



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

### CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

#### TRABAJO DE GRADO

AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA HOSTERÍA OASIS, UBICADA EN LA PARROQUIA  
DE AMBUQUÍ – VALLE DEL CHOTA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.

PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y

AUDITORÍA - CPA

**AUTORAS:** GONZÁLEZ LARA DENICE MARIBEL

YÉPEZ AGUAS EVELYN PATRICIA

**DIRECTORA:** DRA. SORAYA RHEA, Mgtr.

IBARRA, FEBRERO 2017

## **RESUMEN EJECUTIVO**

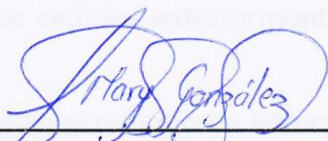
La Auditoría de Gestión para Oasis Hostería, ubicada en la parroquia de Ambuquí – Valle del Chota, cantón Ibarra, provincia de Imbabura, contiene cuatro capítulos: el primero denominado diagnóstico técnico situacional, el que permite tener un conocimiento integral de la entidad y se determina una matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, logrando establecer que en la Hostería no se realizan auditorías para evaluar el control interno de la misma; en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico, donde se presentan las bases teóricas – científicas en las que se sustenta el proyecto y servirán como marco de referencia; para el tercer capítulo se estructura la Propuesta de Auditoría de Gestión acorde a la estructura organizacional, desarrollada en cinco fases en las que se evaluará los procesos administrativos y el control interno existente en cada área de la hostería mediante la aplicación de indicadores de gestión, al final se emitirá un informe de auditoría con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes, y finalmente en el capítulo cuatro, se analizará los posibles impactos que generará la aplicación de la Auditoría de Gestión en Oasis Hostería.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

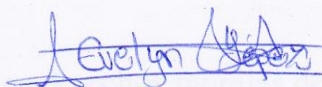
The management audit for Oasis Inn, located in the parish of Ambuqui - Valle del Chota, canton Ibarra, Imbabura province, contains four chapters: the first called diagnostic technician situational, which allows you to have a comprehensive knowledge of the entity and is determined an array of strengths, opportunities, weaknesses and threats, managing to establish that in the lodge audits are not made to evaluate internal control thereof; the second chapter develops the theoretical framework, which presents the theoretical bases - scientific which underpins the project and will serve as a framework of reference; for the third chapter is structured the proposal of management audit according to the organizational structure, developed in five phases in which administrative processes will be evaluated and the internal control in each area of the Inn through the application of performance indicators, the end will be emitted a l audit report.

**AUTORÍA**

Nosotras, GONZÁLEZ LARA DENICE MARIBEL portadora de la cédula de identidad 100363796- 2 y YÉPEZ AGUAS EVELYN PATRICIA portadora a de la cédula de identidad 100362578- 5, declaramos bajo juramento que el trabajo desarrollado es de nuestra auditoría: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA HOSTERÍA OASIS, UBICADA EN LA PARROQUIA DE AMBUQUÍ – VALLE DEL CHOTA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**, que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional; y, se ha respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas tomadas en cuenta en este documento, y por ende somos las únicas responsables de dicho trabajo.



**González Lara Denice Maribel**  
**C.I. 100363796-2**

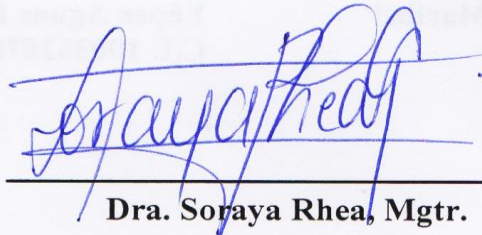


**Yépez Aguas Evelyn Patricia**  
**C.I. 100362578-5**

**CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Director de Trabajo de Grado, presentado por las egresadas González Lara Denice Maribel y Yépez Aguas Evelyn Patricia para optar por el título de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**, cuyo tema es “**AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA HOSTERÍA OASIS, UBICADA EN LA PARROQUIA DE AMBUQUÍ – VALLE DEL CHOTA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA**”. Considero que el presente trabajo reúne requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los      del mes de febrero el 2017.



---

**Dra. Soraya Rhea, Mgtr.**

**DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO**

**CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE  
LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Nosotras, GONZÁLEZ LARA DENICE MARIBEL portadora de la cédula de identidad 100363796- 2 y YÉPEZ AGUAS EVELYN PATRICIA portadora de la cédula de identidad 100362578- 5, manifestamos nuestra voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículo 4,5 y 6, en calidad del trabajo de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA HOSTERÍA OASIS, UBICADA EN LA PARROQUIA DE AMBUQUÍ – VALLE DEL CHOTA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, que ha sido desarrollado para optar el título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA, en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

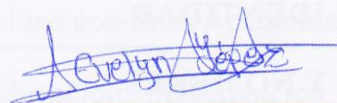
En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que haga entrega del trabajo final, en formato impreso y digital a la biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

En la ciudad de Ibarra, a los      del mes de febrero del 2017



---

**González Lara Denice Maribel**  
C.I. 100363796-2



---

**Yépez Aguas Evelyn Patricia**  
C.I. 100362578-5

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DEL NORTE**

**1) IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

La universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTOS</b>	
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100363796- 2
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	González Lara Denice Maribel
<b>DIRECCIÓN:</b>	Ambuquí, Carrera Simón Bolívar
<b>EMAIL:</b>	maribelgonzalezlara@gmail.com
<b>TELÉFONOS:</b>	2 -698-124/ 098905823

<b>DATOS DE CONTACTOS</b>	
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100362578- 5
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Yépez Aguas Evelyn Patricia
<b>DIRECCIÓN:</b>	Olmedo 9-70 y Velasco
<b>EMAIL:</b>	evepatyepez3018@gmail.com
<b>TELÉFONOS:</b>	2 951- 097 / 0986468237

### DATOS DE LA OBRA

<b>TÍTULO:</b>	“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA HOSTERÍA OASIS, UBICADA EN LA PARROQUIA DE AMBUQUÍ – VALLE DEL CHOTA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”
<b>AUTORAS:</b>	GONZÁLEZ LARA DENICE MARIBEL YÉPEZ AGUAS EVELYN PATRICIA
<b>FECHA:</b>	2017 – 02
<b>SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO</b>	
<b>PROGRAMA:</b>	Pregrado
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
<b>DIRECTOR:</b>	Dr. Soraya Rhea, Mgtr.

#### 2) AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Nosotras, González Lara Denice Maribel portadora de la cédula de identidad 1003637962 y Yépez Aguas Evelyn Patricia portadora de la cédula de identidad 1003625785, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hacemos la entrega del ejemplar respectivo en forma digital y autorizamos a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines Académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.



### 3) CONSTANCIAS

Nosotras como autoras manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y somos titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumimos responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldremos en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

En la ciudad de Ibarra a los      del mes de febrero del 2017

**González Lara Denice Maribel**  
C.I. 100363796-2

**Yépez Aguas Evelyn Patricia**  
C.I. 100362578-5

## *Dedicatoria*

*Este trabajo de tesis va dedicado a Dios por darme la oportunidad de vivir y cuidar cada uno de mis pasos, a mis padres por ser mi apoyo incondicional y ejemplo a seguir, a mis hermanos por su motivación constante y finalmente a mi abuela querida, por todo su amor y bendiciones, las cuáles me dieron la fuerza que necesitaba para continuar en la lucha hacia mis ideales.*

*Gracias a ustedes, hoy se hace posible unos de mis más anhelados sueños.*

*Con cariño, Mary.*

## *Dedicatoria*

*Este trabajo lo quiero dedicar a dos mujeres muy importantes en mi vida, un icono de superación y aprendizaje, que me han inculcado la perseverancia y constancia en mis actos, mi Madre María del Carmen y mi Hermana Soraya quienes, con sus muestras de cariño, palabras de aliento y a la vez dándome fortaleza para no decaer, me han permitido cumplir un sueño y anhelo en mi vida estudiantil.*

*Con mucho amor, Evelyn*

## *Agradecimiento*

*Quiero agradecer a Dios por haberme permitido culminar todos estos años de preparación. A la gloriosa UTN por haber sido mi hogar durante todo este tiempo, al Sr. Rubén Velalcázar, Gerente Propietario de Oasis Hostería, por darnos la oportunidad de realizar nuestro trabajo de grado en su entidad, a mi amiga y compañera Evelyn y por su puesto a mi hermosa familia por todo su amor y buena vibra.*

*Mary*

## *Agradecimiento*

*Agradezco a Dios por el camino recorrido, por permitirme llegar hasta este punto, agradeciéndole siempre día a día por todas las bendiciones recibidas.*

*A mi Madre, Hermana y mi sobrino Jael Andrés, quienes siempre me apoyaron en vida estudiantil, y lograr cumplir este objetivo tan anhelado.*

*A mi querida amiga y compañera Maribel que con mucha dedicación y esfuerzo hemos culminado nuestra carrera y ha sido posible la realización de este trabajo de grado.*

*Al Dr. Eduardo Lara, por brindar sus conocimientos con gran entusiasmo, paciencia, calidad y guiarnos en el desarrollo del presente trabajo de tesis.*

*Y aquellas personas que de forma directa o indirecta siempre me apoyaron para poder terminar mi carrera y termina este trabajo de grado.*

*Gracias Familia, Evelyn*

## INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión constituye una herramienta básica de asesoramiento a la alta gerencia y permite asegurar el manejo de recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos, en el cumplimiento de los objetivos propuestos en un entorno cambiante.

Mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión en Oasis Hostería, se evaluará los procesos administrativos y operativos de la entidad, para verificar y analizar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología utilizando los indicadores de gestión, métodos de investigación y técnicas de auditoría pertinentes con el objeto de analizar y evaluar el sistema de control interno empleado en este ente turístico.

Al finalizar las fases de: conocimiento preliminar, planificación, ejecución, comunicación de resultados y seguimiento se entregará el Informe pertinente en donde se detallen todos los hallazgos encontrados de mayor relevancia, se emitirán soluciones concretas y oportunas de los puntos débiles detectados y se darán recomendaciones como un valor agregado al resultado de la auditoría, los mismos que serán tratados directamente con el personal administrativo de Oasis Hostería.

## **JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad la Auditoría de Gestión es una herramienta integral que sustituye a lo que anteriormente se conocía como Control puesto que, gracias a la tendencia de globalización económica, el lenguaje de los negocios ya no es el mismo, ahora se requiere cumplir con nuevos indicadores de gestión y parámetros de control e innovación acordes a la realidad empresarial actual. A razón de esto, consideramos que la aplicación de la Auditoría de Gestión enfocada en las áreas administrativa, de restaurante, alojamiento y recreación de Oasis Hostería, contribuirá en gran medida a la medición de la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología de los procesos operativos empleados en las mismas.

De esta manera la Hostería Oasis conseguirá sus objetivos de una forma óptima, mejorará su gestión administrativa, implementará un plan estratégico acorde a sus actividades, ofrecerá un servicio de calidad y permanecerá como uno de los atractivos turísticos más importantes del Valle del Chota.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Realizar la Auditoría de Gestión para la Hostería Oasis ubicada en la parroquia de Ambuquí – Valle del Chota, cantón Ibarra, provincia de Imbabura.

### **Objetivos Específicos**

- Efectuar un diagnóstico técnico situacional de Oasis Hostería, mediante la aplicación de la medición FODA, para desarrollar la auditoría de gestión que permita medir la eficiencia, efectividad y economía de las actividades de la Hostería.
- Desarrollar un marco teórico que sustente científicamente al proyecto, utilizando material bibliográfico actualizado.
- Estructurar una Propuesta de Auditoría de Gestión acorde a la estructura organizacional y la referencia documentada a los procesos para la gestión del sistema integrado de las áreas administrativa, de restaurante, alojamiento y recreación, en relación a los requisitos de la norma de gestión turística.
- Analizar los posibles impactos sociales, económicos, culturales, ambientales y éticos que generará el proyecto, por medio de la investigación de campo.



## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
AUTORÍA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CERTIFICACIÓN.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vii
Dedicatoria.....	x
Agradecimiento .....	xii
INTRODUCCIÓN.....	xiv
JUSTIFICACIÓN.....	xv
OBJETIVOS.....	xvi
ÍNDICE GENERAL.....	xvii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	xxiii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xxv
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xxviii
CAPITULO I.....	29
1. DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL.....	29
1.1 Antecedentes Oasis Hostería .....	29
1.2 Objetivos.....	31
1.2.1 Objetivo General.....	31
1.2.2 Objetivos Específicos .....	31
1.3 Variables Diagnósticas .....	32
1.4 Matriz Diagnóstica .....	34
1.5 Mecánica Operativa.....	35
1.6 Presentación E Interpretación De Resultados.....	37

1.6.1 Entrevista.....	37
1.6.2 Encuesta.....	43
1.6.3 Ficha de Observación Directa.....	55
1.7 Diagnóstico FODA.....	56
1.7.1 Cruce Estratégico Del Problema Diagnóstico .....	57
1.8 Determinación Del Problema Diagnóstico .....	59
CAPÍTULO II.....	60
2. MARCO TEÓRICO .....	60
2.1 Empresa .....	60
2.2 Hostería.....	60
2.3 Plan Estratégico .....	61
2.3.1 Misión.....	63
2.3.2 Visión .....	63
2.3.3 Objetivos Estratégicos .....	63
2.3.4 Principios.....	63
2.3.5 Valores.....	64
2.4 Deontología de la auditoría.....	64
2.5 Auditoría.....	65
2.5.1 Tipos de Auditoría.....	65
2.6 Archivos de auditoría.....	68
2.6.1 Archivo temporal o corriente.....	68
2.6.2 Archivo permanente .....	68
2.7 Flujograma de procesos de auditoría de gestión.....	68
2.7.1 Flujograma.....	68
2.8 Fases de la auditoría de Gestión .....	69
2.8.1 Fase I: Conocimiento Preliminar .....	69

2.8.2 Fase II: Planificación .....	69
2.8.3 Fase III: Ejecución.....	70
2.8.4 Fase IV: Comunicación de resultados .....	70
2.8.5 Fase V: Seguimiento.....	70
2.9 Indicadores de Gestión .....	70
2.9.1 Eficacia .....	71
2.9.2 Eficiencia .....	71
2.9.3 Economía.....	71
2.9.4 Ética.....	71
2.9.5 Ecología.....	71
2.10 Herramientas de Auditoría.....	72
2.10.1 Equipo Multidisciplinario.....	72
2.10.2 Programa de Auditoría.....	72
2.10.3 Procedimientos de Auditoría .....	73
2.11 Evidencia de Auditoría .....	73
2.12 Muestreo de Auditoría de Gestión.....	74
2.12.1 Riesgo de muestreo.....	75
2.13 Papel de Trabajo .....	75
2.14 Marcas de Auditoría .....	76
2.15 Informe de Auditoría .....	76
2.16 Hallazgos de Auditoría .....	76
2.16.1 Atributos del Hallazgo.....	76
2.17 Gestión o Administración de riesgos.....	77
2.18 Riesgo de Auditoría .....	78
2.19 Control.....	79
2.20 Control Interno .....	79

2.21 Normas de Auditoría (NAGA) .....	80
2.22 COSO .....	80
2.23 Componentes de Control Interno según CORRE.....	81
2.23.1 Ambiente de control .....	81
2.23.2 Establecimiento de objetivos .....	81
2.23.3 Identificación de eventos .....	82
2.23.4 Evaluación del riesgo .....	82
2.23.5 Respuesta del riesgo .....	83
2.23.6 Actividades de Control .....	83
2.23.7 Información y la comunicación .....	84
2.23.8 Supervisión y Monitoreo .....	84
CAPITULO III .....	85
3. PROPUESTA DE AUDITORÍA.....	85
3.1 Introducción.....	85
3.2 Justificación.....	85
3.3 Objetivos de la propuesta .....	86
3.4 Proceso de la Auditoría de Gestión .....	86
3.5 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	88
3.5.1 Introducción.....	88
3.5.2 Flujograma.....	89
3.5.3 Carta Compromiso.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.5.4 Orden De Trabajo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.5.5 Programa De Auditoría.....	92
3.5.6 Recopilación de Información .....	94
3.5.7 Planificación De Auditoría .....	97
3.5.8 Cronograma de Actividades .....	99

3.5.9 Cuestionario.....	101
3.5.10 FODA Propuesto .....	104
3.5.11 Hoja De Hallazgos FASE I.....	105
3.5.12 Indicadores que aplica la entidad.....	112
3.5.13 Indicadores Propuestos .....	113
3.6 FASE II: PLANIFICACIÓN .....	115
3.6.1 Introducción.....	115
3.6.2 Flujograma.....	116
3.6.3 Programa De Auditoría.....	117
3.6.4 Memorado De Planificación .....	119
3.6.5 Cuestionario Basado en el COSO II ERM .....	119
3.6.6 Hoja De Hallazgos FASE II .....	169
3.7 FASE III: EJECUCIÓN.....	177
3.7.1 Introducción.....	177
3.7.2 Flujograma.....	178
3.7.3 Programa de Auditoría.....	179
3.7.4 Cuestionarios por Cada Área calificado .....	181
3.7.5 Indicadores Aplicados .....	192
3.7.6 Hoja de Hallazgos FASE III.....	197
3.7.7 Hallazgos de Indicadores Aplicados.....	200
3.8 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	205
3.8.1 Introducción.....	205
3.8.2 Flujograma.....	206
3.8.3 Programa de Auditoría.....	207
3.8.4 Oficio de Convocatoria.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.8.5 Estructura del Informe Final de Auditoría.....	210

3.9 FASE V: SEGUIMIENTO .....	237
3.9.1 Introducción.....	237
3.9.2 Flujograma.....	238
3.9.3 Programa de Auditoría.....	239
3.9.4 Cronograma de Recomendaciones .....	240
CAPITULO IV .....	245
IMPACTOS .....	245
4.1 Impactos del proyecto.....	245
4.2 Nivel de impacto.....	246
4.2.1 Impacto Social .....	246
4.2.2 Impacto Económico .....	247
4.2.3 Impacto Cultural .....	248
4.2.4 Impacto Ambiental .....	249
4.2.5 Impacto Ético.....	250
4.2.6 Impacto General .....	251
CONCLUSIONES.....	253
RECOMENDACIONES .....	254
BIBLIOGRAFÍA .....	255
ANEXOS .....	258

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Género .....	43
Ilustración 2. Edad .....	44
Ilustración 3. Organigrama Estructural .....	45
Ilustración 4. Manual de Funciones.....	46
Ilustración 5. Reglamento Interno .....	47
Ilustración 6. Código de Ética .....	48
Ilustración 7. Desempeño Laboral.....	49
Ilustración 8. Entrega de resultados.....	50
Ilustración 9. Misión.....	51
Ilustración 10. Visión .....	52
Ilustración 11. Objetivos .....	53
Ilustración 12. Plan Operativo de la Institución .....	54
Ilustración 13. Proceso de la Auditoría de Gestión .....	87
Ilustración 14. Flujograma de actividades Fase I .....	89
Ilustración 15. Organigrama de la entidad.....	97
Ilustración 16. Organigrama Estructural Propuesto .....	110

Ilustración 17. Flujograma de actividades Fase II.....	116
Ilustración 18. Flujograma e actividades Fase III.....	178
Ilustración 19. Flujograma de Actividades Fase IV .....	206
Ilustración 20. Flujograma de Actividades Fase V.....	238



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Relación Diagnóstica .....	34
Tabla 2. Población .....	35
Tabla 3. Género .....	43
Tabla 4. Edad.....	44
Tabla 5. Organigrama Estructural .....	45
Tabla 6. Manual de Funciones.....	46
Tabla 7. Reglamento Interno .....	47
Tabla 8. Código de Ética .....	48
Tabla 9. Desempeño Laboral.....	49
Tabla 10. Entrega de resultados.....	49
Tabla 11. Misión.....	51
Tabla 12. Visión .....	52
Tabla 13. Objetivos .....	53
Tabla 14. Plan Operativo de la Institución .....	54
Tabla 15. Matriz FODA .....	56
Tabla 16. Evidencia de Auditoría.....	74

Tabla 17. Equipo Multidisciplinario.....	98
Tabla 18. Cronograma .....	99
Tabla 19. Denominación de Valores .....	103
Tabla 20. FODA Propuesto .....	104
Tabla 21. Indicadores Oasis Hostería.....	112
Tabla 22. Cuadro Resumen componentes .....	168
Tabla 23. Indicador de Eficacia.....	192
Tabla 24. Indicador de Eficiencia.....	193
Tabla 25. Indicador de Economía.....	195
Tabla 26. Indicador de Ética.....	196
Tabla 27. Indicador de Ecología.....	196
Tabla 28. Siglas o abreviaturas.....	211
Tabla 29. Funcionarios principales.....	221
Tabla 30. Matriz de Evaluación de Impactos .....	245
Tabla 31. Matriz de Impacto Social.....	246
Tabla 32. Matriz de Impacto Económico .....	247
Tabla 33. Matriz de Impacto Cultural .....	248

Tabla 34. Matriz de Impacto Ambiental.....	249
Tabla 35. Matriz de Impacto Ético .....	250
Tabla 36. Matriz de Impacto General.....	251

**ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXO A. Entrevista ..... 258

ANEXO B. Encuesta ..... 260

ANEXO C. Ficha de Observación..... 262

## CAPITULO I

### 1. DIAGNÓSTICO TÉCNICO SITUACIONAL

#### 1.1 Antecedentes Oasis Hostería

El Valle del Chota perteneciente a la provincia de Imbabura está conformado por las tierras bajas que están junto al río que le da su nombre, aridez total, clima cálido seco, la población negra que dedica su esfuerzo a la agricultura como fuente de producción y a la música, danza y deporte como distracción.

El clima, la tierra, la gente y el río, crean un ambiente tropical en plena Serranía. Un pedacito de África en el Ecuador.

La parroquia de Ambuquí se localiza al Nor-orienté de la provincia de Imbabura. Sus límites son: al Norte por el río Chota; al Sur Parroquia Mariano Acosta, al Este, quebrada de Chalguayacu, y al Oeste por la antigua Hacienda de Pimám. Esta parroquia se compone de las siguientes comunidades rurales: Apangora, Carpuela, Chaupigurangui, El Chota, El Juncal, El Ramal de Ambuquí, Rumipamba, Peñaherrera, Pimám, Rancho Chico, San Alfonso, San Clemente y Tababuela.

Como en los países desarrollados, en el Valle del Chota, se asienta una hostería que, con el paso de los años específicamente desde el 28 de abril de 1986, fecha de su creación se ha ido equipando con las más modernas instalaciones para los gustos más exigentes en cuanto a diversión, esparcimiento y descanso placentero.

Adentrarse en la Hostería Oasis actualmente, es encontrar un paraíso en pleno Valle del Chota, en cuyo entorno, cada vez se vuelve más atractivo por la etnia afro, sus

manifestaciones culturales en la música y danza, sus paisajes, frutas tropicales, y todo un sinfín de atractivos para propios y extraños.

Oasis Hostería se encuentra en el encantador Valle del Chota, a 39 km de la ciudad de Ibarra (30 minutos), o a 1 hora de Tulcán, entre los pliegues de los Andes, con ambiente tropical. En donde contrasta la aridez de las montañas con la frescura de sus piscinas, toboganes, jardines y espacios verdes entre la sombra de los árboles. Un ambiente perfecto para el disfrute pleno de actividades de descanso, diversión o placer.

**Fuente:** Datos de la entidad

La Hostería nace de la brillante idea que tuvieron el Sr. Rubén Velalcázar y su familia de aprovechar el maravilloso clima del Valle del Chota y crear un rincón de felicidad para familiares y amigos; proporcionando al turista un servicio de restaurante, alojamiento y recreación de calidad. Además, es importante recalcar que en el año 1986 no existía otro negocio de ese tipo, por consiguiente, la oportunidad de éxito era muy alentadora. De esta forma el Sr. Velalcázar deseaba potencializar el turismo en la zona y crear una fuente de ingresos familiar. Sin embargo, para que el sueño de los Velalcázar se convirtiera en realidad, fue necesaria una inversión inicial de 3'800.000,00 sucres otorgados por la Corporación Financiera Nacional en el año de 1986, cantidad que fue utilizada en la construcción del restaurante, las piscinas y tres cabañas. Para continuar con la creación de la infraestructura el propietario solicitó un crédito por un monto de 18'000.000,00 sucres cantidad que sería destinada para las ampliaciones y del resto de instalaciones que existen en la actualidad son parte de reinversiones realizadas por el propietario de la entidad.

Oasis ofrece un servicio excelente que satisface las expectativas de sus clientes, sin embargo, al evaluar el cumplimiento de objetivos, la dirección administrativa de Oasis,

utiliza un sistema de control basado en normas de gestión turística, mismo que no abarca en su totalidad, con los parámetros de gestión recomendados según la normativa de auditoría vigente.

La Auditoría de Gestión o denominada también integral, es una herramienta de evaluación de la gestión administrativa, financiera y operativa de una área determinada o de una entidad en su conjunto, la cual permitirá evaluar la eficacia, eficiencia, economía, ética, y ecología de las áreas de administración, restaurante, alojamiento y recreación de Oasis Hostería, con la finalidad de que sus propietarios, conozcan cuáles son las fortalezas y debilidades de su negocio y puedan realizar las acciones correctivas pertinentes, ofreciendo un servicio no solo de calidad sino también de cumplimiento a todas las disposiciones legales, generando como resultado el mejoramiento continuo de su gestión y el fortalecimiento del prestigio que año a año la hostería Oasis ha ido desarrollando.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Efectuar un diagnóstico técnico situacional de Oasis Hostería, mediante la aplicación de la medición FODA, para desarrollar la auditoría de gestión que permita medir la eficiencia, efectividad y economía de las actividades de la Hostería.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Analizar la estructura administrativa de la Hostería Oasis.
- ✓ Verificar si cuenta con herramienta de medición y control de la gestión administrativa.
- ✓ Establecer la existencia de un plan estratégico de la Hostería Oasis.

- ✓ Determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales

### **1.3 Variables Diagnósticas**

- ✓ Estructura Administrativa
- ✓ Medición de Control
- ✓ Plan Estratégico
- ✓ Objetivos

#### **Estructura Administrativa**

- ✓ Organigrama
- ✓ Manual de funciones
- ✓ Reglamento Interno
- ✓ Código de Ético
- ✓ Plan de Cuentas

#### **Medición de Control**

- ✓ Informes Mensuales
- ✓ Ejecución presupuestaria
- ✓ Reportes
- ✓ Exámenes especiales
- ✓ Auditoría
- ✓ Control Interno



**Plan Estratégico**

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Objetivos
- ✓ Plan Operativo
- ✓ Actividades
- ✓ Presupuesto

**Objetivos**

- ✓ Eficiencia
- ✓ Efectividad
- ✓ Economía
- ✓ Ética
- ✓ Ecología

## 1.4 Matriz Diagnóstica

**Tabla 1. Matriz de Relación Diagnóstica**

Nro.	Objetivos Diagnóstico	Variables	Indicadores	Técnicas	Fuentes de Información / Informantes
1	Analizar la estructura administrativa de la Hostería Oasis.	Estructura Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama</li> <li>• Manual de Funciones</li> <li>• Reglamento Interno</li> <li>• Código de Ética</li> <li>• Plan de cuentas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Encuesta</li> <li>▪ Observación directa</li> </ul>	Gerente General Personal administrativo  Documentación
2	Verificar si cuenta con la herramienta de medición y control de la gestión administrativa.	Medición de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes Mensuales</li> <li>• Ejecución presupuestaria</li> <li>• Reportes</li> <li>• Exámenes especiales</li> <li>• Auditoría</li> <li>• Control Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Encuesta</li> <li>▪ Observación directa</li> </ul>	Personal administrativo Personal Operativo Documentación contable - financiera Leyes y reglamentos.
3	Establecer la existencia de un plan estratégico de la entidad.	Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Plan Operativo</li> <li>• Actividades</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Encuesta</li> <li>▪ Observación directa</li> </ul>	Gerente General Personal administrativo y operativo
4	Determinar el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Economía</li> <li>• Ética</li> <li>• Ecología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Ficha de observación directa</li> </ul>	Gerente General Personal administrativo y operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

## 1.5 Mecánica Operativa

### 1.5.1 Población

La población analizada fue de 20 personas, correspondiente al personal administrativo y operativo de la Hostería a los cuales se les aplicó la técnica del censo por ser un número reducido de individuos.

A continuación, se detalla el personal administrativo y operativo censado de la entidad:

**Tabla 2. Población**

<b>POBLACIÓN</b>	
Gerente	<b>1</b>
Personal Administrativo	<b>3</b>
Asistente contable	<b>1</b>
Recepcionista	<b>2</b>
Cocinero	<b>1</b>
Mesero	<b>2</b>
Ayudante de cocina	<b>1</b>
Salonero	<b>1</b>
Personal de Mantenimiento	<b>6</b>
Camarera	<b>1</b>
Seguridad	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>

**Fuente:** Nómina Oasis Hostería

**Elaborado por:** Las autoras

## **Información Primaria**

La información primaria, fue elaborada en relación a los objetivos, variables e indicadores y aspectos externos que influyen en el desarrollo de las actividades de la entidad. Para el levantamiento de la información se empleó ficha de observación, entrevistas, encuestas.

- **Entrevistas**

La entrevista fue dirigida al encargado de la Gestión Administrativa de la Hostería, con la finalidad de recopilar información sobre aspectos que influyen en la entidad, la gestión realizada, temas contables, económicos y tributarios y otros temas de mayor importancia para la ejecución de la auditoría de gestión.

- **Encuestas**

Esta técnica se aplicó al personal administrativo y operativo, con lo que se espera obtener diversas opiniones sobre la administración ejecutada, funciones encomendadas y ambiente laboral, de esta forma se puede detectar las posibles falencias y aspectos más relevantes existentes en la Hostería.

- **Ficha de Observación Directa**

Se realizó una observación directa a las instalaciones de la Hostería correspondiente a las áreas de administración, recreación, restaurante y alojamiento, mismas que permiten obtener una idea más clara sobre los procesos que se realizan en cada una.

## **Información Secundaria**

Para la realización de la investigación se solicitó documentación concerniente a aspectos administrativos, de gestión, infraestructura y normativa legal, mismas que fueron revisadas y contribuyen en gran medida a la elaboración del FODA.

## **Evaluación de la información**

Luego de un análisis de la información obtenida mediante encuestas y entrevistas aplicadas al personal de Oasis Hostería, se procede a la tabulación de los datos y la obtención de resultados, los cuales serán de gran importancia para la ejecución de la auditoría de gestión en la entidad.

## **1.6 Presentación E Interpretación De Resultados**

### **1.6.1 Entrevista**

#### **Datos Técnicos:**

**Dirigido a:** Doris Velalcázar

**Cargo:** Gerente de Marketing y Ventas – Oasis Hostería

**Hora de inicio:** 16:30      **Hora de Fin:** 16:43

#### **Cuestionario:**

#### **Entrevista aplicada al Gerente de Marketing y Ventas**

##### **a) ¿Qué sistema contable maneja la Institución?**

*Actualmente en la Hostería “estamos trabajando con un sistema contable denominado Smart Management. Que consiste en un software hotelero” (00’:50’’).*

**A1:** El sistema contable es el adecuado para las actividades que se realizan en la entidad y permite tener un mayor control por parte del personal administrativo.

**b) ¿Los sistemas contables están actualizados y de acuerdo a las necesidades de la Institución?**

*“Sí, cada quince días, y dependiendo de las necesidades tales como precios nuevos se actualiza el sistema” (01’:25’’).*

**A2:** El sistema contable es el apropiado porque cuenta con un software hotelero el cual se ajusta a las actividades que realiza la Hostería.

**c) ¿La entidad cuenta con un plan de cuentas acorde a la actividad que realiza?**

*“Sí, al igual que el sistema contable, el plan de cuentas está diseñado para el sistema hotelero”. (02’:15’’)*

**A3:** El plan de cuentas de la Hostería se fundamenta en las transacciones que día a día se llevan a cabo. Las denominaciones se centran en los servicios que se prestan en este centro turístico.

**d) ¿Cada que tiempo se tiene reportes contables y financieros?**

*“Los reportes se obtienen cada año, y también es posible realizarlo de forma diaria puesto que el sistema que tenemos lo permite.” (03’:10’’)*

**A4:** El contador externo o el asistente de contabilidad es quien realiza los reportes contables - financieros, los mismos que son entregados al Gerente General y a la propietaria (Sra. Cumandá Andrade) para su posterior análisis, permitiendo una toma de decisiones oportunas para el bienestar de la Hostería.

**e) ¿Cómo se realiza la distribución del presupuesto en la Institución?**

*El presupuesto se divide de esta manera para las áreas existentes en la hostería.*

- *Recreación 32%*
- *Restaurante 35%*
- *Alojamiento 19%*
- *Administración 14%*

*“Así se realice un presupuesto no va con la realidad ya que debido a las diferentes necesidades que se vayan presentando, lo planificado no se llega a cumplir, debido a la variación existente de los precios”. (05’:22”)*

**A5:** Al inicio de cada periodo se realiza el presupuesto, el cual es distribuido según las actividades planificadas para cada área, tomando en cuenta la fluctuación de los precios.

**f) ¿La entidad cuenta con un sistema de control adecuado?**

*“Si, para el control contable el sistema Smart Management, y para la parte administrativa nos basamos en la certificación de Calidad Quality”. (06’:05”)*

**A6:** Debido a que se da un seguimiento continuo de las actividades realizadas por los empleados, se puede garantizar la calidad de los servicios y cumplir con las exigencias de la certificación.

**g) ¿Tienen que rendir cuentas a organismos externos de control?**

- *Servicio de Rentas Internas*
- *Ministerio de relaciones laborales*
- *Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social*

- *Ministerio de Turismo*
- *Municipio de Ibarra*
- *Ministerio del Ambiente*
- *Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)*
- *Cuerpo de Bomberos de Ibarra*
- *Sociedad de Autores y Compositores Ecuatorianos (SAYCE)*

*Son los principales organismos que rigen la Hostería (07':24'')*

**A7:** Aunque la Hostería representa un negocio familiar, cumple con el pago de permisos, impuestos y tasas al Servicio de Rentas Internas y a la Municipalidad.

**h) ¿Qué obligaciones tributarias tiene la empresa con el SRI?**

*“Al ser la Hostería considerada como persona obligada a llevar contabilidad, estamos sujetos a pagar impuestos tales como: (07':56'')*

- *Impuesto al Valor Agregado*
- *Retenciones*
- *Contribuciones Especiales*
- *Declaración patrimonial*
- *Renta y Anticipos (08':37'')*

**A8:** Por lo manifestado, la entidad se encuentra al día con el pago de impuestos y tasas.

**i) ¿Se aplicado algún tipo de Auditoría a la Empresa?**

*“No, se ha aplicado auditorías internas o externas en la entidad” (08':59'')*



**A9:** Al no realizarse auditorías internas o externas, los administrativos no conocen las falencias existentes, lo que afecta a la eficacia y eficiencia en las operaciones.

**j) ¿Se ha realizado algún examen especial alguna cuenta específica?**

*“En sí a los rubros de cuentas por cobrar y cuentas por pagar se realiza un análisis más profundo y minucioso, entre otras cuentas de importancia también se revisa las cuentas de activos, en lo concerniente a cuentas bancarias y como cuentas de pasivo también a lo concerniente a tarjetas de crédito.” (09’:56’’)*

**A10:** La entidad aplica un análisis a cuentas pendientes de cobro y pago, debido a que presentan un riesgo alto, principalmente con las cuentas de clientes. Esto también permite medir la solvencia que tiene la empresa

**k) ¿Aplica indicadores financieros al finalizar el año?**

*“Si aplicamos indicadores financieros cada año con el fin de medir la situación financiera al finalizar cada periodo económico.” (10’:33’’)*

**A11:** El aplicar indicadores permite a la entidad medir la situación financiera al finalizar cada periodo económico.

**l) ¿Cuenta con algún método de evaluación administrativa?**

Si **X**

No....

**m) Si su respuesta es sí, ¿Cuáles métodos aplica?**

<i>Eficiencia</i>	
-------------------	--

<i>Eficacia</i>	
<i>Economía</i>	
<i>Ética</i>	
<i>Ecología</i>	
<i>Otros</i>	<i>X</i>

**A13:** Para la evaluación de la parte administrativa la entidad aplica otros indicadores tales como: Calidad de los procesos, Ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo (SST)

**n) ¿Qué normativa legal rige la entidad?**

*“Principalmente la Hostería se rige a:*

- *Ley de Turismo*
- *Código de Trabajo*
- *Ley del Régimen Tributario Interno*
- *Reglamento Interno de Trabajo*
- *Y otras normas y leyes establecidas por el Servicio de Rentas Internas y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. (11’:27’)*

**A14:** La normativa que rigen la Hostería, es acorde con el servicio que brinda.

## 1.6.2 Encuesta

### Encuestas aplicadas al personal

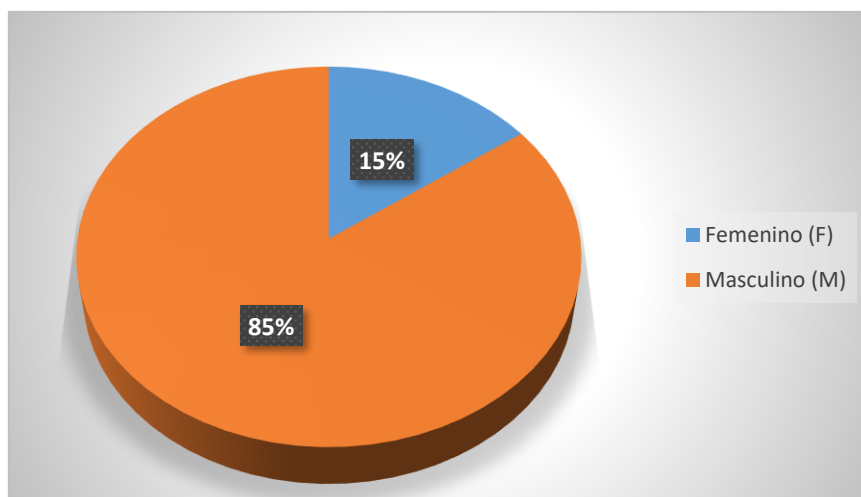
#### Datos informativos:

*Tabla 3. Género*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino (F)	3	15%
Masculino (M)	17	85%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal operativo  
**Elaborado por:** Las Autoras

*Ilustración 1. Género*



**Fuente:** Encuesta personal operativo  
**Elaborado por:** Las Autoras

#### ANÁLISIS:

Se puede observar que el sexo masculino es el que predomina en el personal operativo y administrativo de la Hostería Oasis; dentro del sexo femenino dos mujeres desempeñan cargos administrativos, lo que significa que, en la entidad la participación operativa femenina es mínima.

## Rango de Edad

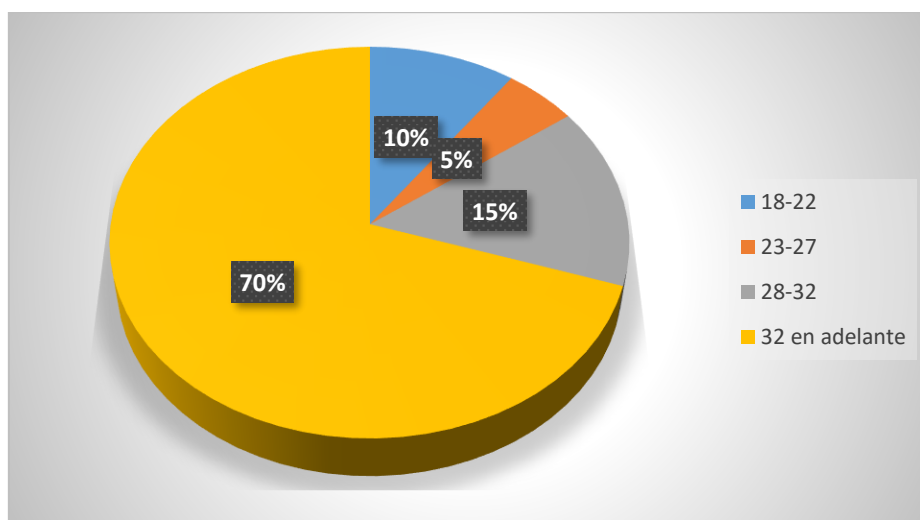
*Tabla 4. Edad*

<i>DESCRIPCIÓN</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
18-22	2	10%
23-27	1	5%
28-32	3	15%
32 en adelante	14	70%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

*Ilustración 2. Edad*



**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

## ANÁLISIS:

Más del 50% de los empleados de la entidad sobrepasan los 32 años de edad, argumentándose que cuentan con la experiencia necesaria para desempeñar su trabajo de la mejor manera.

### 1.- ¿La Hostería Oasis posee un organigrama estructural?

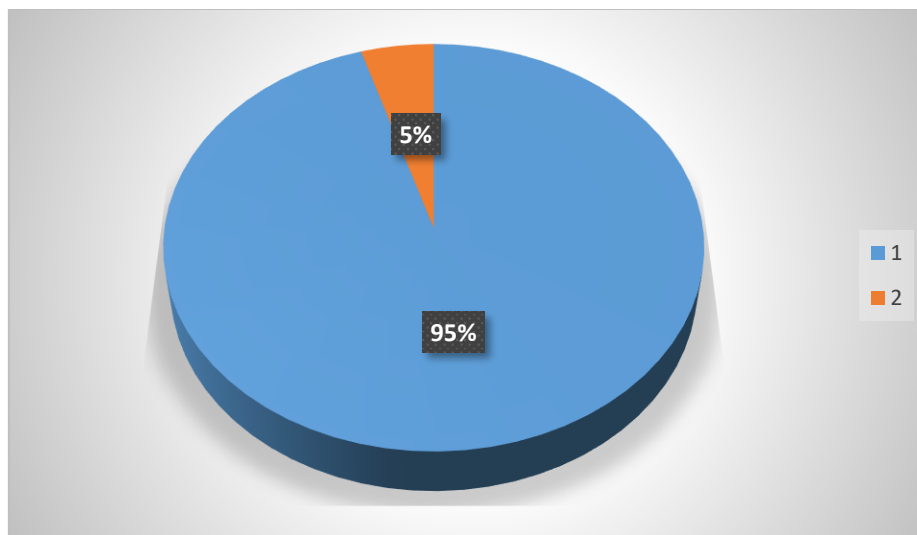
*Tabla 5. Organigrama Estructural*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	25%
NO	15	75%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

*Ilustración 3. Organigrama Estructural*



**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

### ANÁLISIS:

En su mayoría el personal operativo de la Hostería Oasis, desconoce sobre la existencia de un organigrama estructural. Sin embargo, es pertinente ratificar que los operarios, si tienen presente el hecho, de que existen jerarquías de mando y autoridad en la Hostería. Por otra parte, los empleados del área administrativa son los únicos que conocen sobre el tema, lo que señala que la estructura organizacional de la entidad no ha sido difundida.

## 2.- ¿Cuenta con un manual de funciones para el desarrollo de sus actividades?

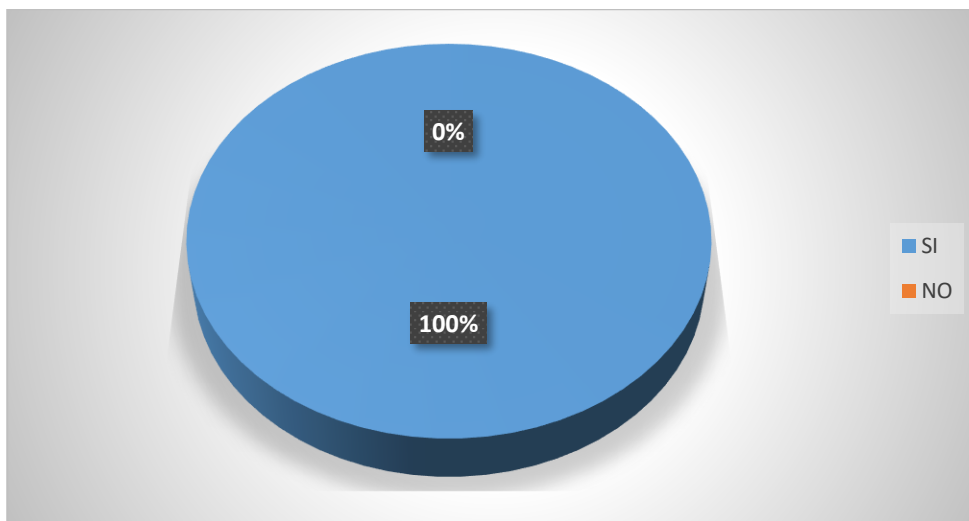
**Tabla 6. Manual de Funciones**

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

**Ilustración 4. Manual de Funciones**



**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

### ANÁLISIS:

Se determinó que todos los empleados disponen de un manual de funciones acorde a las actividades realizadas en cada área de trabajo, es decir, sus responsabilidades laborales cumplen con los requerimientos definidos por cada cargo y cuentan con un perfil en concordancia a las funciones que desempeñan.

### 3.- ¿La entidad posee reglamento interno?

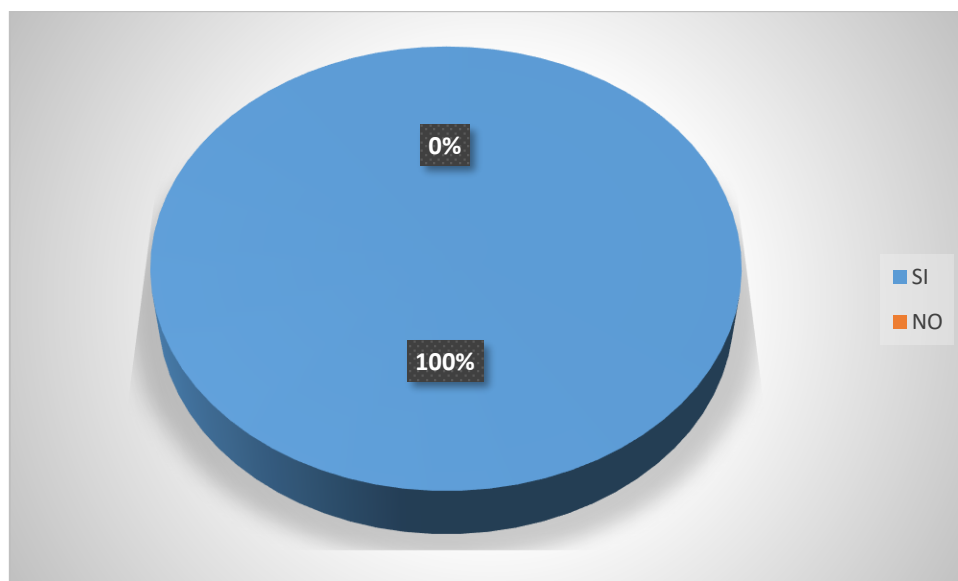
*Tabla 7. Reglamento Interno*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	20	100%

**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

*Ilustración 5. Reglamento Interno*



**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

#### **ANÁLISIS:**

Todo el personal de trabajo que conforma este centro turístico conoce sobre la existencia de un reglamento interno, en donde se estipula cuáles son los derechos y responsabilidades de cada empleado.

#### 4.- ¿La institución cuenta con un Código de Ética?

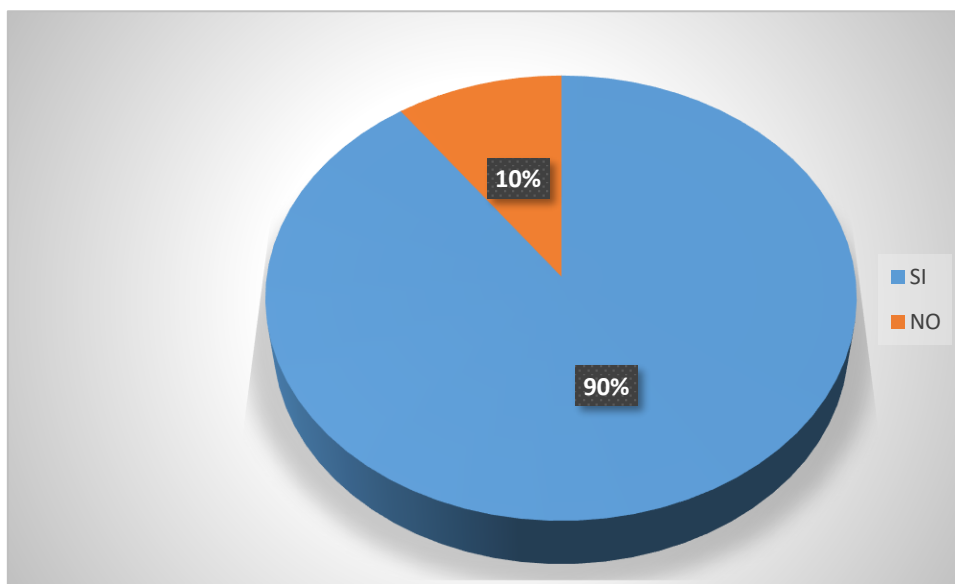
**Tabla 8.** Código de Ética

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	90%
NO	2	10%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

**Ilustración 6.** Código de Ética



**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

#### **ANÁLISIS:**

En lo referente al Código de Ética, se puede determinar que la mayor parte del personal operativo y administrativo tiene conocimiento al respecto. Por lo tanto, la entidad cumple con las normas, valores y principios establecidos en el Código de Ética.



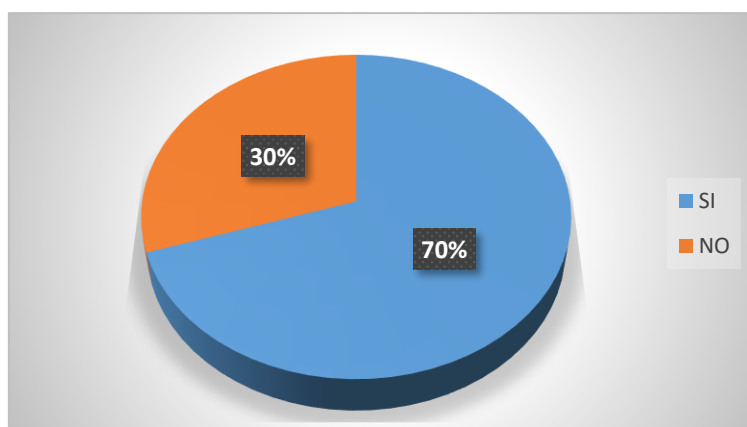
5.- ¿La entidad aplica controles internos para evaluar su desempeño laboral? ¿De qué forma se da a conocer los resultados de la evaluación?

*Tabla 9. Desempeño Laboral*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	70%
NO	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta personal operativo  
Elaborado por: Las Autoras

*Ilustración 7. Desempeño Laboral*



Fuente: Encuesta personal operativo  
Elaborado por: Las Autoras

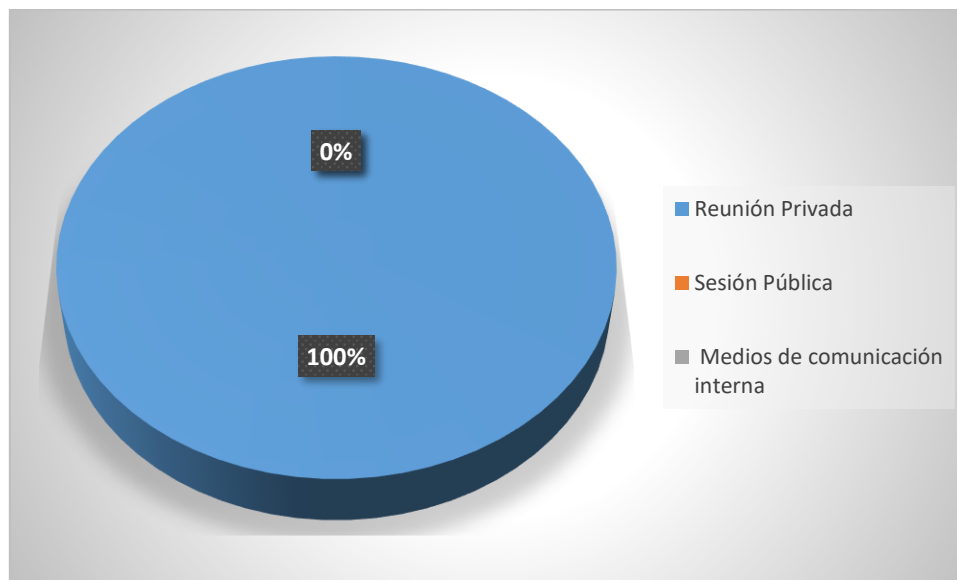
En caso de responder sí. ¿De qué forma se da a conocer los resultados de la evaluación?

*Tabla 10. Entrega de resultados*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reunión Privada	14	70%
Sesión Pública	0	0%
Medios de comunicación interna	0	70%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>70%</b>

Fuente: Encuesta personal operativo  
Elaborado por: Las Autoras

*Ilustración 8. Entrega de resultados*



**Fuente:** Encuesta personal operativo  
**Elaborado por:** Las Autoras

**ANÁLISIS:**

Se concluye que en la Hostería Oasis se evalúa el desempeño laboral de la mayoría de los empleados y se realiza la correspondiente presentación de resultados mediante una reunión privada con cada trabajador honorífico. Este tipo de controles genera compromiso y aumenta la productividad en el trabajo. Sin embargo, los operarios de mantenimiento indicaron que no han formado parte de ningún proceso evaluativo.

## 6.- ¿Conoce sobre la misión de la Hostería Oasis?

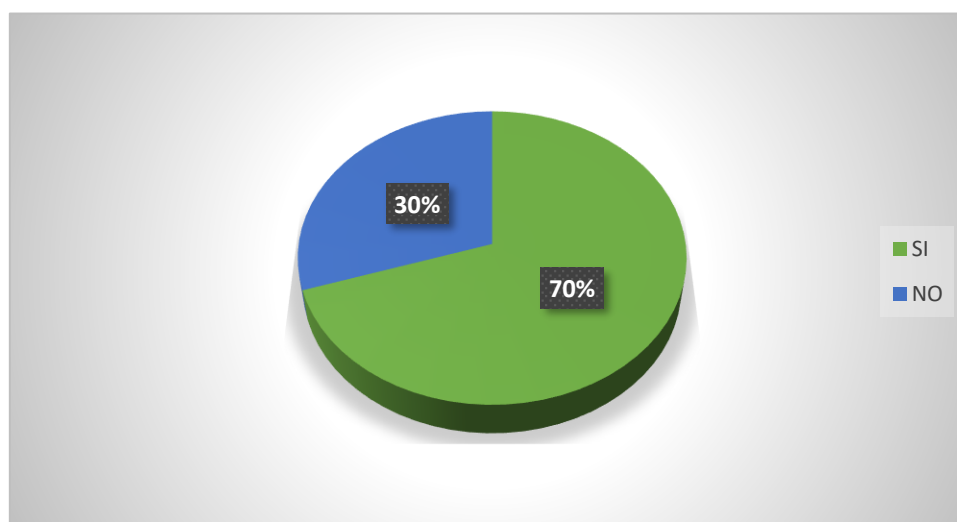
*Tabla 11. Misión*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	70%
NO	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

*Ilustración 9. Misión*



**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

### ANÁLISIS:

Se pudo constatar que más del 50% del personal operativo y administrativo de la Hostería Oasis tienen conocimiento acerca de la misión de este centro turístico. A razón de que fue un aspecto previamente difundido mediante capacitaciones y carteleras por parte de la Administración. Sin embargo, existen empleados en especial del área de mantenimiento que desconocen de la misión institucional.

## 7.- ¿Conoce la visión de la Institución?

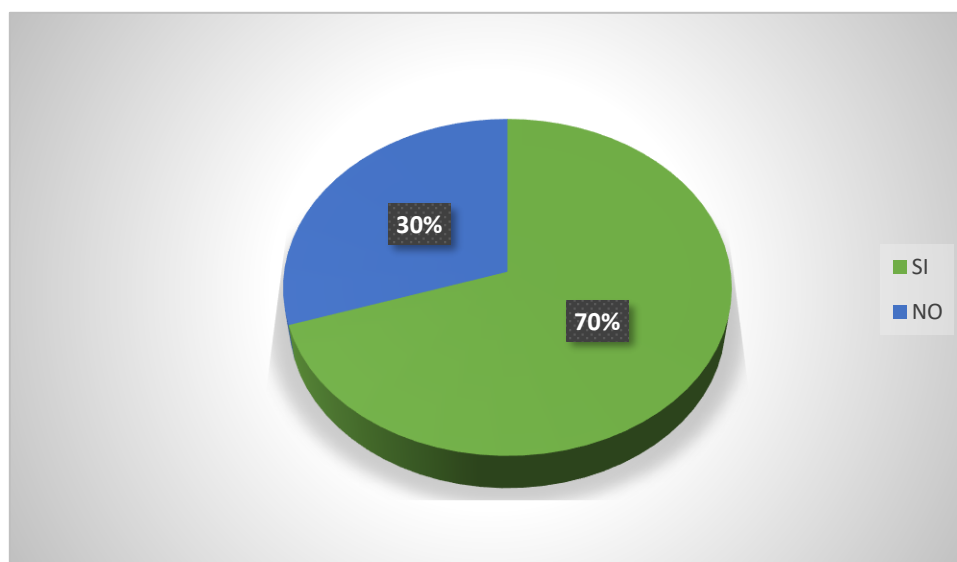
**Tabla 12.** *Visión*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	70%
NO	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

**Ilustración 10.** *Visión*



**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

### ANÁLISIS:

La mayor parte de los administrativos y operativos de Oasis Hostería conocen acerca de la visión de la entidad, gracias a la socialización realizada por la dirección administrativa. La diferencia afirma desconocimiento al respecto, a causa de desinformación por parte de los jefes inmediatos.

## 8.- ¿Conoce cuáles son los objetivos de la Hostería?

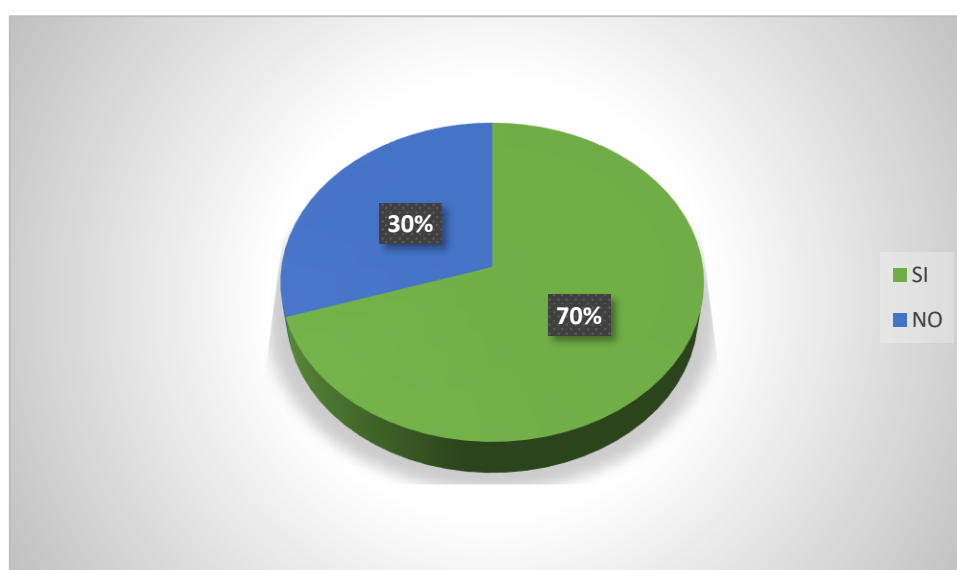
*Tabla 13. Objetivos*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	70%
NO	6	30%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

*Ilustración 11. Objetivos*



**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

### ANÁLISIS:

Se establece que más del 50% del personal operativo y administrativo, tienen conocimiento sobre los objetivos que se desea alcanzar en esta entidad turística. Por otra parte, la diferencia manifiesta todo lo contrario a razón de que se trata de personal nuevo en especial del área de mantenimiento, los cuáles han sido incorporados a sus funciones recientemente y aún no han recibido la información pertinente respecto al tema.

**9.- ¿Tiene conocimiento sobre el plan operativo de la Institución (¿POA se enumeran los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio?)**

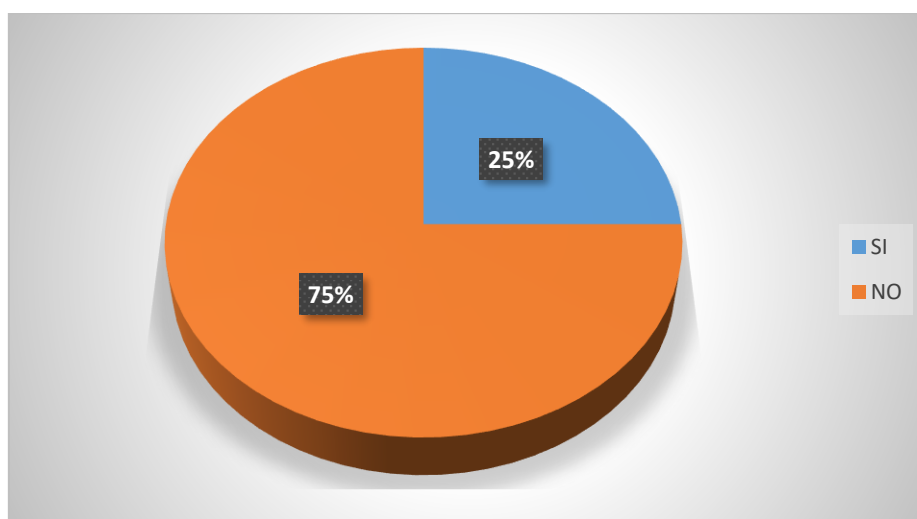
*Tabla 14. Plan Operativo de la Institución*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	5	25%
NO	15	75%
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

*Ilustración 12. Plan Operativo de la Institución*



**Fuente:** Encuesta personal operativo

**Elaborado por:** Las Autoras

**ANÁLISIS:**

Se refleja que en su mayoría los empleados de la Hostería Oasis desconocen sobre la existencia de un Plan Operativo. No obstante, el personal administrativo si tienen conocimiento al respecto, a razón de que cuentan con la documentación pertinente, la cual no ha sido previamente difundida para todos los empleados ocasionando su desinformación.

### **1.6.3 Ficha de Observación Directa**

De la visita realizada a Oasis Hostería, se determinó que cada área que conforma este centro turístico se encuentra en muy buen estado brindando la oportunidad de que el cliente disfrute de un ambiente familiar, elegante y seguro. Sin embargo, es importante mencionar que la entidad no dispone de instrumentos técnicos de apoyo, en caso de fallas eléctricas que suspenden el curso normal de las operaciones.

Por otra parte, el personal de trabajo de la hostería desempeña sus labores en relación al manual de funciones otorgado por la administración. Además, cada empleado cuenta con su respectivo uniforme y herramientas de trabajo. Las capacitaciones, se efectúan a través de cursos online en donde los participantes deben presentar un examen que acredite y certifique el curso. Razón por la cual se puede observar que el sistema de control interno es eficiente y ayuda al desarrollo de la entidad.

El sistema de comunicación y difusión de la información carece de efectividad, el mecanismo de control de asistencia y desempeño de los empleados no está actualizado, las auditorías efectuadas no son continuas y los elementos que constituyen la gestión administrativa de la Hostería no presentan una estructura claramente definida.

## 1.7 Diagnóstico FODA

**Tabla 15. Matriz FODA**

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>F1:</b> Personal con años de experiencia</p> <p><b>F2:</b> Posee normativas para la Gestión Administrativa, tales como: Organigrama estructural, Reglamento, Manual de Funciones, Plan estratégico, Código de Ética, Plan Operativo.</p> <p><b>F3:</b> La entidad ha desarrollado auditorías internas de control.</p> <p><b>F4:</b> Oasis Hostería realiza procesos de evaluación de desempeño a sus empleados.</p> <p><b>F5:</b> Se brindan capacitaciones al personal de trabajo.</p> <p><b>F6:</b> La hostería Oasis constituye el mayor atractivo turístico del Valle del Chota y es la primera en obtener la Certificación de Calidad “Quality” otorgada por el Ministerio de Turismo.</p> <p><b>F7:</b> Tiene una infraestructura de calidad, que supera a la de la competencia y satisface en gran medida las expectativas de los clientes.</p>	<p><b>D1:</b> No se realiza un proceso de reclutamiento y selección del personal.</p> <p><b>D2:</b> Existe desconocimiento por parte del personal operativo sobre la Gestión Administrativa, en temas como: organigrama, Código de ética, misión, visión, objetivos institucionales y Plan Operativo. A causa de la escasa difusión por parte de los administradores de la Hostería.</p> <p><b>D3:</b> No se realizan auditorías de control de forma continua.</p> <p><b>D4:</b> La evaluación de desempeño laboral no se aplica al personal encargado del mantenimiento.</p> <p><b>D5:</b> No existe un control y seguimiento adecuado en relación a las capacitaciones que se realiza.</p> <p><b>D6:</b> Escasa promoción turística local y provincial</p> <p><b>D7:</b> La hostería no cuenta con instrumentos técnicos de apoyo ante posibles eventualidades.</p>
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O1:</b> Proyectos nuevos y mejoras.</p> <p><b>O2:</b> Atraer nuevos clientes basados en publicidad nacional e internacional.</p> <p><b>O3:</b> Impulso por parte del Ministerio de Turismo.</p>	<p><b>A1:</b> Competencia</p> <p><b>A2:</b> Inestabilidad del país. (Situación económica de las familias).</p> <p><b>A3:</b> Impuesto altos para empresas familiares.</p>



FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>O4:</b> Realizar publicidad para una mayor difusión de los servicios de la Hostería, mediante la utilización de redes sociales.</p> <p><b>O5:</b> Realizar evaluaciones de control mediante Auditorías.</p> <p><b>O6:</b> Sustener el factor cultural a nivel local y regional.</p> <p><b>O7:</b> Obtener nuevas certificaciones de Calidad, otorgadas por el Ministerio de Turismo.</p> <p><b>O8:</b> Incursionar en nuevos mercados desatendidos.</p>	<p><b>A4:</b> Marco jurídico cambiante con respecto a las Leyes establecidas por entidades vigentes de control en el país</p>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaboración:** Las Autoras

### 1.7.1 Cruce Estratégico Del Problema Diagnóstico

**(F1 – F5) – O6:** La Hostería Oasis mantiene personal de trabajo con experiencia lo que refuerza el legado que como centro de atracción turística los ha identificado a lo largo del tiempo, permitiendo la sostenibilidad del factor cultural del Valle del Chota a nivel local y regional, ofreciendo a los turistas propios y extraños la oportunidad de conocer sobre las manifestaciones culturales del pueblo afro-choteño. Además, es importante resaltar que la entidad, pese a la experiencia de los empleados, se desarrollan procesos de capacitación con el objeto de incrementar la productividad laboral.

**F2 – O7:** Oasis cuenta con una Gestión Administrativa, en donde se especifica las líneas de mando y las actividades que se deben desempeñar según el área asignada. Posee también reglamentos y códigos en donde se pone en conocimiento los deberes, derechos y normas de comportamiento, que van acordes a las actividades que desempeñan los empleados. Estos indicadores permiten que la hostería proyecte una excelente imagen y pueda obtener nuevas

certificaciones de calidad que otorgan los entes de control como es el caso del Ministerio de Turismo.

**F7 - O1:** La entidad posee una infraestructura de calidad, la misma que marca diferencia respecto de sus competidores, al tener una gran extensión de terreno se podrían ejecutar varios proyectos de mejora en el área recreativa, con la finalidad de incrementar la calidad de los servicios y satisfacer así las expectativas de sus clientes.

**F6 - A1:** El Ministerio de Turismo otorga una certificación denominada “Quality” a todas las entidades turísticas que se han destacado durante un determinado periodo. La Hostería Oasis obtuvo este reconocimiento, lo que significa que la calidad de los servicios que ofertan tienen un nivel más alto en relación al de la competencia.

**(D2 - D3) - O5:** Mediante la entrevista aplicada al encargado de la gestión administrativa de la entidad se pudo determinar que se han realizado auditorías internas en periodos anteriores, las cuales carecen de ciertos indicadores necesarios para que la información proporcionada sea razonable y contribuya a la buena toma de decisiones. Los elementos que componen la Gestión Administrativa carecen de estructura y difusión tanto interna como externa, debido a que algunos empleados en especial los encargados del mantenimiento desconocen sobre su existencia. Por consiguiente, la oportunidad de efectuar una auditoría interna de gestión es factible puesto que aportaría en gran medida al mejoramiento continuo de la Hostería.

**D6 - (O4 – O8):** Las nuevas tecnologías de información y comunicación (TICs) han modificado el lenguaje de los negocios por tanto sería ideal que la hostería use las redes sociales como medio de publicidad, lo que permitirá dar a conocer sus servicios a nivel macro. Mediante la publicidad digital Oasis Hostería puede proyectar una imagen más dinámica, cambiando la

forma de promocionarse y establecer una comunicación más directa con sus clientes, lo que permitirá abarcar nuevos mercados nacionales e internacionales.

### **1.8 Determinación Del Problema Diagnóstico**

Una vez efectuada el estudio diagnóstico y realizado el cruce estratégico del FODA, se puede determinar que las capacitaciones se realizan mediante cursos online, las cuales no poseen un control y seguimiento adecuados, lo que dificulta verificar que los empleados culminen con el proceso. Se identificó también la irregularidad con la que se realizan las auditorías de control, ya que no aplican los indicadores de gestión adecuados que proporcionan una información adecuada y razonable sobre las actividades. Existe en la entidad un Plan Operativo, mismo que no es el adecuado, considerado como un instrumento de gestión importante para definir objetivos y facilitar el cumplimiento de los mismos en un periodo no mayor a un año, posibilitando la realización de un proceso de seguimiento y control de las acciones a ejecutarse.

Con la presente investigación, se espera aportar con resultados que permitan afrontar la problemática detectada y de esta manera los directivos de Oasis Hostería, puedan tomar medidas correctivas apropiadas con la finalidad de mejorar sus procesos, optimizar el desempeño laboral y plantear acciones de prevención y mejoramiento para un desarrollo de actividades de forma eficiente y eficaz

Con lo expuesto anteriormente, es necesario que la propuesta de ejecutar la “AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA HOSTERÍA OASIS UBICADA EN LA PARROQUIA DE AMBUQUÍ – VALLE DEL CHOTA, CANTÓN IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA se apr uebe a razón de que contribuirá en gran medida con el crecimiento y desarrollo de la entidad.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Empresa

Existen varias definiciones de empresa, pero lo señalado por varios autores, Prieto, Álvarez & Herráez (2013) establecen que. “Una empresa es una unidad económica encargada de combinar los factores de producción: tierra, trabajo, capital y organización, para obtener bienes y servicios destinados a satisfacer las necesidades del mercado y conseguir un beneficio” (p.50).

Empresa es una unidad productiva en la que intervienen factores de capital y trabajo, con la finalidad de generar de bienes y/o servicios para satisfacer una necesidad y obtener una ganancia o utilidad.

#### 2.2 Hostería

Jordá indica que.

Un conjunto de servicios prestados por empresas y establecimientos que de forma habitual se dedican a dar cobijo, alimentación y bebida, contra un precio previamente acordado, y que estará acorde a la calidad de los servicios, situación e instalaciones que estén publicadas y que el cliente pueda hacer uso de ellas, según las normas, también publicadas o correctamente visiblemente anunciadas, selladas por los organismos oficiales competentes dentro de un determinado periodo de tiempo. (p.584)

Es una industria que se encarga de proveer alojamiento, comida y una variedad de servicios a una o un grupo de personas que a cambio de esta prestación entregan una contribución económica.

### 2.3 Plan Estratégico

Sainz de Vicuña Ancín (2012) se refiere.

Al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy”(es decir , en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interes. ( p.29)

#### ➤ **Importancia del Plan Estratégico:**

Un plan estratégico es importante puesto que es de gran utilidad para definir:

- ✓ Cuál es el momento presente que vive la empresa y cómo se ha llegado hasta aquí.
- ✓ Cuál es el objetivo que nos hemos marcado como empresa, a dónde queremos llegar.

El plan estratégico es, por lo tanto, un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

#### ➤ **Comó debe estructurarse:**

Lo expuesto por Pedrós & Artemio Milla Gutiérrez (2012), que en su obra: “La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral”; determina en resumen como elaborar estos instrumentos que integran el Plan estratégico, que se detallan a continuación:

✓ *Respecto de la visión:*

- Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.
- La visión debe ser anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades.

✓ *En cuanto a la misión:*

- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.
- Responde a la pregunta: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo lo desarrollamos?

✓ *Los objetivos por su parte, deben ser:*

- **Mesurables:** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos:** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados:** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- **Realistas:** Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.
- **Oportuno:** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Es un proceso consensuado entre los directivos y el personal operativo, en donde se plasma las metas y objetivos que se desea alcanzar en un tiempo determinado, puede comprender toda la organización como solo por áreas o departamentos.

### **2.3.1 Misión**

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) señalan. “Una misión específica los negocios en los que pretende competir la compañía y los clientes a los cuales pretende servir” (p. 19).

Señala lo que la entidad representa y la imagen que proyecta a sus clientes, proveedores y accionistas.

### **2.3.2 Visión**

Navajo (2011) la define como. “La percepción de cómo podría o debería llegar a ser la organización en el futuro, después de aplicar sus estrategias y desarrollar adecuadamente sus capacidades” (p. 99).

Indica a dónde se orienta la entidad en un periodo de tiempo determinado

### **2.3.3 Objetivos Estratégicos**

Belausteguigoitia (2012) define. “ Son metas de una organización que sirve para definir su rumbo y que evitan movimientos erráticos” (p.284).

Determinan las metas que un ente desea alcanzar en un tiempo determinado, estos deben estar directamente relaciones con la misión y visión.

### **2.3.4 Principios**

Román (2017) señala que. “Los principios, como ya la palabra insinúa, son los supuestos o puntos de partida que enmarcan la discusión sobre una problemática ética” (p.75).

Los principios son normas que orientan las facultades espirituales, racionales y sexuales.

### **2.3.5 Valores**

Los autores García Aguado & Castaño Mena (2014) manifiestan que. “Los valores son comportamientos aprendidos que nos ayudan a dar respuesta inmediata ante ciertas situaciones” (p.30).

Los valores son principios que regulan el comportamiento humano.

### **2.4 Deontología de la auditoría**

En el libro de Maldonado E (2011) se detalla la evolución de la auditoría.

En un inicio la auditoría se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido.

Debido al crecimiento del crédito a largo plazo, y la tendencia hacia sociedades anónimas, la auditoría se dirigió hacia la necesidad de dar fe del contenido de los estados financieros. Paralelamente, la auditoría gubernamental evolucionó dirigida, inicialmente, a la determinación de la legalidad de las transacciones y las seguridades del manejo del dinero público, eventualmente, orientándose hacia la aplicación de las técnicas desarrolladas por la profesión del Contador Público para examinar los sistemas financieros y del Control Interno, así como también para dar fe sobre la confiabilidad de transacciones efectuadas e informes financieros.

Hoy en día la auditoría sigue evolucionando, orientación que, además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretender mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendentes a aumentar la economía,



eficiencia y eficacia de la entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado, entre otros, Auditoría de Gestión. (p.20)

## **2.5 Auditoría**

Soy i Aumatell (2013) señala que. “Auditar es en términos generales, examinar y verificar información, registros, procesos, circuitos, etc. con el objetivo de expresar una opinión sobre su bondad o fiabilidad” (p.23).

La auditoría es el examen que se realiza para determinar la razonabilidad de la información y contribuir en el proceso de toma de decisiones.

### **2.5.1 Tipos de Auditoría**

La Auditoría se puede clasificar en:

- **Auditoría Financiera**

Por lo manifestado por Blanco Luna (2012) se puede definir como.

Se centra en realizar un examen de la razonabilidad de las cifras reflejadas en los estados financieros haciendo caso a los principios de contabilidad generalmente aceptados. Esto implica un análisis asociado de la situación financiera, los resultados de operación, los cambios en la situación financiera, la generación de flujo de efectivo, los cambios en el patrimonio y las revelaciones de los mismos, para expresar una opinión que se constituye en una referencia para establecer la utilidad de la información. (p.158)

La auditoría financiera tiene por objeto el análisis de los estados financieros con el fin de determinar su razonabilidad y adecuada presentación.

- **Auditoría Administrativa**

Paniagua (2014) determina lo siguiente. “La auditoría administrativa es una herramienta que nos permite descubrir las deficiencias y áreas de oportunidad en una organización, ya que muchas veces el trabajo diario no nos permite ver que existen aspectos sujetos a mejora” (p.5).

Se puede definir como un examen completo de una estructura organizativa con la finalidad de determinar la eficiencia y eficacia del proceso administrativo en los departamentos o áreas de una entidad.

- **Auditoría operativa**

Sánchez Fernández (2014) señala. “Tiene por objeto la revisión de los sistemas administrativos de la empresa, así como de los controles existentes sobre los mismos conforme a unas normas y procedimientos apropiados” (p.38).

La auditoría operativa es aquella que trata los sistemas y controles administrativos de una entidad.

- **Auditoría Tributaria**

Blanco Luna, (2012) indica que. “La auditoría tributaria es aquella que asegura que la sociedad cumpla sus obligaciones tributarias conforme a los principios fundamentales y normas que regulan los impuestos en el país” (p.53).

La auditoría tributaria es la encargada de controlar las obligaciones con el fisco

- **Auditoría Ambiental**

Rodríguez, Alcaide, Castro, & Rodríguez Fernandez (2012) lo definen como. “Un instrumento de gestión que comprende una evaluación sistemática, documentada, periódica y

objetiva de la eficacia de la organización, el sistema de gestión y procedimientos destinados a la protección del medio ambiente” (p.77).

La auditoría ambiental verifica el compromiso ambiental que tienen las entidades.

- **Auditoría de cumplimiento**

Lo manifestado por Sánchez Fernández (2014), determina como.

Parte de la auditoría operativa y trata de evaluar la eficacia de la misma. Tiene como objetivo comprobar si la entidad auditada aplica correctamente los procedimientos y normas establecidas por los manuales de control interno y por las decisiones del consejo de administración.

- **Auditoría de Gestión**

Denominada también como Auditoría integral Blanco Luna (2012) la define como.

Como el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (p.403)

La auditoría de gestión es aquella que evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología de los procesos que se efectúan y logro de objetivos en una entidad.

## **2.6 Archivos de auditoría**

Sánchez Fernández (2014), especifica que los archivos de auditoría: Se utilizan para expresar, de forma sintética, que se ha realizado una operación específica o para resumir el contenido de una explicación que se refiere a una partida o partidas determinadas.

Se determinan dos tipos: archivos temporal o corriente y archivo permanente

### **2.6.1 Archivo temporal o corriente**

Incluirá, por una parte, toda la información referente a la organización de la auditoría (planificación, programas de trabajo, pruebas y procedimientos empleados) y, por otra, una sección específica que recogerá la documentación de terceros que se refieren a la confirmación de aspectos relacionados con temas concretos de la auditoría (bancos, proveedores, asesores, etc.).

### **2.6.2 Archivo permanente**

Deberá incluir una sección general que recogerá toda la información referente al cliente: direcciones, personas con quien hay que contactar e informes de auditoría anteriores; y la compañía: historia, información de su estructura, posición financiera, organización contable y fiscal, documentación importante, etc. Es decir, toda la información que el auditor ha ido obteniendo a través del contacto con el cliente referente a la situación de la empresa previa a la planificación, y la conseguida posteriormente en el ejercicio de la función auditora.

## **2.7 Flujograma de procesos de auditoría de gestión**

### **2.7.1 Flujograma**

Garbajosa Chaparro (2013) establece.

Es una forma de trasladar toda la información que podría expresarse de manera narrativa (método descriptivo) a una representación visual de la misma, mediante cuadros, figuras, líneas y similares. Ésta ofrece una visión global del funcionamiento del control interno, fácil y rápido de interpretar. Sin embargo, da una imagen más general y menos detallada que en la forma escrita. (p.27)

Es una representación gráfica de una serie de pasos o acciones que se señala un proceso determinado haciendo uso de figuras geométricas

## **2.8 Fases de la auditoría de Gestión**

En el libro de Auditoría de gestión de Maldonado E (2011) se establece cinco Fases que se detallan a continuación.

### **2.8.1 Fase I: Conocimiento Preliminar**

“Comprende en obtener un conocimiento integral de la entidad, realizar un análisis general con mayor énfasis a la actividad principal, lo que permitirá determinar una adecuada planificación” (p.46).

### **2.8.2 Fase II: Planificación**

“Permite ejecutar la planificación estratégica de la auditoría, mediante la fijación de objetivos, elaboración del programa y determinación de recursos, lo que permitirá evaluar el control interno mediante el COSO II- ERM” (p.42).

### **2.8.3 Fase III: Ejecución**

“Representa la fase más extensa de la Auditoría de Gestión, donde se conforma el equipo multidisciplinario y contempla la obtención de evidencias mediante el uso de técnicas y herramientas de auditoría” (p.42).

### **2.8.4 Fase IV: Comunicación de resultados**

“Se emite un informe dirigido a los altos directivos de la entidad, que contempla las observaciones, comentarios y recomendaciones luego de haber efectuado la auditoría” (p.42).

### **2.8.5 Fase V: Seguimiento**

“Se realiza un seguimiento o control sobre las recomendaciones emitidas en el informe” (p.42).

La auditoría de gestión se la ejecuta por fases, en las cuales se inicia con un conocimiento general y diagnóstico de las actividades que se realizan en la entidad, seguido se establece un enfoque del alcance de los objetivos, se analiza y evalúa la información obtenida y se elaboran los papeles de trabajo, que son de apoyo para emitir un informe de auditoría y por último se realiza un seguimiento de las recomendaciones brindadas por el auditor, para verificar su aplicación y cumplimiento.

## **2.9 Indicadores de Gestión**

Por lo expuesto en el libro de Auditoría de gestión de Maldonado E (2011) se aprecia lo siguiente.

### **2.9.1 Eficacia**

“Es el grado de que son alcanzados, en forma continua, los objetivos de los programas y los efectos esperados” (p.27).

### **2.9.2 Eficiencia**

“Se refiere a la relación entre resultados y recursos consumidos y los productos obtenidos” (p.27).

### **2.9.3 Economía**

“Por economía se entiende los términos y condiciones bajo las cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo” (p.25).

### **2.9.4 Ética**

“Etimológicamente hablando ética es un conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas” (p.24).

### **2.9.5 Ecología**

Por lo manifestado por Maldonado E (2011) se define como.

La tendencia a proteger el ambiente es un asunto que está en la agenda de todos los días. De hecho, en la mayoría de los países sus gobiernos promulgan cada vez más leyes y reglamentos con medidas estrictas en disciplinarias en busca de la protección y preservación de los ecosistemas. De esta forma especialmente en aquellas entidades que desarrollan proyectos de inversión que potencialmente afectan al medio ambiente, los auditores deben tener en cuenta éste factor; lo cual en muchas ocasiones se vuelve un

fin en sí mismo dentro de la auditoría e incluso merecen un tratamiento metodológico especializado. (p.28)

Los indicadores de gestión representan una expresión cuantitativa y cualitativa del desempeño de las actividades y la capacidad de cumplimiento de los objetivos de una entidad.

## **2.10 Herramientas de Auditoría**

Las herramientas de auditoría con un conjunto de elementos que permiten la ejecución de las acciones establecidas en las técnicas, para lo cual es indispensable contar con herramientas tales como.

### **2.10.1 Equipo Multidisciplinario**

Rosales (2012) establece que.

El trabajo en equipo es multiprofesional cuando intervienen miembros de diferentes disciplinas, frente a cualquier situación, independiente de la interrelación e interacción entre ellos. El trabajo en equipo multiprofesional es, a su vez, interdisciplinario cuando existe una verdadera comunicación e interacción dinámica entre los miembros de las diferentes disciplinas, lo cual asegura, por consiguiente, su eficaz intervención. (p.48)

Para la ejecución de la auditoría es indispensable contar con un equipo multidisciplinario que está conformado por profesionales especializados en distintas áreas.

### **2.10.2 Programa de Auditoría**

Garbajosa Chaparro (2013) indica.

Consiste en un planteamiento escrito y detallado, por parte del auditor, de todos los procesos que se van a realizar y su justificación en base a los objetivos establecidos. De



este modo, el programa funcionará como documento de coordinación de las labores que han de realizar los componentes del equipo profesional encargado de la auditoría, y asimismo, de control sobre la correcta aplicación de todas ellas. (p.28)

Es donde se indica de forma detallada las actividades que se van a ejecutar, mediante la determinación de objetivos y procedimientos claros enfocados al área de estudio.

### **2.10.3 Procedimientos de Auditoría**

Por lo expuesto por Orta Perez (2012) procedimientos de auditoría se define como.

El conjunto de técnicas de auditoría que el auditor emplea para el examen de una partida o de un conjunto de hechos (...), el auditor debe llegar a la convicción de razonabilidad mediante la aplicación de pruebas, que deberán ser recogidas en sus papeles de trabajo como justificación y soporte de las conclusiones de auditoría. (p.64)

Es la agrupación de técnicas aplicadas por el auditor a un examen en particular de una acción u operación, con la finalidad de obtener bases que fundamente su opinión.

### **2.11 Evidencia de Auditoría**

Orta Perez (2012) define las técnicas o evidencia de auditoría como. “Son los elementos sobre los que el auditor basa sus decisiones (...) y los medios que están a su alcance para reunir las pruebas necesarias” (p.59).

Los principales tipos de información son los siguientes:

**Tabla 16. Evidencia de Auditoría**

<i>Técnica</i>	<i>Definición / Detalle</i>
<b>Evidencia Física</b>	Esta forma de evidencia, es muy utilizada por el auditor en la verificación de saldos de inmovilizados materiales y existencias.
<b>Evidencia Documental</b>	Es la evidencia que se obtiene del examen de documentos tales como cheques o facturas, dichos documentos deben estar en los archivos del cliente y disponibles para el auditor
<b>Confirmaciones</b>	Representan un tipo muy particular de evidencia documental, que pueden representar respuestas por escrito de terceras personas que se entrega de forma directa al auditor, por lo que tienen un alto grado de confiabilidad.
<b>Declaraciones escritas</b>	Es una declaración respecto a una cuenta en particular, una circunstancia o un hecho firmada por un responsable en la materia objeto de declaración
<b>Evidencia matemática</b>	Surge de los cálculos que realiza personalmente el auditor, los cálculos que proporcionan evidencia confiable, relacionada con el objetivo de auditoría de valorización.
<b>Evidencia Oral</b>	Cuando sea necesario el auditor realizara investigaciones orales con el personal de la empresa de todos los niveles jerárquicos
<b>Evidencia analítica</b>	Es aquella evidencia obtenida mediante la utilización de ratios y comparaciones de datos, con respecto

Fuente: Orta Perez, (2012) (p. 59)

La evidencia o técnicas de auditoría, permiten al auditor obtener las pruebas necesarias para la elaboración de los papeles de trabajo.

## 2.12 Muestreo de Auditoría de Gestión

Sánchez Fernández (2014) basado en la NIA -ES 530 define el muestro como.

La aplicación de los procedimientos de auditoría a un porcentaje inferior al 100 por 100 de los elementos de una población relevante para la auditoría, de forma que todas las

unidades de muestreo tengan posibilidad de ser seleccionadas con el fin de proporcionar al auditor una base razonable a partir de la cual alcanzar conclusiones sobre toda la población. (P. 416)

Muestreo de auditoría de gestión implica la aplicación de procedimientos de auditoría adecuados para el examen a realizarse.

### **2.12.1 Riesgo de muestreo**

Sánchez Fernández (2014) indica que. “El riesgo de muestreo se produce por la posibilidad de que la conclusión del auditor basada en una muestra pueda diferir de la que obtendría aplicando el mismo procedimiento de auditoría a toda la población” (p.418).

Es el riesgo que puede afectar la eficiencia y eficacia de la auditoría, ya que se omitirán cierta información o errores que pueden afectar de forma significativa el resultado de la auditoría.

### **2.13 Papel de Trabajo**

Para Polo Garrido (2012) lo define de la siguiente manera.

Se denomina a la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el auditor, de manera que todos en conjunto forman un compendio de la información utilizada y de las pruebas de auditoría efectuadas en la ejecución de su trabajo, junto con las decisiones que el auditor ha debido tomar para adoptar su opinión. Por tanto, estos documentos constituyen el soporte físico de la opinión del auditor. (p.116)

Papel de trabajo se denomina a toda la documentación preparada o recibida por el auditor para el desarrollo de la auditoría.

## **2.14 Marcas de Auditoría**

Sánchez Fernández (2014) determina. “Se utilizan para expresar, de forma sintética, que se ha realizado una operación específica o para resumir el contenido de una explicación que se refiere a una partida o partidas determinadas” (p. 355).

Marcas de auditoría son símbolos que utiliza el auditor para explicar ciertas operaciones realizadas en el examen de auditoría.

## **2.15 Informe de Auditoría**

Por lo expuesto por Sánchez Fernández (2014) se define como.

El informe de auditoría es el resultado del trabajo del auditor. Expresa, de forma estándar, una opinión profesional sobre los estados contables de una empresa. Presenta una serie de características fundamentalmente de carácter formal: se trata de un documento claro, oportuno, breve y sintético, cuyo contenido se encuentra sujeto a un esquema predeterminado según lo establecido por la doctrina y las normas que regulan la profesión.

Es un documento profesional, en donde el auditor consigna su opinión, hallazgos positivos y negativos, comentarios y sugerencias al finalizar el examen de la auditoría.

## **2.16 Hallazgos de Auditoría**

### **2.16.1 Atributos del Hallazgo**

Por lo establecido en el texto de Maldonado E (2011) los atributos del hallazgo se pueden concretar como.

**Condición:** “Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción. Refleja el grado en que los criterios están siendo logrados” (p. 71).

Descripción de la situación encontrada al momento de examen.

**Criterio:** “Es la norma en la cual el auditor emite la condición” (p. 71).

Parámetro de comparación con las leyes, normas o políticas

**Causa:** “Es la razón fundamental por las que ocurrió la condición o motivo por el que no se cumplió la norma” (p. 73).

Motivo por el que se originó el problema o quebrantar la normativa vigente.

**Efecto:** “Es el resultado adverso, potencial que resulta de la condición encontrada” (p. 72).

Representa el perjuicio ocasionado por incumplimiento a la norma o ley.

## 2.17 Gestión o Administración de riesgos

En la Asociación Española para la Calidad AEC (2016) se conceptualiza como. “Proceso social complejo que conduce al planeamiento y aplicación de políticas, estrategias, instrumentos y medidas orientadas a impedir, reducir, prever y controlar los efectos adversos de fenómenos peligrosos sobre la población, los bienes y servicios y el ambiente.

Es un conjunto de herramientas encaminadas a controlar un evento incierto que puede afectar de forma negativa el cumplimiento de objetivos de una organización, estos riesgos deben ser identificados y manejados de forma óptima y contar con un control eficiente de los mismos.

## **2.18 Riesgo de Auditoría**

Blanco Luna (2012) menciona que. “De acuerdo con las normas internacionales de auditoría, riesgo en la auditoría significa el riesgo de que el auditor dé una opinión de auditoría inapropiada cuando existan errores importantes en la temática” (p. 68).

Representa la posibilidad de no encontrar falencias, errores u omisiones en el desarrollo de la auditoría.

El riesgo de auditoría se compone de: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

### **2.18.1 Riesgo inherente**

Para Garbajosa Chaparro (2013) expresa lo siguiente.

Engloba a todos los tipos de riesgo diferentes de los anteriores, asociados al funcionamiento y características del sistema de control interno de la empresa. Es decir, se refiere a todos los errores que pueden producirse debido a incorrecciones en el registro de las operaciones financieras, pérdida de documentos y asuntos similares, *(relacionados con fallos humanos no conscientes)*. (p.29)

Hace referencia al riesgo propio de la operación, es decir la existencia de errores significativos propios de la característica de la entidad.

### **2.18.2 Riesgo de Control**

Garbajosa Chaparro (2013) manifiesta. “Puede ocurrir cuando el sistema de control interno de la organización es deficiente y se muestra incapaz de advertir ciertos errores. Por consiguiente, un sistema de control interno sólidamente estructurado reduce al máximo este tipo de riesgo” (p. 29).

El riesgo de control es aquel que se da debido a falencias del sistema del control interno implementado en una entidad.

### **2.18.3 Riesgo de detección**

Abolacio Bosch (2013) establece.

Consiste en la posibilidad de la existencia de errores significativos ocurridos en los procedimientos de la empresa que no han sido posteriormente descubiertos por los sistemas de control interno y que tampoco han sido detectados por la aplicación de las pruebas sustantivas de auditoría. (p.96)

Riesgo de detección es aquella eventualidad que no pudo ser detectada ni por el sistema de control interno, ni por las pruebas sustantivas de auditoría.

### **2.19 Control**

Sánchez Delgado (2015) conceptualiza como. “El proceso de vigilar que las actividades se están cumpliendo como fueron planificadas, corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.106).

El control es una fase del proceso administrativo que se encarga de medir y evaluar el cumplimiento de procesos en una entidad.

### **2.20 Control Interno**

Garbajosa Chaparro (2013) menciona.

Se entiende por control interno dentro de una empresa la serie de medidas y acciones tomadas por los responsables de la misma (consejo de administración, ejecutivos) para

evaluar el grado de eficacia en las operaciones financieras y administrativas y garantizar que al menos razonablemente, conseguir los objetivos planteados. (p.26)

Control interno es aquel que tiene como objeto medir la eficacia de las operaciones y garantizar así la consecución de los objetivos.

### **2.21 Normas de Auditoría (NAGA)**

También conocidas como GAAP en inglés, y por lo señalado por Sánchez Fernández (2014) se puede definir como.

Son aquellas que incorporan los requisitos exigibles relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y al informe que debe elaborar como resultado de la evidencia obtenida mediante la puesta en práctica del trabajo de auditoría. El establecimiento de dichas normas cumple una función de uniformidad. Estas normas son líneas orientativas del trabajo de auditoría para mejorar su calidad, pero no pueden reglamentar toda la actividad del auditor, ya que éste realiza un juicio personal. (p.161)

Representan pautas que permiten al auditor contar con una base legal para emitir un informe de auditoría producto de un examen de una área o partidas determinadas, es decir reglas que rigen en el cumplimiento de su labor profesional.

### **2.22 COSO**

Asociación Española para la Calidad AEC (2016) indica.

COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*) es una Comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude.



Son directrices que permiten a la entidad evitar errores o fraudes mediante una visión global sobre el riesgo, puesto que facilita su identificación, medición y evaluación de forma clara y oportuna, cuya finalidad es que se implemente una cultura de gestión de riesgos como parte del control interno.

### **2.23 Componentes de Control Interno según CORRE**

Según el COSO II, amplía la estructura del COSO I (ERM), conformándolo por 8 componentes que integran el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

#### **2.23.1 Ambiente de control**

Por lo señalado De La Portilla Vera (2013). “Abarca el estilo de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura” (p.109).

Comprende los factores del ambiente organizacional que permitan al recurso humano mantener un control sobre el desempeño de sus actividades demostrando integridad y valores éticos en sus actos.

#### **2.23.2 Establecimiento de objetivos**

De La Portilla Vera (2013) concluye lo siguiente.

Los objetivos se fijan a escala estratégica estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que deben estar alineados con el riesgo aceptado. (p.109)

La entidad por lo general posee objetivos estratégicos, operacionales, también debe contar con los objetivos que abarquen los riesgos internos y externos a los que se encuentran expuestos, con la finalidad de tener un mayor control sobre los mismos.

### **2.23.3 Identificación de eventos**

De La Portilla Vera (2013) determina.

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir afectaran a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar de forma negativa a la capacidad de la entidad para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Cuando identifican los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización. (p.109)

Al identificar los eventos que pueden repercutir de forma positiva o negativa en la consecución de objetivos, la entidad debe asumir el riesgo y definir las técnicas o métodos adecuados para mitigarlos y monitorizar.

### **2.23.4 Evaluación del riesgo**

De La Portilla Vera (2013) indica.

Permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa los acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto y normalmente usa una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos. Los riesgos son evaluados en una inherente y una base residual. (p.110)

La evaluación de riesgos permite a la entidad identificar y evaluar los posibles eventos que pueden afectar de forma negativa o positiva en las actividades de una organización

### **2.23.5 Respuesta del riesgo**

De La Portilla Vera (2013) muestra.

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costos y beneficios y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecido. (p.110)

Es la forma en como la empresa puede responder a los riesgos a los que se encuentra expuesta y la alta dirección toma la decisión de aceptar, rechazar o trasladar el riesgo.

### **2.23.6 Actividades de Control**

De La Portilla Vera (2013) determina.

Son las políticas y procedimientos que ayudan asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, seguridad de los activos y segregación de funciones. (p.111)

Son políticas y normas que el personal directivo y operativo, deben seguir para el cumplimiento de las funciones y actividades de forma diaria en la entidad. Permiten tener un seguimiento sobre los riesgos asumidos.

### **2.23.7 Información y la comunicación**

De La Portilla Vera (2013) establece.

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones. (p.111)

Se debe reconocer, recopilar y comunicar información correspondiente a datos obtenidos de fuentes internas como externas, que permitan cumplir las responsabilidades al personal de la entidad.

### **2.23.8 Supervisión y Monitoreo**

De La Portilla Vera (2013) indica.

La gestión de riesgos corporativos se supervisa revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de las dos técnicas. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes, dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. (p.111)

Mediante la supervisión y monitoreo, permite comprobar el adecuado funcionamiento del control interno en una entidad o un área determinada.

## CAPITULO III

### 3. PROPUESTA DE AUDITORÍA

#### 3.1 Introducción

La Auditoría de Gestión constituye una herramienta de evaluación de la cual se basa el auditor para emitir mejoras a través de recomendaciones que contribuyen a la alta gerencia en el mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y financiera, con un apoyo en la optimización de los recursos económicos y de talento humano, contribuyendo a la consecución de resultados de manera eficiente.

#### 3.2 Justificación

Los administradores modernos y con mentalidad amplia, son aquellos que permiten el desarrollo de exámenes de auditoría que reflejan resultados oportunos sobre la situación actual de una determinada entidad y facultan la obtención exitosa de los objetivos propuestos.

El no aplicar un examen de gestión, limita la medición de las actividades empresariales no permitiendo tener una visualización clara de los objetivos que pretende conseguir. Es de suma importancia que una entidad evalúe los procedimientos que realiza y mida el grado de cumplimiento de sus objetivos, con el objeto de aplicar las modificaciones necesarias en caso de falencias y poder así lograr el éxito empresarial.

La Hostería Oasis constituye un ente turístico de apertura al cambio, en donde el objetivo principal de sus propietarios es satisfacer las necesidades de los clientes a través de un buen servicio y obtener a cambio un rédito económico. A razón de esto es pertinente la realización de nuestro trabajo de grado, puesto que aportaría en gran medida al desarrollo de este prestigioso centro de recreación turística.

### **3.3 Objetivos de la propuesta**

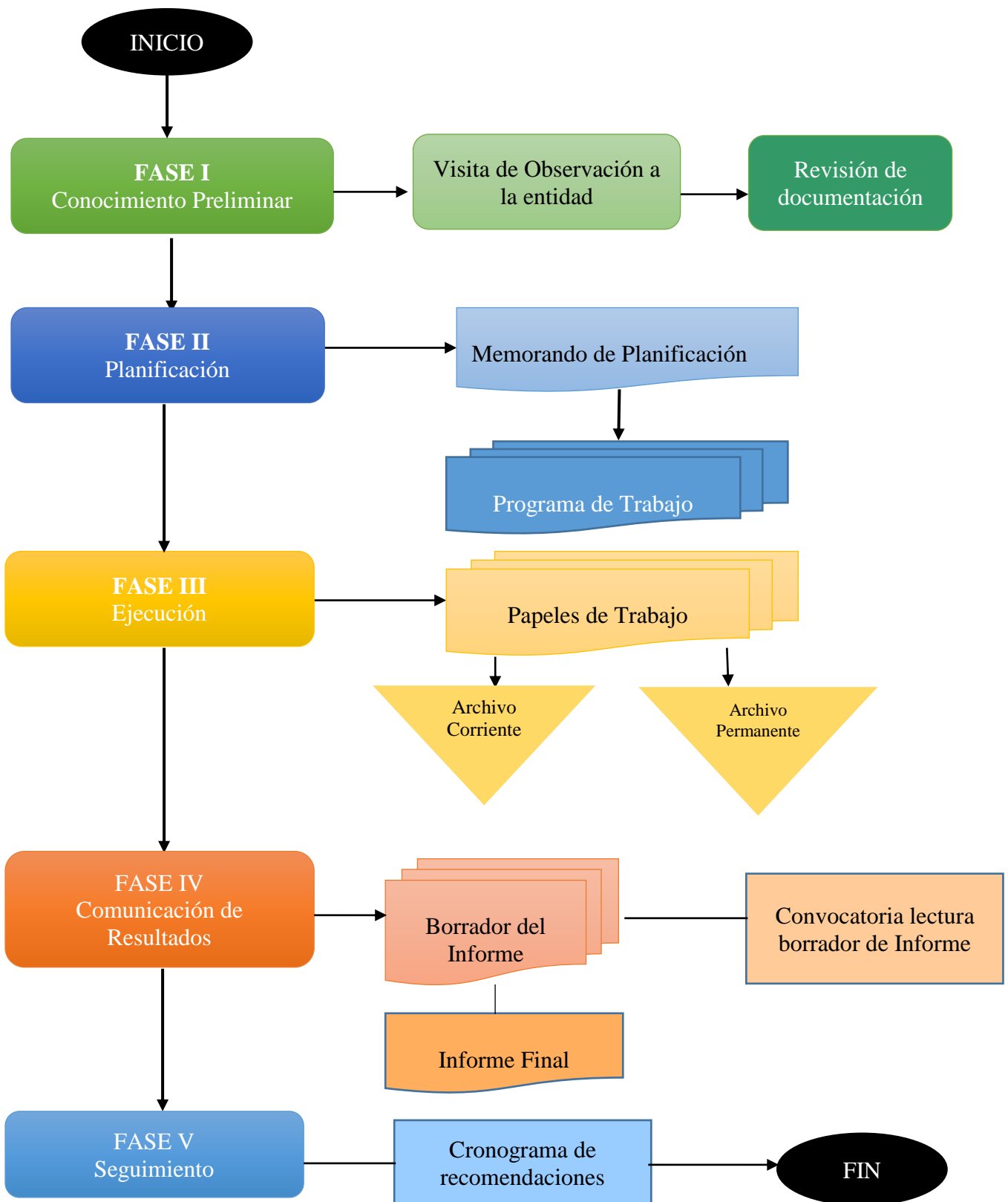
- Elaborar un cuestionario de control interno basado en riesgos
- Desarrollar las fases de la auditoría de gestión.
- Elaborar el informe de auditoría de gestión con conclusiones y recomendaciones

### **3.4 Proceso de la Auditoría de Gestión**

La metodología de ejecución de la auditoría de gestión, se divide en cinco fases en las cuales, mediante el uso de herramientas y técnicas de auditoría, permite obtener evidencia clara y contundente sobre los errores que se cometen en las operaciones o actividades de la entidad.

A continuación, se presentan un flujograma con las principales actividades que se desarrollan en cada fase.

**Ilustración 13.** Proceso de la Auditoría de Gestión



**Elaboración:** Las Autoras

### **3.5 FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR**

#### **3.5.1 Introducción**

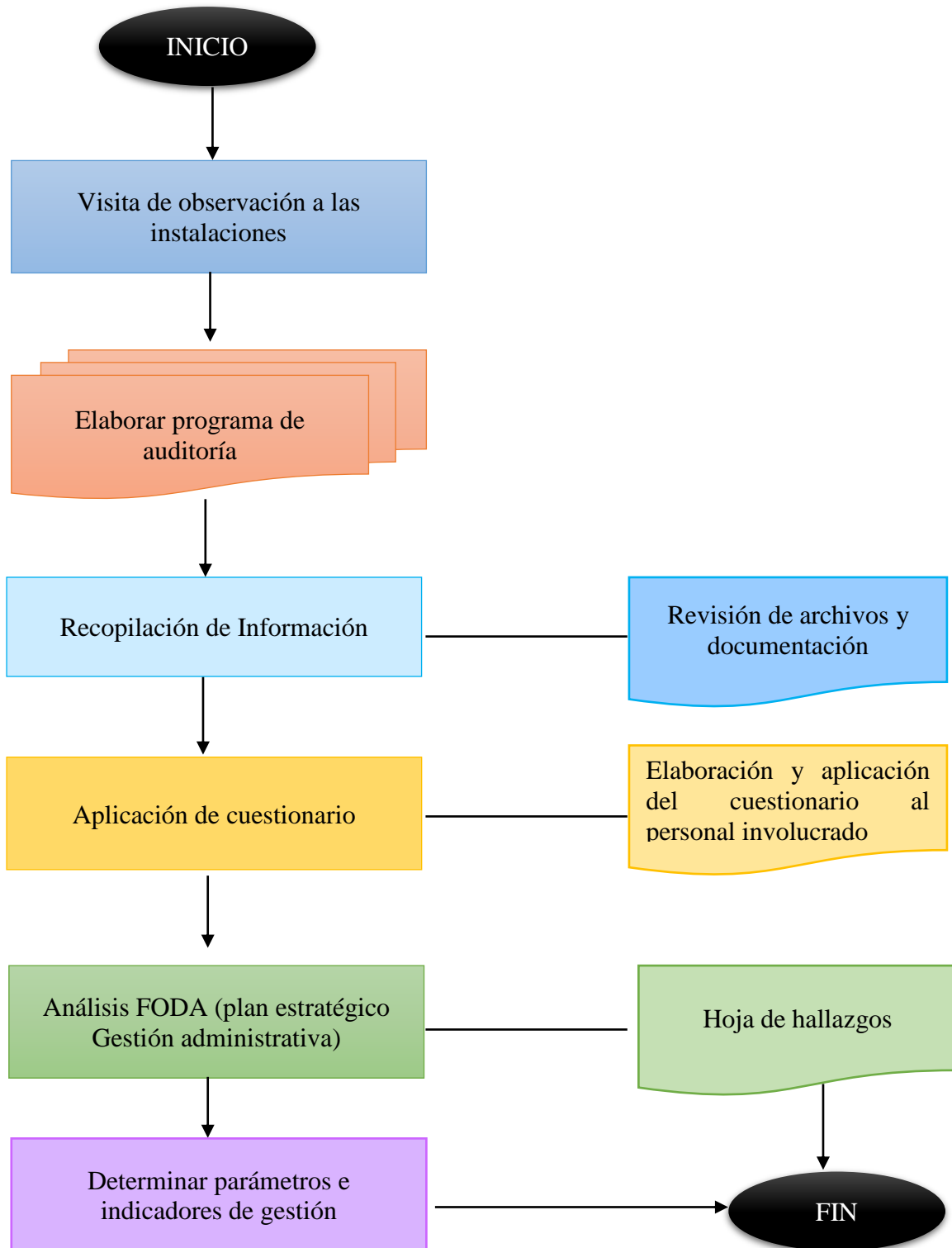
La Fase I de la Auditoría de Gestión tiene como objeto principal, el conocimiento integral de la entidad. En esta fase se definen los objetivos y estrategias de la auditoría, previa a la realización de una primera visita de observación a las instalaciones de la institución cuya finalidad es conocer las instalaciones de la entidad, al personal administrativo y operativo, las actividades principales que desempeñan dentro de la hostería; con lo cual, el auditor amplía su conocimiento sobre la empresa a ser auditada.

Posteriormente, se procede con la revisión de archivos y recopilación de la documentación pertinente para el desarrollo de la auditoría, analizando la gestión administrativa de la institución, haciendo énfasis en aspectos como: organigrama estructural, misión, visión, objetivos, plan operativo, código de ética, etc. Finalmente se determina los indicadores de gestión con los cuáles vamos a evaluar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de los procesos que se ejecutan día a día en las áreas: administrativa, de restaurante, alojamiento y recreación de Oasis Hostería.



### 3.5.2 Flujograma

*Ilustración 14. Flujograma de actividades Fase I*



**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.5.3 Carta Compromiso

Ibarra, 03 de octubre del 2016

Sr. Rubén Velalcázar

**GERENTE GENERAL**

**OASIS HOSTERÍA**

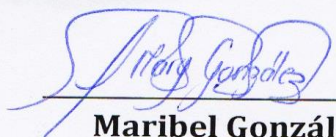
Presente


Por medio del presente tenemos el grado de confirmar nuestros servicios profesionales con el compromiso de ejecutar la Auditoría de Gestión en Oasis Hostería, en las áreas de administración, recreación, restaurante y alojamiento. La auditoría que se ejecutará en un plazo de cuatro meses, y tiene como finalidad conocer la eficiencia y eficacia en las acciones realizadas y expresar un informe final de la Auditoría de Gestión.

La auditoría se efectuará en base a las políticas, normas y leyes vigentes que rigen a la Hostería los mismos que serán revisadas. Se aplicarán indicadores de gestión que permitirán medir la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las operaciones y actividades realizadas por el personal administrativo y operativo en las áreas que conforman la entidad.

Esperamos una cooperación total de su personal y confiamos en que pondrán a nuestra disposición toda la documentación e información que se requiera en relación para la ejecución de la auditoría.

Atentamente

  
\_\_\_\_\_  
**Maribel González**

  
\_\_\_\_\_  
**Evelyn Yépez**

### 3.5.4 Orden De Trabajo

Sr. Rubén Velalcázar

**GERENTE GENERAL**

**OASIS HOSTERÍA**

Presente:

De nuestras consideraciones

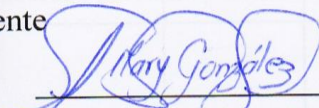
Nos permitimos realizar la Auditoría de Gestión a Oasis Hostería, durante un periodo comprendido entre 03 de octubre del 2016, al 31 de enero del 2017, y al concluir se entregará el informe respectivo que incluirá comentarios y sugerencias. El presente será realizado por el equipo de trabajo conformado por: Maribel González y Evelyn Yépez.

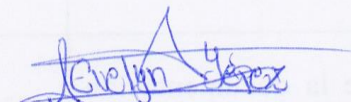
Los objetivos del examen son los siguientes:

- Realizar un análisis integral de la hostería (papeles de trabajo)
- Identificar normas, políticas y reglamentos de la hostería
- Verificar la estructura organizacional de la entidad
- Determinar si el personal se encuentra capacitado
- Constatar los indicadores de gestión para la evaluación del control interno
- Revisar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias.
- Generar recomendaciones que permitan optimizar la gestión institucional.

Contando con su colaboración, anticipamos nuestros agradecimientos.

Atentamente

  
\_\_\_\_\_  
**Maribel González**

  
\_\_\_\_\_  
**Evelyn Yépez**

### 3.5.5 Programa De Auditoría

**PA - FI**  
**1 de 2**

#### Objetivos

- Realizar un estudio preliminar a las instalaciones de Oasis Hostería
- Elaborar y aplicar un cuestionario para tener un conocimiento integro de la entidad.
- Analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de las áreas que conforman la entidad.
- Verificar los indicadores de gestión con respecto a la Eficiencia, Eficacia, Ética, Ecología, Economía.
- Elaborar el informe con los principales hallazgos encontrados durante la realización de la auditoría de gestión.

PROCEDIMIENTOS					
Nro.	Descripción	P. T.	Elaborado por:	Revisado por:	Observaciones
1	Realice la visita a las instalaciones de Oasis Hostería para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.	<b>RI - OH - FI 1 de 4</b>	EY	MG	
2	Verifique las acciones que se ejecutan en las áreas de recreación, restaurante, alojamiento y administración de la Hostería.	<b>RI - OH - FI 1 de 4</b>	EY	MG	
3	Solicite la documentación sobre la Gestión Administrativa (Organigrama estructural, Reglamento, Manual de	<b>RI - OH - FI 1 de 4</b>	EY	MG	

PROCEDIMIENTOS					
Nro.	Descripción	P. T.	Elaborado por:	Revisado por:	Observaciones
	Funciones, Plan estratégico, Código de Ética, Plan Operativo)				
4	Elabore y aplique un cuestionario al personal involucrado en el área de estudio	<b>C - FI 1 de 3</b>	EY	MG	
5	Compruebe la existencia de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas acordes con las actividades de la entidad.	<b>RI - OH - FI 1 de 4</b>	EY	MG	
6	Elabore la matriz de análisis FODA	<b>FDP - OH - FI 1 de 2</b>	EY	MG	
7	Verifique si la entidad aplica indicadores de gestión.	<b>IND - OH - FI 2 de 2</b>	EY	MG	
8	Defina los parámetros e indicadores de gestión en el caso de no existir en la entidad.	<b>IND - Pr- FI 2 de 2</b>	EY	MG	
9	Redacte los hallazgos encontrados en la ejecución de la auditoría de gestión correspondientes a la Fase I.	<b>HH - FI 1 de 8</b>	EY	MG	

Elaborado por: Las Autoras

### 3.5.6 Recopilación de Información

**RI - OH - FI**  
**1 de 4**

#### **Antecedentes de la Hostería**

Oasis Hostería desde su creación ha sido un ícono dentro de la actividad turística y de recreación en la zona norte del Ecuador, su fundador el Sr. Rubén Velalcázar Rocha hace 25 años al ver las características atmosféricas y climatológicas de Ambuquí, crea “Oasis Hostería” como un sitio de esparcimiento y escape a la creciente ciudad de Ibarra. La buena administración y dedicación de sus propietarios ha dado gran prestigio y es así que ha generado trabajo, desarrollo y la aparición de nuevos establecimientos en el sector. Este proyecto o empresa se ha caracterizado por ser un operador turístico profesional y responsable, comprometidos no solo en minimizar el impacto ambiental en sus operaciones sino con asegurar la calidad y seguridad del servicio que proveen, así como para satisfacer las necesidades de los clientes.

**Fuente:** Datos de Oasis Hostería

#### ✓ **Misión**

La producción y venta de servicios turísticos: alojamiento, alimentación y recreación complementarios al excelente clima cálido seco del sector que cubran las expectativas del turista y dejen una utilidad económica a sus propietarios.

**Fuente:** Datos de Oasis Hostería

#### ✓ **Visión**

Mantener el liderazgo alcanzado brindando mejor servicio que la competencia en innovación y calidad.

**Fuente:** Datos de Oasis Hostería

## ✓ **Objetivos**

<b>RI - OH - FI</b> <b>2 de 4</b>
--------------------------------------

- ✚ Actualizar y mejorar los servicios de alojamiento ya instalados y probados, cambiar habitaciones que ya cumplieron con su ciclo por nuevas que brindarán mayor comodidad y satisfacción.
- ✚ Obtener mayores ingresos económicos con servicios nuevos a través de una mayor comodidad y satisfacción.
- ✚ Mejor aprovechamiento de la marca en el mismo espacio.
- ✚ Optimización del recurso, espacio, marca y atractivos.
- ✚ Mantener el liderazgo en innovación.

**Fuente:** Datos de Oasis Hostería

## ✓ **Políticas**

- ✚ Propender y mantener el liderazgo en servicio y calidad.
- ✚ Elaborar los productos con insumos de la mejor calidad, respaldados por proveedores de marca y con factura de respaldo.
- ✚ Estandarización de productos.
- ✚ Mantener precio y calidad.
- ✚ Evitar imposiciones de poder económicas o políticas.
- ✚ Cumplimiento de las disposiciones legales.
- ✚ Crear y mantener un buen ambiente laboral y de confianza.
- ✚ Servicio inmediato y ágil, sin mostrar servilismo, ni permitir humillaciones.
- ✚ Control permanente de calidad de servicios, productos, inventarios y cajas.
- ✚ Precios y calidad permanentes.
- ✚ No a los créditos.

**Fuente:** Datos de Oasis Hostería

✓ **Normativa Vigente**

<b>RI - OH - FI</b> <b>3 de 4</b>
--------------------------------------

- ✚ Ley de Turismo No. 97
- ✚ Reglamento de Alojamiento Turístico AMOTER
- ✚ Sistema de Gestión Integral de la Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✚ Seguridad y salud en el trabajo- Ministerio del Trabajo.
- ✚ Art.14. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medioambiente del trabajo.

**Fuente:** Datos de Oasis Hostería

✓ **Proyectos**

La Hostería ha desarrollado proyectos o manuales realizados por empresas especializadas, enfocadas a la prevención de riesgos y el manejo del ambiente, que se detallan a continuación:

- ✚ Plan de Mitigación del riesgo, Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✚ Ficha Ambiental y Plan de Manejo Ambiental de Oasis Hostería (julio 2013) Elaborado por: Ing. Concepción Espinoza.
- ✚ Informe de Gestión ante el Ministerio del Trabajo (Sep.- Octubre – 2015) Seguridad y Salud en el Trabajo,
- ✚ Reglamento Interno de Salud y Seguridad en el Trabajo de Oasis Hostería.

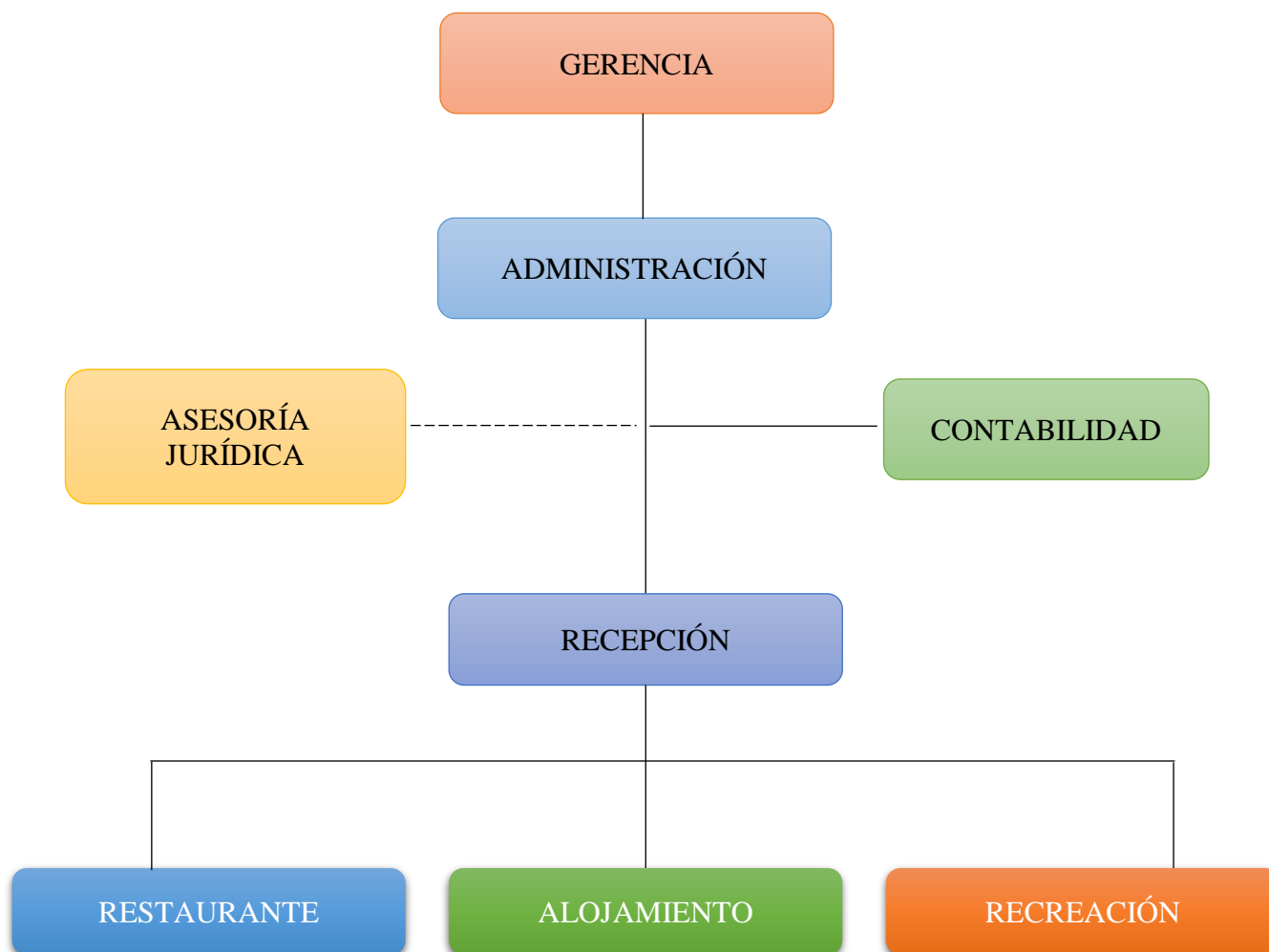
**Fuente:** Datos de Oasis Hostería



## Organigrama Estructural de la entidad

RI - OH - FI  
4 de 4

*Ilustración 15. Organigrama de la entidad*



**Fuente:** Datos de Oasis Hostería

### 3.5.7 Planificación De Auditoría

#### Área A Examinar

Las áreas a examinar corresponden a la administración, recreación, hospedaje y restaurante que son las que interviene en la gestión administrativa y operativa de la hostería, que mediante la evaluación y aplicación de indicadores permitirá tener una eficiencia y efectividad de las mismas.

## Alcance de la Auditoría

La aplicación de la auditoría de gestión en Oasis Hostería corresponde al periodo de 03 de octubre del 2016 hasta el 31 de enero del 2017, en este examen se evaluarán la gestión, con la finalidad de medir la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

## Equipo Multidisciplinario

*Tabla 17. Equipo Multidisciplinario*

NOMBRE	CARGO	FUNCIÓN/ ACTIVIDAD
<i>Dr. Soraya Rhea</i>	Directora de Tesis	Es el encargado de dar las directrices necesarias para la ejecución de la tesis
<i>Dr. Eduardo Lara</i>	Supervisor	Es la persona encargada de controlar y realizar las correcciones necesarias especialmente en el desarrollo de la auditoría a la entidad
<i>Srta. Maribel González</i> <i>Srta. Evelyn Yépez</i>	Auditoras	Ejecución de la auditoría de gestión en Oasis Hostería, mediante la aplicación de técnicas y métodos de auditoría con la finalidad de emitir un informe.

Elaborado por: Las Autoras

## 3.5.8 Cronograma de Actividades

**CA - FI**  
**1 de 2**

Tabla 18. Cronograma

<b>Fases</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS LABORABLES)</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>
<b>FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	Visita preliminar a la hostería.	03/oct/2016	2	04 /oct/ 2016
	Elaboración del programa y planes de auditoría.	05/oct/2016	3	07/ oct/ 2016
	Revisión de archivos y documentación de Oasis Hostería	11 /oct /016	4	14 /oct / 2016
	Aplicación y evaluación del cuestionario de la Fase I.	17 /oct/ 2016	2	18 /oct /2016
	Análisis de FODA	19 /oct /2016	3	21/ oct /2016
	Determinar los parámetros e indicadores de gestión	24 /oct/ 2016	2	25/ oct /2016
	Elaboración de la hoja de hallazgos Fase I.	26 /oct / 2016	2	27/ oct/ 2016
<b>FASE II PLANIFICACIÓN</b>	Elaboración de Planes y Programas de Auditoría	31/ oct/ 2016	2	01/ nov /2016
	Análisis del entorno administrativo y operacional de la Hostería	07/nov/ 2016	4	10/ nov/ 2016
	Evaluación de la estructura del Control Interno en base a los componentes del COSO II.	14 /nov /2016	5	18/ nov/ 2016
	Memorando de planificación	21/ nov/ 2016	2	22/ nov/ 2016
	Elaborar la hoja de hallazgos Fase II.	23/ nov/ 2016	3	25 / nov /2016
<b>FASE III EJECUCIÓN</b>	Aplicación de programas y planes de auditoría de gestión	28/ nov/ 2016	2	29/ nov /2016
	Empleo de técnicas de recolección de información	30/ nov/ 2016	3	02/dic /2016
	Preparación de los papeles de trabajo	05 /dic/ 2016	4	08/ dic/ 2016
	Evaluación de la gestión basada en indicadores en relación a la eficiencia, eficacia, ética, economía y ecología.	12/ dic /2016	3	14/dic/2016

<b>Fases</b>	<b>Actividades</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>DURACIÓN (DÍAS LABORABLES)</b>	<b>FECHA DE FINALIZACIÓN</b>
	Hojas de resumen de hallazgos	15/ dic /2016	4	20/dic /2016
<b>FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</b>	Realizar el programa de auditoría.	21 /dic / 2016	1	21/dic / 2016
	Definición de la estructura del informe	22 /dic / 2016	2	23/ dic/ 2016
	Estructura y contenido del informe preliminar	26/ dic / 2016	5	30 /dic/ 2016
	Convocatoria a la lectura del borrador del informe	03/ ene / 2017	1	03/ ene /2017
	Lectura del informe preliminar	06/ ene / 2017	1	06/ ene/ 2017
	Obtención de criterios de la entidad	06/ ene /2017	2	07/ ene/ 2017
	Conclusiones y recomendaciones del informe de auditoría	09/ene /2017	4	12/ene/2017
	Presentación de resultados a los directivos de Oasis Hostería.	16/ene/2016	4	19/ene/2017
<b>FASE V SEGUIMIENTO</b>	Verificación de cumplimiento de acciones y sugerencias correctivas.	23/ene/2017	7	31/ene/ 2017


**Fuente:** Investigación de Campo


**Elaborado por:** Las Autoras


## 3.5.9 Cuestionario

<b>Elaborado por:</b>	Maribel González Evelyn Yépez
<b>Supervisado por:</b>	Rubén Velalcázar
<b>Fecha:</b>	17 de octubre del 2016

**C - FI**  
**1 de 3**

		<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>						
		<b>FASE I</b>						
<b>N°</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>VALOR REAL</b>	<b>VALOR ÓPTIMO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>1</b>	<i>La empresa cuenta:</i>						En la entidad existe un plan estratégico, pero este se encuentra mal estructurado.	
	Misión	x			10	3		3
	Visión	x			10	3		3
	Objetivos	x			10	3		3
	Metas	x			10	3	3	
<b>2</b>	<i>Los empleados tienen conocimiento de:</i>						Los personales operativos especialmente del área de mantenimiento desconocen del plan operativo de la entidad.	
	Misión	x			10	5		5
	Visión	x			10	5		5
	Objetivos	x			10	5		5
	Metas	x			10	5	5	
<b>3</b>	¿La entidad cuenta con un Código de Ética?	x			10	9	9	
<b>4</b>	¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?	x			10	9	9	
<b>5</b>	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	x			10	2	2	La estructura organizacional no se encuentra bien definida
<b>6</b>	¿Se brindan charlas de capacitación a los trabajadores?	x			10	10	10	
<b>7</b>	Las capacitaciones han dado soluciones a ciertas problemáticas tales como clima laboral, procedimientos, liderazgo entre otras.		x		10	7	7	Debido a que las capacitaciones se realizan on-line, no existe un control adecuado para verificar la culminación de los mismos.

		<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE I</b>					<b>C - FI</b> <b>2 de 3</b>	
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
8	¿Considera que existe un buen ambiente laboral?	x			10	7	7	
9	¿Se realiza un seguimiento continuo de las actividades encomendadas al personal?	x			10	8	8	
10	¿Considera Ud. que el control interno existente en cada área es el adecuado?	x			10	7	7	
11	¿Qué procesos se aplican para controlar la asistencia de los empleados?							
	Tarjetas							
	Reloj Biométrico	x			10	4	4	
	Nómina de Trabajadores							
	Ninguno							
En la entidad existe en Reloj Biométrico, pero este deja de funcionar cuando los empelados solicitan el periodo de vacaciones, por lo que se utiliza hojas de asistencia en el que no existe el debido control.								
12	¿Se han realizado auditorías anteriormente?							
	Auditoría de Gestión							
	Auditoría Financiera							
	Auditoría Operativa							
	Ninguna	x			10	2	2	
En la entidad no se ha desarrolla auditorías, que le permitan a la entidad conocer y medir la gestión realizada.								

		<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE I</b>					<b>C - FI 3 de 3</b>	
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
13	¿La entidad tiene establecido indicadores de gestión para verificar el grado de cumplimiento de los objetivos?							En la Hostería utilizan indicadores que les permiten medir la Calidad de los Procesos, el Ambiente y el Sistema de Seguridad en el Trabajo, mismo que consiste en reducir la accidentabilidad
	Eficiencia							
	Eficacia							
	Ética							
	Ecología							
	Economía							
	Otros	x				10	2	

<b>SUMATORIA</b>	190	99	
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>5,21</b>	5,21	<b>5,2</b>

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Las Autoras

*Tabla 19. Denominación de Valores*

VALORES	DENOMINACIÓN	VALORES	DENOMINACIÓN	VALORES	DENOMINACIÓN
0	<b>BAJO</b>	4	<b>MEDIO</b>	8	<b>ALTO</b>
1		5		9	
2		6		10	
3		7			

**Control Interno Bajo**

**Riesgo Alto**

**Control Interno Alto**


**Riesgo Bajo**

Elaborado por: Las Autoras

## 3.5.10 FODA Propuesto

**FDP – OH - FI**  
**1 de 2**

Tabla 20. FODA Propuesto

 <b>OASIS HOSTERÍA</b> <b>FODA</b>	
<b>Fortalezas</b>	<p><b>F1:</b> Personal administrativa y operativo comprometido con el trabajo de la hostería.</p> <p><b>F2:</b> Excelente infraestructura</p> <p><b>F3:</b> Buena situación geográfica y climática.</p> <p><b>F4:</b> Oasis Hostería constituye el mayor atractivo turístico del Valle del Chota y es la primera en obtener la Certificación de Calidad “<b>Quality</b>” otorgada por el Ministerio de Turismo.</p>
<hr/>	
<b>Internos</b>	
<b>Debilidades</b>	<p><b>D1:</b> Competencia desleal en relación a precios y servicios por hosterías de la zona.</p> <p><b>D2:</b> La evaluación de desempeño laboral no se aplica al personal encargado del mantenimiento.</p> <p><b>D3:</b> Escasa promoción turística local y provincial</p> <p><b>D4:</b> La hostería no cuenta con instrumentos técnicos de apoyo ante posibles eventualidades.</p>
<hr/>	
<b>Externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<p><b>O1:</b> Atraer nuevos clientes basados en publicidad nacional e internacional.</p> <p><b>O2:</b> Incursionar en nuevos mercados desatendidos. Proyectos nuevos, ampliaciones y mejoras.</p> <p><b>O3:</b> Realizar publicidad para una mayor difusión de los servicios de la Hostería, mediante la utilización de redes sociales.</p> <p><b>O4:</b> Sostener el factor cultural a nivel local y regional.</p>
<b>Amenazas</b>	<p><b>A1:</b> Competencia</p>



	<b>OASIS HOSTERÍA</b> <b>FODA</b>	<b>FDP - OH - FI</b> <b>2 de 2</b>
---	--------------------------------------	---------------------------------------

**A2:** Inestabilidad del país.

**A3:** Marco jurídico cambiante con respecto a las Leyes establecidas por entidades vigentes de control en el país

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.5.11 Hoja De Hallazgos FASE I

#### HALLAZGO 1

<b>HH - FI</b> <b>1 de 8</b>
---------------------------------

**ESTRUCTURAR TÉCNICAMENTE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS  
 PERMITE DEFINIR OBJETIVAMENTE EL HORIZONTE DE LA ENTIDAD**

#### CONDICIÓN:

Del cuestionario de control interno general aplicado en la fase I, se determinó que la entidad cuenta con una misión, visión y objetivos, estructurados sin observar las técnicas establecidas para el efecto.

#### CRITERIO

Al no estructurarse la misión, visión y objetivos de una forma técnica se incumple con lo establecido por especialistas como: Pedrós & Artemio Milla Gutiérrez, 2012, que en su obra: “La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral”; determina en resumen como elaborar estos instrumentos que integran el Plan estratégico.

***Respecto de la visión:***

- Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.
- La visión debe ser anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades.

***En cuanto a la misión:***

- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.
- Responde a la pregunta: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo lo desarrollamos?

***Los objetivos por su parte, deben ser:***

- **Mesurables:** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos:** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados:** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- **Realistas:** Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.
- **Oportuno:** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

**CAUSA****HH - FI**  
**3 de 8**

El desconocimiento por parte de la administración de cómo elaborar la misión, visión y objetivos ha ocasionado que éstas sean estructuradas sin un procedimiento técnico específico.

**EFEECTO**

Mantener la misión, visión y objetivos elaborados sin observar las condiciones específicas para el efecto limita que estos aspectos importantes para el desarrollo de la institución no demuestran un horizonte lógico a seguir para la consecución de los objetivos de la hostería.

**CONCLUSIÓN:**

La misión, visión y objetivos que mantiene la hostería han sido elaborados sin considerar un rigor técnico para su estructura.

**RECOMENDACIÓN:**

El Gerente propietario disponga al administrador de la hostería actualice la misión, visión y objetivos, observando los aspectos técnicos existentes para su estructuración.

El Gerente Propietario de la hostería acoja la sugerencia por las auditoras actuantes en el análisis, siendo las siguientes:

**Plan estratégico Propuesto**

- **Misión**

*Somos una hostería familiar ubicada en el cálido Valle del Chota, dedicada a la producción y venta de servicios turísticos: de hospedaje, alojamiento y recreación, con los más altos estándares de calidad y confort para el disfrute y satisfacción de nuestros clientes.*

- **Visión**

*Al 2022 Oasis Hostería será el mayor referente turístico del norte del país, logrando un prestigio en base a la calidad e innovación de sus servicios, superando en gran medida a la competencia y generando una gran rentabilidad para beneficio de sus propietarios.*

- **Objetivos**

- ✓ *Mantener el liderazgo y prestigio alcanzado.*
- ✓ *Innovar los servicios de restaurante, alojamiento y recreación de la hostería.*
- ✓ *Brindar mayor confort para satisfacer las expectativas del cliente.*
- ✓ *Optimizar el uso de recursos.*
- ✓ *Obtener una mayor rentabilidad económica.*

## **HALLAZGO 2**

### **LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PERMITE DELIMITAR FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES**

#### **CONDICIÓN**

Como resultado de la evaluación del cuestionario general de la Fase I, se determinó que en la entidad existe un organigrama estructural – organizacional, el mismo que no cumple con las técnicas adecuadas.

#### **CRITERIO**

En el CORRE, en el componente de Ambiente de Control, en el sub componente de Estructura Organizacional se detalla lo siguiente: “La estructura organizativa de una entidad proporciona el marco para planificar, ejecutar, controlar y supervisar sus actividades. Una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el

establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación para facilitar la coordinación.”

### **CAUSA**

La inobservancia al COSO II ERM, en su componente Ambiente de Control por parte del personal administrativo de la entidad, no ha permitido realizar un organigrama estructural de forma adecuada.

### **EFEECTO**

El no tener un organigrama elaborado observando los requerimientos mínimos de precisión, vigencia y uniformidad, presenta dificultad para realizar una línea clara de autoridad adecuada.

### **CONCLUSIÓN**

La entidad no posee un organigrama estructural, que permita tener un enfoque claro y definido para cada área y las funciones a desarrollarse.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda al Gerente General, designe al Administrador la reestructuración del organigrama estructural, que contribuya a la mejora de la gestión administrativa.

Al Gerente Propietario considere la sugerencia por el equipo auditor sobre la estructura del organigrama estructural el cual, mediante la investigación, proponemos un organigrama vertical, a razón de que, en Oasis Hostería los propietarios encargados de la administración constituyen la máxima autoridad respecto del manejo de las áreas restantes. Por otra parte, en lo referente a la asesoría jurídica constituye un departamento de apoyo externo y en cuanto al

área contable compone una unidad interna de asistencia puesto que la contabilidad es realizada por parte de un profesional externo.

*Ilustración 16. Organigrama Estructural Propuesto*



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

### HALLAZGO 3

**EL ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN, FACILITARÁ SU ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS**

### CONDICIÓN

Durante el proceso de la auditoría, con la aplicación del cuestionario se identificó que en la entidad no se han establecido métodos adecuados para evaluar el sistema de control interno.

Aunque en la entidad tiene establecido como indicadores los aspectos de: calidad de los procesos, ambiente y Sistemas de Seguridad de los Trabajadores.

### **CRITERIO**

En el COSO II ERM, en el componente Ambiente de Control, en el sub componente Responsabilidad y Transparencia, determina: “La responsabilidad es un proceso continuo y no un resultado en sí mismo. Se logra a través del proceso administrativo: con la planificación participativa que establece objetivos generales y específicos, con los indicadores de rendimientos o de gestión y los medios de verificación”. Además, en el subcomponente de objetivos específicos se detalla o siguiente: “Al fijar los objetivos para los distintos niveles y actividades de la entidad, la organización puede identificar factores críticos de éxito. Estos factores críticos de éxito afectan a la entidad, a cada unidad, función o departamento y a sus integrantes. Estos factores críticos de éxito se representan en indicadores de gestión o estándares para medir el rendimiento.”

### **CAUSA**

El no aplicar el COSO II ERM en la entidad, los subcomponentes de Ambiente de control y Objetivos específicos parte de los directivos de Oasis Hostería, en el establecimiento de indicadores de gestión apropiados para la entidad.

### **EFEECTO**

El no fijar indicadores o parámetros adecuados, impide que la entidad pueda conocer si las actividades desarrolladas y la gestión realizada, contribuyen al cumplimiento de los propósitos.

## CONCLUSIÓN

La no aplicación de los indicadores de gestión, no permite a la entidad conocer su estado actual en relación al desempeño laboral, cumplimiento de objetivos y actividades desarrolladas en la entidad.

## RECOMENDACIÓN

Al Gerente General designe el encargo de la Administración de Gestión la elaboración, capacitación e implantación de indicadores y parámetros de gestión, que permitan proporcionar las bases del desarrollo estratégico, con la finalidad de tener un mayor conocimiento sobre la administración desarrollada en tiempo real y conocer la eficiencia de cada área con la finalidad de fortalecer los puntos débiles.

Mediante la ejecución de la auditoría de gestión, se propondrá la aplicación de indicadores establecidos que permitan medir la eficiencia, eficacia, ética, económica y ecología para evaluar cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de objetivos. Además, el Ministerio de Turismo propone otros parámetros de medición enfocados al área turística, mimos que le permitirán evaluar aspectos puntuales relacionados a la actividad del ente turístico.

### 3.5.12 Indicadores que aplica la entidad

*Tabla 21. Indicadores Oasis Hostería*

ASPECTO	OBJETIVOS	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
<b>Calidad de los Procesos</b>	Mejorar la satisfacción de los clientes.	% de Satisfacción	Anual
	Reducir las quejas	# Quejas / Año	Mensual
	Eliminar los reclamos	#Reclamos /Año	Anual
	Incrementar las ventas	USD	Semestral



ASPECTO	OBJETIVOS	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
	Incrementar la cobertura de servicios	# De productos ofertados	Mensual
<b>Ambiente</b>	Reducir el uso de energía	KWH/ Pasajero atendido	Semestral
	Reducir el uso de agua	M3 / Pasajero	Semestral
	Implementar el reciclaje de residuos	% de avance del plan de reciclaje	Anual
<b>SST</b>	Reducir la accidentabilidad	$\frac{\text{Índice de frecuencia}}{\text{Índice de gravedad}}$ $\frac{\text{Índice de gravedad}}{\text{Índice de gravedad}}$	Anual
	Implementar programa SART	% de Avance del Programa	

**Fuente:** Datos Oasis Hostería  
**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.5.13 Indicadores Propuestos



## OASIS HOSTERÍA

### INDICADORES PROPUESTOS

**Grado de Involucramiento:**

$$Eficacia = \frac{\# \text{ de Personal que tiene conocimiento del Plan Operativo}}{\# \text{ Total del personal}} \times 100$$

**Grado de capacitación del personal:**

$$x = \frac{\# \text{ Empleados capacitados}}{\# \text{ Total de empleados}} \times 100$$

**Eficiencia**

**Personal Aprobado**

$$x = \frac{\# \text{ Personal que aprobado}}{\# \text{ Personal que asistió}} \times 100$$



**OASIS HOSTERÍA**  
**INDICADORES PROPUESTOS**

*Incentivos a empleados*

$$= \frac{\# \text{ de empleados que han recibido incentivos}}{\# \text{ total de empleados}} \times 100$$

*Eficiencia*

*Nivel de Alojamiento – Reservaciones*

$$x = \frac{\# \text{ Reservaciones canceladas}}{\# \text{ Reservaciones totales (mes/año)}} \times 100$$

*Recursos Utilizados*

*Economía*

$$x = \frac{\text{Recursos Monetarios Utilizados}}{\text{Recursos Presupuestarios Monetarios}} \times 100$$

*Devolución de Objetos*

*Ética*

$$x = \frac{\text{Objetos olvidados y devueltos mensual}}{\text{Objetos olvidados promedio mensual}} \times 100$$

*Ecología* **Tratamiento adecuado de desechos, contaminación ambiental, adividual**

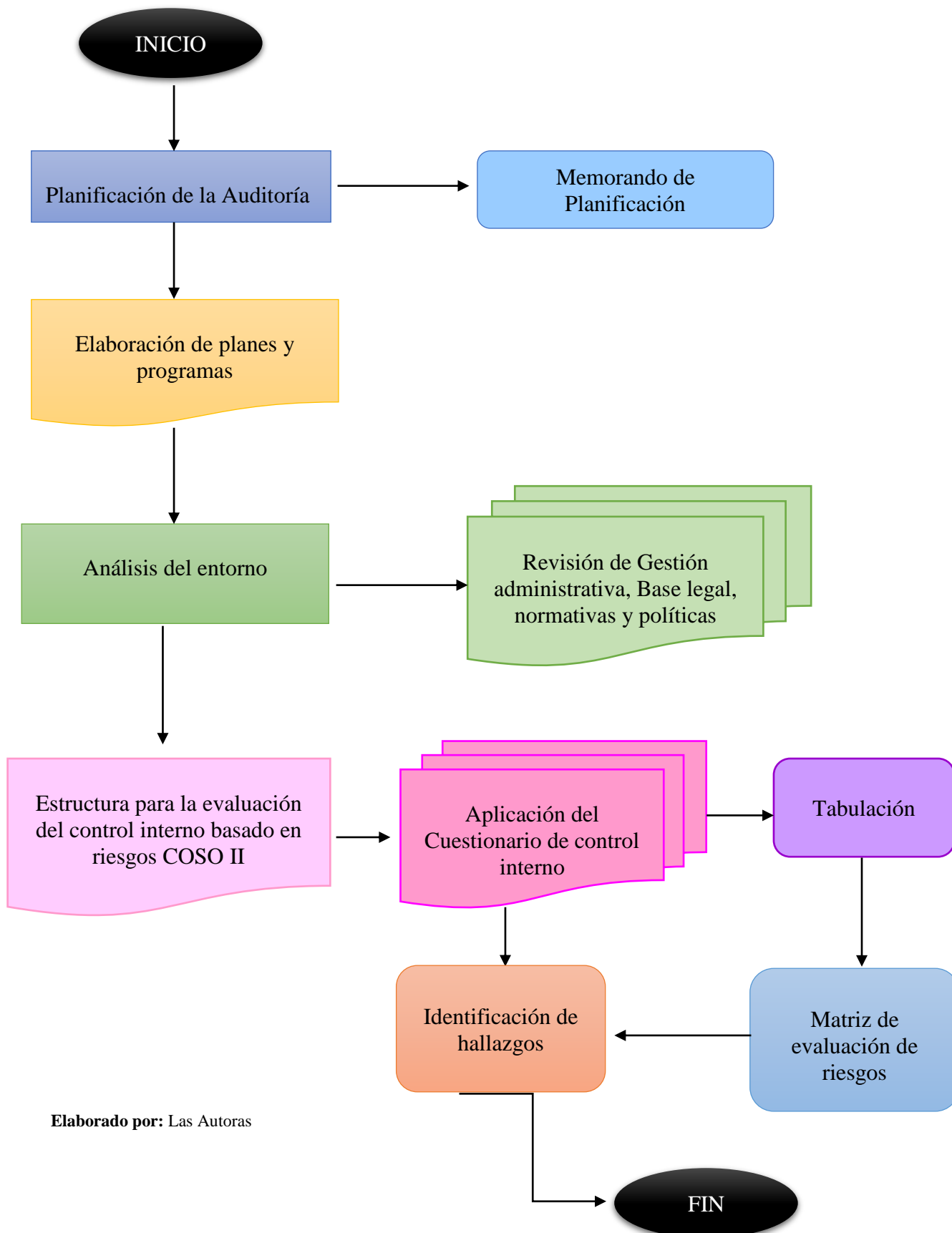
## **3.6 FASE II: PLANIFICACIÓN**

### **3.6.1 Introducción**

La Fase II comprende la revisión y análisis de la documentación recopilada en la Fase I, y se procede a realizar la planificación de la auditoría, en donde se definen: los objetivos, el alcance y el equipo de auditores con el cual se va a desarrollar el trabajo de auditoría. Se elaboran los programas de auditoría según las áreas a examinarse. Consecutivamente se elabora y aplica un cuestionario de control interno basado en riesgos (COSO II ERM) con el fin de evaluar la consistencia de la estructura de control que mantiene la entidad. Paralelamente se elabora un memorándum de planificación en cual se registra los requerimientos, alcance, equipo multidisciplinario y recursos a utilizar. Finalmente se redactan los hallazgos según los componentes cuyo control interno después de la evaluación respectiva resultó bajo.

### 3.6.2 Flujograma

*Ilustración 17. Flujograma de actividades Fase II*



### 3.6.3 Programa De Auditoría

**PA - FII**  
**1 de 2**

#### Objetivos


- Elaborar la Planificación de Auditoría
- Estructurar y aplicar el Cuestionario de Control Interno basado en riesgos, en relación a los componentes del COSO II ERM.
- Tabular los resultados del Cuestionario de Control Interno.
- Realizar la hoja de hallazgos.
- Elaborar el informe con los principales hallazgos encontrados durante la realización de la auditoría de gestión.

PROCEDIMIENTOS					
Nro.	Descripción	P. T.	Elaborado por:	Revisado por:	Observaciones
1	Estructure el Plan de Auditoría con toda la documentación correspondiente al área de análisis.	<b>MP 1 de 8</b>	EY	MG	
2	Analice el entorno administrativo y operacional de Oasis Hostería	<b>MP 1 de 8</b>	EY	MG	
3	Elabore y aplique el Cuestionario de Control Interno al personal involucrado del área de estudio.	<b>CCI -FII 1 de 42</b>	EY	MG	
4	Determine el nivel de riesgo existente en la hostería e informe de los mismos.	<b>CCI -FII 1 de 42</b>	EY	MG	

<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
<b>Nro.</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. T.</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Observaciones</b>
5	Tabule los datos recolectados mediante la aplicación del Cuestionario de Control Interno	<b>CCI - FII</b> <b>1 de 42</b>	EY	MG	
6	Revise la efectividad de las respuestas que se ha dado a riesgos anteriores	<b>CCI - FII</b> <b>1 de 42</b>	EY	MG	
7	Identifique las principales evidencias encontradas.	<b>CCI - FII</b> <b>1 de 42</b>	EY	MG	
8	Redacte los hallazgos encontrados en la ejecución de la auditoría de gestión.	<b>CCI - FII</b> <b>1 de 42</b>	EY	MG	
9	Elabore el informe en base a los lineamientos establecidos en la SEC 700.	<b>HH - FII</b> <b>1 de 8</b>	EY	MG	

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

## 3.6.4 Memorado De Planificación

 <b>OASIS HOSTERÍA</b> <b>Memorando de Planificación</b>		<b>MP</b> <b>1 de 8</b>
<b>Auditoría de Gestión:</b> Oasis Hostería (recreación, alojamiento y restaurante) <b>Periodo:</b> 2016 - 2017 <b>Preparado por:</b> Evelyn Yépez <b>Fecha:</b> 03-10 - 2016 al 31- 01- 2017 <b>Revisado por:</b> Maribel González		
<b>1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las principales debilidades y fortalezas del control interno, procesos, y funciones que mantiene la entidad.</li> <li>• El informe de auditoría.</li> </ul>		
<b>2. FECHA DE INTERVENCIÓN:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de Trabajo</li> <li>• Inicio del trabajo en el campo</li> <li>• Finalización del trabajo en el campo</li> <li>• Redactar borrador del informe</li> <li>• Incluir justificativos luego de la lectura del borrador</li> <li>• Concluir y emitir el informe final</li> <li>• Presentación del informe a los directivos de la entidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 03 de octubre /2016</li> <li>• 05 de octubre /2016</li> <li>• 25 de noviembre /2016</li> <li>• 26 de diciembre /2016</li> <li>• 05 de enero /2017</li> <li>• 09 de enero/ 2017</li> <li>• 16 de enero/2017</li> </ul>
<b>3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directora de Tesis</li> <li>• Supervisor</li> <li>• Actuantes</li> </ul>		Dra. Soraya Rhea Dr. Eduardo Lara Srta. Maribel González Srta. Evelyn Yépez
<b>4. DÍAS PRESUPUESTADOS</b>		
77 días laborables, distribuidos de la siguiente manera:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FASE I:</b> Conocimiento Preliminar</li> </ul>	28/nov/2016 – 20/dic/2016	<b>16 días</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FASE II:</b> Planificación</li> </ul>	03/oct/2016 – 27/oct/2016	<b>16 días</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FASE III:</b> Ejecución</li> </ul>	31/oct/2016 – 22/nov/2016	<b>18 días</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FASE IV:</b> Comunicación de Resultados</li> </ul>	21/dic/2016 – 19/ene/2017	<b>20 días</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>FASE V:</b> Seguimiento</li> </ul>	23/ene/2017 – 31/ene/2017	<b>7 días</b>

## 5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES

**MP**  
**2 de 8**

### Materiales:

- Portátiles
- Esferos y lapiceros
- Pendrive
- Copias e impresiones
- Carpetas

### Recursos Financieros:

- Transporte
- Alimentación

## 6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

### 6.1 Información General de la Entidad

#### ✓ Misión

La producción y venta de servicios turísticos: alojamiento, alimentación y recreación complementarios al excelente clima cálido seco del sector que cubran las expectativas del turista y dejen una utilidad económica a sus propietarios.

#### ✓ Visión

Mantener el liderazgo alcanzado brindando mejor servicio que la competencia en innovación y calidad.

#### ✓ Objetivos

- ✚ Actualizar y mejorar los servicios de alojamiento ya instalados y probados, cambiar habitaciones que ya cumplieron con su ciclo por nuevas que brindarán mayor comodidad y satisfacción.



- ✚ Obtener mayores ingresos económicos con servicios nuevos a través de una mayor comodidad y satisfacción.
- ✚ Mejor aprovechamiento de la marca en el mismo espacio.
- ✚ Optimización del recurso, espacio, marca y atractivos.
- ✚ Mantener el liderazgo en innovación.

✓ **Políticas**

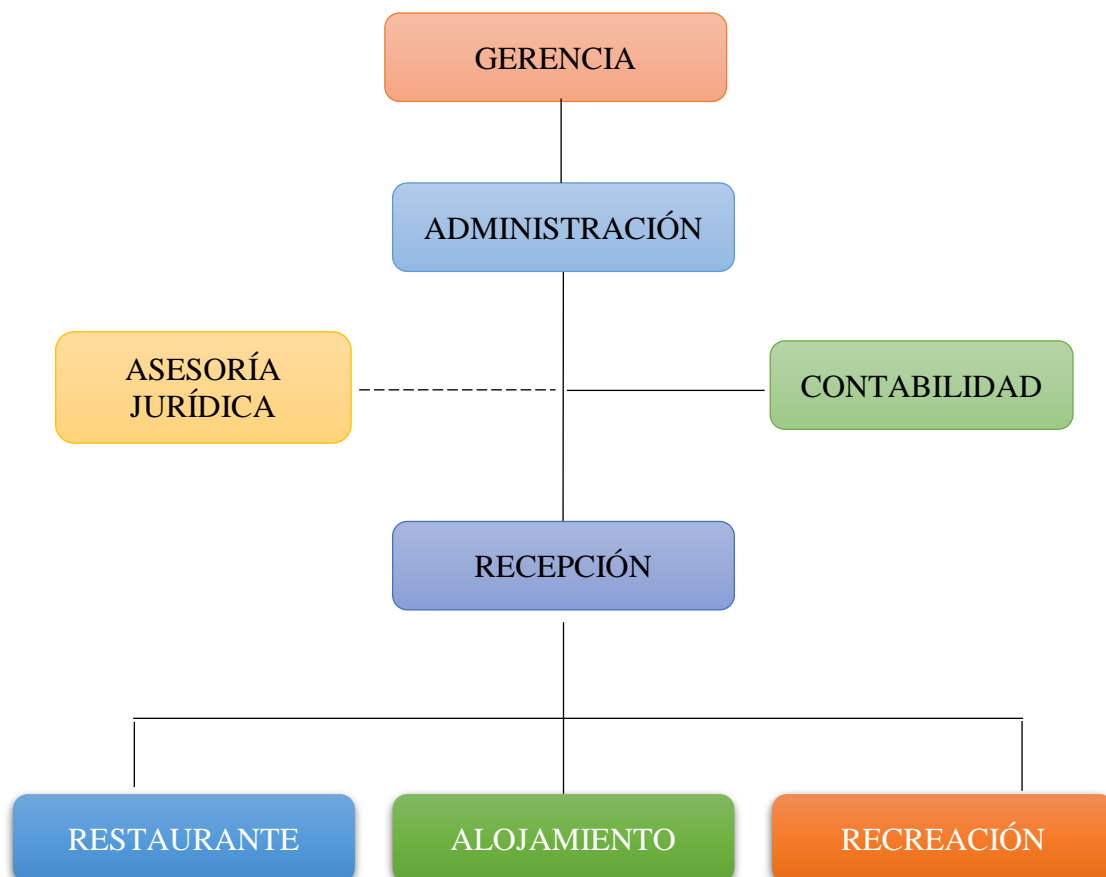
- ✚ Propender y mantener el liderazgo en servicio y calidad.
- ✚ Elaborar los productos con insumos de la mejor calidad, respaldados por proveedores de marca y con factura de respaldo.
- ✚ Estandarización de productos.
- ✚ Mantener precio y calidad.
- ✚ Evitar imposiciones de poder económicas o políticas.
- ✚ Cumplimiento de las disposiciones legales.
- ✚ Crear y mantener un buen ambiente laboral y de confianza.
- ✚ Servicio inmediato y ágil, sin mostrar servilismo, ni permitir humillaciones.
- ✚ Control permanente de calidad de servicios, productos, inventarios y cajas.
- ✚ Precios y calidad permanentes.
- ✚ No a los créditos.

✓ **Normativa Vigente**

- ✚ Ley de Turismo No. 97
- ✚ Reglamento de Alojamiento Turístico AMOTER

- ✚ Sistema de Gestión Integral de la Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✚ Seguridad y salud en el trabajo- Ministerio del Trabajo.
- ✚ Art.14. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medioambiente del trabajo.

✓ **Organigrama Estructural**



<b>ANÁLISIS FODA</b>		<b>MP</b> <b>5 de 8</b>
<b>FACTORES INTERNOS</b> <b>Principales Fortalezas y Debilidades</b>		
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p><b>F1:</b> Personal administrativa y operativo comprometido con el trabajo de la hostería.</p> <p><b>F2:</b> Excelente infraestructura</p> <p><b>F3:</b> Buena situación geográfica y climática.</p> <p><b>F4:</b> Oasis Hostería constituye el mayor atractivo turístico del Valle del Chota y es la primera en obtener la Certificación de Calidad “<b>Quality</b>” otorgada por el Ministerio de Turismo</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p><b>D1:</b> Competencia desleal en relación a precios y servicios por hosterías de la zona.</p> <p><b>D2:</b> La evaluación de desempeño laboral no se aplica al personal encargado del mantenimiento.</p> <p><b>D3:</b> Escasa promoción turística local y provincial</p> <p><b>D4:</b> La hostería no cuenta con instrumentos técnicos de apoyo.</p>	
<b>FACTORES EXTERNOS</b> <b>Principales Oportunidades y Amenazas</b>		
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><b>O1:</b> Atraer nuevos clientes basados en publicidad nacional e internacional.</p> <p><b>O2:</b> Incursionar en nuevos mercados desatendidos. Proyectos nuevos, ampliaciones y mejoras.</p> <p><b>O3:</b> Realizar publicidad para una mayor difusión de los servicios de la Hostería, mediante la utilización de redes sociales.</p> <p><b>O4:</b> Sostener el factor cultural a nivel local y regional.</p> <p><b>O5:</b> Obtener nuevas certificaciones de Calidad, otorgadas por el Ministerio de Turismo.</p>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <p><b>A1:</b> Competencia</p> <p><b>A2:</b> Inestabilidad del país.</p> <p><b>A3:</b> Marco jurídico cambiante con respecto a las Leyes establecidas por entidades vigentes de control en el país</p>	

### Componentes escogidos para la fase de ejecución

**MP**  
**6 de 8**

Para la realización del examen de la auditoría de gestión, se examinó las siguientes áreas:

- Administración
- Contabilidad
- Recreación
- Restaurante
- Alojamiento

#### • Enfoque

La auditoría estará enfocada hacia la eficacia en el lograr de los objetivos y actividades dentro de los procesos de Oasis Hostería, con el objetivo de reconocer las principales debilidades y fortalezas evidentes en las áreas que conforman la Hosterpia. La Auditoría además está orientada hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios con la prestación de un servicio de mejor calidad y una atención personalizada.

#### • Objetivos

##### Objetivo General:

Ejecutar la Auditoría de Gestión a Oasis Hostería para verificar la eficiencia, efectividad, economía, ecología y ética en los procesos aplicados para este fin.

##### Objetivos Específico:

- Revise la documentación de la entidad.
- Identifique las áreas críticas
- Establecer los riesgos
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y políticas
- Presentar un informe de auditoría con los resultados, conclusiones y sugerencias pertinentes.

**6.4 Alcance**

<b>MP 7 de 8</b>
----------------------

Se realizará la Auditoría de Gestión en Oasis Hostería en la cual se examinará las actividades y procedimientos en las áreas de administración, recreación, hospedaje y restaurante, con la finalidad de medir la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, que permitirá a los directivos tomar decisiones enfocadas a la mejora continua de la hostería. Este examen se desarrollará en el periodo correspondiente al 03 de octubre del 2016 hasta el 31 de enero del 2017.

**6.5 Indicadores de Gestión****INDICADORES DE EFICACIA**

*Asistencia del personal administrativo y operativo*

$$x = \frac{\# \text{ de Personal que tiene conocimiento del Plan Operativo}}{\# \text{ Total del personal}} \times 100$$

**INDICADORES DE EFICIENCIA**

*Grado de Capacitación del personal:*

$$= \frac{\# \text{ Empleados capacitados}}{\# \text{ Total de empleados}} \times 100$$

*Personal que aprobó el curso o capacitación*

$$x = \frac{\# \text{ Personal que aprobado}}{\# \text{ Personal que asistió}} \times 100$$

*Incentivos a empleados*

$$= \frac{\# \text{ de empleados que han recibido incentivos}}{\# \text{ total de empleados}} \times 100$$

*Nivel de Alojamiento – Reservas*

$$x = \frac{\# \text{ Reservas canceladas}}{\# \text{ Reservas totales (mes/año)}} \times 100$$

**INDICADOR DE ECONOMÍA***Recursos utilizados***MP  
8 de 8**

$$x = \frac{\text{Recursos Monetarios Utilizados}}{\text{Recursos Presupuestarios Monetarios}}$$

**INDICADOR DE ECOLOGÍA***Tratamiento adecuado del agua***INDICADOR DE ÉTICA***Tratamiento de denuncias de actos antiéticos en contra de clientes*

$$x = \frac{\text{Objetos olvidados y devueltos mensual}}{\text{Objetos olvidados promedio mensual}} \times 10$$

**6.6 Calificación de los factores de riesgo de auditoría**

Componentes del COSO II ERM:

- a) Ambiente de control
- b) Establecimiento de objetivos
- c) Identificación de eventos
- d) Evaluación de riesgos
- e) Respuesta al riesgo
- f) Actividades de Control
- g) Información y comunicación
- h) Supervisión y monitoreo

Nota: por cada componente

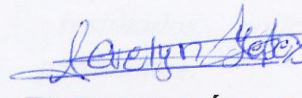
**7. Otros Aspectos**

Se anexa programas de trabajo y Cuestionario de Control Interno por cada uno de los componentes pertenecientes al COSO II.

El presente plan de trabajo fue elaborado a base del conocimiento de la entidad y de la información obtenida en la fase de conocimiento preliminar.

**8. Firmas de Responsabilidad de la Planificación.**


**MARIBEL GONZÁLEZ**



**EVELYN YÉPEZ**

## 3.6.5 Cuestionario Basado en el COSO II ERM

**CCI - FII**  
**1 de 42**

## Ambiente de control

**AMBIENTE DE CONTROL**

1. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
1	¿Existe una cultura de Ética Empresarial?	x			10	9	9
2	¿Se actualiza constantemente el Código de Ética?		x		10	4	4
3	¿Los directivos de la empresa son éticos en cuanto a su comportamiento?	x			10	10	10
4	¿Se difunde el Código de ética de distintas formas dentro de la empresa?	x			10	8	8
5	¿La empresa cuida su imagen, en cuanto a la ética se refiere?	x			10	10	10
6	¿Los empleados pueden presentar sus denuncias sin temor a represalias?	x			10	8	8
7	¿La entidad cuenta con un buzón de denuncias?		x		10	3	3
8	¿La dirección enfatiza la importancia de realizar negociaciones basándose en valores éticos y morales?	x			10	9	9
9	¿En caso de realizar negociaciones ilícitas, la entidad cuenta con políticas de sanción?		x		10	5	5
10	¿Existe presión por parte de la dirección para el cumplimiento de objetivos de la empresa?	x			10	10	10

2. FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA ALTA DIRECCIÓN							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
11	¿La gerencia ha tomado riesgos que podrían ocasionarle graves daños financieros a la empresa?		<i>x</i>		10	9	9
12	¿La gerencia ha tomado riesgos que podrían ocasionarle graves daños operativos a la empresa?		<i>x</i>		10	9	9
13	¿La gerencia ha tomado riesgos que podrían ocasionarle graves daños morales a la empresa?		<i>x</i>		10	10	10
14	¿La gerencia cumple con todas las cláusulas establecidas en el contrato?	<i>x</i>			10	10	10
15	¿La gerencia cumple con el pago de las indemnizaciones legalmente establecidas en caso de disolución del contrato?	<i>x</i>			10	10	10
16	¿El contacto entre la dirección y las direcciones operativas siempre está presente?	<i>x</i>			10	9	9
17	¿Las políticas de presentación de los Estados Financieros son las adecuadas?	<i>x</i>			10	8	8



3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
18	¿La entidad propicia una comunicación sin barreras que impidan el acercamiento entre los distintos niveles organizativos?	x			10	9	9	
19	<i>La información que es otorgada por los departamentos es actualizada de forma:</i>							
	Diaria	x			10	8	8	
	Mensual							
	Anual							
20	¿Existe adecuados niveles de colaboración por parte de los directivos y el personal para que la información proporcionada sea de calidad?	x			10	9	9	
21	¿La información que es recibida, representa una guía para la gestión de las actividades?	x			10	9	9	
22	¿La información proporcionada está relacionada a las actividades operativas de la entidad?	x			10	10	10	
23	¿Los directores de cada área o departamento que toman decisiones operativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?		x		10	7	7	Se informa a Gerencia
24	¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?	x			10	8	8	

3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
25	¿Posee la empresa algún sistema informático interno que facilite la comunicación entre departamentos?		x		10	8	8	Directamente es pequeña
26	¿La entidad utiliza procedimientos que garanticen que la información fue recibida o entregada con éxito?		x		10	7	7	

4. AUTORIDAD ASIGNADA Y RESPONSABILIDAD ASUMIDA								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
27	¿La entidad ha asignado la responsabilidad para la toma de decisiones sobre la base de los niveles de autoridad?	x			10	10	10	
28	¿El personal tiene la capacidad necesaria para el nivel de responsabilidad asignado, considerando la naturaleza y complejidad de las operaciones que debe desarrollar?	x			10	9	9	
29	¿Los directivos que toman decisiones de la empresa significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?		x		10	10	10	Previo visto bueno de Gerencia
30	¿Los procedimientos establecen actividades de control para asegurar que se evalúe la eficacia operativa?	x			10	9	9	

**4. AUTORIDAD ASIGNADA Y RESPONSABILIDAD ASUMIDA**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
31	¿Los procedimientos establecen actividades de control para asegurar que se evalúe la ética operativa?	x			10	10	10	
32	¿Los procedimientos establecen actividades de control para asegurar que se evalúe la economía operativa?	x			10	10	10	
33	¿Los procedimientos establecen actividades de control para asegurar que se evalúe la ecología operativa?	x			10	10	10	
34	¿Existe suficiente cantidad de empleados, laborando en cada área o departamento de la empresa?	x			10	6	6	Lo Necesario

**5. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
35	¿Los puestos de trabajo se relacionan con el potencial de desempeño laboral de los empleados?	x			10	10	10
36	¿En su empresa se analizan los conocimientos del personal de trabajo antes de delegar funciones?	x			10	9	9

5. GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
37	¿En su empresa se analizan la experiencia del personal de trabajo antes de delegar funciones?	x			10	10	10	
38	¿En su empresa se analizan las habilidades del personal de trabajo antes de delegar funciones?	x			10	10	10	
39	¿Se actualizan en un periodo de tiempo razonable las políticas para la contratación de personal en su empresa?			x				
40	¿Todos los beneficios sociales y las remuneraciones de los trabajadores se establecen según la normativa legal vigente?	x			10	10	10	
41	¿En caso de indisciplina por parte del personal de trabajo existe algún tipo de sanción para castigar esta mala conducta?	x			10	10	10	Memos o multas
42	¿La entidad realiza un proceso de revisión imparcial respecto del currículum de los aspirantes a los puestos de trabajo?	x			10	10	10	

6. RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
43	¿La cultura institucional de la empresa se encuentra dirigida a la responsabilidad?	x			10	10	10
44	¿La responsabilidad de la dirección se relaciona a la consecución de los objetivos propuestos?	x			10	10	10
45	¿La responsabilidad del personal en general se relaciona a la consecución de los objetivos propuestos?	x			10	9	9
46	¿Todo el nivel de organización de la entidad aplica políticas de responsabilidad?	x			10	10	10
47	¿Se realiza evaluaciones de cumplimiento de las responsabilidades de cada nivel de la organización?	x			10	10	10
48	¿Cada nivel de la organización cumple a cabalidad con la responsabilidad laboral que se le otorga?	x			10	8	8
49	¿Los niveles organizacionales de la entidad disponen de procesos de asignación de autoridad y responsabilidad?	x			10	10	10
50	¿En la entidad se presentan informes para evidenciar las actividades realizadas durante el ejercicio económico?	x			10	10	10

6. RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
51	¿Estos informes suelen ser comparados con la información planificada?	x			10	10	10	
52	¿En los informes se explican irregularidades encontradas?	x			10	8	8	
53	¿En la empresa se realizan análisis previos, en casos en los que se presenten factores que amenacen al cumplimiento de los objetivos organizacionales?	x			10	8	8	
54	¿La organización cuenta con los adecuados medios de verificación para conocer el cumplimiento de objetivos?	x			10	8	8	
55	¿En la entidad se realiza evaluaciones internas como externas para constatar la aplicación del COSO II ERM?		x		10	0	0	No se aplica el COSO II ERM en la entidad
56	¿Los Informes Financieros de la empresa se revisan constantemente?	x			10	10	10	
57	¿Los Informes Gestión de la empresa se revisan constantemente?			x				Cada cierto tiempo

**CCI - FII**  
**9 de 42**

6. RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA							
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
58	¿Los Informes Financieros son presentados razonablemente?	x			10	10	10
59	¿Los Informes de Gestión son presentados razonablemente?			x			
60	¿La presentación de dichos informes cumplen con los requerimientos establecidos en las normativas financieras vigentes?	x			10	10	10

<b>SUMATORIA</b>	570	500
------------------	-----	-----

<b>PROMEDIO AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>8,77</b>	<b>9</b>	<b>€</b>
-------------------------------------	-------------	----------	----------

### Establecimiento de Objetivos

#### ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS								
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
61	¿La misión es realizada de acuerdo con la finalidad de la empresa?	x			10	3	3	La misión no se encuentra bien diseñada.

2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS								
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
62	¿Los objetivos que tiene la empresa son adecuados para conseguir los propósitos esperados?	x			10	3	3	
63	¿Los objetivos de la empresa son claros y precisos?	x			10	3	3	
64	¿Para cada área de trabajo existen objetivos que se deben cumplir?	x			10	7	7	
65	¿Los objetivos estratégicos de la empresa se basan en las metas y estrategias planteadas?	x			10	4	4	
66	¿Los objetivos planteados se informan a sus empleados?	x			10	4	4	
67	¿La vinculación de los objetivos con los miembros que conforman la empresa son eficiente?	x			10	4	4	El personal de mantenimiento tiene poco conocimiento sobre el plan estratégico de la entidad
68	¿Los objetivos se caracterizan y hacen prevalecer el éxito de la empresa?	x			10	7	7	



2.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
69	¿Los objetivos establecidos son cumplidos por todos los miembros que conforman la empresa?	x			10	8	8	
70	¿El cumplimiento de los objetivos alcanzar tienen un tiempo definido?	x			10	6	6	
71	¿La dirección fija un responsable para alcanzar los objetivos de los diferentes departamentos?	x			10	7	7	

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. Según el COSO II (Objetivos operativos, información y cumplimiento)								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
72	¿Los objetivos se relacionan con los planes y metas que tiene la empresa?							
	Planes	x			10	9	9	
	Metas	x			10	9	9	
73	¿Los objetivos planteados por la empresa están estrechamente relacionados?	x			10	5	5	
74	¿Los objetivos ayudan a que los recursos de la empresa sean utilizados eficientemente?	x			10	9	9	

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS. Según el COSO II (Objetivos operativos, información y cumplimiento)							
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
75	¿Los objetivos se relacionan con los procesos de la empresa?	x			10	9	9
76	¿Los recursos de la empresa son distribuidos adecuadamente?	x			10	10	10
77	¿Los funcionarios de la empresa tienen bien claro cuál es su rol que debe cumplir para alcanzar las metas de la empresa?	x			10	8	8
78	<i>¿Las autoridades cumplen con las responsabilidades y objetivos de la empresa?</i>						
	Responsabilidad	x			10	9	9
	Objetivos	x			10	9	9
79	¿Las autoridades realizan actividades para alcanzar el éxito que la empresa espera?	x			10	9	9
80	¿Cuándo existen modificaciones de los objetivos son comunicados a los miembros de la empresa?	x			10	8	8

2.4. CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
81	¿Cree usted que la información externa puede ser confiable para la empresa?	x			10	9	9	Da una idea
82	¿Piensa usted que sería correcto si su empresa aplica métodos ajenos para alcanzar las metas propuestas?			x				
83	¿Existe un control constante por parte de los directivos en cuanto a los reportes de alcance de objetivos?			x				
84	¿A notado usted que la dirección tiene interés por alcanzar los objetivos de la empresa?	x			10	9	9	
85	¿Cree usted que los métodos de seguridad implementados dentro de los procesos son los correctos?	x			10	6	6	No muy seguidas
86	¿Existe el suficiente personal en lo que concierne al contra de las actividades en especial en la de procesos?			x				
87	¿Cree usted que todos los empleados tienen pleno conocimiento de las actividades que se debe realizar para alcanzar los objetivos?	x			10	8	8	

**2.4. CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
88	¿Cree que la empresa necesita mejorar sus métodos de control?	x			10	7	
89	¿Se realizan charlas constantes dirigidas a los trabajadores en donde se indique cualquier cambio o modificación dentro de la empresa?	x			10	7	No muy seguidas
90	¿Cree usted que la empresa se encuentra actualizada en cuanto a procesos, normas, leyes y métodos?	x			10	7	Siempre hay algo más por aprender
91	¿Piensa usted que la empresa cumple con una capacidad de rendimiento apta en el desempeño de las actividades otorgadas?			x			Podría ser mejor
92	¿El rendimiento de la empresa es manifestado a toda la planta o solo es de carácter directivo?	x			10	10	Directivo
93	¿Cree usted que los informes de cumplimiento ayudan a detectar errores o falencias dentro de la empresa?	x			10	9	
94	¿Cree usted que la Dirección brinda la información necesaria a los auditores?	x			10	9	

## 2.4. CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
95	¿Cree usted que la Dirección acepta gustosamente los comentarios y observaciones que el auditor le realiza?	x			10	10	

## 2.5. RIESGO ACEPTADO Y NIVEL DE TOLERANCIA

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
96	¿Usted Ha observado que la Dirección tiene una buena reacción al momento de detectar riesgos?	x			10	8	
97	¿La empresa esta consiente del grado de responsabilidad que se tiene al momento de asumir riesgos?	x			10	8	
98	¿Ante un mal resultado la empresa tiene una actitud positiva?	x			10	9	
99	¿Es supervisado con eficiencia y constantemente el riesgo que se ha asumido?	x			10	10	

2.5. RIESGO ACEPTADO Y NIVEL DE TOLERANCIA								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
100	¿Cree usted que los métodos y sistemas aplicados dentro de la empresa para medir el cumplimiento de los objetivos es correcta?		x		10	4	4	Requiere más observación
101	¿Cree usted que la Dirección está pendiente en cuanto a la aparición de un riesgo dentro de la empresa?	x			10	6	6	
102	¿Cree usted que es necesario el apoyo tanto de los Directivos como de los trabajadores para afrontar los riesgos?	x			10	9	9	

<b>SUMATORIA</b>	400	295
------------------	-----	-----

<b>PROMEDIO ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b>	<b>7,38</b>	<b>7</b>	<b>¥</b>
--	-------------	----------	----------

### Identificación de Eventos

#### IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

1. FACTORES EXTERNOS E INTERNOS								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
103	¿La empresa cuenta con un administrador de riesgos?	x			10	9	9	Se aplica el art. 14 del Reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores

1. FACTORES EXTERNOS E INTERNOS							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
104	¿La dirección se centra en los riesgos potenciales?	x			10	8	8
105	¿La administración utiliza mecanismos para identificar eventos externos?	x			10	8	8
106	¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos para prevenir riesgos?	x			10	9	9
107	¿Existe control del buen manejo de los bienes de la empresa?	x			10	9	9
108	¿La empresa aplica estrategias para reducir el impacto de los riesgos?	x			10	7	7
109	¿Los riesgos detectados son documentados y revisados periódicamente?	x			10	8	8
110	¿Se realizan seguimientos para evitar riesgos?	x			10	8	8
111	¿La empresa realiza técnicas de investigación para detectar acontecimientos predispuestos?			x			
112	¿Se afrontan los riesgos dependiendo el nivel de responsabilidad?	x			10	8	8

1. FACTORES EXTERNOS E INTERNOS							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
113	¿El personal es informado de las decisiones tomadas por la alta dirección?	x			10	9	
114	¿Las decisiones para afrontar un riesgo son acertadas?			x			
115	¿El miembro de la empresa tiene conocimiento acerca de los riesgos?	x			10	9	
116	¿Se realiza talleres o grupos de trabajo para identificar acontecimientos?		x		10	5	

2. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
116	¿Se realiza talleres o grupos de trabajo para identificar acontecimientos?		x		10	5	
117	¿La dirección utiliza técnicas cualitativas y cuantitativas para evaluar los riesgos?	x			10	8	
118	¿Para resolver un problema o riesgo la decisión se toma en función del costo-beneficio?	x			10	8	



2. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
119	¿La empresa cuenta con un fondo exclusivo para atender los posibles siniestros?		x		10	4	4
120	¿Se realiza un estudio de los eventos pasados?	x			10	8	8
121	¿Todos los miembros de la organización asumen la responsabilidad de detectar riesgos?	x			10	7	7
122	¿Existe colaboración por parte de todas las áreas de la empresa?	x			10	8	8
123	¿Se fomenta el diálogo para llegar a una decisión idónea?	x			10	9	9
124	¿La empresa ha categorizado según el grado de impacto los posibles eventos?	x			10	8	8
125	¿Se utiliza nuevas tecnologías para detectar un riesgo?			x			
126	¿Analiza las amenazas con las que se enfrenta su empresa diariamente?	x			10	9	9

3. CATEGORÍAS DE EVENTOS								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
127	¿Los objetivos de la empresa son clasificados dependiendo el nivel de riesgo?			x				
128	<i>La dirección reconoce la importancia de los factores:</i>							
	Externos	x			10	9	9	
	Internos							
129	¿Existe una supervisión de las actividades del personal?	x			10	8	8	
130	¿Antes de tomar las decisiones se analizan los posibles efectos?	x			10	10	10	
131	¿Para el alcance de los objetivos se identifica oportunidades de mejora?	x			10	8	8	
132	¿Para identificar los eventos la administración se basa en el COSO II ERM?		x		10	0	0	No se aplica el COSO II ERM en la entidad
133	¿Se realizan capacitaciones sobre las causas de los riesgos empresariales?			x				

<b>SUMATORIA</b>	260	201
------------------	-----	-----

<b>PROMEDIO IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b>	7,73	<b>8</b>	<b>Ψ</b>
---	------	----------	----------

## Evaluación del Riesgo

**CCI - FII**  
**21 de 42**

**EVALUACIÓN DEL RIESGO**

1. ESTIMACIÓN DE PROBABILIDAD E IMPACTO								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
134	¿Implementa algún mecanismo de control para lograr una adecuada planeación en el presupuesto?	x			10	8	8	
135	¿Cuenta con un sistema adecuado de Gestión?	x			10	9	9	
136	¿Existe personal especializado para la evaluación de riesgos?		x		10	3	3	Se contrata a un especialista para la evaluación de riesgos
137	¿Se entrega por escrito la evidencia de la probabilidad que exista un riesgo?	x			10	6	6	
138	¿Se realiza la comprobación de la información obtenida de los estudios efectuados?	x			10	7	7	

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
139	¿Los Directivos toman en cuenta la información obtenida en los estudios realizados?	x			10	10	10

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
140	¿Aparte de la información obtenida se utiliza algún otro mecanismo de identificación de riesgos?		x		10	4	4
141	¿Los empleados tienen conocimiento de las medidas de seguridad que aplica la empresa?	x			10	9	9
142	¿los empleados están asegurados?	x			10	10	10
143	¿Existe un supervisor que verifica que los empleados cumplan con las medidas de seguridad?	x			10	8	8
144	¿Existe la coordinación y comunicación entre el personal y el nivel directivo?	x			10	9	9
145	¿La información obtenida es respaldada en otros dispositivos?		x		10	5	5
146	¿La información obtenida es abalizada con estudios técnicos?		x		10	4	4
147	¿El personal expone y justifica ante la Administración la información que encontrada?	x			10	7	7

2. EVALUACIÓN DE RIESGOS								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
148	¿Los bienes que adquiere la empresa siempre tienen un respaldo de propiedad?	x			10	9	9	
149	<i>¿Los Estados Financieros son analizados conjuntamente el contador</i>							
	Junta de accionistas							
	Gerente general	x			10	10	10	
	Contador externo	x			10	10	10	

3. RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
150	¿Existe un manual de los posibles riesgos que puede ocurrir en una empresa?	x			10	8	8	
151	¿La auditoría externa se realiza anualmente?		x		10	0	0	
152	¿La Dirección anualmente realiza un simulacro de prevención de posibles riesgos?		x		10	4	4	
153	¿Se realiza la rotación del personal?	x			10	10	10	

3. RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
154	¿Se realiza una prueba de aptitud antes de contratar a personal nuevo que reemplazara al anterior?	x			10	9	9
155	¿Los empleados conocen el principal objetivo que promueve a la empresa?	x			10	7	7
156	¿Dispone de controles para armonizar la contabilidad con las disposiciones establecidas en las Normas Internacionales Información Financiera??	x			10	9	9
157	¿Dispone de controles para armonizar la contabilidad con las disposiciones establecidas en la normativa vigente?	x			10	10	10

<b>SUMATORIA</b>	250	185
------------------	-----	-----

<b>PROMEDIO EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>	7,40	<b>7</b>	<b>10</b>
---------------------------------------	------	----------	-----------

## Respuesta al Riesgo

**CCI - FII**  
**25 de 42**

**RESPUESTA LA RIESGO**

1. CATEGORÍA DE RIESGOS								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
158	¿La entidad contempla un plan de contingencias operativo?	x			10	7	7	
159	¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos de la entidad?	x			10	10	10	
160	¿Se han tomado las medidas necesarias para reducir el riesgo?							
	Protección de la seguridad de los trabajadores.	x			10	10	10	
	Salud de los trabajadores	x			10	10	10	
161	¿Dispone su empresa de información suficiente para la medición del riesgo?	x			10	8	8	
162	¿La empresa cuenta con un sistema tecnológico para medir el riesgo de las actividades diarias?		x		10	4	4	
163	¿Existe alguna persona específica que realice la gestión del riesgo?	x			10	10	10	Externamente contratado

1. CATEGORÍA DE RIESGOS							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
164	¿Se ha utilizado algún método para medir los riesgos que se generan en el área de trabajo?	x			10	9	9
165	¿Son adecuadas la aplicación de los siguientes factores en relación al riesgo?						
	Políticas						
	Reglamentos						
	Normas	x			10	9	9
166	¿Está la empresa en capacidad de reaccionar de manera adecuada e inmediata ante la detección de un riesgo inminente?	x			10	8	8

2. DECISIÓN DE RESPUESTA							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
167	¿Existen algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puede afectar a la entidad?		x		10	2	2



2. DECISIÓN DE RESPUESTA								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
168	¿Existe un proceso que periódicamente revise y actualice los planes estratégicos de toda la empresa?		x		10	4		
169	¿Se toma en cuenta el costo -beneficio para establecer un promedio del riesgo a responder?		x		10	4	4	
170	¿Comunican al personal sobre los riesgos posibles que puedan afectar a la entidad?	x			10	7	7	
171	¿Están en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos del personal?	x			10	8	8	

<b>SUMATORIA</b>	150	110
------------------	-----	-----

<b>PROMEDIO RESPUESTA AL RIESGO</b>	7,33	<b>7</b>	\$
-------------------------------------	------	----------	----

## Actividades de control

**CCI - FH**  
**28 de 42**

**ACTIVIDADES DE CONTROL**

1. INTEGRACIÓN CON LAS DECISIONES SOBRE RIESGOS								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
172	¿Al identificar los riesgos se ha minimizado la probabilidad de que causen efectos negativos para los objetivos de la organización?			x				
173	¿Una determinada actividad de control puede ayudar a alcanzar objetivos de la entidad?	x			10	8	8	
174	¿La empresa cuenta con un sistema de información eficiente al momento de comunicar los riesgos?		x		10	4	4	
175	<i>El sistema de información ayuda a:</i>							
	Controlar las actividades	x			10	10	10	
	Registrar las actividades	x			10	8	8	
	Supervisar las actividades que se generan en la entidad.	x			10	10	10	

2. PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
176	¿La empresa cuenta con el apoyo de la alta dirección para plantear los controles en función del nivel de riesgo?	x			10	9	9
177	¿Existe algún mecanismo para restringir la entrada del personal no autorizado en la empresa?		x		10	5	5
178	<i>La información electrónica es respaldada:</i>						
	Diaria						
	Semanal	x			10	10	10
	Mensual						
179	¿Establece su empresa política empresariales de planificación?		x		10	9	9
180	¿Contribuir a elevar los niveles de eficiencia de la empresa?	x			10	8	8

3. CONTROLES SOBRE SISTEMAS FINANCIEROS							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
181	¿La entidad cuenta con programas avanzados en tecnología?		x		10	7	7
182	¿La dirección ha dado tutoriales acerca de nuevos programas tecnológicos?		x		10	4	4

3. CONTROLES SOBRE SISTEMAS FINANCIEROS								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
183	<i>¿La empresa tiene seguridad en los sistemas informáticos?</i>							
	Protección a la Integridad		x		10	4	4	
	Confidencialidad	x			10	10	10	
	Disponibilidad de datos	x			10	10	10	

<b>SUMATORIA</b>	<b>150</b>	<b>116</b>
------------------	------------	------------

<b>PROMEDIO ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>7,73</b>	<b>8</b>	<b>Ω</b>
--	-------------	----------	----------

### Información y comunicación

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

1. CULTURA DE INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
184	¿La empresa cuenta con políticas de información y comunicación?	x			10	9	9	

1. CULTURA DE INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
185	¿Las políticas de información y comunicación de la empresa están de acorde con el logro de los objetivos?	x			10	8	8	
186	¿Las políticas de información y comunicación son difundida en todos los niveles de la empresa?	x			10	8	8	
187	¿Los directivos de la empresa cumplen con las políticas y normas establecidas?	x			10	8	8	
188	¿La alta dirección se provisiona de información y comunicación interna?	x			10	8	8	
189	¿Los directivos de la empresa se proporcionan comunicación externa?	x			10	8	8	
190	¿Se realizan supervisiones internas para verificar el cumplimiento de las normas?	x			10	9	9	
191	¿Se realizan evaluaciones externas para verificar el cumplimiento de las normas?		x		10	9	9	Evaluaciones Externas Por parte del Ministerio de Turismo y entes Reguladores
192	¿Las supervisiones que se realizan son internas y externas?	x			10	4	4	Supervisiones internas

2. HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISIÓN							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
193	¿Las políticas y procedimientos definen responsabilidades dentro de la empresa?	x			10	9	9
194	¿Las políticas y procedimientos se relacionan con la información que se debe recibir?	x			10	10	10
195	¿Se analiza la información en los diferentes niveles de la organización?		x		10	6	6
196	¿Los directivos de la entidad analiza la información recibida?	x			10	9	9
197	¿La información que se suministra es a personas adecuadas?	x			10	10	10
198	¿La información que se suministra es de forma detallada?	x			10	10	10
199	¿La información que se suministra le permite cumplir con sus responsabilidades?	x			10	10	10
200	¿La empresa cuenta con sistemas de información?	x			10	9	9
201	¿Se actualizan los sistemas de información?	x			10	9	9

2. HERRAMIENTAS PARA LA SUPERVISIÓN							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
202	¿Brindan atención los directivos a los informes?	x			10	10	10
203	¿Los informes de las unidades son entregados oportunamente?		x		10	7	7

3. SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
204	La organización cuenta con sistemas y procedimientos actuales.	x			10	9	9
205	Posee sistemas acorde a los objetivos institucionales.	x			10	8	8
206	Las existencias de políticas ayudan al mejoramiento de la organización.	x			10	9	9
207	Son definidos y medibles los objetivos estratégicos de la Dirección en términos de presupuestos, logros y otros criterios.		x		10	3	3
208	Se suministra a los directivos y jefes de departamento la información necesaria para cumplir con sus responsabilidades.	x			10	9	9

3. SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
209	¿Existe un proceso para reportar situaciones impropias, que se generen en la empresa?	x			10	10	10	informe inmediato
210	Son resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas.	x			10	10	10	

4. CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
211	¿Se ha identificado alguna irregularidad dentro de la organización?		x		10	9	9	
212	¿Es alto el grado de errores que se han identificado en la organización?		x		10	10	10	
213	¿La información que presenta la empresa debe ser oportuna y confiable?	x			10	10	10	
214	¿Existen políticas apropiadas para desarrollar y modificar los sistemas de información del Servicio?		x		10	6	6	



4. CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
215	¿La empresa cuenta con un adecuado sistema de información?	x			10	9	9
216	¿Las herramientas y sistemas estratégicos se encuentran sincronizados?		x		10	4	4
217	¿Existe una supervisión frecuente en todos los niveles de la organización?	x			10	10	10
218	¿Deja en constancia la supervisión que realiza a los distintos niveles de la organización?	x			10	10	10
219	¿Las decisiones importantes se toman en base a los datos existentes?	x			10	9	9
220	¿Debe existir disponibilidad, integridad y confiabilidad de la información?	x			10	10	10
221	¿Hay un proceso para comunicar rápidamente la información crítica a toda la entidad cuando sea necesario?	x			10	9	9

4. CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
222	¿Existen controles establecidos para mantener actualizados los sistemas de información desarrollados en cada área?	x			10	9	9

5. COMUNICACIÓN INTERNA							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
223	¿La información que se genera en la entidad es confiable?	x			10	9	9
224	¿Existe una cultura empresarial de autocontrol?	x			10	10	10
225	¿Existen líneas de comunicación?	x			10	9	9
226	¿Si se denuncia actos indebidos se comunica oportunamente?	x			10	10	10
227	¿Las denuncias son registradas por escrito?	x			10	8	8
228	¿El nivel directivo acepta opiniones del resto de la compañía para tomar decisiones acerca de la producción?	x			10	9	9
229	¿Las decisiones son puesta en práctica eficazmente?	x			10	9	9

6. COMUNICACIÓN EXTERNA							
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
230	¿La responsabilidad es compartida entre los miembros de la organización?	x			10	10	10
231	¿los miembros de la organización tienen una comunicación transparente?	x			10	8	8
232	¿la información entregada a las instituciones reguladoras es comprensible?	x			10	10	10
233	¿la información entregada a los organismos de control está respaldada con documentos para que sea de fácil comprensión?	x			10	10	10
234	¿la información es entregada a tiempo a los organismos de control?	x			10	10	10

<b>SUMATORIA</b>	<b>510</b>	<b>445</b>
------------------	------------	------------

<b>PROMEDIO INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>8,73</b>	<b>9</b>	<b>Ж</b>
--	-------------	----------	----------

## SUPERVISIÓN Y MONITOREO

1. SUPERVISIÓN PERMANENTE								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
235	¿Existen delegados para realizar supervisiones?		x		10	7	7	
236	¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos de supervisión?		x		10	7	7	
237	¿Los informes de supervisión son comunicados a sus directivos?	x			10	8	8	
238	¿La información obtenida por terceros es comprobada?	x			10	9	9	
239	¿Los empleados tienen la potestad de presentar denuncias?	x			10	8	8	
240	¿Se realizan las denuncias en forma verbal?	x			10	10	10	
241	¿Se realizan las denuncias en forma escrita?		x		10	8	8	Las denuncias en su mayoría son realizadas de forma verbal directamente con el Gerente o Administradores.
242	¿Se aplican encuestas al personal en forma constante?		x		10	7	7	

1. SUPERVISIÓN PERMANENTE							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
243	¿Se informa de los resultados obtenidos a través de las encuestas?	x			10	9	9

2. EVALUACIÓN INTERNA								
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
244	¿El proceso de evaluación de control interno es apropiado?	x			10	10	10	
245	¿Los métodos utilizados para evaluar el sistema de control interno son razonables?	x			10	3	3	No se utilizan los Indicadores Adecuados
246	¿La empresa aplica métodos técnicos para la evaluación del sistema de control interno?	x			10	8	8	
247	¿Le empresa cuenta con un plan de comunicación interna?	x			10	8	8	
248	¿Existen problemas en el sistema de comunicación actual?	x			10	7	7	
249	¿Son adecuados los medios existentes de comunicación?		x		10	4	4	
250	¿Existen personas responsables para las tareas de comunicación?		x		10	6	6	

2. EVALUACIÓN INTERNA							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
251	¿La empresa cuenta con un proceso de seguimiento?		x		10	4	4
252	¿Se realizan acciones de seguimiento sobre las actividades de la empresa?	x			10	10	10
253	¿Se presentan informes de seguimiento de manera constante?		x		10	7	7
254	¿La empresa cuenta con unas políticas de comunicación interna?	x			10	9	9
255	¿Se comunican con frecuencia los resultados de auditoría al personal?			x			No se realizan Auditorías
256	¿Se cumplen con las políticas de comunicación establecidas?	x			10	9	9

3. EVALUACIÓN EXTERNA							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
257	¿La directiva acata recomendaciones presentadas en los informes por los auditores?			x			No se Realizan Auditorías
258	¿El informe de auditoría es presentado a los propietarios?			x			No se Realizan Auditorías

**CCI - FII**  
**41 de 42**

3. EVALUACIÓN EXTERNA							
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES
259	¿Existe una planificación para las auditorías internas?		x		10	1	1
260	¿El auditor interno interviene mientras se lleva a cabo una auditoría externa?			x			
261	¿Se informa al comité los resultados obtenidos de la auditoría?			x			

<b>SUMATORIA</b>	250	189
------------------	-----	-----

<b>PROMEDIO SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	7,56	7,56	8	≈
---	------	------	---	---

<b>Elaborado por:</b>	Maribel González Evelyn Yépez
<b>Supervisado por:</b>	Rubén Velalcázar
<b>Fecha:</b>	14 de noviembre 2016

## Tabulación

**CCI - FII**  
**42 de 42**

Tabla 22. Cuadro Resumen componentes

<b>CONTROL INTERNO</b>						
	<b>COMPONENTES</b>	<b>VALOR</b>	<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>
€	Ambiente de Control	8,77	8,77			<i>No existe riesgo</i>
¥	Establecimiento de Objetivos	7,38		7,38		<i>Riesgo Medio</i>
ψ	Identificación de Eventos	7,73	7,73			<i>No existe riesgo</i>
ю	Evaluación del Riesgo	7,40		7,40		<i>Riesgo Medio</i>
φ	Respuesta el Riesgo	7,33		7,33		<i>Riesgo Medio</i>
Ω	Actividades de control	7,73	7,73			<i>No existe riesgo</i>
Ж	Información y Comunicación	8,73	8,73			<i>No existe riesgo</i>
≡	Supervisión y Monitoreo	7,56	7,56			<i>No existe riesgo</i>

<b>SUMATORIA</b>	<b>62,63</b>	<b>40,52</b>	<b>22,28</b>	<b>0</b>
------------------	--------------	--------------	--------------	----------

<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>7,83</b>	<b>8</b>
-------------------------	-------------	----------

Tabla 20. Denominación de Valores

VALORES	DENOMINACIÓN	VALORES	DENOMINACIÓN	VALORES	DENOMINACIÓN
0	<b>BAJO</b>	4	<b>MEDIO</b>	8	<b>ALTO</b>
1		5		9	
2		6		10	
3		7			

<b>Control Interno Bajo</b>	<b>Riesgo Alto</b>
<b>Control Interno Alto</b>	<b>Riesgo Bajo</b>

Elaborado por: Las Autoras



### 3.6.6 Hoja De Hallazgos FASE II

**HH - FII**  
**1 de 8**

#### **HALLAZGO 4**

#### **MANTENER UN BUZÓN DE SUGERENCIAS CONTRIBUYEN PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN Y EL CLIMA LABORAL**

#### **CONDICIÓN**

Como resultado de la evaluación a las áreas y dependencias de Oasis Hostería, se observó que no existe un buzón de sugerencias interno, en donde el personal operativo principalmente, puedan presentar sus comentarios o quejas sin temor a represalias.

Sn embargo, al existir alguna inconformidad, los empleados pueden establecer un dialogo con el personal administrativo, mas no de forma directa con el Gerente General.

#### **CRITERIO**

El COSO II ERM en su componente de Información y Comunicación y su subcomponente Confiabilidad de la información, se destaca que: Es importante que el personal entienda que no habrá represalias por comunicar información relevante. Se envía un mensaje claro con la existencia de mecanismo que animen a los empleados a informar las violaciones sospechadas al código de conducta de una entidad o por el trato que se dé al personal que presente denuncias.

#### **CAUSA**

Debido al desinterés por parte del personal administrativo, no se ha implementado un buzón o sistema de sugerencias, o establecer un medio directo de comunicación con el Gerente General para dar a conocer quejas, críticas y recomendaciones.

**EFEECTO****HH - FII**  
**2 de 8**

Existe poca preocupación por parte del Gerente General y personal administrativo en lo referente a las inquietudes o problemas que el personal operativo pueda presentar, lo que puede alterar la eficacia y eficiencia en las actividades, ya que el personal no comunica sus inquietudes por temor a represarías.

**CONCLUSIÓN**

La hostería no posee un sistema de buzón de sugerencias que permita al personal expresar sus inconvenientes o ideas de mejora, por temor a que sus opiniones no sean tomadas en cuenta, u ocasionen problemas. Además, al existir inconvenientes estos no puedan ser solucionados de forma adecuada.

**RECOMENDACIÓN**

El Gerente General designe al asistente administrativo, la implementación y capacitación a los empleados para el uso correcto de este medio de comunicación interna en la Hostería, el cual facilitara a comunicación y resolución de conflictos.

**HALLAZGO 5****LA MEDICIÓN DE RIESGOS CONTRIBUYEN AL MEJORAMIENTO DEL  
CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA****CONDICIÓN**

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno basado en riesgos en la hostería, se constató que existe un estudio de los riesgos elaborado por un especialista, pero del informe

emitido no se aplican los métodos y técnicas adecuadas para medir y valorar los riesgos, por parte del personal administrativo y operativo.

### **CRITERIO**

Debido a que en la entidad desconocen del Control de Recursos y Riesgos de Ecuador (CORRE), mismo que trata sobre la identificación y evaluación de los riesgos, manejo de la cultura organizacional, establecer un ambiente de control enfocado a la integridad y valores éticos, establecer líneas de comunicación, entre otros; este debe ser adaptado de manera integral en una entidad, dirigido a todos los niveles que tengan la autoridad necesaria para asumir sus responsabilidades de alcanzar sus objetivos.

En las Normas OHSAS 18001, Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional, en el punto 4.3.1 Identificación de peligro, se establece que: “La organización debe establecer, implementar y mantener los procedimientos para la continua identificación de peligros, evaluación de riesgo, y determinación de los controles necesarios.”

### **CAUSA**

El desconocimiento por parte del personal administrativo al COSO II ERM, y las Normas OHSAS 18001, al momento de establecer métodos e instrumentos adecuados de gestión, para identificar, medir y controlar los riesgos a los que se encuentran expuesta la hostería y que podría afectar a la consecución de objetivos.

### **EFECTO**

El desconocimiento sobre métodos que le permitan reconocer y evaluar los riesgos, impide la consecución de objetivos, y la toma de decisiones adecuadas y oportunas para el control de las

mismas. Puesto que, para la realización del análisis y evaluación de riesgos, se contrata a un especialista, lo que genera un incremento en sus gastos. Este tipo de servicios no se lo realiza de forma constante en la entidad, ocasionando que el informe entregado no se encuentra actualizado con las variaciones de los factores interno y externos que afectan al ente turístico.

## **CONCLUSIÓN**

En la hostería no se aplican métodos adecuados para el reconocimiento de eventualidades, mismos que pueden afectar en el desarrollo de las actividades.

## **RECOMENDACIÓN**

Al Gerente Propietario, designe al Administrador de Gestión la implementación y posterior capacitación al personal administrativo y operativo sobre la importancia del uso del COSO II ERM en la entidad y el uso de instrumentos para la medición de riesgos, con la finalidad de que puedan tomar decisiones para controlar y mitigar el riesgo, logrando así que sus procesos tengan una mayor confiabilidad y seguridad.

En el caso de la contratación del especialista para la valoración de los riesgos, se lo realice de forma más continua para tener una idea más clara sobre los riesgos que afectan a la entidad y tomar las medidas correctivas adecuadas.

**HALLAZGO 6****HH - FII  
5 de 8****EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACORDES A LA  
ACTIVIDAD DE OASIS HOSTERÍA, PERMITE CONSEGUIR LOS PROPÓSITOS  
ESPERADOS****CONDICIÓN**

Luego del análisis y evaluación del cuestionario de control interno aplicado a las áreas de la entidad, se determinó que los objetivos estratégicos planteados por la entidad, carecen de una estructura, puesto que no se pueden medir y no están enfocados a las actividades de la misma.

**CRITERIO**

Los objetivos de la entidad se encuentran mal estructurados y definidos, no cumple con lo determinado en la Norma ISO 9000, en el numeral 2.5 Política de la calidad y objetivos de la calidad, se determina: “Los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización, (...), determina los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados.

En el COSO II ERM, en su componente de Establecimiento de Objetivos, en el subcomponente Objetivos estratégicos determina lo siguiente: “A partir de la misión, la dirección fija los objetivos estratégicos, formula las estrategias y establece los correspondientes objetivos operativos, de información y de cumplimiento.”

En el subcomponente de Objetivos específicos, hace referencia a que los objetivos deben ser fácilmente entendibles y medibles. Deben fijar como mínimo: tiempo/período, responsables, recursos, factores críticos de éxito, entre otros. La gestión de riesgos corporativos exige que el personal en todos los niveles alcance suficiente entendimiento de los objetivos de la entidad.

Además, señala que existe una relación directa entre los objetivos que la entidad desea lograr y los componentes del COSO II ERM, que facilitan su logro.

### **CAUSA**

La inobservancia por parte del personal administrativo de la entidad en la formulación de los objetivos estratégicos producto del no cumplimiento de lo establecido en el COSO II ERM y la Norma ISO 9000.

### **EFEECTO**

El desconocimiento del personal administrativo en la elaboración y estructuración de los objetivos estratégicos, provoca que los empleados no sientan un compromiso con la entidad, generando dificultades en alcanzar resultados óptimos esperados por la entidad.

### **CONCLUSIÓN**

Los objetivos estratégicos que posee la hostería no se encuentran bien definidos, ya que no proyecta de forma clara que actividades o procesos se deben desarrollar de forma eficiente para el cumplimiento de los mismos.

### **RECOMENDACIÓN**

El Gerente General delegue al Administrador de Gestión y personal involucrado, la revisión y la reforma de los objetivos estratégicos que pretender alcanzar la entidad y mediante el uso de mecanismos de información deben ser comunicados a todos los miembros que la conforman.

**HALLAZGO 7****HH - FII**  
**7 de 8****LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PERMITE MEJORAR  
LOS RESULTADOS INSTITUCIONALES****CONDICIÓN**

Previa la aplicación del cuestionario de control interno de la fase I y fase II, se determinó que en la Hostería no se han aplicado ningún tipo de auditoría, que le permita conocer el estado actual de la entidad, en aspectos financieros y operativos.

**CRITERIO**

Por falta de conocimiento y aplicación del COSO II ERM, en su componente Supervisión Permanente, correspondiente a la Evaluación Externa, se establece que: “El diseño del COSO II ERM debe incorporar la necesidad de evaluaciones externas realizadas en forma periódica, principalmente cuando se ejecutan auditorías de los estados e informes financieros, sin descartar otro tipo de evaluaciones dirigidas a las operaciones, los sistemas y los procesos.

También es importante señalar que existen organismos reguladores o de control que vigilan el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes, relacionadas con los controles internos, gestión de riesgos, administración presupuestaria, la administración del capital humano y el medio ambiente las que también realizan algunas revisiones que pueden tener relación con el cumplimiento de leyes que tienen efecto directo o indirecto sobre el COSO II ERM y el logro de los objetivos.”

Además, en el subcomponente Responsabilidad y Valores éticos, se establece que: “La auditoría interna y externa constituye otro elemento de la responsabilidad de la organización, para evaluar la calidad del COSO II ERM establecido y la eficiencia y eficacia de la gestión de los administradores.”

**CAUSA**

La falta de interés por parte del Gerente y los administradores de la Hostería para la aplicación de auditorías u otros métodos o sistemas de evaluación de la gestión, ha ocasionado que las actividades no se ejecuten de manera eficiente, afectando de manera directa al alcance de los objetivos y metas ya establecidas.

**EFEECTO**

Al no efectuarse auditorías internas como externas y evaluaciones al control interno, impide que la entidad pueda conocer si se encuentra cumpliendo los requerimientos de las normas y leyes vigentes y determinar si los procesos que realiza son los idóneos para el cumplimiento de objetivos.

**CONCLUSIÓN**

No realizar evaluaciones a la gestión administrativa, ocasiona un desconocimiento total de la situación de la entidad en cuanto al control interno y cumplimiento de las disposiciones legales.

**RECOMENDACIÓN**

Al Gerente Propietario de Oasis Hostería, designe al Administrador de Gestión contratar una firma auditoría o un auditor independiente, sea de carácter financiero, informático, ambiental o de gestión para la realización de un examen completo y sistemático a la entidad con la finalidad de tener una opinión de un profesional en cuanto a la gestión realizada, y tomar las decisiones correctivas apropiadas que contribuya al mejoramiento continuo de la entidad.



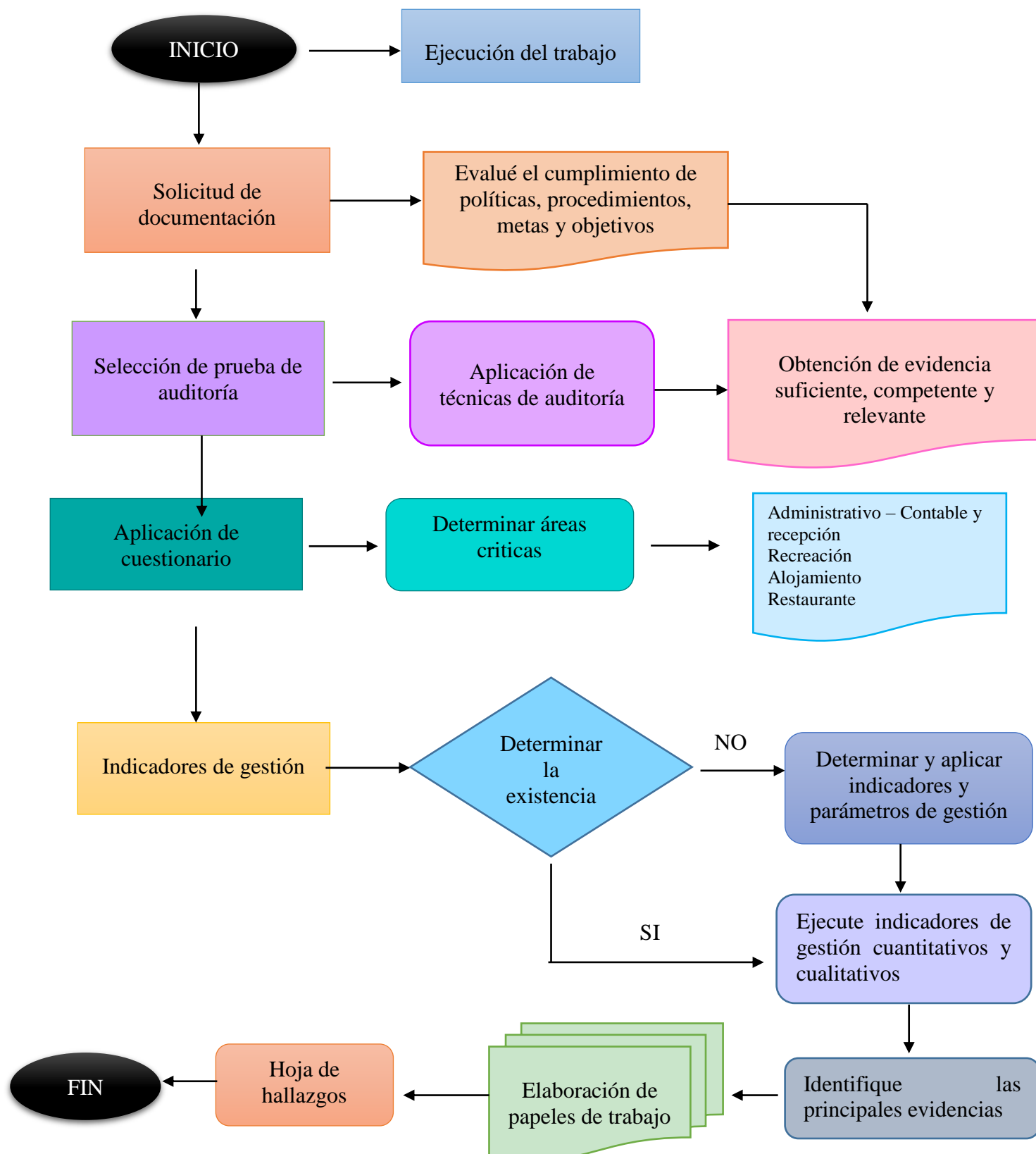
### **3.7 FASE III: EJECUCIÓN**

#### **3.7.1 Introducción**

La fase de ejecución es en la cual el auditor y su equipo de trabajo multidisciplinario desarrolla los programas de auditoría que comprenden objetivos, procesos y cuestionario de control interno para cada una de las dependencias, áreas, procesos, entre otros a ser evaluados. Se aplican las técnicas y pruebas de auditoría para el análisis respectivo. Se evidencia mediante la elaboración de papeles de trabajo la evaluación del cumplimiento de los objetivos propuestos por la administración de la empresa y sirve de sustento para la elaboración del informe final de la auditoría de gestión, pues en estos se deja indicado todas las novedades establecidas en la auditoría. Así también se analiza a través de los indicadores planteados el grado de cumplimiento de las actividades propuestas

### 3.7.2 Flujograma

*Ilustración 18. Flujograma e actividades Fase III*



Elaborado por: Las Autoras

### 3.7.3 Programa de Auditoría

**PA - FIII**  
**1 de 2**

#### Objetivos

- Examinar el cumplimiento de políticas y procedimientos empleados para alcanzar los objetivos.
- Verificar el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en las áreas que conforman
- Aplicar el cuestionario y los indicadores de evaluación a las áreas de la hostería.
- Construir la hoja de resumen de hallazgos
- Elaborar el informe con los principales hallazgos encontrados durante la realización de la auditoría de gestión.

<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
<b>Nro.</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. T.</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Observaciones</b>
1	Solicite los documentos que respalden el desempeño de las actividades de las áreas que conforman la hostería para el cumplimiento de metas y objetivos establecidas.		EY	MG	
2	Seleccione las pruebas de auditoría que faciliten la obtención de evidencia suficiente del cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad.		EY	MG	
3	Determine y compruebe mediante las técnicas de auditoría, como: inspección física, observación, indagación y otras situaciones para determinar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar los objetivos a auditarse		EY	MG	

**PA - FIII**  
**2 de 2**

<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
<b>Nro.</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. T.</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Observaciones</b>
4	Revise la existencia de indicadores de gestión utilizados por la entidad para la evaluación del cumplimiento de metas.		EY	MG	
5	Determine los parámetros e indicadores de mayor importancia para evaluar el desempeño de la entidad.	<b>IND – Apl - FIII 1 de 5</b>	EY	MG	
6	Aplique los indicadores cuantitativos y cualitativos para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y realice un análisis de los mismos.	<b>IND – Apl - FIII 1 de 5</b>	EY	MG	
7	Aplique el cuestionario correspondiente por cada área.	<b>CACR-FIII CR-FIII CRte-FIII CA-FIII</b>	EY	MG	
8	Identifique las principales evidencias y áreas críticas de Oasis Hostería.	<b>CACR-FIII CR-FIII CRte-FIII CA-FIII</b>	EY	MG	
9	Elabore los respectivos papeles de trabajo que sustenten los hallazgos encontrados.	<b>HH - FIII 1 de 8</b>	EY	MG	


**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras


### 3.7.4 Cuestionarios por Cada Área calificado


- **Administrativo - Contable y Recepción**


<b>Elaborado por:</b>	Maribel González Evelyn Yépez
<b>Supervisado por:</b>	Rubén Velalcázar
<b>Fecha:</b>	05 de diciembre /2016

		<b>CUESTIONARIO ÁREAS DE ADMINISTRATIVO - CONTABLE Y RECEPCIÓN</b>  <b>FASE III</b>					<b>CACR - FIII</b> <b>1 de 4</b>	
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
1	¿La entidad desarrolla una administración estratégica para el cumplimiento de sus objetivos?	x			10	8	8	Pese a que la entidad desarrolla una administración estratégica, aún existen deficiencias en cuanto a los procesos de seguimiento y control de los objetivos planteados
2	¿Existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por cada área para la consecución de estrategias?		x		10	2	2	No existe ningún tipo de reporte que indique la información pertinente respecto del cumplimiento de objetivos lo cual es indispensable para el proceso de toma de decisiones
3	¿Existen responsables determinados específicamente para el seguimiento periódico de las metas y objetivos de las distintas áreas funcionales?	x			10	3	3	Los propietarios son los encargados de la administración de la Hostería y por ende los responsables de dar seguimiento y control a las actividades realizadas en cada área.

		<b>CUESTIONARIO ÁREAS DE ADMINISTRATIVO - CONTABLE Y RECEPCIÓN</b>					<b>CACR - FIII</b> <b>2 de 4</b>	
<b>FASE III</b>								
<b>N°</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>VALOR REAL</b>	<b>VALOR ÓPTIMO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>	
4	¿La entidad cuenta con procedimientos administrativos, previamente incluidos en los reglamentos específicos?	x			10	8	8	
5	¿En qué porcentaje las actividades de análisis, control y divulgación de la información contable están apoyados por un sistema de información?							La Hostería un sistema contable hotelero denominado Smart Management, el cual es muy adecuado para los servicios que presta este centro turístico.
	a) Más del 90%	x			10	9	9	
	b) Entre el 60% y 90%							
	c) Entre el 30% y 60%							
	d) Menos del 30%							
6	¿En qué medida la información que produce su sistema contable atiende las características de calidad y oportunidad, y en general las necesidades de los distintos usuarios?							
	a) Alto	x			10	9	9	
	b) Mediano							
	c) Bajo							


		<b>CUESTIONARIO ÁREAS DE ADMINISTRATIVO - CONTABLE Y RECEPCIÓN</b>					<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>CACR - FIII</b>  <b>3 de 4</b> </div>	
<b>FASE III</b>								
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
7	¿Los estados financieros, cierre de cuentas, balances son cerrados en la misma fecha de finalización del periodo contable?							El cierre de cuentas se lo realiza al finalizar el periodo contable, pero con sus respectivos ajustes debido a que existen cambios por partes de los clientes y sus reservaciones o por otra parte se presentan inconvenientes que no se pueden controlar con anticipación.
	a) Si							
	b) Sí, pero con ajustes posteriores	x			10	8	8	
	c) No							
8	¿Los informes financieros de publicación son extraídos desde un mismo sistema de información o requiere de la utilización de otro software como: (Excel, Word, etc.) u otros medios?							
	a) Directamente del sistema	x			10	10	10	
	b) Otra herramienta							
	¿Cuál?							
9	¿Para la presentación y divulgación de estados financieros aplican algún estándar o formato?							Se aplica el formato establecido por el sistema contable de la entidad y por el sistema informativo de Ministerio de Turismo.
	a) No							
	b) Sí, ¿Cuál?	x			10	10	10	


		<b>CUESTIONARIO ÁREAS DE ADMINISTRATIVO - CONTABLE Y RECEPCIÓN</b>  <b>FASE III</b>					<b>CACR - FIII</b> <b>4 de 4</b>	
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
10	¿En el sistema por el cuál ustedes manejan la información, tienen algún método para ver reportes históricos que permitan analizar y comparar datos?							Si el sistema contable Smart Management cuenta con una base de datos donde en cualquier momento se puede solicitar información y ver los reportes financieros a una determinada fecha
	a) No							
	b) Sí, ¿Cuál?	x			10	10	10	
11	¿Todos los reportes de ventas y facturas se los entrega al administrador encargado?	x			10	8	8	Todas las facturas de venta del restaurante, alojamiento y entradas a las piscinas son entregadas a recepción para su posterior registro y pertinente aprobación por parte de los administrativos.


<b>SUMATORIA</b>	110	85		
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>7,73</b>	7,73	<b>7,7</b>	



- Recreación


		<b>CUESTIONARIO ÁREA DE RECREACIÓN FASE III</b>					<b>CR - FIII 1 de 3</b>	
Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
1	¿El área recreativa de Oasis Hostería cuenta con todas las medidas de seguridad establecidas por el SET (Sistema de Salud en el Trabajo)?	x			10	9	9	
2	¿Las instalaciones recreativas son adecuadas para el uso de los clientes?	x			10	9	9	
3	<i>Los toboganes acuáticos y piscinas se encuentran en un estado:</i>							
	a) Excelente							
	b) Bueno	x			10	8	8	
	c) Malo							
	d) Regular							
4	¿La hostería cuenta con generadores eléctricos que sustenten el normal funcionamiento de los atractivos turísticos en caso de posibles eventualidades?		x		10	0	0	La hostería no cuenta con un generador eléctrico que le sirva de respaldo en caso de cortes de luz, lo que impide el normal funcionamiento de la piscina de olas y los toboganes acuáticos, ocasionando inconformidad en los clientes y en los peores casos la devolución de entradas.


		<b>CUESTIONARIO ÁREA DE RECREACIÓN FASE III</b>					<b>CR - FIII 2 de 3</b>	
Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
5	¿El área recreativa de este centro turístico recibe el mantenimiento respectivo?	x			10	9	9	
6	¿El personal encargado del mantenimiento cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de una forma segura?	x			10	8	8	
7	¿En caso de emergencias la Hostería dispone del servicio de seguridad policial y cuerpo de bomberos a una distancia cercana?	x			10	10	10	
8	¿Considera que el espacio destinado para la recreación en la hostería es suficiente o necesita de ampliaciones?		x		10	7	7	El espacio recreativo de la Hostería no es suficiente debido a que la demanda de clientes en temporada de feriados supera los porcentajes establecidos. A razón de eso sí sería considerable una ampliación con el objeto de satisfacer las necesidades de todos los clientes.
9	¿El manejo de los desechos en el área recreativa es el adecuado?		x		10	8	8	Si existe un manejo adecuado de desechos en todo lo que corresponde al área recreativa pero como se trata de un espacio abierto en una zona agraria, existen algunos contaminantes producto de esta actividad.

		<b>CUESTIONARIO ÁREA DE RECREACIÓN FASE III</b>					<b>CR - FIII 3 de 3</b>	
Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
10	¿Existe un control pertinente respecto de las bebidas alcohólicas, alimentos y mascotas antes de ingresar a los espacios recreativos?	x			10	10	10	
11	¿Los baños y vestidores cumplen con los estándares de higiene necesarios?	x			10	9	9	

<b>SUMATORIA</b>	110	87		
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>7,91</b>	7,91	<b>7,9</b>	<b>8</b>

- **Restaurante**

		<b>CUESTIONARIO ÁREA DE RESTAURANTE FASE III</b>					<b>CRte - FIII 1 de 3</b>	
Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
1	¿La comida que se sirve en el restaurante de la hostería satisface las expectativas de los clientes?	x			10	9	9	
2	¿La entidad posee personal de cocina profesional y debidamente capacitado?	x			10	9	9	


		<b>CUESTIONARIO ÁREA DE RESTAURANTE FASE III</b>					<b>CRte - FIII 2 de 3</b>	
<b>N°</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>VALOR REAL</b>	<b>VALOR ÓPTIMO</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
<b>3</b>	¿El personal de cocina es suficiente y competente?	x			10	9	9	
<b>4</b>	¿La entidad cuenta con el espacio y las herramientas necesarias para que el personal de cocina desempeñe su trabajo de una manera eficiente?	x			10	9	9	
<b>5</b>	¿El lugar donde se preparan los alimentos posee registro sanitario otorgado por el ARCSA?	x			10	10	10	
<b>6</b>	¿Los alimentos a prepararse cumplen con la normativa ISO de calidad (9.000) e inocuidad de los alimentos (22.000)?	x			10	9	9	
<b>7</b>	¿Se aplica un proceso de seguimiento y control pertinente sobre la manipulación y preparación de los alimentos?	x			10	7	7	No existe un proceso de seguimiento y control técnicamente elaborado y oportunamente respaldado que evalúe el proceso de manipulación y preparación de los alimentos. En lugar de eso se aplica el método de la observación directa por parte de los administradores de la entidad.


		<b>CUESTIONARIO ÁREA DE RESTAURANTE FASE III</b>					<b>CRte - FIII 3 de 3</b>	
Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
8	¿La entidad difunde y pone en consideración del cliente el menú del día y demás ofertas culinarias?	x			10	10	10	
9	¿Los utensilios de cocina y la vajilla en la que se sirven los alimentos se encuentran limpios?	x			10	10	10	
10	¿El tiempo de recepción y entrega del pedido a los clientes es oportuno?	x			10	9	9	
11	¿Ha existido quejas al servicio del restaurante que la hostería ofrece?	x			10	8	8	
12	¿La entidad realiza un proceso de seguimiento y control de facturas de venta que se obtiene del restaurante?	x			10	9	9	

<b>SUMATORIA</b>		120	108		
<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>9,00</b>	9,00	<b>9,0</b>	<b>B</b>

- Alojamiento

		CUESTIONARIO ÁREA DE ALOJAMIENTO					<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>CA - FIII</b>  <b>1 de 3</b> </div>	
FASE III								
N°	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO		OBSERVACIONES
1	<i>El servicio de alojamiento que ofrece la Hostería es:</i>							
	a) Excelente							
	b) Bueno	x			10	9	9	
	c) Malo							
	d) Regular							
2	¿Las habitaciones se encuentran en buen estado?	x			10	9	9	
3	¿Disponen las habitaciones de todos los implementos necesarios para la comodidad y confort de los clientes?	x			10	9	9	
4	¿Se realiza el mantenimiento respectivo a todas las habitaciones?	x			10	10	10	
5	¿La hostería cuenta con el personal suficiente para realizar el mantenimiento de las habitaciones?		X		10	3	3	La hostería únicamente cuenta con una camarera de planta encargada del mantenimiento de las habitaciones y todo lo concerniente al alojamiento. En días feriados se procede a contratar personal de apoyo el cual no es suficiente.

		<b>CUESTIONARIO ÁREA DE ALOJAMIENTO</b>					<b>CA - FIII</b> <b>2 de 3</b>	
<b>FASE III</b>								
<b>N°</b>	<b>CUESTIONARIO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>VALOR REAL</b>	<b>VALOR ÓPTIMO</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
<b>6</b>	¿En caso de olvido de pertenencias y objetos de valor es posible la recuperación por parte de los clientes?	x			10	9	9	La entidad establece un tiempo determinado para el cliente revise sus pertenencias antes de entregar la habitación en caso de olvido las pertenencias son entregadas por el personal de limpieza.
<b>7</b>	¿El sector de alojamiento cuenta con las medidas de seguridad necesarias?	x			10	9	9	
<b>8</b>	¿Las habitaciones cuentan con las medidas de salubridad pertinentes?	x			10	9	9	
<b>9</b>	¿Las habitaciones poseen sistemas de control de plagas para evitar molestias y problemas de salud a los clientes?	x			10	10	10	Todas las habitaciones cuentan con exterminadores de plagas y además se realizan fumigaciones periódicas para combatirlas.
<b>10</b>	¿El área de alojamiento de la hostería cuenta con un espacio de parqueo seguro?	x			10	10	10	
<b>11</b>	¿La hostería dispone de diferentes opciones en cuanto a tipos de habitaciones que satisfagan las expectativas del cliente?	x			10	10	10	La hostería dispone de cuatro tipos de habitaciones: Estándar, Cabaña, Mini cabaña, SUIT


		CUESTIONARIO ÁREA DE ALOJAMIENTO					<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>CA - FIII</b>  <b>3 de 3</b> </div>	
FASE III								
Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	N/A	VALOR REAL	VALOR ÓPTIMO	OBSERVACIONES	
12	¿Considera que la infraestructura de la hostería destinada al alojamiento requiere de alguna ampliación o mejora?	x			10	8	8	La infraestructura de alojamiento de la hostería como todo si requiere de innovación en lo que respecta a la adquisición de ventiladores, o aire acondicionado y televisores modernos.

SUMATORIA	120	105		
CALIFICACIÓN	8,75	8,75	8,8	6

**IND – Apl - FIII**  
**1 de 5**

### 3.7.5 Indicadores Aplicados

Tabla 23. Indicador de Eficacia

		<b>INDICADOR DE EFICACIA</b>
<i>Nombre del indicador</i>		
<p>× <b>Grado de Involucramiento</b></p>		
$x = \frac{\text{Número del personal que tiene conocimiento del Plan Operativo}}{\text{Numero total de personal}} \times 100$		
$x = \frac{14}{20} \times 100$		
Grado de Involucramiento = 70% <b>N</b>		





## INDICADOR DE EFICACIA

*Nombre del indicador*

### \* Grado de Involucramiento

**Análisis:** La mayor parte de los administrativos y operativos de Oasis Hostería conocen acerca del plan operativo institucional, que comprende misión, visión y objetivos. A razón de que fue un aspecto previamente difundido mediante capacitaciones y carteleras por parte de la Administración. Sin embargo, el 30% de los empleados nuevos desconocen del tema en especial los del área de mantenimiento a causa de desinterés u olvido.

**Fuente:** Datos de la entidad  
**Elaborado por:** Las Autoras

*Tabla 24. Indicador de Eficiencia*



## INDICADOR DE EFICIENCIA

*Nombre del indicador*

### \* Nivel de capacitación del personal

$$x = \frac{\# \text{ Empleados capacitados}}{\# \text{ Total de empleados}} \times 100$$

$$x = \frac{18}{20} \times 100$$

$$\text{Capacitación Laboral} = 90\% \quad \text{✎}$$

} Σ

**Análisis:** En lo referente a capacitaciones. En Hostería Oasis se brinda asesoramiento laboral a sus colaboradores en un 90%. La diferencia porcentual es a causa de que se trata de empleados nuevos que no han formado parte de los procesos de capacitaciones anteriores.



## INDICADOR DE EFICIENCIA

Nombre del indicador

### × Personal Aprobado

$$x = \frac{\# \text{ Personal que aprobó}}{\# \text{ Personal que asistió}} \times 100$$

$$x = \frac{14}{18} \times 100$$

$$\text{Personal Aprobado} = 77,8\% \quad \Omega$$

} Σ

**Análisis:** En relación al personal que aprobó, se concluye que el 22% que en su mayoría corresponde al personal de mantenimiento y seguridad, que no han realizado las respectivas evaluaciones para culminar el curso o capacitación recibida, esto puede estar relacionado a que el personal administrativo no realiza el seguimiento pertinente para que todos los empleados obtengan una certificación de la culminación de los mismos.

### × Incentivos a empleados

$$x = \frac{\text{Número de empleados que han recibido incentivos}}{\text{Número total de empleados}} \times 100$$

$$x = \frac{4}{20} \times 100$$

$$\text{Incentivos} = 20\% \quad \&$$

} Σ

**Análisis:** La administración de Oasis Hostería está compuesta por los dueños de la entidad turística los mismos que premian el buen desempeño de sus trabajadores a través de retribuciones económicas y permisos laborales en caso de que el empleado lo necesite. No obstante, el 20% demuestra que no todos son acreedores de estos beneficios que según los propietarios se debe a la falta de recursos a causa de las malas ventas.



## INDICADOR DE EFICIENCIA

*Nombre del indicador*

### × Nivel de Alojamiento – Reservasiones

$$x = \frac{\# \text{ Reservasiones canceladas}}{\# \text{ Reservasiones totales (mes/anual)}} \times 100$$

$$x = \frac{3}{45} \times 100$$

$$\text{Reservasiones} = 6,67\% \quad \mathbf{3}$$

}

Σ

**Análisis:** Oasis Hostería dispone de 45 habitaciones las mismas que en temporada de feriados son reservadas por los clientes en su totalidad. Sin embargo, por eventualidades que no se pueden controlar y que son inherentes del diario vivir se cancelan en un margen mínimo de error del 6,67%; lo que significa que el sistema de alojamiento empleado por la entidad es eficaz.

**Fuente:** Datos de la entidad  
**Elaborado por:** Las Autoras

*Tabla 25. Indicador de Economía*



## INDICADOR DE ECONOMÍA

*Nombre del indicador*

### × Recursos Utilizados

$$x = \frac{\text{Recursos Monetarios Utilizados}}{\text{Recursos Presupuestarios Monetarios}} \times 100$$

**Análisis:** En el ente turístico se realiza un presupuesto al iniciar un nuevo periodo, mismo que debido a las variaciones económicas y tributarias, el presupuesto se debe modificar para que no afecte al normal desarrollo de las actividades de la entidad.

**Fuente:** Datos de la entidad  
**Elaborado por:** Las Autoras

Tabla 26. Indicador de Ética



		<b>INDICADOR DE ÉTICA</b>	
		<i>Nombre del indicador</i>	
<b>× Devolución Objetos Encontrados</b>			
		$x = \frac{\text{Objetos olvidados y devueltos mensual}}{\text{Objetos olvidados promedio mensual}} \times 100$	} Σ
		$x = \frac{23}{23} \times 100$	
		<i>Devolución de Objetos = 100% ♣</i>	
<b>Análisis:</b>	En referente al indicador de ética en la entidad, se determina que todos los objetos extraviados por los clientes, son devueltos por el personal de la entidad, comprobando que los procedimientos para la encontrar y entregar los objetos son los adecuados.		
<b>Fuente:</b> Datos de la entidad <b>Elaborado por:</b> Las Autoras			

Tabla 27. Indicador de Ecología

		<b>INDICADOR DE ECOLOGÍA</b>	
		<i>Nombre del indicador</i>	
<b>× Tratamiento de desechos</b>			
<b>Análisis:</b>	La entidad aplica todos los estándares de seguridad y protección medio ambiental que se encuentra establecido en la Ley Orgánica de Salud, el Sistema de Gestión Integral de la Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo entre otras disposiciones que rigen a la entidad.		
	Ley Orgánica de Salud, Art. 104: Todo establecimiento industrial, comercial o de servicios, tiene la obligación de instalar sistemas de tratamiento de aguas contaminadas y de residuos tóxicos que se produzcan por efecto de sus actividades. En el Capítulo III, Calidad del Aire y de la Contaminación Acústica, en el Art. 113.- Toda actividad laboral, productiva, industrial, comercial, recreativa y de diversión; así como las viviendas y otras instalaciones y medios de transporte, deben cumplir con lo dispuesto en las respectivas normas y reglamentos sobre prevención y control, a fin de evitar la contaminación por ruido, que afecte a la salud humana.		
<b>Fuente:</b> Datos de la entidad <b>Elaborado por:</b> Las Autoras			

### 3.7.6 Hoja de Hallazgos FASE III

**HH - FIII**  
**1 de 8**

#### **HALLAZGO 8**

#### **UN PROCESO DE SEGUIMIENTO, CONTROL E INFORMACIÓN DE OBJETIVOS, GENERA MAYOR COMPROMISO EN EL PERSONAL LABORAL**

#### **CONDICIÓN**

Mediante la aplicación de un cuestionario de control interno general en la Fase III de la auditoría se comprobó que en la hostería no existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por cada área.

#### **CRITERIO**

En base a lo que estipula el COSO II ERM en su componente de Información y Comunicación: El conocimiento de los resultados de la gestión formalizados en la información de las diferentes unidades y consolidada para uso de la dirección superior en todos los niveles de la empresa, sensibiliza al personal sobre la necesidad de contribuir en el cumplimiento de los objetivos de sus unidades de operación y en forma acumulada los objetivos de la organización.

Es importante comunicar al personal de la empresa sobre los resultados periódicos de las unidades de operación para lograr su apoyo, ya que es el recurso más importante para el funcionamiento del COSO II ERM y la consecución de los objetivos de las unidades y de la institución.

**CAUSA**

La desinformación al personal de trabajo de Oasis Hostería por parte de los administrativos de la entidad limita establecer medidas correctivas oportunas que contribuyan con el logro de los objetivos.

**EFEECTO**

Un proceso que dé seguimiento controle y comunique todo lo concerniente a los objetivos de una entidad genera mayor compromiso laboral y permite tomar las mejores decisiones en caso de inconsistencias.

**CONCLUSIÓN**

La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otro parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

**RECOMENDACIÓN**

Al Gerente propietario designe al personal administrativo elabore y aplique un sistema de información acerca del cumplimiento de los objetivos de la entidad y comunique de manera oportuna a todo el personal operativo con el objeto de fortalecer el control interno por área entorno a la consecución de los objetivos.

**HALLAZGO 9****HH - FIII**  
**3 de 8****¡EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN!****CONDICIÓN**

El cuestionario de control interno general aplicado para el área recreativa de Oasis, determinó que existe insatisfacción en los clientes, en vista de que, no pueden disfrutar con normalidad de los mayores atractivos turísticos de la hostería como son los toboganes y la piscina de olas.

**CRITERIO**

La inconformidad generada en los clientes, ratifica el incumplimiento de lo dispuesto en la norma ISO 9000, la cual especifica qué elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización y cómo deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la Organización.

**CAUSA**

La inexistencia de un generador eléctrico para prevenir posibles fallos de energía dificulta el ejercicio normal de la piscina de olas y toboganes de la hostería.

**EFECTO**

Disponer de un Sistema de Gestión de Calidad y de las herramientas necesarias para actuar de manera inmediata ante posibles eventualidades permite brindar un buen servicio, captar nuevos mercados, satisfacer las expectativas de los clientes y obtener una rentabilidad significativa.

## **CONCLUSIÓN**

La calidad es un aspecto primordial en las entidades turísticas debido a que los clientes son quienes aprueban o rechazan el servicio que reciben.

## **RECOMENDACIÓN**

Al gerente propietario gestione con la brevedad que el caso amerita, la adquisición de un generador eléctrico con la finalidad de prevenir fallos en el desarrollo de sus principales atractivos y evitar así que los clientes abandonen las instalaciones de la hostería.

### **3.7.7 Hallazgos de Indicadores Aplicados**

#### **HALLAZGO 10**

#### **INDICADOR DE GESTIÓN EFICIENCIA: CAPACITACIONES**

#### **UN PROCESO DE CAPACITACIÓN PLANIFICADO EN UNA ENTIDAD PERMITE MEJORAR LA ACTITUD, CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y CONDUCTA DE LOS TRABAJADORES**

#### **CONDICIÓN**

Como resultado de la aplicación del indicador de gestión de eficiencia en la Hostería, referente al proceso de capacitación laboral, se determinó que la entidad se realizan capacitaciones, cursos y/o talleres on-line. Además, no existe un seguimiento para que lo empleados realicen las pruebas correspondientes cuando el curso o taller lo amerite, que acredite la culminación de los mismos.



**CRITERIO**

En el COSO II ERM, en su componente de Ambiente de control, en el sub componente Gestión del Capital Humano, se detalla lo siguiente: “Es esencial que los empleados estén preparados para enfrentarse a nuevos retos a medida que los temas y riesgos cambian en la entidad y se hacen más complejos. No es suficiente la contratación de personas competentes a las que se les proporciona solo formación en el momento inicial. El proceso formativo debe ser continuo, las políticas de formación pueden potenciar los niveles esperados de rendimiento y conducta mediante la comunicación de los papeles y responsabilidades futuras.”

**CAUSA**

La inobservancia del Gerente General al subcomponente de Gestión el Capital Humano, en lo pertinente a la planificación adecuada de las capacitaciones efectuadas al año y el seguimiento de las mismas.

**EFEECTO**

El inadecuado control sobre el desarrollo de las capacitaciones, impide que los empleados puedan culminar con la capacitación brindada, el no utilizar indicadores de gestión que permitan evaluar la efectividad de las mismas, ha ocasionado que en Oasis Hostería, no se efectúe un proceso de capacitación laboral productivo puesto que los resultados no son los esperados debido a la informalidad del proceso.

**CONCLUSIÓN**

Se realizan capacitaciones a sus empleados con la finalidad de que actualicen sus conocimientos y aportar de forma eficiente en las actividades del ente turístico, aunque no

existe un control adecuado para que el personal pueda culminar con los cursos o capacitaciones. También es fundamental que exista planificación de las capacitaciones que se van a realizar durante el año, con la finalidad de obtener una mejor respuesta por parte de los trabajadores, puesto que tendrán la responsabilidad de acudir y culminar la capacitación recibida.

### **RECOMENDACIÓN**

Al Gerente General disponga al Administrador de la entidad la coordinación y determinación de manera técnica y objetiva de las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, así como al desarrollo de la entidad.

### **HALLAZGO 11**

#### **INDICADOR DE GESTIÓN ÉTICA: DEVOLUCIÓN OBJETOS PERDIDOS**

**UN ADECUADO CONTROL INTERNO, PERMITIRÁ MANTENER UNA  
SUPERVISIÓN APROPIADA DE LAS ACTIVIDADES Y EL DESEMPEÑO DEL  
PERSONAL**

### **CONDICIÓN**

De la aplicación del indicador de gestión de ética en las áreas de Oasis Hostería, referente a la devolución de objetos extraviados, se determinó que si existen los procedimientos adecuados para la que estos sean encontrados y sean entregados a los clientes.

**CRITERIO****HH - FIIH**  
**7 de 8**

De acuerdo al Código de Ética existente en Oasis Hostería, determina que existen sanciones para los empleados que tengan en su poder las pertenencias de los clientes, existe también protocolos en los que el cliente tiene un periodo de tiempo determinado para realizar el reclamo correspondiente sobre un objeto extraviado. Además, en caso de extravió o daño de objetos propios de la entidad, el cliente debe cancelar una multa por la reposición del mismo.

**CAUSA**

Debido al descuido por parte de los clientes en el cuidado de sus pertenencias en el interior de las instalaciones de Oasis Hostería, ocasiona que exista los procedimientos adecuados para encontrar y entregar cualquier objeto.

**EFEECTO**

El personal tiene conocimiento sobre el Código de Ética y por ende sobre las sanciones o multas que recae en ellos. En las instalaciones de la Hostería también se especifica el procedimiento que debe seguir los clientes para recuperar sus pertenencias y el cuidado que deben tener de las mismas.

**CONCLUSIÓN**

En La Hostería existe un adecuado sistema para la recuperación de los objetos perdidos en las áreas de recreación especialmente vestuarios, alojamiento e incluso restaurante.

**RECOMENDACIÓN**

Se recomienda al Gerente General con la finalidad de mejorar el control interno en todas las áreas de la entidad, instalar cámaras de seguridad, con las que además de brindar mayor

**HH - FII**  
**8 de 8**

seguridad a los clientes y empleados, podrá mantener una mayor vigilancia y control en cuanto al manejo de las pertenencias de los clientes, de forma especial al área de vestidores y de esta forma tener una supervisión permanente en el área de recepción en cuanto al manejo de caja e inventario en la Hostería.

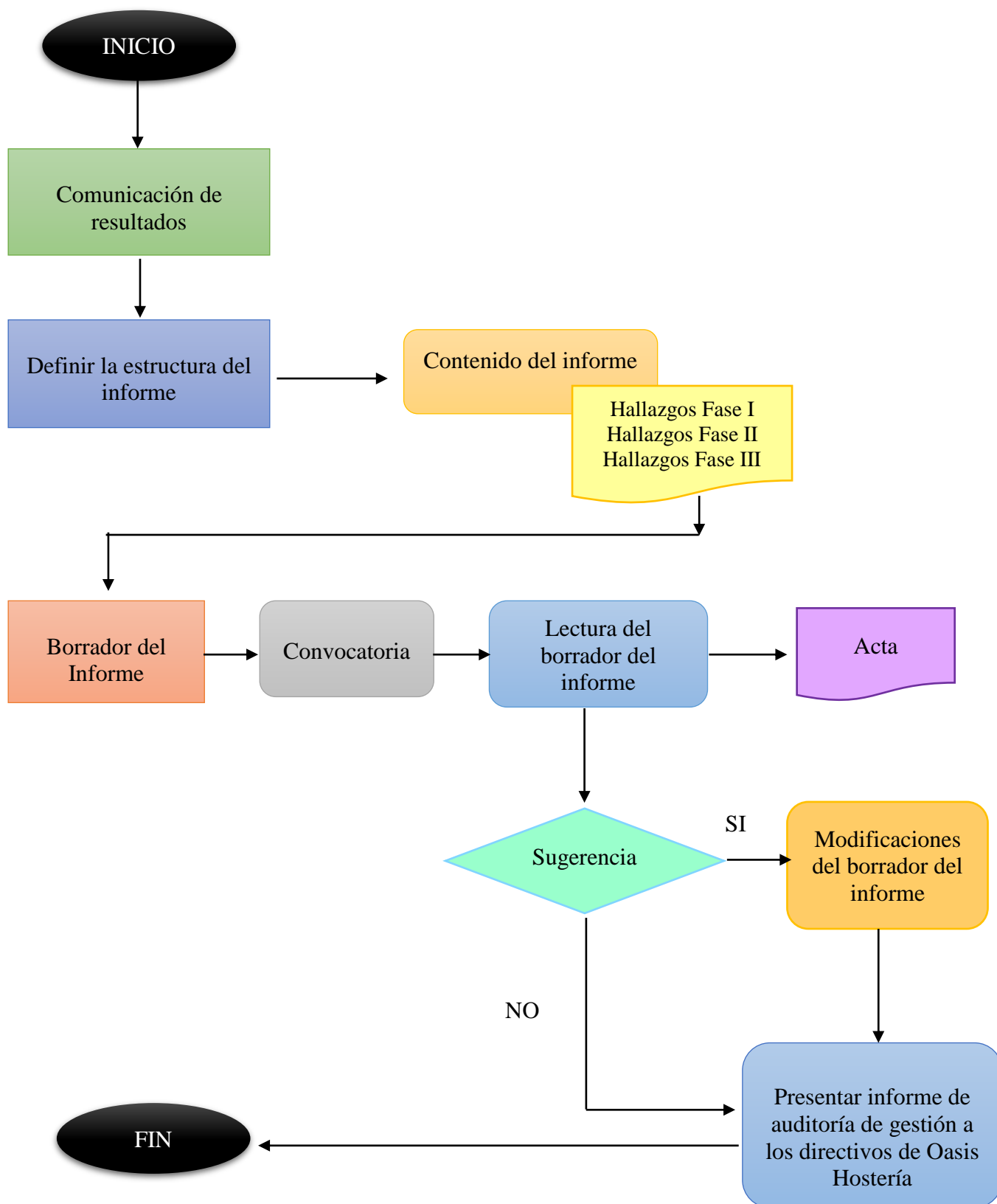
## **3.8 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

### **3.8.1 Introducción**

En esta fase se estructura el informe final de auditoría de gestión considerando los hallazgos encontrados en el análisis y desarrollo de la auditoría, se plantea conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar la gestión administrativa, operativa y financiera de la entidad auditada. En cumplimiento al proceso de comunicación de resultados se realiza la lectura de borrador de informe para lo cual, se siguen procedimientos como: convocatoria con cinco días antes de la lectura, registro de asistencia, acta de lectura del borrador del informe. En cuales se determina un tiempo de 8 días para que sean justificadas las observaciones establecidas en la auditoría. Finalmente se procede hacer la entrega del informe final de la auditoría de gestión.

### 3.8.2 Flujoograma

*Ilustración 19. Flujoograma de Actividades Fase IV*



Elaborado por: Las Autoras

### 3.8.3 Programa de Auditoría

**PA - FIV**  
**1 de 2**

#### Objetivos

- Elaborar el borrador de informe con los principales hallazgos encontrados en toda la auditoría de gestión efectuada a Oasis Hostería.
- Preparar la reunión final con los documentos de respaldo correspondientes en donde se exponga las opiniones y hallazgos encontrados.
- Emitir el informe de auditoría de acuerdo a las disposiciones legales vigentes

PROCEDIMIENTOS					
Nro.	Descripción	P. T.	Elaborado por:	Revisado por:	Observaciones
1	Recopile los hallazgos encontrados en la ejecución de la auditoría y elabore el borrador del informe final de gestión.		EY	MG	
2	Estructure la convocatoria correspondiente para la lectura del borrador del informe con el personal involucrado en el examen.	<b>Oficio No. C01</b>	EY	MG	
3	Ejecute la lectura del borrador del informe.	<b>ACTA 1 de 2</b>			
4	Analice y aplique las sugerencias expresadas por los responsables de la gestión de la entidad frente a los hallazgos encontrados.	<b>ACTA 1 de 2</b>	EY	MG	
5	Redacte el acta de la conferencia final con las firmas de los asistentes.	<b>ACTA 1 de 2</b>	EY	MG	

**PA - FIV**  
**2 de 2**

<b>PROCEDIMIENTOS</b>					
<b>Nro.</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. T.</b>	<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Observaciones</b>
6	Emita de forma oportuna el informe de auditoría de gestión, en el que se propongan acciones correctivas inmediatas, para fortalecer el control interno de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, con la finalidad de que el personal administrativo y operativo de Oasis Hostería pueda hacer uso del mismo.	<b>Estructura del Informe Final</b>	EY	MG	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Las Autoras



### 3.8.4 Oficio de Convocatoria

Oficio No. C01

Ibarra, 03 de enero del 2017

Sr. Rubén Velalcázar

**GERENTE GENERAL**


**OASIS HOSTERÍA**

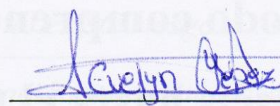
Presente

Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante la lectura del borrador del informe de la auditoría de gestión, del periodo comprendido entre el 03 de octubre del 2016 al 31 de enero del 2017.

La diligencia se efectuará en la Sala de Reuniones de Oasis Hostería, ubicada en Ambuquí, panamericana norte Km. 39, el día 06 de enero del 2017 a las 15:00.

Atentamente

  
\_\_\_\_\_  
**Maribel González**

  
\_\_\_\_\_  
**Evelyn Yépez**

### 3.8.5 Estructura del Informe Final de Auditoría



## OASIS HOSTERÍA

---

### **AUDITORÍA GESTIÓN O EXAMEN ESPECIAL A LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN, RESTAURANTE, ALOJAMIENTO Y RECREACIÓN DE OASIS HOSTERÍA**

**Por el período comprendido entre el tres de octubre del  
dos mil dieciséis hasta el treinta y uno de enero del dos mil  
diecisiete.**

---

## Índice, siglas, abreviaturas

**Tabla 28.** Siglas o abreviaturas

<b>SIGLA – ABREVIATURA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>PA – FI</b>	<i>Programa de Auditoría Fase I</i>
<b>C – FI</b>	<i>Cuestionario Fase I</i>
<b>RI - OH – FI</b>	<i>Recopilación de Información Fase I</i>
<b>CA – FI</b>	<i>Cronograma de Actividades Fase I</i>
<b>FDP - OH – FI</b>	<i>FODA Propuesto Oasis Hostería Fase I</i>
<b>IND – OH - FI</b>	<i>Indicadores utilizados por Oasis Hostería</i>
<b>IND – Pr – FI</b>	<i>Indicadores Propuestos</i>
<b>HH – FI</b>	<i>Hoja de Hallazgos</i>
<b>MP</b>	<i>Memorando de Planificación</i>
<b>CCI – FII</b>	<i>Cuestionario de Control Interno COSO II ERM Fase II.</i>
<b>€</b>	<i>Ambiente de Control, no existe riesgo (C. COSO II ERM)</i>
<b>¥</b>	<i>Establecimiento de Objetivos, riesgo medio (C. COSO II ERM)</i>
<b>Ψ</b>	<i>Identificación de Eventos, no existe riesgo (C. COSO II ERM)</i>
<b>IO</b>	<i>Evaluación del Riesgo, riesgo medio (C. COSO II ERM)</i>
<b>ϕ</b>	<i>Respuesta el Riesgo, riesgo medio (C. COSO II ERM)</i>
<b>Ω</b>	<i>Actividades de control, no existe riesgo (C. COSO II ERM)</i>
<b>Ж</b>	<i>Información y Comunicación, no existe riesgo (C. COSO II ERM)</i>
<b>≅</b>	<i>Supervisión y Monitoreo, no existe riesgo (C. COSO II ERM)</i>
<b>CACR – FIII</b>	<i>Cuestionario del área Administrativa, Contable y Recepción, aplicado en la Fase III.</i>
<b>Ⓜ</b>	<i>Calificación Cuestionario del área Administrativa, Contable y Recepción, no existe riesgo.</i>
<b>CR – FIII</b>	<i>Cuestionario área de recreación, Fase III.</i>

<b>SIGLA – ABREVIATURA</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>δ</b>	<i>Calificación Cuestionario área de recreación, no existe riesgo.</i>
<b>CRte – FIII</b>	<i>Cuestionario área de restaurante, Fase III.</i>
<b>B</b>	<i>Calificación Cuestionario área de restaurante, no existe riesgo.</i>
<b>CA – FIII</b>	<i>Cuestionario del área de Alojamiento</i>
<b>6</b>	<i>Calificación Cuestionario área de alojamiento, no existe riesgo.</i>
<b>IND – Apl – FIII</b>	<i>Indicadores Aplicados, Fase III</i>
<b>8</b>	<i>Grado de involucramiento (Indicadores aplicados)</i>
<b>&amp;</b>	<i>Capacitación Laboral (Indicadores aplicados)</i>
<b>2</b>	<i>Personal que aprobó capacitación (Indicadores aplicados)</i>
<b>§</b>	<i>Incentivos otorgados a empleados</i>
<b>3</b>	<i>Nivel de alojamiento en referencia a reservaciones</i>
<b>♣</b>	<i>Devolución de Objetos (Indicadores aplicados)</i>
<b>Σ</b>	<i>Operaciones Matemáticas (Indicadores aplicados)</i>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las Autoras

**Carta de presentación**

Ibarra, 06 de enero del 2017

Sr.

Rubén Velalcázar

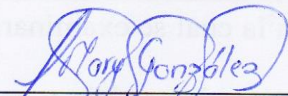
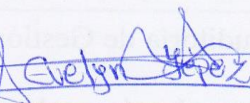
**GERENTE GENERAL****OASIS HOSTERÍA**

Presente. -

Se ejecutó la auditoría de gestión en Oasis Hostería en el periodo entre el 03 de octubre del 2016 al 31 de enero del 2017, nos complace presentar el Informe de Auditoría de Gestión del examen realizado en las áreas de administración, recreación, aojamiento y restaurante.

Nuestro examen fue realizado acorde a las Normas Internaciones de Contabilidad (NIA) y Control de los Recursos y los Riesgos Ecuador (CORRE). Debido a la naturaleza del examen en los resultados se encuentra expresados las opiniones, conclusiones y sugerencias que a nuestro juicio requiere su análisis y su respectiva aplicación, con la finalidad de fortalecer la gestión administrativa, operativa y el control, interno de la entidad.

Atentamente,

  
\_\_\_\_\_  
**Maribel González**  
\_\_\_\_\_  
**Evelyn Yépez**

## ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

### ✦ **Motivo**

La auditoría de gestión en Oasis Hostería, permitirá determinar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y disposiciones legales vigentes, con la finalidad de obtener una mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones.

### ✦ **Objetivo**

#### **Objetivo General**

Ejecutar la Auditoría de Gestión a Oasis Hostería para verificar la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología en los procesos aplicados para este fin.

#### **Objetivos Específicos**

- Revise la documentación de la entidad.
- Identifique las áreas críticas
- Establecer los riesgos
- Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y políticas
- Presentar un informe de auditoría con los resultados, conclusiones y sugerencias pertinentes.

### ✦ **Alcance**

Se realizará la Auditoría de Gestión en Oasis Hostería en la cual se examinará las actividades y procedimientos en las áreas de administración, recreación, hospedaje y restaurante, con la finalidad de medir la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, que permitirá a los directivos tomar decisiones enfocadas a la mejora continua de la hostería. Este examen se desarrollará en el periodo correspondiente al 03 de octubre del 2016 hasta el 31 de enero del 2017.

### ✖ **Enfoque**

La auditoría estará enfocada hacia la eficacia en el lograr de los objetivos y actividades dentro de los procesos de Oasis Hostería, con el objetivo de reconocer las principales debilidades y fortalezas evidentes dentro de las áreas que la conforman. La Auditoría además está orientada hacia el grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios con la prestación de un servicio de mejor calidad y una atención personalizada.

### **Componentes auditados**

Para la realización del examen de la auditoría de gestión, se examinó las siguientes áreas:

- Administración
- Contabilidad
- Recreación
- Restaurante
- Alojamiento

### **Indicadores utilizados**

---

#### **INDICADORES DE EFICACIA**

---

- **Grado de Involucramiento**

$$x = \frac{\# \text{ de Personal que tiene conocimiento del Plan Operativo}}{\# \text{ Total del personal}} \times 100$$


---

#### **INDICADORES DE EFICIENCIA**

---

- **Nivel de capacitación del personal**

$$x = \frac{\# \text{ Empleados capacitados}}{\# \text{ Total empleados}} \times 100$$


---

---

## INDICADORES DE EFICIENCIA

---

- **Personal Aprobado**

$$x = \frac{\# \text{ Personal que aprobado}}{\# \text{ Personal que asistió}} \times 100$$

- **Incentivos a Empleados**

$$x = \frac{\text{Número de empleados que han recibido incentivos}}{\text{Número total de empleados}} \times 100$$

- **Nivel de Alojamiento – Reservaciones**

$$x = \frac{\# \text{ Reservaciones canceladas}}{\# \text{ Reservaciones totales (mes/anual)}} \times 100$$

---

## INDICADOR DE ECONOMÍA

---

- **Recursos utilizados**

$$x = \frac{\text{Recursos Monetarios Utilizados}}{\text{Recursos Presupuestarios Monetarios}}$$

---

## INDICADOR DE ECOLOGÍA

---

- Tratamiento adecuado de desechos, contaminación ambiental, audiovisual
- 

---

## INDICADOR DE ÉTICA

---

- **Devolución de Objetos**

$$x = \frac{\text{Objetos olvidados y devueltos mensual}}{\text{Objetos olvidados promedio mensual}} \times 100$$



---



✘ **Información de la Entidad**

✓ **Misión**

La producción y venta de servicios turísticos: alojamiento, alimentación y recreación complementarios al excelente clima cálido seco del sector que cubran las expectativas del turista y dejen una utilidad económica a sus propietarios.


	<p style="text-align: center;"><b>MISIÓN PROPUESTA</b></p> <p><i>Somos una hostería familiar ubicada en el cálido Valle del Chota, dedicada a la producción y venta de servicios turísticos: de hospedaje, alojamiento y recreación, con los más altos estándares de calidad y confort para el disfrute y satisfacción de nuestros clientes.</i></p>
---	--

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las Autoras

✓ **Visión**

Mantener el liderazgo alcanzado brindando mejor servicio que la competencia en innovación y calidad.


	<p style="text-align: center;"><b>VISIÓN PROPUESTA</b></p> <p><i>Al 2022 Oasis Hostería será el mayor referente turístico del norte del país, logrando un prestigio en base a la calidad e innovación de sus servicios, superando en gran medida a la competencia y generando una gran rentabilidad para beneficio de sus propietarios.</i></p>
---	---

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las Autoras

## ✓ **Objetivos**

- ✚ Actualizar y mejorar los servicios de alojamiento ya instalados y probados, cambiar habitaciones que ya cumplieron con su ciclo por nuevas que brindarán mayor comodidad y satisfacción.
- ✚ Obtener mayores ingresos económicos con servicios nuevos a través de una mayor comodidad y satisfacción.
- ✚ Mejor aprovechamiento de la marca en el mismo espacio.
- ✚ Optimización del recurso, espacio, marca y atractivos.
- ✚ Mantener el liderazgo en innovación.

	<p style="text-align: center;"><b><i>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PROPUESTOS</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Mantener el liderazgo y prestigio alcanzado.</i></li> <li>✓ <i>Innovar los servicios de restaurante, alojamiento y recreación de la hostería.</i></li> <li>✓ <i>Brindar mayor confort para satisfacer las expectativas del cliente.</i></li> <li>✓ <i>Optimizar el uso de recursos.</i></li> <li>✓ <i>Obtener una mayor rentabilidad económica.</i></li> </ul>
---	---

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Las Autoras

## ✓ **Políticas**

- Propender y mantener el liderazgo en servicio y calidad.
- Elaborar los productos con insumos de la mejor calidad, respaldados por proveedores de marca y con factura de respaldo.
- Estandarización de productos.
- Mantener precio y calidad.
- Evitar imposiciones de poder económicas o políticas.
- Cumplimiento de las disposiciones legales.

- Crear y mantener un buen ambiente laboral y de confianza.
- Servicio inmediato y ágil, sin mostrar servilismo, ni permitir humillaciones.
- Control permanente de calidad de servicios, productos, inventarios y cajas.
- Precios y calidad permanentes.
- No a los créditos

✓ **Proyectos:**

- Plan de Mitigación del riesgo, Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Ficha Ambiental y Plan de Manejo Ambiental de Oasis Hostería (julio 2013) Elaborado por: Ing. Concepción Espinoza.
- Informe de Gestión ante el Ministerio del Trabajo (Sep.- Octubre – 2015) Seguridad y Salud en el Trabajo,
- Reglamento Interno de Salud y Seguridad en el Trabajo de Oasis Hostería.

× **Análisis FODA**

*Análisis del entorno externo*

**a. Oportunidades**

- Atraer nuevos clientes basados en publicidad nacional e internacional.
- Incursionar en nuevos mercados desatendidos. Proyectos nuevos, ampliaciones y mejoras.
- Realizar publicidad para una mayor difusión de los servicios de la Hostería, mediante la utilización de redes sociales.
- Sostener el factor cultural a nivel local y regional.
- Obtener nuevas certificaciones de Calidad, otorgadas por el Ministerio de Turismo.

### **b. Amenazas**

- Competencia
- Inestabilidad del país.
- Marco jurídico cambiante con respecto a las Leyes establecidas por entidades vigentes de control en el país

### ***Análisis del entorno Interno***

### **c. Fortalezas**

- Personal administrativo y operativo comprometido con el trabajo de la hostería.
- Excelente infraestructura
- Buena situación geográfica y climática.
- Oasis Hostería constituye el mayor atractivo turístico del Valle del Chota y es la primera en obtener la Certificación de Calidad “**Quality**” otorgada por el Ministerio de Turismo.

### **d. Debilidades**

- Competencia desleal en relación a precios y servicios por hosterías de la zona.
- La evaluación de desempeño laboral no se aplica al personal encargado del mantenimiento.
- Escasa promoción turística local y provincial
- La hostería no cuenta con instrumentos técnicos de apoyo

### **✓ Normativa Vigente**

- Ley de Turismo No. 97
- Reglamento de Alojamiento Turístico AMOTER
- Sistema de Gestión Integral de la Calidad, Ambiente, Seguridad y Salud en el Trabajo.

- Seguridad y salud en el trabajo- Ministerio del Trabajo.
- Art.14. Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medioambiente del trabajo.

#### × Funcionarios Principales

**Tabla 29.** Funcionarios principales

NOMBRE	FUNCIÓN/ CARGO
Rubén Velalcázar	Gerente General – Propietario
Cumandá Andrade	Gerente General – Propietaria
Doris Velalcázar	Gerente de Marketing y Ventas
Elizabeth Velalcázar	Asistente Administrativa
Rubén Velalcázar Andrade	Administrador de Gestión

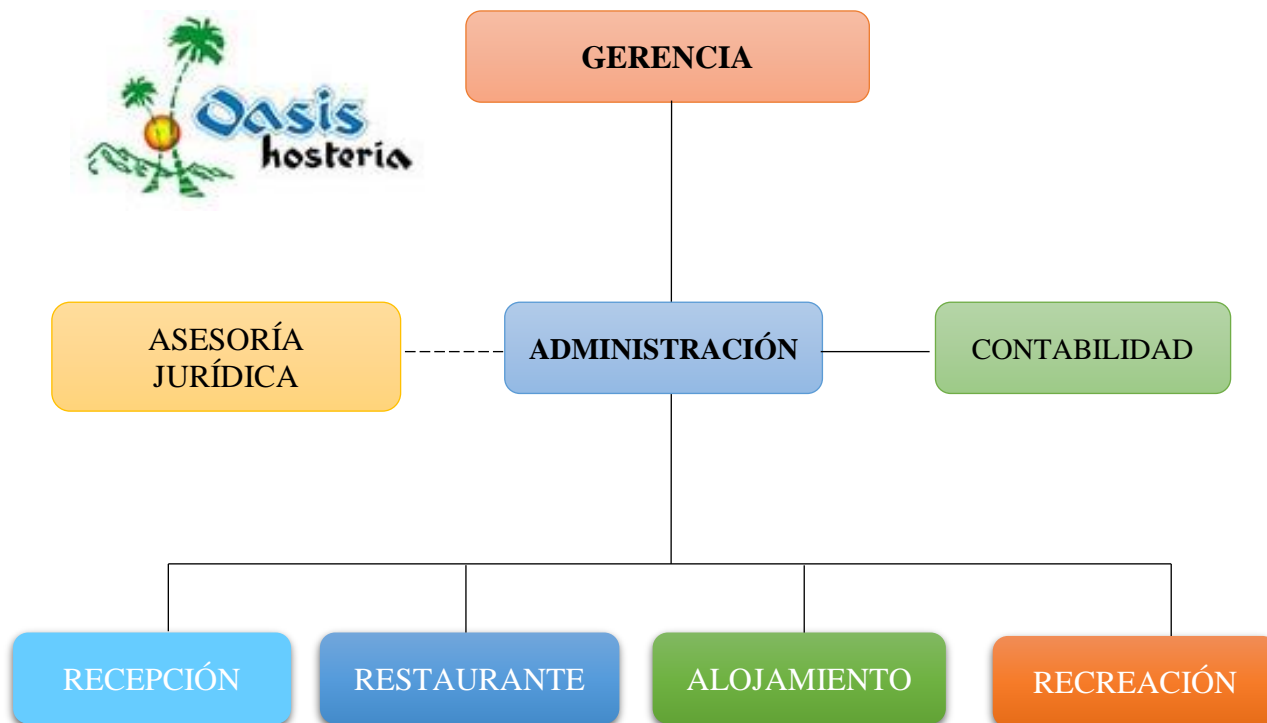
**Fuente:** Datos de la entidad

**Elaborado por:** Las Autoras

#### × Organigrama de Oasis Hostería



### × Organigrama Propuesto



Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Las Autoras

## CONTROL INTERNO

### LA DEFINICIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PERMITE DELIMITAR FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Como resultado de la evaluación del cuestionario general de la Fase I, se determinó que en la entidad existe un organigrama estructural – organizacional, que no cumple con la estructura adecuada, y de acuerdo al componente del COSO II ERM, se establece que una estructura organizativa incluye la definición de áreas claves de autoridad y responsabilidad y el establecimiento de líneas adecuadas de información y comunicación. Por lo que presenta dificultad para establecer líneas claras de autoridad en la entidad.

## **CONCLUSIÓN**

La entidad no posee un organigrama estructural, que permita tener un enfoque claro y definido para cada área y las funciones a desarrollarse.

## **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda al Gerente General, designe al Administrador la reestructuración del organigrama estructural, que contribuya a la mejora de la gestión administrativa.

Al Gerente Propietario considere la sugerencia por el equipo auditor sobre la estructura del organigrama estructural el cual, mediante la investigación, proponemos un organigrama vertical, a razón de que, en Oasis Hostería los propietarios encargados de la administración constituyen la máxima autoridad respecto del manejo de las áreas restantes. Por otra parte, en lo referente a la asesoría jurídica constituye un departamento de apoyo externo y en cuanto al área contable compone una unidad interna de asistencia puesto que la contabilidad es realizada por parte de un profesional externo.

## **LA MEDICIÓN DE RIESGOS CONTRIBUYEN AL MEJORAMIENTO DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA**

Luego de la aplicación del cuestionario de control interno en la Hostería, se pudo constatar que existen estudios realizados por un especialista sobre los riesgos que pueden afectar a la entidad, de donde se obtiene un informe, mismo que no se encuentra actualizado con los factores internos y externos que afectan a la entidad. Por lo que existe un desconocimiento sobre métodos adecuados de gestión, para medir y evaluar el riesgo, técnicas que se encuentran en el Control de Recursos y Riesgos de Ecuador (CORRE) y las Normas OHSAS 18001, Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional el cual es desconocido por parte del personal administrativo y operativo de la entidad, en los que se determina que se debe implementar y

mantener procedimientos para la identificación de riesgos y establecer los controles apropiados. La aplicación de este permitirá que la entidad pueda obtener un conocimiento de los riesgos existentes para una toma de decisiones apropiadas.

## **CONCLUSIÓN**

En la hostería no se aplican métodos adecuados para el reconocimiento de eventualidades, mismos que pueden afectar en el desarrollo de las actividades.

## **RECOMENDACIÓN**

Al Gerente Propietario, designe al Administrador de Gestión la implementación y posterior capacitación al personal administrativo y operativo sobre la importancia del uso del CORRE en la entidad y el uso de instrumentos para la medición de riesgos, con la finalidad de que puedan tomar decisiones para controlar y mitigar el riesgo, logrando así que sus procesos tengan una mayor confiabilidad y seguridad.

En el caso de la contratación del especialista para la valoración de los riesgos, se lo realice de forma más continua para tener una idea más clara sobre los riesgos que afectan a la entidad y tomar las medidas correctivas adecuadas.

## **EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACORDES A LA ACTIVIDAD DE OASIS HOSTERÍA, PERMITE CONSEGUIR LOS PROPÓSITOS ESPERADOS**

Luego de la aplicación del cuestionario basado en riesgos, en la Fase II, se determinó que los objetivos estratégicos planteados por la entidad, carecen de una estructura, puesto que no se pueden medir y no están enfocados a las actividades de la misma e incita a que el personal no se sienta comprometido con la entidad. Esto también señala un desconocimiento en la Norma



ISO 9000, en donde se indica que los objetivos se establecen para proporcionar un punto de referencia y permiten la determinación de los resultados deseados y en el COSO II ERM, se establece que los objetivos deben ser fácilmente entendibles y medibles y los objetivos estratégicos bajo esta normativa, genera dificultad para alcanzar los resultados óptimos esperados por la entidad.

## **CONCLUSIÓN**

Los objetivos estratégicos que posee la hostería no se encuentran bien definidos, ya que no proyecta de forma clara que actividades o procesos se deben desarrollar de forma eficiente para el cumplimiento de los mismos.

## **RECOMENDACIÓN**

El Gerente General delegue al Administrador de Gestión y personal involucrado, la revisión y la reforma de los objetivos estratégicos que pretender alcanzar la entidad y mediante el uso de mecanismos de información deben ser comunicados a todos los miembros que la conforman.

## **RESULTADOS GENERALES**

### **EI ESTABLECER INDICADORES DE GESTIÓN, FACILITARÁ SU ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS**

La entidad no aplica métodos de evaluación del sistema de control interno adecuados, sin embargo, aplican indicadores para evaluar la calidad de los procesos, ambiente y el Sistema de Seguridad de los Trabajadores, pero no aplican lo estipulado en el COSO II ERM, en el componente Ambiente de Control y Establecimiento de Objetivos, que especifican la utilización de indicadores de gestión para medir el rendimiento y la eficiencia de la gestión

institucional. Esto impide que en la entidad puedan conocer la eficiencia y eficacia de los procesos para la consecución de objetivos.

## **CONCLUSIÓN**

La no aplicación de los indicadores de gestión, no permite a la entidad conocer su estado actual en relación al desempeño laboral, cumplimiento de objetivos y actividades desarrolladas en la entidad

## **RECOMENDACIÓN**

Al Gerente General designe el encargo de la Administración de Gestión la elaboración, capacitación e implantación de indicadores y parámetros de gestión, que permitan proporcionar las bases del desarrollo estratégico, con la finalidad de tener un mayor conocimiento sobre la administración desarrollada en tiempo real y conocer la eficiencia de cada área con la finalidad de fortalecer los puntos débiles.

Mediante la ejecución de la auditoría de gestión, se propondrá la aplicación de indicadores establecidos que permitan medir la eficiencia, eficacia, ética, económica y ecología para evaluar cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de objetivos. Además, el Ministerio de Turismo propone otros parámetros de medición enfocados al área turística, mimos que le permitirán evaluar aspectos puntuales relacionados a la actividad del ente turístico.

## **MANTENER UN BUZÓN DE SUGERENCIAS CONTRIBUYEN PARA MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN Y EL CLIMA LABORAL**

Previa aplicación y análisis del cuestionario de control interno, se observó que no existe un buzón de sugerencias en la hostería, y el personal operativo puede comunicar alguna inconformidad directamente con el personal administrativo, en cierta forma representa una

desventaja, porque puede existir asuntos que el personal puede cohibirse de informar por temor a represarías, o a que sus ideas sean mal interpretadas o no sean tomadas en cuenta. Es por eso que en el CORRE, en su componente de Información y Comunicación, se destaca que: Se envía un mensaje claro con la existencia de mecanismo que animen a los empleados a informar las violaciones al código de conducta de una entidad.

## **CONCLUSIÓN**

La hostería no posee un sistema de buzón de sugerencias que permita al personal expresar sus inconvenientes o ideas de mejora, por temor a que sus opiniones no sean tomadas en cuenta, u ocasionen problemas. Además, al existir inconvenientes estos no puedan ser solucionados de forma adecuada.

## **RECOMENDACIÓN**

El Gerente General designe al asistente administrativo, la implementación y capacitación a los empleados para el uso correcto de este medio de comunicación interna en la Hostería, el cual facilitara a comunicación y resolución de conflictos.

## **LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PERMITE MEJORAR LOS RESULTADOS INSTITUCIONALES**

En Oasis Hostería no se han realizado auditoría que permitan conocer el estado de la entidad con respecto a la gestión realizada, el control interno y el cumplimiento de la normativa vigente. Por lo que no se cumple con lo establecido en el CORRE, que determina la realización de evaluaciones y/o aplicación de auditorías de cualquier índole, con el propósito de informar a los directivos de la entidad sobre la existencia de riesgos, errores o irregularidades significativos que afectan el desarrollo normal de las actividades de la Hostería.

## **CONCLUSIÓN**

No realizar evaluaciones a la gestión administrativa, ocasiona un desconocimiento total de la situación de la entidad en cuanto al control interno y cumplimiento de las disposiciones legales.

## **RECOMENDACIÓN**

Al Gerente Propietario de Oasis Hostería, designe al Administrador de Gestión contratar una firma auditora o un auditor independiente, sea de carácter financiero, informático, ambiental o de gestión para la realización de un examen completo y sistemático a la entidad con la finalidad de tener una opinión de un profesional en cuanto a la gestión realizada, y tomar las decisiones correctivas apropiadas que contribuya al mejoramiento continuo de la entidad.

## **RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE**

### **UN PROCESO DE SEGUIMIENTO, CONTROL E INFORMACIÓN DE OBJETIVOS, GENERA MAYOR COMPROMISO EN EL PERSONAL LABORAL**

Mediante la aplicación de un cuestionario de control interno general en la Fase III de la auditoría se comprobó que en la hostería no existe información periódica, oportuna y confiable sobre el cumplimiento de metas y objetivos por cada área. Causando desinformación a todo el personal de trabajo de la Hostería, lo que limita el establecimiento de medidas correctivas para el logro de objetivos. Esto incumple lo establecido en el CORRE en su componente de Información y Comunicación, que determina que los resultados de la gestión, deben ser comunicados a las diferentes unidades de una entidad con la finalidad de que todo el personal pueda contribuir con el cumplimiento de objetivos y metas propuestas en la entidad.

## **CONCLUSIÓN**

La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otro parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.

## **RECOMENDACIÓN**

Al Gerente propietario designe al personal administrativo elabore y aplique un sistema de información acerca del cumplimiento de los objetivos de la entidad y comunique de manera oportuna a todo el personal operativo con el objeto de fortalecer el control interno por área en torno a lo consecución de los objetivos.

### **¡EL CLIENTE SIEMPRE TIENE LA RAZÓN!**

El cuestionario de control interno general aplicado para el área recreativa de Oasis, determinó que existe insatisfacción en los clientes, en vista de que, no pueden disfrutar con normalidad de los mayores atractivos turísticos de la hostería como son los toboganes y la piscina de olas. Debido a la inexistencia de un generador eléctrico para prevenir posibles fallos de energía, que afecta al desarrollo normal de las actividades en la Hostería. Esto incumple lo dispuesto en la norma ISO 9000, que especifica qué elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización y cómo deben funcionar en conjunto. Esto le permite brindar un buen servicio, captar nuevos mercados, satisfacer las expectativas de los clientes y obtener una rentabilidad significativa.

## **CONCLUSIÓN**

La calidad es un aspecto primordial en las entidades turísticas debido a que los clientes son quienes aprueban o rechazan el servicio que reciben.

## **RECOMENDACIÓN**

Al gerente propietario gestione con la brevedad que el caso amerita, la adquisición de un generador eléctrico con la finalidad de prevenir fallos en el desarrollo de sus principales atractivos y evitar así que los clientes abandonen las instalaciones de la hostería.

## **UN PROCESO DE CAPACITACIÓN PLANIFICADO EN UNA ENTIDAD PERMITE MEJORAR LA ACTITUD, CONOCIMIENTO, HABILIDAD Y CONDUCTA DE LOS TRABAJADORES**

Como resultado de la aplicación del indicador de gestión de eficiencia en la Hostería, referente al proceso de capacitación laboral, se determinó que la entidad se realizan capacitaciones, on-line, mismas que carecen de un seguimiento en el desarrollo y culminación de las mismas. Y según lo establecido en el componente Ambiente de Control, se indica que el proceso formativo debe ser continuo, con la finalidad de que puedan potenciar los niveles esperados de rendimiento y conducta, debido al incumplimiento de esta norma en la empresa no obtiene los resultados esperados y afectando a la competitividad de los mismos debido a la informalidad del proceso.

## **CONCLUSIÓN**

Se realizan capacitaciones a sus empleados con la finalidad de que actualicen sus conocimientos y aportar de forma eficiente en las actividades del ente turístico, aunque no existe un control adecuado para que el personal pueda culminar con los cursos o capacitaciones. También es fundamental que exista planificación de las capacitaciones que se van a realizar durante el año, con la finalidad de obtener una mejor respuesta por parte de los trabajadores, puesto que tendrán la responsabilidad de acudir y culminar la capacitación recibida.

## **RECOMENDACIÓN**

Al Gerente General disponga al Administrador de la entidad la coordinación y determinación de manera técnica y objetiva de las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, así como al desarrollo de la entidad.

### **UN ADECUADO CONTROL INTERNO, PERMITIRÁ MANTENER UNA SUPERVISIÓN APROPIADA DE LAS ACTIVIDADES Y EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL**

De la aplicación del indicador de gestión de ética en las áreas de Oasis Hostería, referente a la devolución de objetos extraviados, se determinó que si existen los procedimientos adecuados para la que estos sean encontrados y sean entregados a los clientes. Existe un Código de Ética en el que se determina que existen sanciones para los empleados en caso de que tengan en su poder las pertenencias de los clientes. También se encuentra definido los procedimientos que deben hacer los clientes para la devolución de sus pertenencias en un plazo determinado.

## **CONCLUSIÓN**

En La Hostería existe un adecuado sistema para la recuperación de los objetos perdidos en las áreas de recreación especialmente vestuarios, alojamiento e incluso restaurante.

## **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda al Gerente General con la finalidad de mejorar el control interno en todas las áreas de la entidad, instalar cámaras de seguridad, con las que además de brindar mayor seguridad a los clientes y empleados, podrá mantener una mayor vigilancia y control en cuanto al manejo de las pertenencias de los clientes en cuanto al área de vestidores y tendrían una

supervisión permanente en el área de recepción en cuanto al manejo de caja e inventario en la Hostería.

## ANEXOS

### × Organigrama Estructural Oasis Hostería



 **Área Examinada**



## APÉNDICE

### MEMORANDO DE ANTECEDENTES

Es el documento mediante el cual las unidades operativas comunican a la Dirección de Responsabilidades los hechos resultantes de los exámenes efectuados, con el fin de que proceda a determinar las responsabilidades que fueran del caso.

El memorando de antecedentes tiene el carácter de reservado y no tendrán acceso a éste, personas ajenas a su trámite, excepto cuando existan razones justificadas para tal efecto, previa del personal administrativo o custodio del mismo.

Resultado de la Auditoría conlleva o define responsabilidades, siendo las siguientes:

#### **a. Responsabilidad Administrativa**

Es una responsabilidad que genera una serie de efectos en los sujetos que están dentro de la relación contractual, de forma directa o indirecta. También puede ocasionarse por el grado de inobservancia de las disposiciones legales, incumplimiento de las atribuciones, funciones deberes y obligaciones, se concreta en dos tipos de sanciones: la multa y la destitución.

#### **b. Responsabilidad Civil Culposa**

Se refiere a la acción u omisión en las que han incurrido el personal de la entidad o terceros involucrados, y surge a base del estudio del movimiento financiero o del proceso de contratación y ejecución de estudios o proyectos, así como también es producto de acciones que denoten impericia, imprudencia, improvisación, imprevención o negligencia.

### **c. Responsabilidad Penal**

Tiene como fundamento el dolo, es decir, el deseo de inferir daño u obtener ventajas ilícitas para sí o para otro, originando de esta manera un delito. Además de originar la acción penal correspondiente, da lugar a la indemnización del perjuicio económico causado y al establecimiento de responsabilidades administrativas.

La responsabilidad penal se concreta en la imposición de una pena, que bien puede ser de privativa de libertad (*como la pena de prisión o la localización permanente*), privativa de otros derechos, pudiendo también consistir dicha pena en una multa pecuniaria.

Acta de comunicación de resultados

**ACTA**  
**1 de 2**

**ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS  
CONTENIDOS EN EL BORRADOR DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE  
GESTIÓN DE OASIS HOSTERÍA DE LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN,  
RESTAURANTE, RECREACIÓN Y ALOJAMIENTO**

**POR EL PERIODO COMPRENDIDO ENTRE EL 03 DE OCTUBRE DEL 2016 Y 31  
DE ENERO DEL 2017**

En la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, a los 06 días del mes de enero del 2017, a las 15:00.

Se constituyen en las instalaciones de Oasis Hostería en la Sala de Reuniones, con el objeto de dejar constancia de la comunicación final en los resultados mediante la lectura de borrador del informe de auditoría de gestión dirigida a las áreas de la entidad.

Se convocó mediante oficio No. C01, al personal administrativo y operativo relacionado con el examen, con la finalidad de contar con su asistencia.

Al efecto, en presencia de los asistentes, se procedió a la lectura de borrador del informe y se analizaron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

**ACTA**  
**2 de 2**

<b>NOMBRES Y APELLIDOS</b>	<b>CARGO</b>	<b>No. CI</b>	<b>FIRMA</b>

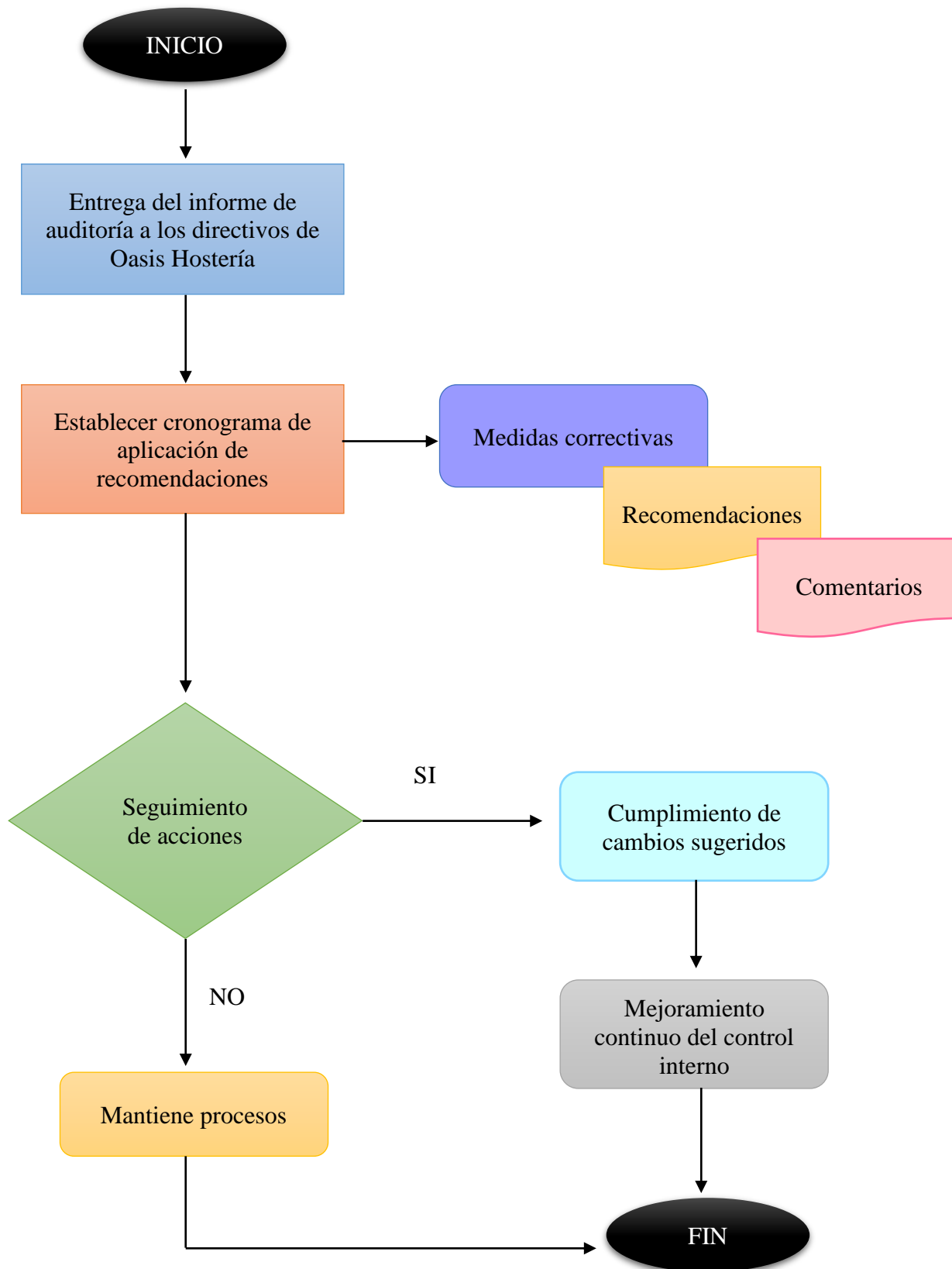
## **3.9 FASE V: SEGUIMIENTO**

### **3.9.1 Introducción**

En esta fase luego de un tiempo que puede ser de 6 meses a la culminación de la auditoría, se realiza el seguimiento de las recomendaciones emitidas tanto en auditorías anteriores como en la presente auditoría. Este análisis permite al auditor obtener un conocimiento de la puesta en marcha de las mejoras recomendadas en la auditoría de gestión por parte de la administración de la empresa. Se aplica un modelo para establecer el estado en el cual se encuentra el cumplimiento de las recomendaciones, pudiendo ser esta cumplida, no cumplida o en proceso de cumplimiento, en base a esta información tanto el administrador como el auditor conocen la aceptación del cumplimiento de las recomendaciones; además, es de utilidad para próximas auditorías de gestión o de cualquier tipo de control que la administración requiera realizar.

### 3.9.2 Flujograma

Ilustración 20. Flujograma de Actividades Fase V



Elaborado por: Las Autoras

### 3.9.3 Programa de Auditoría

**PA - FV**  
**1 de 1**

#### Objetivos

- Realizar el seguimiento posterior a la entrega del informe a los directivos de la entidad.
- Establecer el cronograma de aplicación de recomendaciones
- Verificar el cumplimiento del cronograma de recomendaciones aplicado

PROCEDIMIENTOS					
Nro.	Descripción	P. T.	Elaborado por:	Revisado por:	Observaciones
1	Visite la entidad para comprobar el estado en el que se encuentra luego de la entrega del informe.		EY	MG	
2	Estructurar las posibles recomendaciones que hagan frente a lo ya expuesto.	<b>CR - R 1 de 5</b>	EY	MG	
3	Elabore y presente el cronograma de recomendaciones establecidos a los directivos de Oasis Hostería.	<b>CR - R 1 de 5</b>	EY	MG	
4	Asista a la entidad auditada para verificar el cumplimiento de las recomendaciones.		EY	MG	
5	Observe las técnicas que se utilizan para el cumplimiento de las recomendaciones brindadas		EY	MG	

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Las Autoras

## 3.9.4 Cronograma de Recomendaciones

**CR - R**  
**1 de 5**

No.	RECOMENDACIONES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	<p>El gerente propietario disponga al administrador de la hostería estructure la misión, visión y objetivos, observando los aspectos técnicos existentes para su estructuración.</p> <p>El Gerente Propietario de la hostería acoja la sugerencia por las auditoras actuantes en el análisis</p>						x	x										
2	<p>Se recomienda al Gerente General, designe al Administrador la reestructuración del organigrama estructural, que contribuya a la mejora de la gestión administrativa.</p> <p>Al Gerente Propietario considere la sugerencia por el equipo auditor sobre la estructura del organigrama estructural el cual, mediante la investigación, proponemos un organigrama vertical, a razón de que, en Oasis Hostería los propietarios encargados de la administración constituyen la máxima autoridad respecto del manejo de las áreas restantes. Por otra parte, en lo referente a la asesoría jurídica constituye un departamento de apoyo externo y en cuanto al área contable compone una unidad interna de asistencia puesto que la contabilidad es realizada por parte de un profesional externo.</p>							x	x									



**CR - R**  
**2 de 5**

No.	RECOMENDACIONES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
3	<p>Al Gerente General designe el encargo de la Administración de Gestión la elaboración, capacitación e implantación de indicadores y parámetros de gestión, que permitan proporcionar las bases del desarrollo estratégico, con la finalidad de tener un mayor conocimiento sobre la administración desarrollada en tiempo real y conocer la eficiencia de cada área con la finalidad de fortalecer los puntos débiles.</p> <p>Mediante la ejecución de la auditoría de gestión, se propondrá la aplicación de indicadores establecidos que permitan medir la eficiencia, eficacia, ética, económica y ecología para evaluar cualitativa y cuantitativamente el cumplimiento de objetivos. Además, el Ministerio de Turismo propone otros parámetros de medición enfocados al área turística, mimos que le permitirán evaluar aspectos puntuales relacionados a la actividad del ente turístico.</p>							x	x	x								
4	<p>El Gerente General designe al asistente administrativo, la implementación y capacitación a los empleados para el uso correcto de este medio de comunicación interna en la Hostería, el cual facilitara a comunicación y resolución de conflictos.</p>										x							

**CR - R**  
**3 de 5**

No.	RECOMENDACIONES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
5	<p>Al Gerente Propietario, designe al Administrador de Gestión la implementación y posterior capacitación al personal administrativo y operativo sobre la importancia del uso del CORRE en la entidad y el uso de instrumentos para la medición de riesgos, con la finalidad de que puedan tomar decisiones para controlar y mitigar el riesgo, logrando así que sus procesos tengan una mayor confiabilidad y seguridad.</p> <p>En el caso de la contratación del especialista para la valoración de los riesgos, se lo realice de forma más continua para tener una idea más clara sobre los riesgos que afectan a la entidad y tomar las medidas correctivas adecuadas.</p>									x	x							
6	El Gerente General delegue al Administrador de Gestión y personal involucrado, la revisión y la reforma de los objetivos estratégicos que pretender alcanzar la entidad y mediante el uso de mecanismos de información deben ser comunicados a todos los miembros que la conforman.											x						

**CR - R**  
**4 de 5**

No.	RECOMENDACIONES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
7	Al Gerente Propietario de Oasis Hostería, designe al Administrador de Gestión contratar una firma auditoría o un auditor independiente, sea de carácter financiero, informático, ambiental o de gestión para la realización de un examen completo y sistemático a la entidad con la finalidad de tener una opinión de un profesional en cuanto a la gestión realizada, y tomar las decisiones correctivas apropiadas que contribuya al mejoramiento continuo de la entidad.													x	x			
8	Al Gerente propietario designe al personal administrativo elabore y aplique un sistema de información acerca del cumplimiento de los objetivos de la entidad y comunique de manera oportuna a todo el personal operativo con el objeto de fortalecer el control interno por área en torno a lo consecución de los objetivos.														x			
9	Al gerente propietario gestione con la brevedad que el caso amerita, la adquisición de un generador eléctrico con la finalidad de prevenir fallos en el desarrollo de sus principales atractivos y evitar así que los clientes abandonen las instalaciones de la hostería.															x		

No.	RECOMENDACIONES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				RESPONSABLE
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
10	Al Gerente General disponga al Administrador de la entidad la coordinación y determinación de manera técnica y objetiva de las necesidades de capacitación del personal, las que estarán relacionadas directamente con el puesto, a fin de contribuir al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores, así como al desarrollo de la entidad.															x		
11	Se recomienda al Gerente General con la finalidad de mejorar el control interno en todas las áreas de la entidad, instalar cámaras de seguridad, con las que además de brindar mayor seguridad a los clientes y empleados, podrá mantener una mayor vigilancia y control en cuanto al manejo de las pertenencias de los clientes en cuanto al área de vestidores y tendrían una supervisión permanente en el área de recepción en cuanto al manejo de caja e inventario en la Hostería.																x	

**Fuente:** Hallazgos de Auditoría Fase I, II, III

**Elaborado por:** Las Autoras

## CAPITULO IV

### IMPACTOS

#### 4.1 Impactos del proyecto

El estudio efectuado de la auditoría de gestión, genera impactos positivos y negativos, mismas que se enfocan a los aspectos económicos, sociales, culturales, ambientales y éticos.

Para la calificación de los indicadores, se establece una medición de -3 a 3, cuya matriz es la siguiente.

*Tabla 30. Matriz de Evaluación de Impactos*

<i>INDICADORES</i>	<i>VALOR ASIGNADO</i>						
<i>Indicador</i>	<i>-3</i>	<i>-2</i>	<i>-1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<i>RESULTADO</i>	<i>IMPACTO NEGATIVO</i>			<i>NO EXISTE IMPACTO</i>	<i>IMPACTO POSITIVO</i>		

Elaborado por: Las Autoras

Para determinar el valor de los impactos, se aplicará la siguiente formula:

$$\text{Nivel de Impacto} = \sum / \text{Número de Indicadores}$$

**NI** = Nivel de Impacto

**n** = Número de indicadores

$\sum$  = Sumatoria

## 4.2 Nivel de impacto

### 4.2.1 Impacto Social

*Tabla 31. Matriz de Impacto Social*

<i>INDICADORES</i>	<i>VALOR ASIGNADO</i>							
<i>Indicador</i>	<i>-3</i>	<i>-2</i>	<i>-1</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	
<i>Ambiente Laboral</i>						<i>x</i>		<i>2</i>
<i>Personal comprometido</i>						<i>x</i>		<i>2</i>
<i>Motivación al empleado</i>						<i>x</i>		<i>2</i>
<i>Atención al cliente</i>							<i>x</i>	<i>3</i>
<i>Experiencia del personal</i>							<i>x</i>	<i>3</i>
<i>Generación de empleo</i>						<i>x</i>		<i>2</i>
<i>Seguridad frente a riesgos</i>						<i>x</i>		<i>2</i>
<i>Imagen Institucional</i>							<i>x</i>	<i>3</i>
<b><i>TOTAL</i></b>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<b><i>10</i></b>	<b><i>9</i></b>	<b><i>19</i></b>

Elaborado por: Las Autoras

$$\text{Nivel de Impacto Social} = \sum / \text{Número de indicadores}$$

$$\text{NI} = \frac{19}{8} = 2,38$$

2 = Impacto positivo medio

El impacto social es positivo, ya que permitirá una mejora en el ambiente laboral, contribuyendo a la generación de empleo a las personas del sector. En la hostería al contar con personal comprometido y con experiencia, contribuye a que se brinde un servicio de calidad

que satisfaga en su totalidad las expectativas de sus clientes y posicionándolo como uno de los referentes de atracción turística más importantes no solo del Valle del Chota sino también a nivel nacional.

#### 4.2.2 Impacto Económico

**Tabla 32.** Matriz de Impacto Económico

<b>INDICADORES</b>	<b>VALOR ASIGNADO</b>							
<b>Indicador</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<i>Optimización de Recursos</i>						<i>x</i>		<i>2</i>
<i>Precio Justo</i>						<i>x</i>		<i>2</i>
<i>Rentabilidad</i>						<i>x</i>		<i>2</i>
<i>Solvencia</i>						<i>x</i>		<i>2</i>
<i>Estabilidad económica</i>					<i>x</i>			<i>1</i>
<i>Dinamización de la economía local</i>						<i>x</i>		<i>2</i>
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>11</b>

**Elaborado por:** Las Autoras

**Nivel de Impacto Económico** =  $\sum / \text{Número de indicadores}$

$$NI = \frac{11}{6} = 1,8$$

2 = Impacto positivo medio

El dar un servicio turístico basado en la normativa de gestión vigente, propuestas por las entidades competentes como es el caso del Ministerio de Turismo, genera un impacto económico positivo, que le otorgará a Oasis Hostería un incremento en sus beneficios económicos mediante optimización de recursos, manteniendo la rentabilidad y solvencia en

sus operaciones, logrando una estabilidad económica y contribuyendo a la generación de nuevas fuentes de empleo, dando como resultado mayor eficiencia y productividad laboral.

### 4.2.3 Impacto Cultural

*Tabla 33. Matriz de Impacto Cultural*

<b>INDICADORES</b>	<b>VALOR ASIGNADO</b>							
<b>Indicador</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<i>Integración entre culturas</i>						<i>x</i>		<b>2</b>
<i>Proyección cultural en el sector</i>							<i>x</i>	<b>3</b>
<i>Motivación al empleado</i>						<i>x</i>		<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>7</b>

Elaborado por: Las Autoras

**Nivel de Impacto Cultural** =  $\Sigma / \text{Número de indicadores}$

$$NI = \frac{7}{3} = 2,33$$

2 = Impacto positivo medio

Oasis Hostería es un centro de esparcimiento familiar que vende su imagen mediante la promoción de la diversidad cultural de los habitantes del Valle del Chota, y al obtener un impacto positivo, nuestra investigación contribuirá para que el enfoque cultural afro – choteño se fortalezca más en la hostería.



#### 4.2.4 Impacto Ambiental

**Tabla 34. Matriz de Impacto Ambiental**

<b>INDICADORES</b>	<b>VALOR ASIGNADO</b>							
<b>Indicador</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<i>Conservación del medio ambiente</i>					x			1
<i>Manejo de desechos</i>					x			1
<i>Utilización de químicos</i>					x			1
<i>Presencia de recursos naturales</i>						x		2
<i>Contaminación visual</i>					x			1
<i>Contaminación auditiva</i>					x			1
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5</b>	<b>2</b>		<b>7</b>

Elaborado por: Las Autoras

**Nivel de Impacto Ambiental** =  $\Sigma / \text{Número de indicadores}$

$$NI = \frac{7}{6} = 1,17$$

1 = Impacto positivo bajo

Los impactos ambientales que se generarán en el desarrollo de la investigación son bajos. Los cuales, mediante un análisis técnico, permitirán analizar los efectos y el grado de contaminación que pueden alterar las características propias del lugar, la integridad del paisaje natural del valle, para lo cual se revisaran las normas de seguridad en el manejo de los materiales a utilizarse y desechos.

#### 4.2.5 Impacto Ético

**Tabla 35. Matriz de Impacto Ético**

INDICADORES	VALOR ASIGNADO							
Indicador	-3	-2	-1	0	1	2	3	
<i>Respecto al Plan estratégico</i>						x		2
<i>Responsabilidad en el trabajo</i>							x	3
<i>Puntualidad en la entrega de reportes financieros</i>						x		2
<i>Ética en el manejo del dinero</i>							x	3
<i>Devolución de prendas y objetos de valor de las habitaciones</i>						x		2
<i>Devolución de prendas y objetos de valor de los vestidores</i>							x	3
<b>TOTAL</b>	-	-	-	-	-	6	9	15

Elaborado por: Las Autoras

**Nivel de Impacto Ético** =  $\Sigma / \text{Número de indicadores}$

$$NI = \frac{15}{6} = 2,5$$

3 = Impacto positivo alto

En lo referente al impacto ético se generará un impacto positivo, principalmente en el manejo de las pertenencias de los clientes. En la Hostería existe una política de sanción para el personal de mantenimiento de las habitaciones y el encargado de los vestidores, en cuanto a la pérdida o hurto de objetos de valor, existe también un límite de tiempo establecido para que el cliente

realice el reclamo correspondiente. Además, representa un aporte al proceso administrativo, puesto que se podrá incrementar la eficiencia y eficacia a través de la implementación de nuevos controles e indicadores de seguimiento de las actividades que se realicen, minimizando de esta forma las debilidades existentes.

#### 4.2.6 Impacto General

*Tabla 36. Matriz de Impacto General*

<b>INDICADORES</b>	<b>VALOR ASIGNADO</b>							
<b>Indicador</b>	<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	
<i>Social</i>						x		2
<i>Económico</i>					x			1
<i>Cultural</i>							x	3
<i>Ambiental</i>					x			1
<i>Ético</i>							x	3
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

Elaborado por: Las Autoras

**Nivel de Impacto General** =  $\Sigma / \text{Número de indicadores}$

$$NI = \frac{10}{5} = 2$$

2 = Impacto positivo medio

En general la ejecución de la auditoría de gestión a Oasis Hostería tendrá un impacto positivo, es decir que se generarán resultados positivos en cuanto a la generación de empleo, promoción de la cultura afro – choteño en la entidad, optimización de los recursos, mejoramiento del ambiente laboral, mayor responsabilidad en la custodia de las pertenencias de clientes, entre otras, las cuales mediante la aplicación de las sugerencias que se encuentra enfocadas a

minimizar las deficiencias operacionales, se lograra un mejoramiento continuo en los procesos y un mayor logro de eficacia y eficiencia en la consecución de objetivos.

## CONCLUSIONES

- ✚ En base al diagnóstico técnico situacional y a la matriz FODA realizada, se determinó que Oasis Hostería es la primera entidad turística del Valle del Chota en obtener la Certificación de Calidad “**Quality**” otorgada por el Ministerio de Turismo. También se concluyó que es procedente efectuar la Auditoría recomendada por las autoras, a razón de que la gestión administrativa de la entidad carece de tecnicidad y además no se han ejecutado evaluaciones de control pertinentes que determinen el cumplimiento de objetivos y disposiciones legales, verifiquen la efectividad del mecanismo de control de asistencia, desempeño laboral e incentivos a empleados y permitan que el sistema de comunicación y difusión de la información sea eficaz.
  
- ✚ El marco teórico desarrollado constituye una base para la investigación de conceptos que ayudarán de manera significativa al desarrollo de la propuesta.
  
- ✚ La propuesta de auditoría es en donde se dará lugar el análisis respectivo al sistema de control interno de las áreas a examinar, mediante la aplicación de las fases de la auditoría de gestión, y la evaluación mediante indicadores de eficacia, eficiencia, ética, economía y ecología, para finalmente concluir con la redacción del informe final seguido de las conclusiones y recomendaciones pertinentes.
  
- ✚ La evaluación de impactos: económico, social, cultural, ambiental y ético en la Hostería Oasis proporciona un horizonte sobre los efectos positivos y negativos que este ente turístico genera.

## RECOMENDACIONES

- ✚ Una vez concluido el diagnóstico técnico, se sugiere continuar ejecutando este tipo de análisis a través de herramientas de auditoría de gestión, mediante la contratación de servicios profesionales de un auditor independiente o firma auditora para realizar un análisis: financiero, operativo, informático y/o gestión. Además, se sugiere hacer uso de servicios de especialistas para la elaboración de un Plan Estratégico y FODA institucional acorde a las actividades que desarrolla el ente turístico.
  
- ✚ El marco teórico representa la base de investigación científica utilizado en este trabajo misma que debe ser difundida al personal administrativo y operativo para su conocimiento.
  
- ✚ La auditoría de gestión representa una herramienta para la evaluación de la eficiencia, eficacia, ética economía y ecología en las actividades realizadas en las áreas que conforman la gestión administrativa y operativa de la entidad, se recomienda su aplicación en los próximos periodos económicos, con la finalidad de mejorar sus procesos, tener un conocimiento adecuado y oportuno sobre el cumplimiento de objetivos y optimizar el desempeño laboral para un desarrollo de actividades de forma eficiente y eficaz.
  
- ✚ Dar seguimiento a las conclusiones y recomendaciones, emitidas como resultado de la Auditoría de Gestión aplicada a las áreas de Oasis Hostería, mismas que han sido propuestas por el equipo auditor actuante, que permitirán solucionar falencias detectadas y mejorar la gestión realizada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abolacio Bosch, M. (2013). *Planificación de la auditoría: gestión contable y gestión administrativa*. Madrid, ESPAÑA: IC Editorial.
- Asociación Española para la Calidad AEC. (26 de 11 de 2016). Obtenido de <http://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-de-riesgos>
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). *Empresas familiares*. McGraw - Hill.
- Blanco Luna, Y. (2012). *Auditoría Integral: normas y procedimientos (2da. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Contraloría General del Estado. (06 de 01 de 2017). Obtenido de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/NTCI-PRES-INDICE.pdf>
- De La Portilla Vera, M. (2013). *Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" Caso Práctico Ecuador*. Ibarra.
- Garbajosa Chaparro, C. (2013). *Auditoría (MF9232\_3). Certificados de profesionalidad. Gestión contable y gestión administrativa para auditoría*. Madrid: Editorial CEP, S.L.
- García Aguado, P., & Castaño Mena, F. (2014). *APRENDER A EDUCAR Evitar el mal comportamiento y fracaso escolar*. Grijalbo.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2015). *Administración Estratégica Competividad y globalización; cneptos y casos*. México.
- Jordá, M. J. (s.f.). *Diccionario práctico de gastronomía y salud*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

- Maldonado E, M. K. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito.
- Navajo, P. (2011). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Madrid, ES: Narcea Ediciones.
- Orta Perez, M. (2012). *Fundamentos teóricos de auditoría financiera*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Paniagua, C. (2014). *Auditoría Administrativa*. México: Digital UNID.
- Pedros, D. M., & Artemio Milla Gutiérrez. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Polo Garrido, F. (2012). *Fundamentos de auditoría de cuentas anuales*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Prieto García, M. Á., Álvarez Martínez, J. C., & Herráez Vidal, P. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: Macmillan Iberia S.A.
- Rodríguez Ruiz, J., Alcaide Arenales, Á., Castro Guevara, J. F., & Rodríguez Fernandez, P. (2012). *Auditoría Ambiental*. Madrid,ES.
- Román, B. (2017). *Ética de los servicios sociales*. Barcelona, ESPAÑA: Herder Editorial.
- Rosales, M. (2012). El trabajo en equipo multiprofesional e interdisciplinario. *Revista Científica Uninirte, Vol 14*.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El Plan estratégico en la práctica*. Madrid: ALFAOMEGA.
- Sánchez Delgado, M. (2015). *Administración*. Distrito Federal, MÉXICO: Patria.



Sánchez Fernández, J. L. (2014). *Teoría y práctica de la auditoría I: concepto y metodología (5ta ed.)*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Soy i Aumatell, C. (2013). *Auditoría de la información: identificar y explotar la información en las organizaciones*. Barcelona, ESPAÑA: Editorial UOC.

## ANEXOS

### ANEXO A. Entrevista

#### Entrevista aplicada al Administrador de Gestión



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

**ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADO DE GESTIÓN DE OASIS  
HOSTERÍA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LA HOSTERÍA OASIS, UBICADA EN LA  
PARROQUIA DE AMBUQUÍ – VALLE DEL CHOTA, CANTÓN IBARRA,  
PROVINCIA DE IMBABURA.**

**OBJETIVO:** La presente entrevista nos ayudara a obtener información referente a la entidad para conocer su situación actual.

**Nombre:**

**Edad:**

**Cargo:**

#### CUESTIONARIO

¿Qué sistema contable maneja la Institución?

¿Los sistemas contables están actualizados y de acuerdo a las necesidades de la Institución?

¿La entidad cuenta con un plan de cuentas acorde a la actividad que realiza?

¿Cada que tiempo se tiene reportes contables y financieros?

¿Cómo se realiza la distribución del presupuesto en la Institución?

¿La entidad cuenta con un sistema de control adecuado?

¿Tienen que rendir cuentas a organismos externos de control?

¿Qué obligaciones tributarias tiene la empresa con el SRI?

¿Se aplicado algún tipo de Auditoría a la Empresa?

¿Se ha realizado algún examen especial alguna cuenta específica?

¿Aplica indicadores financieros al finalizar el año?

¿Cuenta con algún método de evaluación administrativa?

Si ....

No....

Si su respuesta es sí, ¿Cuáles métodos aplica?

Eficiencia

Eficacia

Economía

Ética

Ecología

Otros.....

¿Qué normativa legal rige la entidad?



**3.- ¿La entidad posee reglamento interno?**

SI ..... NO .....

**4.- ¿La institución cuenta con un Código de Ética?**

SI ..... NO .....

**5.- ¿La entidad aplica controles internos para evaluar su desempeño?**

SI ..... NO .....

*En caso de que su respuesta sea **SÍ**.*

**¿De qué forma se da a conocer los resultados de la evaluación?6.- ¿Conoce la misión de la Institución?**

Reunión Privada .....

Sesión Pública .....

Medios de Comunicación Interna .....  
(Cartelera, Cuadro de Honor)

**6.- ¿Conoce la misión de Hostería Oasis?**

SI ..... NO .....

**7.- ¿Conoce la visión de la Institución?**

SI ..... NO .....

**8.- ¿Conoce los objetivos de la Hostería?**


SI ..... NO .....

**9.- ¿Tiene conocimiento sobre el plan operativo de la Institución? (POA se enumeran los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio)**

SI ..... NO .....

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN...!!**

## ANEXO C. Ficha de Observación

 <b>OASIS HOSTERÍA</b> <b>FICHA DE OBSERVACIÓN</b>	
<b>Fecha:</b>	07 de octubre del 2016
<b>Lugar:</b>	Áreas de: Administración, recreación. Alojamiento y restaurante
<b>Elaborado por:</b>	Maribel González Evelyn Yépez
<b>Estado de las áreas</b>	Las áreas que conforman este centro turístico se encuentra en muy buen estado brindando la oportunidad de que el cliente disfrute de un ambiente familiar, elegante y seguro.
<b>Manual de funciones</b>	El personal de trabajo de la hostería desempeña sus labores en relación al manual de funciones otorgado por la administración. Además, cada empleado cuenta con su respectivo uniforme y herramientas de trabajo.
<b>Capacitaciones</b>	Las capacitaciones, e efectúan a través de cursos online en donde los participantes deben presentar un examen que acredite y certifique el curso.
<b>Sistema de comunicación</b>	El sistema de comunicación y difusión de la información carece de efectividad.
<b>Sistema de control de asistencia</b>	El mecanismo utilizado para el control de asistencia y desempeño de los empleados no está actualizado
<b>Auditorías</b>	En la entidad no se han realizado auditorías
<b>Otros aspectos</b>	No dispone de instrumentos técnicos de apoyo en caso de fallas eléctricas que suspenden e curso normal de las operaciones

Fuente: Observación Directa

Elaborado por: Las Autoras