para el recurso humano de la empresa, a través del cual se pueda propiciar agilidad, confiabilidad y oportunidad a los procesos.

**Recomendación**

A los Accionistas, Administración: encargarse de aplicar los mecanismos necesarios para brindar oportunos medios de comunicación e información.

**5 MONITOREO**

Como último componente tenemos el Monitorea, dentro de esta actividad se pudo apreciar:

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	27-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 9 ICI 8/8</b>
<b>INFORME DE CONTROL INTERNO</b>	

*Se desconoce los procesos que requieren de programas de seguimiento*

Se desconoce los procesos y actividades en los cuales se tiene que trabajar con mayor empeño, esto debido a que es la primera vez que se realiza un auditoría a la empresa.

**Conclusión**

A partir de la determinación de hallazgos la empresa deberá considerar un programa de seguimiento para mejorar su nivel de desempeño.

**Recomendación**

A la Administración: Encárguese de emprender programas de seguimiento para mitigar los riesgos existentes en la empresa.

Atentamente,

Bucay, 27 de Octubre de 2014

-----  
Elizabeth Torres

-----  
Andrea León

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	27-10-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A. DE LA CIUDAD GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCAY) PROVINCIA DEL GUAYAS PERÍODO DE ENERO DICIEMBRE DEL 2012”**

**AC**

## **ARCHIVO CORRIENTE**

### **FASE III**

**ANÁLISIS ÁREAS CRITICAS**

**AAC 10**

**ANÁLISIS DE PROCESOS**

**AP 11**

**SUSTANTIVAS DE PROCESOS**

**SP 12**

**INDICADORES DE GESTIÓN**

**IG 13**

**HALLAZGOS**

**HG 14**

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	03-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 10 AAC 1/1</b>
<b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS PROCESO DE HOSPEDAJE</b>	

Realizado el correspondiente examen de Auditoría de Gestión a la empresa PSFREI S.A. se llegó a determinar que la misma posee un alto nivel de riesgo en los componentes

de:

Ambiente de Control

Evaluación de Riesgo

Información y Comunicación

Además no cuentan con distributivos de funciones que guíen el accionar del talento humano. La ausencia de un organigrama estructural el cual muestre las relaciones formales que existe entre los empleados y los niveles jerárquicos, es una herramienta que el área administrativa al momento no posee.

Hasta el momento la administración no ha realizado ninguna clase de evaluación al personal, por lo que se desconoce las debilidades existentes. Los procesos que el área administrativa desarrolla en su mayoría se ejecutan de manera empírica.

Para realizar nuestro análisis hemos escogido dos áreas estratégicas de la empresa las cuales describiremos a continuación:

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	03-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 11          AAC 1/7</b>
<b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS          PROCESO DE HOSPEDAJE</b>	

### **Procesos De Hospedaje**

#### **Área de Recepción**

Este proceso se inicia en la recepción, en este lugar se informa sobre el portafolio de servicios que se ofertan tanto para reservaciones individuales o en grupos, la consulta puede ser vía telefónica o personalmente.

#### **Solicitud de reservación**

Atendida la solicitud de reservación de hospedaje el personal procederá a inventariar si las habitaciones estarán disponibles en los tiempos y número solicitado.

#### **Verificación de disponibilidad**

Verificada la disponibilidad se ingresa la solicitud caso contrario en ese momento se da por finalizado el trato con los clientes.

El personal de la recepción identificará si es un cliente nuevo o ya se ha alojado en otras ocasiones, en todo caso deberá llenar el formato de reservaciones haciendo constar los siguientes datos:

- Nombre del cliente
- N° de habitación
- Datos de contacto (teléfono /e-mail)

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	06-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 11          AAC 2/7</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS          PROCESO DE HOSPEDAJE</b>	

- Tarifa aplicables
- Fecha de reservación
- Tipo de habitación (simple, doble o triple)
- Régimen (media pensión, pensión completa, alojamiento y desayuno)

La recepcionista en caso de no disponer en ese momento de las condiciones requeridas, preguntará al cliente si desea realizar la reserva en otra fecha o alguna otra posibilidad. Asimismo, se interesará por el número de clientes que hay y si tienen características que requieran un servicio especial (niños pequeños microondas para calentar el biberón, minusválidos-habitaciones y baños diseñados especialmente, etc.).

#### **Condiciones de la reservación**

Posterior a ello para quienes se les ha considerado la reservación se informa las condiciones con las que la compañía trabaja, para ello deben realizar un depósito del 50% en caso de que la reservación se haya realizado vía telefónica, es ente caso el cliente enviara por mail el comprobante de depósito, una de las condiciones estipuladas para el servicio de hospedaje es que el/os clientes pueden hacer cambio de fechas 48 horas antes de la fecha establecida en la reservación, para el caso de cancelación de los servicios el/os clientes se sujetaran al cobro de una multa del 10% del valor total de la reservación. La situación para quienes acuden hasta las instalaciones y utilizan los servicios de forma inmediata el proceso varía, la emisión de la factura se lo hará al finalizar el servicio de hospedaje.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	06-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 11          AAC 3/7</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS          PROCESO DE HOSPEDAJE</b>	

**Facturación**

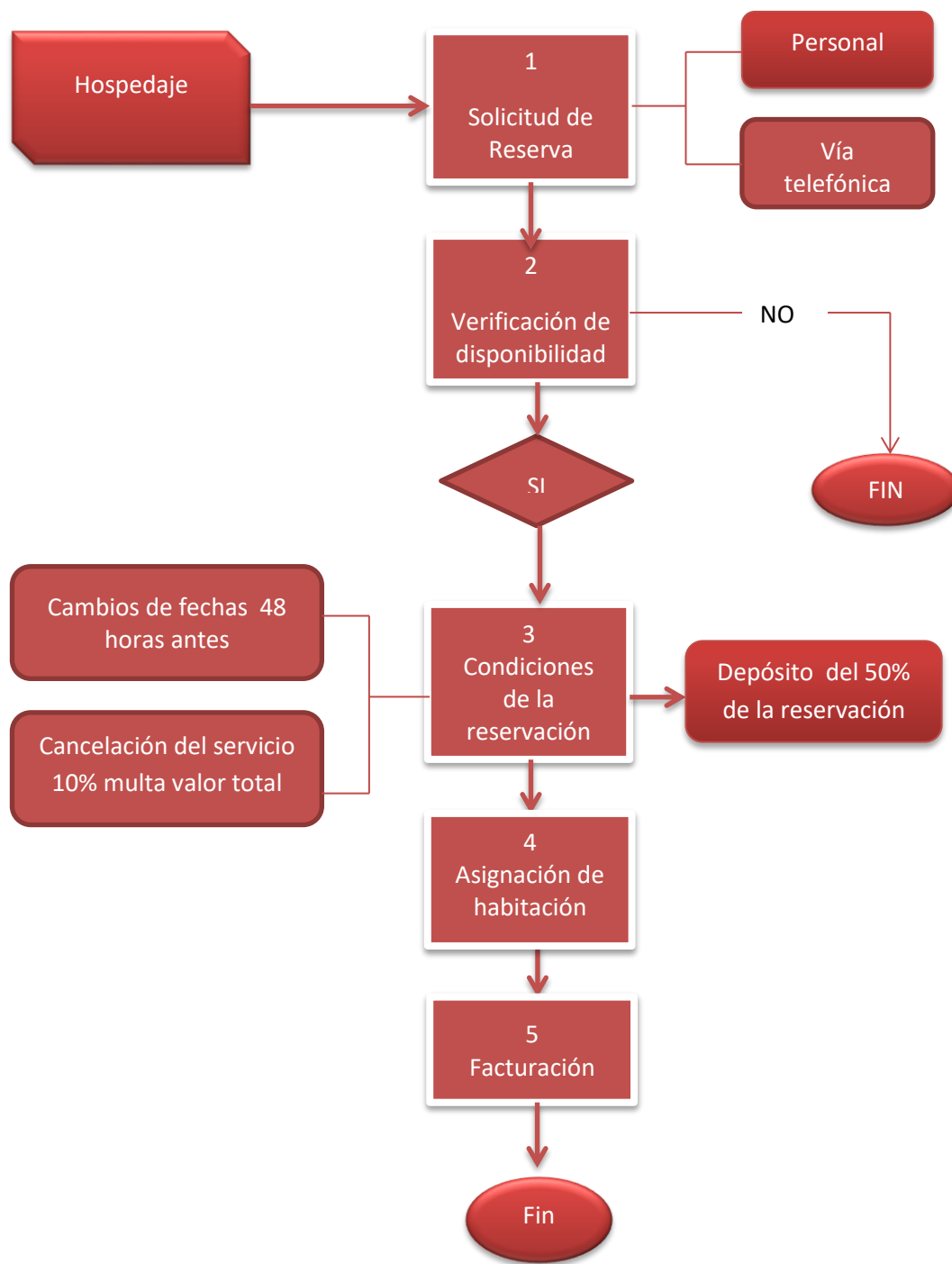
Una vez aceptadas las condiciones se procede a emitir la correspondiente factura y agradecer por haber pensado en la compañía para hacer uso de los servicios de hospedaje esperando un pronto retorno.

El proceso de hospedaje dentro de la compañía FASFREI S.A. presenta un enfoque sencillo por lo que no existen irregularidades en su desarrollo.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	06-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

Figura N° 3: Flujograma de procesos de Hospedaje

AC 11  
AAC 4/7



	Firma	Fecha
Elaborado por:	ET/AL	06-11-2014
Supervisado por:	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 11 AAC 5/7</b>
<b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS PROCESO DE ALIMENTACIÓN</b>	

### **Análisis de procesos de adquisición de alimentación**

El proceso de adquisición de alimentos empieza con:

#### **Presentación del menú**

Se elabora el menú para la semana siendo el Chef de la compañía el responsable de su presentación.

#### **Aprobación**

El segundo paso en este proceso es la aprobación del menú, luego de una revisión por parte de la Gerencia se decide si es conveniente la presentación del menú, en el caso de que este no cumpla con las expectativas inicia nuevamente proceso desde la selección y presentación de los alimentos. En el caso de que este sea aprobado pasa a la siguiente fase.

#### **Orden de compra**

La orden de compra es emitida por la administración, quien se comunica con los proveedores para la entrega de productos. Adquiridos los productos alimenticios se presenta un reporte de las compras realizadas a la Gerencia para que esta tenga conocimiento de la adquisición, otro aspecto que se considera dentro del proceso es el control de los alimentos esta es una actividad es de responsabilidad de la administración, quien lleva un reporte diario de todo lo consumido durante el día para su reposición.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	06-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>	<b>AC 11 AAC 6/7</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS PROCESO DE ALIMENTACIÓN</b>	

### **Control de calidad de los productos**

El Chef de la compañía es el encargado de realizar el control de calidad de los productos, de existir algún inconveniente con los productos estos son devueltos, reportando las novedades a la administración para que proceda según corresponda.

### **Cancelación de facturas**

Supervisados los alimentos y sin novedades se efectúan los correspondientes pagos, los cuales son autorizados desde la administración al departamento de contabilidad para la emisión de las facturas.

### **Registro Contable**

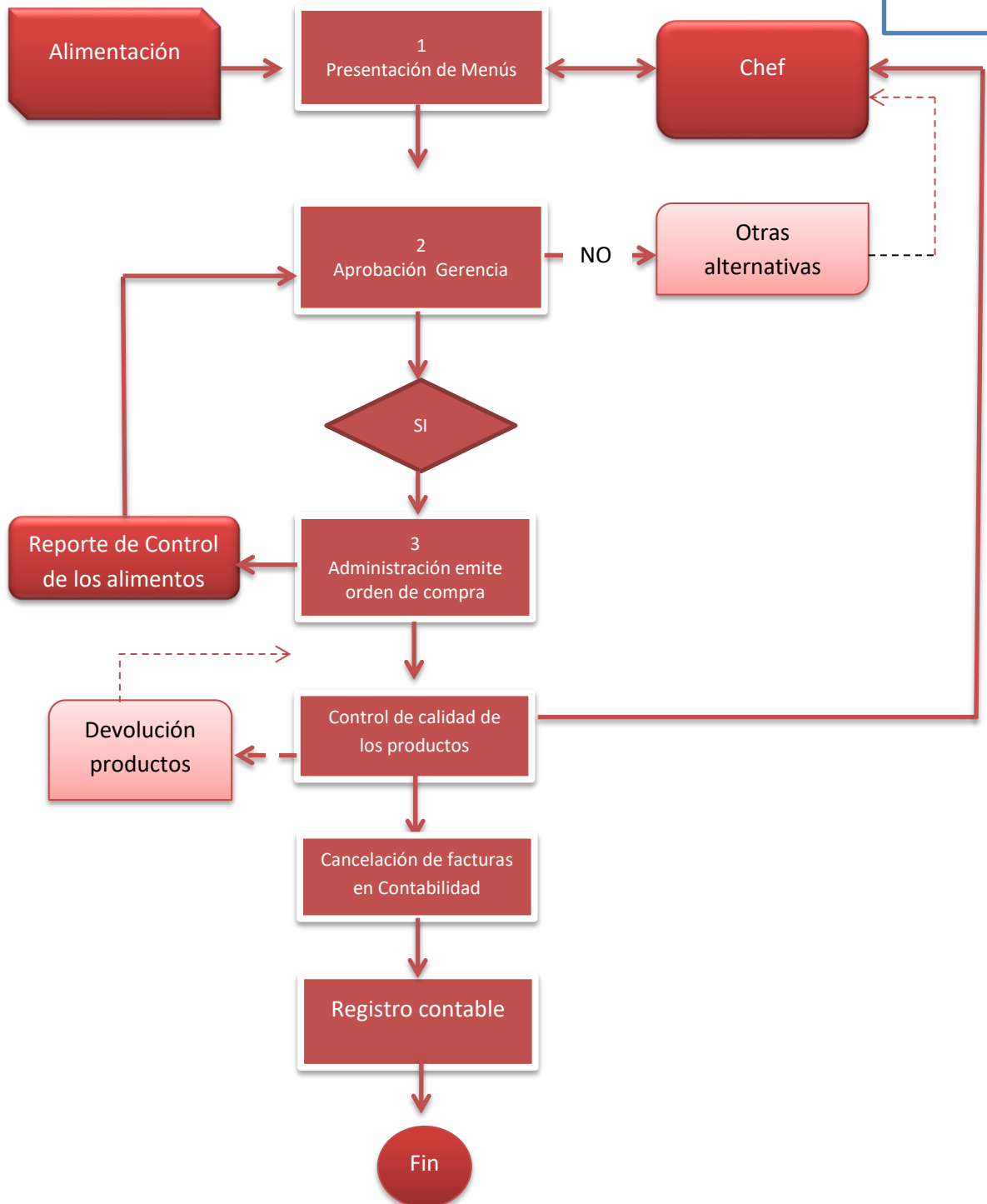
Este proceso finaliza con el correspondiente registro contable de las facturas por parte del área de contabilidad.

De igual forma el proceso de adquisición de alimentación presentan un esquema básico el cual se cumple a cabalidad.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	06-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

**Figura N° 4: Flujograma del Proceso de Alimentación**

**AC 11  
AAC7/7**



	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	06-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

PASFREI S.A.				AC 12
Auditoría de Gestión				AP 1/4
período de enero a diciembre del 2012				
ANALITICA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS				
N°	Procesos	Responsable	Comentario	Marca
1	Define funciones de puestos	Administrador	Por encargo de la Gerencia	α apropiado
2	Supervisa trabajo del personal	Administrador	Tres veces a la semana	⊖ poco apropiado
3	Interviene en el proceso de reclutamiento del personal	Administrador	Por encargo de la Gerencia	ȳ Falta de control
4	Elabora los horarios de trabajo del personal de recepción	Administrador	La revisión es esporádica	ȳ Falta de control
5	Revisa la facturación de las cuentas de los huéspedes	Administrador	La revisión es esporádica	ȳ Falta de control
6	Revisión de reportes diarios de actividades	Administrador	Determinadas áreas	ȳ Falta de control
7	Provee los elementos necesarios para el servicio de habitaciones	Administrador	En ocasiones	⊖ poco apropiado
8	Revisión de planillas empleados	Administrador	Todos los meses	α apropiado
9	Entrega de cheques pago sueldos	Administrador	Todos los meses	α apropiado
Elaborado por:		ET/AL		Fecha: 7-11-2014
Supervisado por:		JA		Fecha: 26-06-2015

α apropiado  
 ⊖ poco apropiado  
 ȳ Falta de control

<b>PASFREI S.A.</b> <span style="float: right;"><b>AC 12</b></span>			
<b>Auditoría de Gestión</b> <span style="float: right;"><b>AP 2/4</b></span>			
<b>período de enero a diciembre del 2012</b>			
<b>ANALÍTICA DE PROCESOS DE HOSPEDAJE</b>			
<b>Fecha</b>	<b>Factura</b>	<b>Descripción del servicio</b>	<b>Verificado con</b>
06/11/2012	11891 - 11902	alquiler de 11 habitaciones , tres triples con alimentación, cinco dobles y tres individuales con servicio de alimentación	<b>b</b> cruzado con documento fuente
07/11/2012	11903 - 11911	alquiler de 8 habitaciones, cinco con servicio de alimentación	<b>b</b> cruzado con documento fuente
08/11/2012	11912 - 11919	alquiler de 7 habitaciones, tres triples y cuadro doble con alimentación	<b>b</b> cruzado con documento fuente
09/11/2012	11920 - 11942	alquiler de 22 habitaciones, cuatro triples, ocho dobles con alimentación y 10 individuales con alimentación	<b>b</b> cruzado con documento fuente
15/11/2012	11943 - 11967	alquiler de 24 habitaciones, cuatro triples, ocho dobles con alimentación y 12 individuales	<b>b</b> cruzado con documento fuente
24/11/2012	11968 - 11986	alquiler de 18 habitaciones, diez individuales con alimentación, cuatro triples y cuatro dobles con alimentación	<b>b</b> cruzado con documento fuente
24/11/2012	11706	alquiler de 16 habitaciones por 5 días mes de septiembre	<b>b</b> cruzado con documento fuente ® no corresponde a la serie
24/11/2012	11707	alimentación para 16 personas durante 5 días mes de septiembre	<b>b</b> cruzado con documento fuente ® no corresponde a la serie
26/11/2012	11987 - 12023	Se alquiló todas las habitaciones, 19 de ellas con alimentación	<b>b</b> cruzado con documento fuente

**NOTA:** Para la evaluación de este proceso se tomó como referente el mes de noviembre en vista de que existe mayor demanda del servicio de hospedaje por las festividades del cantón

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	07-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>PASFREI S.A.</b>				<b>AC 12</b>
<b>Auditoría de Gestión</b>				<b>AP ¾</b>
<b>período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</b>				
<b>ANALITICAS DE PROCESOS DEL SERVICIO DE RECEPCIÓN</b>				
<b>N°</b>	<b>Proceso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Comentario</b>	<b>Marca</b>
1	Información general	Recepcionista	Las recepcionistas brindan una amplia información	<b>a</b> apropiado
2	Registrar Clientes	Recepcionista	Llevan un registro ordenado	<b>a</b> apropiado
3	Asignar habitaciones	Recepcionista	Asignan habitación de acuerdo a la disponibilidad	<b>a</b> apropiado
4	Recibir y entregar mensajes para huéspedes	Recepcionista	No receptan correctamente el mensaje, causando inconvenientes, sustentado sistema de quejas	<b>y</b> Falta de control
5	Autorizar cambio de habitaciones	Recepcionista	Cuando el caso lo amerita	<b>a</b> apropiado
6	Llenar requisitos para almacén	Recepcionista	En ocasiones se les olvida	<b>y</b> Falta de control
7	Controlar llaves de habitaciones	Recepcionista	Control apropiado	<b>a</b> apropiado
8	Atender problemas de huéspedes	Recepcionista	No asumen responsabilidad	<b>y</b> Falta de control
9	Solicitar trabajos de mantenimiento	Recepcionista	Requerimientos a destiempo	<b>y</b> Falta de control
10	Inspeccionar aseo de habitaciones	Recepcionista	No lo hacen con regularidad	<b>y</b> Falta de control
11	Presentación de informe diario a la administración	Recepcionista	Listado de huéspedes y valores	<b>a</b> apropiado
Elaborado por:	ET/AL			Fecha: 10-11-2014
Aprobado por:	JA			Fecha: 26-06-2015

**a** apropiado  
**y** Falta de control

<b>PASFREI S.A.</b>				<b>AC 12</b>
<b>Auditoría de Gestión</b>				<b>AP 4/4</b>
<b>período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012</b>				
<b>ANALITICAS PROCESOS CONTABLES</b>				
<b>N°</b>	<b>Proceso</b>	<b>Responsable</b>	<b>Comentario</b>	<b>Marca</b>
1	Verificación de facturas	Contadora	El administrador y la contadora debería verificar que el cruce de información es la correcta	̄ Falta de control
2	Constatación de saldos	Contadora	Verifica saldos de acuerdo a emisión de facturas	a apropiado
3	Registro contable	Contadora	Registro de operaciones y transacciones en libros	a apropiado
4	Emitir declaraciones	Contadora	Entrega de facturas a los clientes	a apropiado
5	Emitir valores de planillas empleados	Contadora	Con reporte de administración	a apropiado
6	Calculo de descuentos planillas	Contadora	cruce de información con administración para reporte de descuentos	a apropiado
7	Elaboración de cheques	Contadora	De acuerdo al planillado	a apropiado
8	Pago beneficios sociales empleadas	Contadora	De acuerdo a contratos de trabajo	a apropiado
9	Presentación información financiera	Contadora	Información relacionada con las actividades económica financieras de la compañía	a apropiado
10	Informe de novedades	Contadora	En caso de que exista	a apropiado
Elaborado por:		ET/AL	Fecha: 11-11-2014 Fecha: 26-06-2015	
Revisado por:		JA		

̄ Falta de control  
a apropiado

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 13          AAC 1/2</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	

**Eficiencia de la Administración**

$$EA = \frac{\text{Número de Funciones Ejecutadas en la Administración}}{\text{Número Total de Funciones de la Administración}} \times 100$$

$$EA = \frac{3}{9} \times 100$$

$$EA = 33\%$$

Los porcentajes obtenidos en el indicador Eficiencia de la Administración, mantiene un porcentaje bajo por cuanto existen actividades en las que la administración tienen poco protagonismo lo que impide alcanzar un desarrollo eficiente de las actividades. **HH 6/7**

**Eficiencia en la Recepción**

$$ER = \frac{\text{Número de Funciones Ejecutadas en la Recepción}}{\text{Número Total de Funciones de la Recepción}} \times 100$$

$$ER = \frac{6}{11} \times 100$$

$$ER = 55\%$$

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	18-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 13          AAC 2/2</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>	

El 55% de los procesos que se ejecutan en la recepción se cumplen, mientras el 45% restante no proporciona eficiencia en los procesos, esto se debe a que algunas de las actividades y sus responsables a un no se establecen de manera clara. **HH 7/7**

### **Eficiencia en procesos Contables**

$$EC = \frac{\text{Número de Funciones Ejecutadas en Contabilidad}}{\text{Número Total de Funciones de Contabilidad}} \times 100$$

$$EC = \frac{9}{10} \times 100$$

$$EC = 90\%$$

Los procesos contables alcanzan un nivel importantes de cumplimiento, estos se respaldan en la aplicación de principios de contabilidad de general aceptación por lo que la eficiencia alcanzada representa el 90%.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	28-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 14 HG 1/9</b>
<b>HALLAZGOS</b>	

**NO POSEE ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL**

**Condición**

PASFREI S.A., no cuenta con una distribución de sus áreas operativas, por lo tanto asigna funciones de acuerdo a las necesidades de la compañía

**Criterio**

Una estructura adecuada debe contemplar algunos parámetros como la distribución correcta de sus áreas o departamentos, esta organización contribuye en la delegación de funciones de acuerdo al perfil profesional de su Recurso Humano.

**Causa**

La falta de asesoramiento técnico a los propietarios, sus actividades mantienen un esquema empírico.

**Efecto**

Ocasiona irresponsabilidad, duplicidad de funciones y desmotivación en el Recurso Humano

**Conclusión**

Los directivos deben coordinar las actividades para cada departamento o área delegando funciones específicos que se respalden a través de un documento, la socialización del mismo es importante para delegar responsabilidades entre el personal de la compañía

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	24-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 14          HG 2/9</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>HALLAZGOS</b>	

**Recomendación**

Trabajar en el diseño de un orgánico funcional, para tener una visión clara de las responsabilidades y alcance de cada empleado.

CCI 1/5

**NO SE EVALUA AL RECURSO HUMANO EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES**

**Condición**

Si la compañía cumple con las disposiciones laborales relativas al pago de aportes y remuneraciones de su personal, no efectúa evaluación de desempeño.

**Criterio**

Es conveniente realizar evaluaciones al desempeño del personal, esto permite comunicar a los empleados, la forma en que están desempeñando su trabajo y elaborar planes de mejora en caso de requerirse. A través de la evaluación el recurso humano despeja sus dudas sobre si su labor está siendo eficiente o no

**Causa**

No existe una adecuada coordinación para dar cumplimiento a los que establece la normativa de lo laboral.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	24-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 14          HG 3/9</b>
<b>HALLAZGOS</b>	

**Efecto**

El personal desconoce si sus actividades están siendo ejecutadas con eficiencia.

**Conclusión**

Evaluar el rendimiento de las tareas, es un proceso técnico que permite en forma integrada y sistemática poner en valor las actitudes y el comportamiento del personal, es una oportunidad para medir la cantidad y calidad del trabajo realizado.

**Recomendación**

Un factor clave para el buen desempeño del personal es precisamente evaluar sus funciones, partiendo de ello la compañía debe cumplir este proceso para conocer el grado de porte de su Recurso Humano y poder reforzar las debilidades. **CCI 1/5**

**NO POSEEN PLANES DE MITIGACIÓN DE RIESGOS**

**Condición**

La compañía presenta un escenario alarmante en el componente de evaluación de riesgos, no han diseñados programas que en su momento puedan minimizar riesgos tanto interno s como externo en las actividades propias de la compañía y de su personal.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	24-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 14          HG 4/9</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>HALLAZGOS</b>	

**Criterio**

La adopción de medidas para mitigar los riesgos es un factor decisivo en ciertas eventualidades a las que se exponen las actividades y operaciones de la compañía, el mantener un contingente para riesgos es prever de seguridad.

**Causa**

No se ha considerado la ocurrencia de situaciones de peligrosidad, por lo que se ha evadido esta responsabilidad.

**Efecto**

Puede generarse situaciones que ocasionen pérdidas de recursos.

**Conclusión**

La prevención es una alternativa eficiente para precautelar eventos adversos a los que estamos expuestos permanentemente, se debe contar con instrumentos apropiados para hacer frente a estas eventualidades.

**Recomendación**

Es aconsejable mantener un plan de mitigación de riesgos, esto proporciona seguridad a nivel interna y externa, la administración debe plantear esta alternativa. **CCI 2/5**

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	24-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 14 HG 5/9</b>
<b>HALLAZGOS</b>	

### **NO SE REALIZA CONTROL INTERNO**

#### **Condición**

No existe evaluación al Control Interno de la compañía, los procesos en su mayoría se ejecutan de acuerdo al criterio del empleado.

#### **Criterio**

La aplicación de medidas de control aporta al desarrollo de la eficiencia, eficacia y calidad de los servicios ofertados en la compañía.

#### **Causa**

El desconocimiento acerca de la utilidad de estas herramientas, no permite alcanzar un nivel superior de desarrollo en la compañía.

#### **Efecto**

El control interno tiene incidencia directa en el cumplimiento de procesos, metas y objetivos de la compañía.

#### **Conclusión**

El Control Interno es indispensable en toda actividad empresarial, no se puede ignorar su aplicación, solo así se llega a determinar las debilidades existentes y si estas inciden en los resultados de gestión.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	24-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 14 HG 6/9</b>
<b>HALLAZGOS</b>	

### **Recomendación**

Tanto los Directivos como el personal de la compañía tienen que comprender la importancia que posee el mantener un sistema de control interno, será necesario diseñar los correspondientes procesos de implementación de control. **CCI 3/5**

### **NO SE HA IMPLEMENTADO SISTEMAS DE COMUNICACIÓN**

#### **Condición**

La compañía no presenta sistemas de comunicación efectivos para promulgar alguna disposición, por lo que la necesidad de implementar sistemas de información adecuados, es una urgencia dentro de la compañía.

#### **Criterio**

Los sistemas de comunicación proporcionan una amplia información, se deberá implementar alguna alternativa para dar a conocer al personal sobre cambios efectuados o situaciones de conocimiento general.

#### **Causa**

No se ha estructurado la elaboración de medios de comunicación apropiados en la compañía, ocasionando en el personal un desinterés debido a la falta de información.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	24-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 14 HG 7/9</b>
<b>HALLAZGOS</b>	

**Efecto**

La desinformación puede llegar a representar retrasos a los procesos, ocasionando una mala gestión empresarial.

**Conclusión**

Una buena comunicación interna es vital, por medio de este sistema de puede alcanzar una mejor productividad.

**Recomendación**

Las áreas responsables deben plantear alternativas para ejecutar sistemas de comunicación eficientes. **CCI 4/5**

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS INEFICIENTES**

**Condición**

El porcentaje en los procesos administrativos representa bajos niveles de eficiencia, esta condición disminuye la confiabilidad de la información emitida por el área, impidiendo el desperdicio de labores administrativas poco productivas.

**Criterio**

No se han definido de manera clara las funciones y responsabilidades de cada área, por lo que se desconoce el nivel eficiente de desarrollo.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	24-11--2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 14          HG 8/9</b>
<b>HALLAZGOS</b>	

**Causa**

La compañía no cuenta un las herramientas administrativas necesarias para brindar el plena cumplimiento de las actividades.

**Efecto**

Deficiente procesos que resta efectividad en el desempeño del talento humano, por no contar con las herramientas necesarias que definan las funciones

**Conclusión**

Las actividades deben ser definidas de manera apropiada para que los procesos obtengan niveles óptimos de eficiencia.

**Recomendación**

A la Gerencia, definir las funciones y asignar las responsabilidades para cada área. **IG 1/2**

**PROCESOS INAPROPIADOS EN LA RECEPCIÓN**

**Condición**

Incumplimiento de procesos en el área de la recepción, actividades sin ejecución, no se logra definir de manera clara las competencias para el adecuado desarrollo de funciones.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	24-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 14          HG 9/9</b>
<b>HALLAZGOS</b>	

**Criterio**

Procesos inoperantes que retrasan el normal desarrollo de las actividades en el área, aumentan el riesgo de incumplimiento a los procesos.

**Causa**

Falta de conocimiento de las funciones que competen al área de recepción, empleados sin conocimiento de las competencias que deben asumir en las tareas asignadas.

**Efecto**

Incumplimiento de procesos por falta de definición de funciones

**Conclusión**

El personal responsable de esta área no cuenta con documentos que identifique el alcance de sus actividades.

**Recomendación**

**A la Gerencia**

Coordine el diseño de un manual de funciones en el cual de definan las actividades de cada área de la compañía. **IG 1/7**

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	24-11-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A. DE  
LA CIUDAD GENERAL ANTONIO ELIZALDE (BUCAY)  
PROVINCIA DEL GUAYAS PERÍODO DE ENERO  
DICIEMBRE DEL 2012”**

**AC**

## **ARCHIVO CORRIENTE**

### **FASE IV**

**CONVOCATORIA LECTURA DE INFORME**

**CLI 15**

**INFORME FINAL**

**IF 16**

### **FASE V**

**MATRIZ Y MONITOREO**

**MM 17**

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	07-12-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>	<b>AC 15 CLI 1/1</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>CONVOCATORIA A LECTURA DE INFORME</b>	

**OFICIO 004-AG-EP-ESPOCH-2014**

General Antonio Elizalde, 8 de diciembre del 2014

Señora

Nancy Freire

**GERENTE DE LA COMPAÑÍA PASFREI S.A.**

PRESENTE.-

De nuestra consideración:

Se ha realizado una Auditoría de Gestión a la Compañía PASFREI S.A. durante el período comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre del 2012.

Durante la evaluación de la compañía a través de la ejecución de una Auditoría de Gestión, se utilizó un soporte legal como lo determinan las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), dentro de lo que su alcance determina.

Las conclusiones y recomendaciones emitidas dentro del informe han sido orientadas en base a procesos evaluados en el desarrollo de actividades que normalmente se ejecutan en la compañía, para determinar en qué medida se lograron cumpliendo las metas y objetivos.

Invitamos a la lectura del informe de Auditoría de Gestión, mismo que se llevará a cabo el día 19 de diciembre del año en curso, a las 16H00 en el salón de eventos del local LA TRATTORIA.

Atentamente,

Ega. Elizabeth Torres

Ega. Andrea León

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>  <b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	<b>AC 16</b> <b>IF 1/7</b>
<b>INFORME FINAL</b>	

## INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

### ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

PASFREI S.A. es una empresa de prestación de servicios, de la rama de hotelería y turismo; el negocio se encuentra conformado por la Hostería D’Franco, y los restaurantes “El Lechoncito” que brinda comida típica y La Trattoria, que brinda comida italiana, respectivamente. La mayoría de clientes son turistas nacionales y extranjeros y en menor cantidad locales.

### MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La compañía PASFREI S.A durante su trayectoria no ha sido evaluada, por lo que ignora si los procesos ejecutados al interior se efectúan con eficiencia, ante esta situación se propone la realización de una Auditoría de Gestión la cual permita determinar la verdadera situación de la compañía.

### OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA

- Revisar los procesos que permiten el desarrollo de actividades dentro de la compañía
- Evaluar las actividades desarrolladas durante el período 2012
- Verificar el grado de cumplimiento de los procesos y actividades ejecutadas en el período auditado.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	15-12-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 16          IF 2/7</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORME FINAL</b>	

### **ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

El alcance de la presente auditoría de gestión a la compañía PASFREI S.A., incluye

- Evaluación a la estructura organizativa,
- Análisis de la Estructura Comercial
- Oferta de bienes y servicios
- Productividad
- Clima laboral
- Políticas de selección de personal
- Control interno

### **ENFOQUE**

Efectuar una Auditoría de Gestión a la compañía PASFREI S.A. para evaluar las actividades realizadas durante el período 2012, y determinar si estas se han ejecutado con eficiencia, eficacia y calidad.

### **COMPONENTES AUDITADOS**

Considerando que se trata de la primera evaluación a la compañía la revisión será general.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	15-12-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>	<b>AC 16 IF 3/7</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORME FINAL</b>	

**PERSONAL INVOLUCRADO EN EL EXAMEN**

Freire Jaramillo Isabel Margarita	Gerente
Molina González Alex Erick	Administrador de locales/establecimientos
Rosita Ordoñez	Contadora
Procel León Silvia Jackeline y Aguirre Ramírez Elizabeth Silvana	Recepcionistas Certificadas
Loza Bejarano Amparo del Pilar	Cajera Certificado

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	15-12-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 16          IF 4/7</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORME FINAL</b>	

## RESULTADOS GENERALES

### **NO POSEE ESTRUCTURA ORGANICA FUNCIONAL**

La compañía durante su trayectoria no ha considerado la elaboración de un organigrama orgánico funcional, contemplando que su utilidad es de gran ayuda para determinar responsabilidades y determinar áreas de trabajo.

#### **Recomendación**

**A la Gerencia,** Coordine con las áreas competentes el diseño de un organigrama orgánico funcional para la compañía.

### **NO SE EVALUA AL RECURSO HUMANO EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES**

Por el número de empleados que prestan servicios en la compañía y al estar amparados por el código de trabajo, la compañía debe efectuar evaluaciones a sus empleados, considerando su nivel de responsabilidad, funciones, perfiles y puestos de trabajo. La evaluación se fundamentará en indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión

#### **Recomendación**

**A la Gerencia y Administración,** gestionar el proceso de evaluación al desempeño del personal de la compañía.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	15-12-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>	<b>AC 16 IF 5/7</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORME FINAL</b>	

**NO POSEEN PLANES DE MITIGACIÓN DE RIESGOS**

La compañía no ha considerado la ocurrencia de situaciones riesgosas en el desarrollo de las actividades propias de la empresa, por tal razón no posee un plan de mitigación de riesgos, condicionante importante dentro de la labor que realiza.

**Recomendación**

A la Gerencia, procure elaborar un plan de riesgos que garantice seguridad interna y externa.

**NO SE REALIZA CONTROL INTERNO**

Las actividades de la compañía se ejecutan sin ningún tipo de control interno, la aplicación de un sistema de Control Interno es necesaria para salvaguardar sus activos, verificar con exactitud y confiabilidad la información presentada.

**Recomendación**

A la Administración, aplíquese sistema de control interno con métodos adaptados a las condiciones de la compañía.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	15-12-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015



<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A          BUCAY</b>	<b>AC 16          IF 6/7</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORME FINAL</b>	

**NO SE HA IMPLEMENTADO SISTEMAS DE COMUNICACIÓN**

La empresa no ha implementados sistema apropiados de comunicación que colaboren con los proceso de gestión empresarial, el recursos humano desconoce ciertas disposiciones emitidas en últimas instancias, lo que ocasiona una falta de coordinación en las actividades restando eficiencia a los procesos.

**Recomendación**

A la Administración, elabore procedimientos para mantener una buena información y comunicación con el personal

**PROCESOS ADMINISTRATIVOS INEFICIENTES**

La compañía presenta niveles de eficiencia bajos en los procesos administrativos, debido a que las funciones y responsabilidades en las áreas no han sido definidas de manera apropiada, al no contar con las herramientas administrativas necesarias la empresa no podrá alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos.

**Recomendación**

A la Gerencia, definir las funciones y asignar las responsabilidades para cada área.

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	15-12-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b>	<b>AC 16 IF 7/7</b>
<b>Período de enero a diciembre del 2012</b>	
<b>INFORME FINAL</b>	

### **PROCESOS INAPROPIADOS EN LA RECEPCIÓN**

En la recepción de la compañía se vienen realizando procesos inoperantes que retrasan el normal desarrollo de actividades, siendo la causa principal el desconocimiento del alcance de las funciones por parte del talento humano.

#### **Recomendación**

A la Gerencia, coordine el diseño de un manual de funciones en el cual se definan las actividades de cada área de la compañía

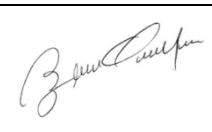
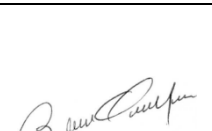
Atentamente,

Bucay, 15 de diciembre de 2014

-----  
Elizabeth Torres

-----  
Andrea León

	<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por:</b>	ET/AL	15-12-2014
<b>Supervisado por:</b>	JA	26-06-2015

<b>AUDITORIA DE GESTION A LA EMPRESA PASFREI S.A BUCAY</b> <b>AC 17</b>					
<b>Período: enero a diciembre del 2012</b> <b>MM 1/1</b>					
<b>MATRIZ DE MONITOREO</b>					
<b>N°</b>	<b>PROPÓSITO DE LA RECOMENDACIÓN</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>PESONAL A CARGO DEL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES</b>	<b>PLAZOS ASIGNADOS PARA EL CUMPLIMIENTO</b>	<b>FIRMAS RESPONSABLES</b>
1	Definir la estructura de la compañía, asignación de funciones y responsabilidades en cada área	Diseñar el correspondiente Manual de estructura orgánico funcional	Gerente	1 mes	
2	Conocer las debilidades existentes en el desempeño del recurso humano	Brindar capacitación a los empleados para fortalecer los puntos críticos de su desempeño	Gerente y Administrador	1 meses	
3	Prever la ocurrencia de posibles incidentes	Elaborar planes con actividades para mitigar los riesgos	Gerente	1 mes	
4	Controlar que la ejecución de actividades se realicen con un alto grado de cumplimiento y responsabilidad	Realizar controles internos periódicos para conocer el estado actual de la compañía	Administrador	2 meses	
5	Poseer un alto nivel de comunicación con el talento humano de la compañía para garantizar un eficiente desarrollo de cada uno de los procesos.	Diseñar sistemas de comunicación para todas las áreas	Administrador	1 mes	

## CONCLUSIONES

- El desconocimiento de la estructura interna de la compañía se presta a varias interpretaciones, personal mal organizado sin delegación de funciones, evasión de responsabilidades entre los aspectos de mayor incidencia, la compañía al no poseer una estructura orgánica-funcional se enfrenta a que sus actividades no cumplan los procedimientos adecuados, los filtros para proporcionar una información veraz no estén prestando la debida utilidad, proporcionando así retrasos que aparentemente no están siendo percibidos.
- La compañía PASFREI S.A. ajena a los beneficios que proporciona el mantener un sistema de control interno activo, desarrolla sus actividades sin prever medidas para el logro de sus objetivos, con el fin salvaguardar los recursos, verificar la exactitud y veracidad de la información, promoviendo eficiencia en la operaciones.
- PASFREI S.A., genera en la localidad varias plazas de trabajo, de la misma forma debe estar consciente que la constante mejora de su personal depende en gran parte de la superación que puedan alcanzar, un recursos humano que tiende a fortalecer sus debilidades sin duda se convierte en un personal óptimo para la empresa.
- La detección de errores debe ser analizada desde un punto de vista constructivista y de aporte para la empresa, la auditoría de gestión centra su objetivo en evaluar y dar a conocer a los propietarios, directivos y empleados de la compañía las debilidades internas, para a partir de este resultado tomar medidas correctivas
- Los sistemas de ayuda contable siempre son una opción de apoyo para precisar la calidad de información y la optimización de los recursos, la compañía no cuenta con programas contables para registro de transacciones, aplicando estos procedimientos de forma manual, situación que puede llegar a generar la perdida de la información o el registro de datos errados.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable encaminar las acciones, actividades y operaciones de la empresa bajo el amparo de herramientas establecidas, que fundamenten la ejecución de tal o cual proceso, por ello la elaboración de un manual orgánico-funcional es una opción conveniente para la compañía.
- Es conveniente la adopción de sistemas de control interno que garanticen la efectividad de los procesos, si bien la compañía ha tenido éxito en la aplicación de procedimientos empíricos, no puede exponerse a enfrentar situaciones de mayor riesgo.
- La capacitación es un indicador de eficacia, es recomendable que la empresa considere el tema de la capacitación del personal, respaldado en resultados de evaluación al desempeño se podrá identificar qué aspectos son los que merecen ser reforzados.
- Se sugiere la aplicación de cada una de las recomendaciones emitidas en el informe de auditoría, proceso que deberá considerarse en un lapso de tiempo de un año para su ejecución.
- Una buena opción en el tema contable – tributario es la aplicación de sistemas informáticos, esta herramienta proporciona información rápida y veraz sobre las operaciones realizadas por la empresa.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Arenas, J. (2006) Auditoría: un enfoque integral, 6ta. Ed. Madrid: Pearson.
- Blanco, Y. (2008) Auditoría integral: normas y procedimientos, Bogotá: Eco Ediciones
- Mantilla, S. (2005) Control Interno: Informe COSO, 4ta. ed. Bogotá: Editorial Kimpres Ltda.
- Enguítanos, A. (2008) Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión. Madrid: Ecobook- Editorial de Economistas
- Estupiñan Gaitan, R. (2006) Análisis financiero y de gestión: Bogotá: ECOE Ediciones
- Fonseca, O. (2007) Auditoría Gubernamental moderna: Lima: IICO
- Graig-Cooper, M. (1994) Auditoría de Gestión, Madrid: Ediciones Folio
- Madariaga, J. (2014) Manual Práctico de Auditoría, Barcelona: Deusto
- Maldonado, M. (2011) Auditoría de Gestión. 4ta. Ed. Quito.
- Merli, G. (1997) La gestión Eficaz. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

## **Webgrafía**

- **González, M. (2005), La gran enciclopedia de economía, recuperado (2014-11-16) de [www.economia.48.com](http://www.economia.48.com).**
- Prieto, A. Auditoría Práctica (2010), recuperado (2014-11-28) de [www.empresasostenible.info/glosario1.htm](http://www.empresasostenible.info/glosario1.htm)
- Ruíz, L. (2011) Papeles de Trabajo, recuperado (2014-11-29) de <http://www.geocities.com/ahauditoria/ciclo.html>

## ANEXOS

### Anexo N° 1 Logotipo de la Hostería



### Anexos N° 2 Fotos

#### Hostería



## Hostería



## Servicios de Camping

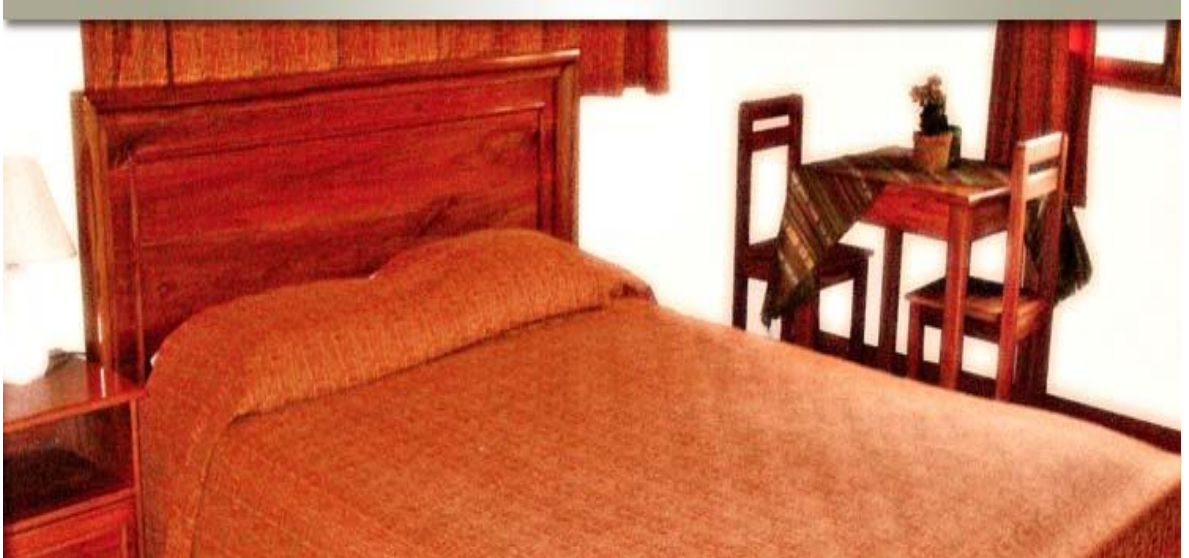


## Lobby de la Hostería





**Habitación de la Hostería**



**Espacio verdes**



**Salón de eventos**



**Salón de eventos**





**Vista de la parte trasera**



**Anexo N°3****Cuestionarios de Control Interno**

<b>PASFREI S.A</b>				
<b>AUDITORIA DE GESTION</b>				
<b>Período: enero a diciembre del 2012</b>				
<b>CUESTINARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>1</b>	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>1.1</b>	¿La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de sus operaciones?			
<b>1.2</b>	¿Están los documentos de base legal aplicables al ámbito de la compañía?			
<b>1.3</b>	¿La Compañía cuenta con plan de trabajo propio para el logro de objetivos y metas?			
<b>1.4</b>	¿El plan operativo anual contiene: objetivos, indicadores, metas, programas, proyectos y actividades que impulsen el crecimiento de la compañía?			
<b>1.5</b>	¿Se han establecido principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional?			
<b>1.6</b>	¿Los empleados responden adecuadamente a la integridad y valores éticos?			
<b>1.7</b>	¿Para la selección del personal se considera un proceso de acuerdo al perfil y necesidades de la compañía?			
<b>1.8</b>	¿Se efectúa un proceso de inducción de personal?			
<b>1.9</b>	¿Se brinda capacitación a los empleados?			
<b>1.10</b>	¿Se evalúa el desempeño de los empleados?			
<b>1.11</b>	¿Se encuentran establecidas y delimitadas por escrito las responsabilidades?			
<b>1.12</b>	¿Existe personal que supervise las actividades de los demás empleados?			
<b>1.13</b>	¿La entidad acogió el marco legal aplicable y la normativa que regula las relaciones laborales en materia de administración del talento humano?			
<b>1.14</b>	¿El Supervisor está autorizado para tomar decisiones en caso de ser necesario?			
<b>1.15</b>	¿La entidad cuenta con una estructura orgánica (organigrama)?			
<b>1.16</b>	¿Se actualizan las políticas de acuerdo con las circunstancias?			

<b>PASFREI S.A</b>				
<b>AUDITORIA DE GESTION</b>				
<b>Período: enero a diciembre del 2012</b>				
<b>CUESTINARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>2</b>	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>2.1</b>	¿Existe un Plan de Mitigación de Riesgos desarrollado y documentado con una estrategia clara, organizada e interactiva para identificar y valorar los riesgos que puedan impactar en la gestión del Talento Humano?			
<b>2.2</b>	¿Se obtiene la suficiente información acerca de las situaciones de riesgos para estimar su probabilidad de su ocurrencia?			
<b>2.3</b>	¿Los propietarios han establecido mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la compañía para el logro de sus objetivos? (ej. mapa de riesgos)			
<b>2.4</b>	¿Se separaron funciones o responsabilidades incompatibles para reducir el riesgo de errores o acciones irregulares?			
<b>2.5</b>	¿Existen mecanismos formales para la revisión y actualización de los procedimientos en función a los riesgos existentes?			

<b>PASFREI S.A</b>				
<b>AUDITORIA DE GESTION</b>				
<b>Período: enero a diciembre del 2012</b>				
<b>CUESTINARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>3</b>	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>3.1</b>	¿Existe un manual orgánico funcional?			
<b>3.2</b>	¿Existe una descripción de los cargos conforme el Orgánico Funcional?			
<b>3.3</b>	¿Existe controles que garanticen que las autorizaciones y aprobaciones sean realizadas por el funcionario competente?			
<b>3.4</b>	¿Se observa que los pagos están debidamente justificados y comprobados con los documentos auténticos respectivos?			
<b>3.5</b>	¿Las remuneraciones y otras obligaciones legalmente exigibles, son pagadas mediante transferencias a las cuentas corrientes o de ahorros individuales de los beneficiarios?			
<b>3.6</b>	¿Se evalúa los controles internos y revisa los niveles de autorización de las transacciones?			
<b>3.7</b>	¿Se estableció un índice de vencimientos para los pagos de las obligaciones?			
<b>3.8</b>	¿Se concilia diariamente las operaciones de depósito respecto de las recaudaciones realizadas?			
<b>3.9</b>	¿Se efectúa un cotejo diario de las recaudaciones, frente a lo depositado en el banco corresponsal?			
<b>3.10</b>	¿El personal que maneja recursos se encuentra caucionado?			
<b>3.11</b>	¿El área de caja cuenta con suficientes medidas de seguridad física en sus instalaciones?			
<b>3.12</b>	¿La función del cajero (a) es independiente al manejo de los registros contables?			
<b>3.13</b>	¿Se arquea la caja de forma sorpresiva y sistemática?			
<b>3.14</b>	¿En caso de recibir cheques estos se reciben a nombre de la compañía?			

<b>PASFREI S.A</b>				
<b>AUDITORIA DE GESTION</b>				
<b>Período: enero a diciembre del 2012</b>				
<b>CUESTINARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>4</b>	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>4.1</b>	¿Se establecieron controles adecuados en los sistemas de información para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información?			
<b>4.2</b>	¿Los empleados a cuyo cargo se encuentra la administración de los sistemas de información, establecieron los controles pertinentes con el fin de que garanticen la calidad de la información y de la comunicación?			
<b>4.3</b>	¿Se establecieron canales de comunicación abiertos que permitan trasladar la información de manera segura, correcta y oportuna a los destinatarios de la?			
<b>4.4</b>	¿El sistema de información y comunicación de la compañía está constituido por métodos formalmente definidos que permitan registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras?			
<b>4.5</b>	¿Existe información sobre cambios en el entorno que pueda afectar el cumplimiento de las estrategias?			
<b>4.6</b>	¿Existe un flujo adecuado de información entre los Directivos y los empleados?			

<b>PASFREI S.A</b>				
<b>AUDITORIA DE GESTION</b>				
<b>Período: enero a diciembre del 2012</b>				
<b>CUESTINARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
<b>5</b>	<b>MONITOREO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
<b>5.1</b>	¿Se realizó un seguimiento constante del ambiente interno y externo que le permita conocer y aplicar medidas oportunas sobre condiciones reales o potenciales que afecten el desarrollo de las actividades?			
<b>5.2</b>	¿El seguimiento se lo realizó en el transcurso normal de las operaciones, en las actividades habituales?			
<b>5.3</b>	¿Se realiza un seguimiento permanente para establecer si el control interno sigue funcionando adecuadamente?			
<b>5.4</b>	¿Se tomaron las acciones pertinentes, y dentro de los plazos establecidos, para cumplir con las disposiciones, recomendaciones y observaciones emitidas por los órganos de control?			
<b>5.5</b>	¿Existe un adecuado monitoreo de las operaciones efectuadas en la compañía?			