



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA OPERADORA TURÍSTICA WITOTO
CIA.LTDA DEL CANTÓN FRANCISCO DE ORELLANA, PROVINCIA
DE ORELLANA, POR EL PERIODO 2016.

AUTORA:

GREFA ANDY SUSANA ALEXANDRA

Orellana – Ecuador

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Susana Alexandra Grefa Andy, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. María del Carmen Ibarra Chango
DIRECTORA

Ing. Luis Alberto Merino Chávez
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Susana Alexandra Grefa Andy, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos incluidos en el documento, que provienen de una fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Susana Alexandra Grefa Andy

CC: 150062795-3

DEDICATORIA

Cuando tenemos un sueño nos esforzamos por convertirlo en realidad nada es imposible, durante este largo tiempo de estudios en el cual se presentaron dificultades y grato momento, para poder cumplir con mi más grande sueño, que es tener un título profesional. Es por eso que debo dedicar mi tesis a todos aquellos que estuvieron, los que están y continúan a mi lado.

A Dios por las personas que puso en mi camino, por darme la vida y por iluminarme el camino a seguir.

A mis queridos padres (Enrique Grefa y Carola Andy), motor de mi vida con quienes he compartido los buenos y los malos ratos desde el día en que nací los amo, los respetaré y les cuidaré siempre.

A mi Amado esposo Luis Tenelema, por su confianza y apoyo en mis años de estudio, ya que fue el pilar fundamental, digno de ejemplo de trabajo y constancia, quien ha brindado el apoyo necesario para alcanzar mis metas y sueños, y ha estado allí cada día de mi vida, compartiendo los buenos y los malos ratos desde que empecé a estudiar lo amó mucho y gracias.

A mis hijos (Jahzeel, Jared y Lucas) por ser quienes me impulsaron e inspiraron para lograr y cumplir mis metas, sueños y anhelos.

A mi Hermano y a mis hermanas (Freddy, Doris y Thalia) con los cuales he compartido tantos momentos, aunque ya no estemos juntos como antes, siempre estarán en mi corazón y se, que sin su apoyo estos cinco años no habrían sido lo mismo.

Finalmente, a mis cuñadas, amigas y amigos, todas las personas que se cruzaron en este camino y que me dieron palabras de aliento y apoyo.

Susana Alexandra Grefa Andy

AGRADECIMIENTO

Quiero en esta ocasión demostrar y dirigir mi inmensa Gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Extensión Norte Amazónica por abrirme sus puertas y realizar una labor tan honorable y sacrificada que es la de impartir día a día la sabiduría y el conocimiento al estudiante que optó por ingresar a esta prestigiosa institución en especial a la Facultad de Administración de Empresas, Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, que me ha dado la oportunidad de aprender valores éticos duraderos y principios de calidad y conducta.

A todos mis maestros que a través de estos años me han enseñado a valorar lo que tengo para forjar mi trabajo y mi esfuerzo a favor de una sociedad.

A la Operadora Turística Witoto Cia. Ltda., de la Provincia y Cantón de Orellana, y a todo el personal que labora en esta Institución y a las demás entidades públicas que me brindaron todas las facilidades necesarias para la selección de información y datos que hicieron posible que esta investigación sea realizada de una manera exitosa.

Susana Alexandra Grefa Andy

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del Tribunal.....	ii
Declaración de Autenticidad	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento	v
Índice General	vi
Índice de Tablas	ix
Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos	ix
Índice de Anexos	x
Resumen	xi
Abstract	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1.1. Formulación del problema.....	3
1.1.2. Delimitación del problema	4
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1. Antecedentes Históricos	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1. Auditoría	7
2.2.1.1. Definición.....	7
2.2.2. Auditoría de Gestión	8
2.2.2.1. Definición.....	8
2.2.2.2. Importancia	8
2.2.2.3. Objetivos	9

2.2.2.4. Alcance	10
2.2.2.5. Fases del proceso de Auditoría de Gestión.....	10
2.2.2.6. Técnicas y procedimientos de la Auditoría de Gestión	11
2.2.2.7. Hallazgos de Auditoría.....	17
2.2.2.8. Índices y Marcas de Auditoría.....	20
2.2.2.9. Riesgos de Auditoría	24
2.2.2.10.Indicadores de Gestión	25
2.2.2.11.Diferencias entre la Auditoría Financiera y la Auditoría de Gestión.....	31
2.2.3. Control Interno	32
2.2.3.1. Definición.....	32
2.2.3.2. Objetivos del Control Interno.....	33
2.2.3.3. Componentes.....	33
2.2.3.4. COSO II	35
2.2.3.5. Evaluación del Control Interno	38
2.2.4. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).....	39
2.2.4.1. Definición.....	39
2.2.4.2. Clasificación.....	40
2.2.4.3. Descripción de las normas.....	40
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	45
2.4. IDEA A DEFENDER.....	46
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	47
3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	48
3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	48
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	48
3.3.1. Población.....	48
3.3.2. Muestra.....	49
3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	49
3.4.1. Métodos.....	49
3.4.2. Técnicas.....	49
3.4.3. Instrumentos	50
3.5. RESULTADOS.....	50
3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	61
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	64
4.1. TÍTULO	64

4.2.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA	64
4.2.1.	Archivo Permanente	64
4.2.2.	Archivo Corriente.....	96
4.2.2.1.	Fase I: Planificación Específica.....	98
4.2.2.2.	Fase II: Análisis de las Áreas Críticas	120
4.2.2.3.	Fase III: Comunicación de Resultados	138
4.2.2.4.	Fase IV: Matriz de Monitoreo	150
	CONCLUSIONES.....	158
	RECOMENDACIONES	159
	BIBLIOGRAFÍA.....	160
	ANEXOS.....	163

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación de las técnicas de auditoría de gestión.....	12
Tabla 2: Ejemplos de índices de auditoría.....	22
Tabla 3: Ejemplos de marcas de auditoría.....	24
Tabla 4: Diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera	31
Tabla 5: Comparación COSO I vs COSO II, aspectos fundamentales	36
Tabla 6: Perfil profesional.....	51
Tabla 7: Materiales y recursos de trabajo	52
Tabla 8: Control de recursos y bienes institucionales.....	53
Tabla 9: Cantidad de personal en la institución.....	54
Tabla 10: Funciones y procedimientos	55
Tabla 11: Cumplimiento de actividades	56
Tabla 12: Capacitación.....	57
Tabla 13: Control, seguimiento y evaluación de actividades	58
Tabla 14: Normativa Legal y Estructura organizacional	59
Tabla 15: Auditoría de Gestión	60
Tabla 16: Escala de valoración de impacto para las variables de investigación.....	61
Tabla 17: Verificación de la idea a defender	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de la Auditoría de Gestión.....	11
Figura 2: Control de Gestión	26
Figura 3: COSO I vs COSO II.....	35
Figura 4: Proceso de evaluación el control interno	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Perfil profesional.....	51
Gráfico 2: Materiales y recursos de trabajo.....	52
Gráfico 3: Control de recursos y bienes institucionales	53
Gráfico 4: Cantidad de personal en la institución.....	54

Gráfico 5: Funciones y procedimientos	55
Gráfico 6: Cumplimiento de actividades	56
Gráfico 7: Capacitación.....	57
Gráfico 8: Control, seguimiento y evaluación de actividades	58
Gráfico 9: Normativa Legal y Estructura organizacional	59
Gráfico 10: Auditoría de Gestión	60

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I: Cuestionario Guía para Entrevistas	163
Anexo II: Estatuto de Constitución de la Operadora Turística Witoto Cía. Ltda.	165

RESUMEN

El presente proyecto de titulación consiste en una Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Witoto Cia.Ltda del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, por el periodo 2016; con el fin de mejorar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía de los recursos de la institución. Respecto a su desarrollo metodológico se entrevistaron a los empleados y directivos de la empresa, se evaluó el control interno mediante el método COSO II; el desarrollo de la auditoría de gestión se basó en cuatro fases: Planificación Específica, Análisis de Áreas Críticas, Comunicación de Resultados y Matriz de Monitoreo. El proceso de evaluación al sistema de control interno develó falencias en los procesos de contratación, capacitación y control de asistencia del personal. Se evidenció la existencia de deficientes procesos normativos, en relación a la inexistencia de un manual de funciones y la desactualización de la normativa interna; además de la carencia de una planificación estratégica que dirija a la empresa al cumplimiento de sus objetivos. La aplicación de las recomendaciones plasmadas en el informe final de auditoría por parte de la empresa permitirá dar solución a los problemas identificados.

Palabras Clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>
<AUDITORÍA DE GESTIÓN> <COSO II> <CONTROL INTERNO>
<INDICADORES DE GESTIÓN> <FRANCISCO DE ORELLANA (CANTÓN)>

Ing. María del Carmen Ibarra Chango

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The present degree Project consists of a management auditing to the tour operator Witoto Cia.Ltda the Francisco de Orellana Canton, of Orellana Province for the period 2016; in order to improve the levels of efficiency, effectiveness and economy of the resources of the company. Regarding its methodological development, the employees and managers of the organization were interviewed, internal control was evaluated using the COSO II method; the development of the management auditing was based on four phases: specific planning, analysis of critical areas, communication of results and monitoring matrix. The process of evaluating the internal control system revealed weaknesses in the processes of recruitment, layering and control of staff attendance. It was evidenced the existence of deficient normative processes, in relation to the lack of a manual of functions and the outdated of the internal regulations; besides the lack of a strategic planning that directs the company to the fulfillment of its objectives. The planning of the recommendations embodied in the final audit report by the company will allow solving the identified problems.

Key words: < ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANAGEMENT AUDITING>, <COSO II>, <INTERNAL CONTROL>, <MANAGEMENT INDICATORS>, <FRANCISCO DE ORELLANA (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

La Operadora de Turismo “Witoto.” es una empresa que brinda servicios orientados al turismo comunitario en la provincia de Orellana. En base a una entrevista efectuada con sus directivos se identificaron varios inconvenientes administrativos, entre los cuales se encuentra: la incorrecta definición de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, e inadecuados procesos de selección y capacitación del personal que labora en la operadora. En base al análisis de esta problemática, se consideró necesario efectuar un proceso de auditoría de gestión que permita mejorar los niveles de eficiencia, eficacia, y economía de los recursos de la institución. Como resultado del examen de auditoría se desarrolló el informe final, en el cual se plasmaron una serie de conclusiones y recomendaciones de carácter técnico las mismas que permitirán a sus directivos resolver los problemas encontrados en el proceso de evaluación del control interno.

En el presente documento se encuentra detallado el proceso metodológico de la auditoría planteada, así como sus resultados. Se encuentra dividido en cuatro capítulos cuyo contenido se describe a continuación:

El Capítulo I, titulado “El Problema”, contiene el marco referencial de la investigación. Dentro de éste se encuentran descritos: el planteamiento y formulación del problema de estudio, su justificación, y los objetivos que persigue.

El Capítulo II contiene el marco teórico del proyecto, dentro del cual están considerados: los antecedentes investigativos y la fundamentación teórica. Además, se encuentra planteado el marco conceptual del estudio y la idea a defender.

En el Capítulo III se describe el marco metodológico del proyecto, en base a la siguiente información: la hipótesis de investigación, modalidad, tipos de investigación, la población y muestra, así como los métodos, técnicas e instrumentos aplicados para la obtención de información.

El último capítulo contiene el Marco Propositivo, es decir, se describe el desarrollo mismo del proceso auditoría de gestión. Su contenido se encuentra dividido en el Archivo Permanente, en cual contiene la información de la institución auditada, y en

Archivo Corriente, en el cual constan los procedimientos aplicados en la ejecución de la auditoría.

Finalmente, se describen las conclusiones y recomendaciones alcanzadas mediante el desarrollo del proyecto de tesis, así como la bibliografía y anexos del mismo.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Operadora de Turismo “Witoto.” es una institución que brinda servicios orientados al turismo comunitario nacida en la provincia de Orellana, la misma que cuenta con una oficina en la ciudad de Coca para atención al cliente. La operadora está regida bajo los lineamientos del Ministerio de Turismo del Ecuador, está ubicada en el Segmento de Turismo comunitario ya que su principal actividad se la realiza al interior de la Selva Ecuatoriana.

En las oficinas de la operadora en la ciudad de Coca sus directivos han identificado varios inconvenientes de carácter administrativo, entre los cuales se destacan: incorrecta definición de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, lo cual ha afectado a la óptima utilización de sus recursos, y además de inadecuados procesos de selección y capacitación del personal que labora en la operadora, lo cual ha afectado el desempeño y cumplimiento de sus actividades, resoluciones, normas y reglamentos, tanto internos como externos.

En base a los problemas descritos anteriormente se plantea la realización de una revisión técnica a los procesos, normas y procedimientos administrativos con los que labora la institución, mediante una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos, con la finalidad de mejorar su eficiencia, eficacia y economía.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo incide la aplicación de un proceso de Auditoría de Gestión a la Operadora de turismo Witoto Cia? Ltda., período 2016, en el mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia, y economía de los recursos de la operadora?

1.1.2. Delimitación del problema

DELIMITACIÓN ESPACIAL

La investigación se llevará a cabo en la Operadora de Turismo Witoto, misma que se encuentra ubicada en el Cantón Francisco de Orellana, provincia de Orellana.

DELIMITACIÓN TEMPORAL

La presente propuesta se basará en el análisis de información del año 2016.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de una empresa, permitiendo descubrir deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos, a fin de cumplir las metas y objetivos planteados. Para su realización, se requirió de conocimiento, por parte de la autora, en las áreas de: contabilidad, administración y auditoría, además de la experiencia práctica y guía de los tutores y expertos en dichas áreas académicas.

La aplicación de una auditoría de gestión en la Operadora de Turismo “Witoto Cia.Ltda.” responde a la necesidad de evaluar la eficacia y eficiencia de cada una de las actividades administrativas, así como la utilización correcta de sus recursos, para de esta manera resolver los problemas de carácter administrativo que se están suscitando en la compañía.

El Ministerio de Turismo del Ecuador establece que es obligación de las operadoras de turismo realizar procesos de auditoría interna y externa según sea el caso. Aunque el resultado final de la presente investigación no tiene la validez legal para los órganos de control, si se convierte en un documento para el manejo y toma de decisiones de la operadora. Los resultados finales podrán ser utilizados en futuros procesos de evaluación dentro de la compañía, para el mejoramiento de sus procesos.

En la realización del examen se evaluará el sistema de control interno de la empresa para el establecimiento de sus niveles de eficiencia, eficacia y economía, mediante la aplicación del método COSO II. Se aplicarán cuestionarios y papeles de trabajo, mediante los cuales se recopilará la información necesaria para la elaboración del informe final de auditoría. Con esta información se formularán recomendaciones generales, las mismas que serán puestas a consideración de la institución. El análisis y correcta aplicación de las recomendaciones sugeridas propenderá a un cambio positivo dentro de la institución. Considerando la fiabilidad del desarrollo metodológico y de los instrumentos planteados, estos podrán ser aplicados en otros trabajos investigativos.

Anteriormente no se han realizado auditorías de gestión en la Operadora de Turismo Witoto Cia.Ltda, por lo cual es factible la realización de la auditoría; la entidad ha mostrado interés en los resultados a obtener, por lo cual se facilitará toda la documentación requerida para llevar a efecto el proceso de auditoría. Los principales beneficiarios de la ejecución del examen de auditoría son el Gerente General y la Operadora, y como beneficiarios indirectos se encuentran los clientes.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Realizar una Auditoría de Gestión a la operadora turística Witoto Cia. Ltda. del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana en el periodo 2016, para el mejoramiento de los niveles de eficiencia, eficacia, y economía de los recursos de la empresa.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Establecer el marco teórico-conceptual básico de la investigación, para la determinación de los lineamientos que la sustentan y la planificación del proceso de auditoría.
- Evaluar el sistema de control interno de la empresa bajo el método COSO II, para el establecimiento de sus niveles de eficiencia, eficacia y economía.

- Formular recomendaciones en base a los hallazgos encontrados en el proceso de la auditoría, a fin que se tomen medidas correctivas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

En el trabajo de titulación de Cárdenas (2017) “Auditoría de Gestión a la Empresa ANDESEG, Andes Seguridad Cía. Ltda., cantón Riobamba, período 2015”, la autora se planteó “realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa ANDESEG (...) que permita una mejora continua de los procesos de gestión y el logro de los objetivos institucionales” (p.6). En su desarrollo se aplicaron técnicas de investigación y auditoría como la encuesta, entrevista y observación, a fin de evaluar los procedimientos del sistema de control mediante la aplicación del COSO I. Se emplearon además indicadores de gestión a fin de medir el desempeño de los parámetros de eficiencia, eficacia y economía, lo cual demostró como principal hallazgo el incumplimiento de los principios de control interno en el área de talento humano. Mediante el informe final de auditoría la autora plasmó un plan de recomendaciones cuya aplicación tiende a mejorar la gestión administrativa, así como el logro de objetivos y metas de la empresa.

Por otra parte, Morocho (2016) en su proyecto de titulación “Auditoría de gestión a la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, por el período académico septiembre 2011 a junio 2012” propone “realizar una auditoría de gestión en la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente (...) para medir la eficiencia, efectividad, economía, ecología y ética en que fueron utilizados los recursos de la institución” (p.6). Para su desarrollo se aplicaron varias técnicas, como: encuestas, observación y comparación, a fin de recabar información veraz y confiable. Efectuó además un análisis situacional de la entidad, identificando debilidades y amenazas, y contrarrestando su nivel de impacto. Se evaluaron los procesos de control interno mediante la aplicación del COSO II a nivel administrativo, se elaboraron flujogramas de los procesos y se aplicaron indicadores de gestión de eficiencia, eficacia,

economía, ecología y ética para determinar sus niveles de cumplimiento, detectando las falencias y detallando las recomendaciones en el informe final de auditoría. Mediante dicho informe, la autora aportó al mejoramiento de la gestión administrativa y toma de decisiones, enfocándolo a la optimización de los recursos disponibles.

Finalmente, Aldaz (2015) en su trabajo titulado “Auditoría de gestión a la Empresa Systemarket de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2013” planteó como objetivo el “realizar la Auditoría de Gestión a la Empresa SYSTEMARKET (...) con la finalidad de aportar en la mejora de los procesos y toma de decisiones” (p.5). La autora aplicó las siguientes técnicas: encuesta, entrevista y cuestionarios de control interno a través del método de COSO III; al evaluar los indicadores de nivel de confianza y riesgo, se encontraron en un nivel medio, siendo el nivel de confianza de 70,69% y el nivel de riesgo de 29,31%. Luego de haber realizado el análisis del cumplimiento e objetivos y metas planteadas la autora recomendó, mediante el informe final de auditoría, la implementación del manual de control interno, la implementación de manuales de funciones y cumplimientos de objetivos, creación de códigos de ética y valores, acordes a la normativa vigente y comunicados de organismos gubernamentales.

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. Auditoría

2.2.1.1. Definición

Según Sandoval (2012) el término Auditoría se refiere al proceso de verificación de la confiabilidad y veracidad de la información financiera, administrativa y operacional; revisar que todas las operaciones de una compañía satisfagan los lineamientos, políticas y procedimientos bajo los cuales fueron planteados. La auditoría es un examen en el cual el auditor observa la exactitud, integridad y veracidad de los registros y documentos de una compañía pública o privada.

Puede definirse también como el proceso sistemático encargado de controlar, verificar e inspeccionar una determinada actividad, con la finalidad de contrastar una determinada

información y sus documentos de respaldo, así como su adecuación a los criterios y normas pre-establecidas (Montaño H., 2015, p.7).

2.2.2. Auditoría de Gestión

2.2.2.1. Definición

La auditoría de gestión es un proceso que se puede aplicar a toda una institución o parte de ella, y se relaciona a sus objetivos específicos. Este tipo de auditoría persigue tres propósitos principales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejora. Por lo tanto la auditoría de gestión es un proceso que permite evaluar y examinar todas las actividades realizadas por una empresa u entidad (De Armas, 2012).

Según Maldonado (2011) la define como una acción fiscalizadora, la cual se orienta a examinar y evaluar el control interno y la gestión, a fin de determinar si el desempeño de una entidad se ha realizado bajo los criterios y principios de: eficiencia, efectividad y economía (p.17). Dichos criterios se definen a continuación (Maldonado M. , 2011)

- **Eficiencia:** Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros.
- **Eficacia:** Se refiere al grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.
- **Economía:** Está relacionado a los términos y condiciones con los cuales se adquieren bienes y servicios, en cantidad y calidad apropiadas, así como en el momento oportuno y al menor costo posible. (p. 23-24)

2.2.2.2. Importancia

La importancia de la auditoría de gestión radica en el control de la gestión de una empresa en sus distintos niveles, y el grado de efectividad frente a las metas y objetivos trazados. En este sentido persigue el objetivo de establecer un control a la eficacia, eficiencia y economía de las empresas y organizaciones.

Su importancia se relaciona a la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa, conocer a fondo el uso y control de los recursos personales y productivos, evaluarlos y, de ser necesario, modificarlos para mejorar el negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.

La auditoría de gestión le permite a la dirección de la empresa lograr una administración más eficaz, permitiendo establecer deficiencias y aspectos a mejorar en los procesos para conseguir la rentabilidad y el crecimiento empresarial. Permite conocer el nivel real de la administración y situación de la empresa; es una herramienta que ayuda a asesorar a la gerencia y los guía en la adaptación necesaria hacia las metas que surjan en un contexto cambiante.

Cuando existen procesos de reorganización o reestructuración, o ante fluctuaciones del mercado o cambios legislativos, resulta adecuado efectuar una auditoría de gestión. Es una herramienta que permite tomar medidas correctivas cuando se producen diferencias entre la expectativa y los resultados. Se puede acudir a una auditoría de gestión si una empresa cae en gastos excesivos o ante el incumplimiento de proyectos. Realizarla con cierta periodicidad es útil para mantener un control regular sobre la empresa, permitiéndola crecer y consolidarse, optimizando el uso de los recursos.

2.2.2.3. Objetivos

Dentro de los objetivos principales de la auditoría de gestión se pueden señalar los siguientes (Blanco, 2012, p. 403):

- Identificar lo adecuado en cuanto a la organización de la entidad
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos de operación y eficiencia de los mismos
- Comprobar que los recursos sean utilizados adecuadamente

2.2.2.4. Alcance

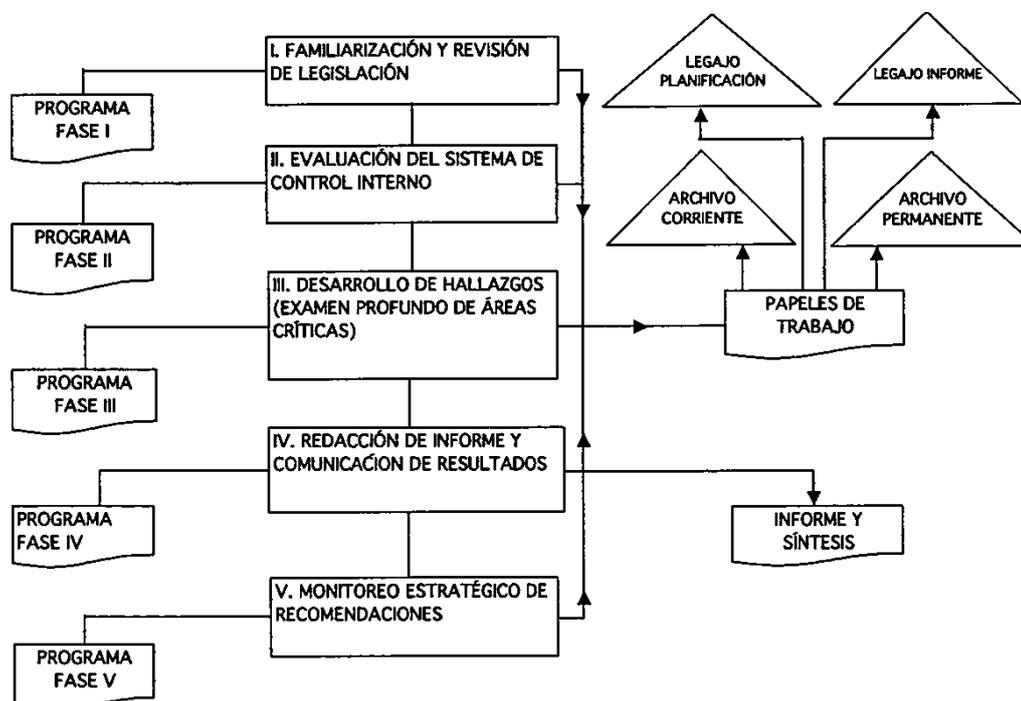
La auditoría de gestión examina en forma detallada los procesos operativos, administrativo y financieros de las instituciones, en tal virtud el alcance de este proceso se debe considerar los siguientes aspectos:

- Si la entidad consiguió los objetivos propuestos
- Medición del grado de confiabilidad
- Control de legalidad del fraude
- Evaluación del ambiente y mecanismos de control

2.2.2.5. Fases del proceso de Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión se desarrolla generalmente en cinco fases. La siguiente imagen muestra la interacción de cada una de ellas:

Figura 1: Proceso de la Auditoría de Gestión



Fuente: (Maldonado, 2011, p. 29)

Fase I - Familiarización y Revisión de Legislación. - Su objetivo es familiarizarse con el entorno de la institución. Como resultado, el auditor tendrá actualizado el archivo permanente y poseerá la documentación requerida para la planificación del proceso de auditoría.

Fase II – Evaluación del Sistema de Control Interno. - Permite identificar los puntos fuertes y débiles de la organización, así como calificar sus riesgos. En su desarrollo se aplican varios instrumentos, tales como: cuestionarios de control interno, hojas narrativas, flujo diagramación y matrices de calificación de riesgos basados en el marco COSO.

Fase III – Desarrollo de Hallazgos. - Se basa en un examen profundo a las áreas críticas de la organización, las cuales se identificaron en la fase anterior, a fin de obtener los hallazgos de auditoría. Dichos hallazgos se deben describir en base a los siguientes atributos: Condición, criterio, causa y efecto.

Fase IV – Redacción de Informe y Comunicación de Resultados. - En esta fase el auditor redacta un informe en el cual se comunican los hallazgos identificados a la entidad auditada. El auditor además incluirá sus recomendaciones para la solución de los problemas detectados.

Fase V – Monitoreo Estratégico de Recomendaciones. - En esta fase se plantean estrategias y un plan de trabajo, con el objetivo de que la entidad implante las recomendaciones del auditor.

2.2.2.6. Técnicas y procedimientos de la Auditoría de Gestión

Los procedimientos y técnicas a aplicar son principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas. Permiten el análisis de estos puntos débiles a fin de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin mucho más claro (la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones). Por tanto, en una auditoría de gestión, los

objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser muy amplios. Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, entre otros.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente (Redondo, Xavier, & Duran, 1996, p.2). Como parte de las técnicas de auditoría de gestión se consideran los siguientes:

Tabla 1: Clasificación de las técnicas de auditoría de gestión

CLASIFICACIÓN	TÉCNICAS
Básicas	Entrevistas Cuestionarios Observación Documental Observación Directa
Cualitativas	Evaluación del estilo y calidad Estudio de las relaciones interdepartamentales Análisis del clima de trabajo Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada
Cuantitativas	Revisiones analíticas Análisis de superficies Indicadores de personal Evaluación de los recursos Análisis de flujos Técnicas de análisis económico
De Control	Implantación de un sistema de control Evaluación Seguimiento

Fuente: (Redondo, Xavier, & Duran, 1996, pp.5-9)

Elaborado por: Susana Grefa

A continuación, se describe el empleo de cada una de las técnicas y procedimientos de la Auditoría de Gestión (Redondo, Xavier, & Duran, 1996, pp. 6-9):

TÉCNICAS BÁSICAS

- a) *Entrevistas:* Las entrevistas son instrumentos fundamentales en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, ya que permiten obtener la mayor cantidad posible de información e ideas no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.
- b) *Cuestionarios:* Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros.
- c) *Observación documental:* Su principal objetivo es la recopilación de la información gráfica existente respecto al objeto de estudio. Permite la obtención de información de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.)

Como ventajas se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.

- d) *Observación directa:* Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión.

CUANTITATIVAS

Las técnicas cuantitativas permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

- a) *Revisiones analíticas*: Éstas permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc., aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.
- b) *Análisis de superficies*: Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.
- c) *Indicadores de personal*: Pueden ser muy diversos, desde indicadores de asistencia, de productividad, de rotación, de sustituibilidad, etc.

Junto a estos indicadores, si la entidad posee un archivo del personal con sus datos personales es posible efectuar estudios que permitan conocer sus capacidades y permitir unas asignaciones de tareas lógicas.

- d) *Evaluación de los recursos*: La evaluación de los recursos utilizados en una determinada actividad es un aspecto importante para valorar la eficiencia y la economía de una entidad, determinando si son los necesarios y suficientes para la realización de la actividad, detectando excesos o defectos en su aplicación y evaluando las condiciones de adquisición.
- e) *Análisis de flujos*: Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructure la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.
- f) *Técnicas de análisis económico*: Estas técnicas incluyen, los procedimientos de elaboración de presupuestos, así como el posterior cálculo de desviaciones técnicas y económicas. Se basa en el cálculo de tendencias y análisis comparativos con otras entidades del mismo sector o con empresas de diferentes sectores. Es importante que

la empresa disponga de un buen sistema de archivo, con el fin de poder acceder a los datos históricos.

CUALITATIVAS

Las técnicas cualitativas están relacionadas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc. aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

- a) *Evaluación del estilo y calidad:* Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc., pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.
- b) *Estudio de las relaciones interdepartamentales:* Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.
- c) *Análisis del clima de trabajo:* El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.

- d) *Conocimiento del entorno jurídico-laboral de la entidad auditada:* Se trata de una evaluación, actual o futura, del capital humano que posea una empresa, así como la revisión del entorno jurídico en que se desenvuelve la entidad, debiendo evaluarlo atendiendo principalmente a las actuaciones de los técnicos cuyas responsabilidades puedan tener consecuencias legales, por ello, es una técnica que entra en aspectos normalmente problemáticos.

DE CONTROL

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

- a) *Implantación de un sistema de control:* El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que, si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.
- b) *Evaluación:* Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.
- c) *Seguimiento:* Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados, buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos.

2.2.2.7. Hallazgos de Auditoría

Según Fernández (2006) la palabra hallazgo, dentro de la Auditoría de Gestión, se aplica a cualquier situación deficiente y relevante que se determine por medio de la aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría, la cual debe estructurarse en base a los atributos de condición, criterio, causa y efecto, y además según el interés de la entidad auditada.

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

La evidencia que encuentra el auditor sobre el hallazgo debe ser organizada de manera que contenga los cuatro atributos del hallazgo de auditoría. Su redacción deberá realizarse en párrafos separados y rigiéndose al ordenamiento señalado en estos elementos (Maldonado H. , 2016):

Condición. - Se refiere a la realidad encontrada. Son todas las situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción y refleja el grado en que los criterios están siendo logrados o aplicados. La condición puede ser un criterio que no se está aplicando o logrando, o bien, que el criterio que se está aplicando no se esté logrando parcialmente.

Según (Maldonado H., 2016, p.1) la “condición” se refiere a lo que es, lo que sucedió. Comunica los hechos que el auditor encontró y que indican que no se cumplió con las normas requeridas. Los objetivos de la auditoría determinarán el tipo de evidencia que se recogerá de manera que ésta pueda servir de base para afirmar el hecho. El auditor debe asegurarse de que la evidencia:

- Sea suficiente, idónea, pertinente y relevante;
- Que esté sustentada en trabajos completos; y,

- Sea objetiva. Cuando el auditor va a desarrollar el hallazgo comparará la condición (los hechos, lo que es) contra los criterios (lo que debe ser).

Criterio. - Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento). Son las normas o parámetros con los cuales el auditor mide, la condición es decir son las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición actual.

Se refiere a la norma estandarizada con la cual se evalúa la situación. Algunos ejemplos de criterios que sirven de referencia para evaluar son: leyes, reglamentos, cláusulas de contratos o convenios, instructivos, procedimientos, normas de control interno, principios de contabilidad, opinión de un experto o el juicio del auditor con base en sus conocimientos y experiencia. Los criterios varían de acuerdo con la exigencia de su cumplimiento. Hay dos clases de criterios (Maldonado H., 2016, pp.1,2):

El Criterio Estándar es el de mayor fuerza. Ejemplos:

- Las Leyes
- Acuerdos
- Los reglamentos
- Normas, principios y guías de aplicación general
- Contratos
- Las metas y objetivos programáticos
- Planes de trabajo

Los criterios indirectos o implícitos

- Los conocimientos profesionales
- La experiencia
- El medio ambiente
- Las destrezas personales
- Las pruebas de mayor eficiencia y economía;
- El sentido común
- Los usos y costumbres

Cuando se haga referencia a disposiciones legales, comunicaciones, actas u otros documentos, es imperativo transcribir íntegramente los artículos, cláusulas contractuales o normas citadas.

Causa. - Qué originó la diferencia encontrada. Describe la razón fundamental por la cual ocurrió la situación. (¿Por qué sucedió?). Es lo que motiva el incumplimiento el criterio. La determinación de la causa ayuda al auditor a desarrollar las recomendaciones de manera que sean efectivas para que las faltas no se repitan. Investigue la causa, pregúntela por escrito y obtenga la respuesta en igual forma, del porqué de lo sucedido. Ejemplos de Causas (Maldonado H., 2016, p.2):

- Inobservancia voluntaria o involuntaria de leyes o reglamentos
- Falta de planificación y organización
- Escasez de recursos humanos, materiales y financieros
- Supervisión inadecuada;
- Ausencia de comunicación de las decisiones y de las normas;
- Falta de eficiencia en el control interno;
- Inconsistencia en la aplicación de disposiciones legales y reglamentarias;
- Falta de adiestramiento del personal;
- Falta de instrucciones precisas;
- Guías inadecuadas, obsoletas, imprácticas, no divulgadas o divulgadas en forma inapropiada; Deshonestidad, descuido, negligencia o falta de interés por parte del personal
- Asignación indebida de responsabilidades

Efecto. - Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada. Son los resultados adversos, reales, potenciales que obtiene el auditor, al comparar la condición y el criterio respectivo. Por lo general, se representa como la pérdida de dinero o en eficiencia y eficacia, a raíz de la falta de aplicación de los estándares establecidos o por el fracaso en el logro de las metas y objetivos.

Se refiere al resultado observable o la consecuencia de no haber cumplido con uno o más criterios y lo que ello ha significado para la institución o el interés público. Si una situación examinada no tiene efectos negativos reales o potenciales sobre los objetivos

programáticos, no hay hallazgo. En ocasiones no se pueden corroborar los efectos pasados, pero se puede identificar futuros efectos (potenciales). Si se identifica algún efecto potencial, el auditor realizará los procedimientos necesarios para determinar si se incurrió en errores, irregularidades o actos ilegales, esto incluye, entre otros procedimientos, someter una consulta sobre la tipificación de delitos. Los efectos sirven también para convencer a la entidad auditada de la necesidad de tomar medidas para implantar las recomendaciones formuladas al respecto. A continuación, se citan algunos parámetros que permiten determinar los efectos en un hallazgo: Es necesario identificar la importancia del efecto, eficiencia, economía, efectividad son algunos parámetros para medir el efecto (Maldonado H., 2016, p.3).

Los efectos generalmente se expresan en términos cuantitativos como son:

- Dólares
- Unidades de tiempo (horas, minutos, días, semanas, meses)
- Unidades de producción
- Número de los procedimientos
- Procesos
- Transacciones.

Los efectos pueden estar dados por algunos de los siguientes ejemplos:

- Pérdida de ingresos
- Gasto Indebido
- Inefectividad en la realización del trabajo
- Inseguridad para juzgar si lo que se hace es lo propio o lo correcto
- Inefectividad, impropiedad o inutilidad de la información contenida en los registros
- Pérdida de activos o pobre protección de los mismos
- Desmoralización del personal
- Pérdida de imagen o prestigio

2.2.2.8. Índices y Marcas de Auditoría

En la realización de los papeles de trabajo, el auditor debe incluir en éstos una serie de símbolos o abreviaciones alfabéticas que permitan organizar su trabajo, para hacer su manejo más eficiente. Dichas abreviaciones son conocidas dentro de la auditoría como índices, mientras que los símbolos se denominan marcas de auditoría.

Los **índices de auditoría** son una especie de “notación” o “clave” se emplean para facilitar el ordenamiento y archivo de los papeles de trabajo, así como su rápida localización (Marriaga, 2009). Se colocan en un lugar visible del documento, con un color generalmente rojo. Mediante esta clave se puede identificar el tipo de papel o documento que se está revisando y el lugar que le corresponde en el archivo.

Los principales sistemas de indexación empleados en procesos de Auditoría son los siguientes:

- a) *Índice Numérico Alfabético*: Se les asigna una letra mayúscula a las cuentas de Activo y dobles letras mayúsculas a las cuentas de Pasivo y Capital. Las cuentas de Resultado llevarían números arábigos ascendentes.
- b) *Índice Alfabético Doble*: A las cédulas sumarias se les asigna una letra mayúscula, y a las cédulas analíticas dos letras mayúsculas.
- c) *Índice Alfabético Doble Numérico*: Es una combinación de los sistemas Numérico Alfabético y Alfabético Doble. Se asigna una letra mayúscula a las cédulas sumarias de Activo y doble letra mayúscula a las sumarias de Pasivo y Capital. Las cédulas analíticas se indexan con la letra o letras de la respectiva sumaria y un número arábigo progresivo. Las cuentas de Resultados se indexan con números arábigos en múltiplos de 10 en forma ascendente.
- d) *Índice Numérico*: A las cédulas sumarias de Activo, Pasivo, Capital y Resultados se le asignan números arábigos progresivos y las cédulas analíticas números fraccionarios. Suele utilizarse como índice numérico el código asignado a las cuentas por el Plan Único de Cuentas PUC

- e) *Índice Decimal*: A las cédulas sumarias de Activo, Pasivo, Capital y Resultados se le asignan números arábigos en múltiplos de 1000 y a las cédulas analíticas números arábigos dependientes de los de las sumarias en múltiplos de 100.
- f) *Índice del Plan Único de Cuentas*: Este método consiste en asignar como índice el código correspondiente a las clases, grupos, cuentas y subcuentas del Plan Único de Cuentas. Este sistema tiene la ventaja de no necesitar un documento que explique el significado del índice por ser suficientemente conocido por todos.

A continuación, se muestra un ejemplo del Índice Alfabético Doble Numérico y del Índice Numérico:

Tabla 2: Ejemplos de índices de auditoría

NOMBRE DE LA CÉDULA	TIPO DE CÉDULA	ÍNDICE ALFABETICO DOBLE NUMERICO	ÍNDICE NUMERICO PUC
Balance General Activo	Hoja de Trabajo	BG/1	1
Balance General Pasivo	Hoja de Trabajo	BG/2	2
Balance General Patrimonio	Hoja de Trabajo	BG/3	3
Estado de Resultados Ingresos	Hoja de Trabajo	PyG/1	4
Estado de Resultados Egresos	Hoja de Trabajo	PyG/2	5
Estado de Resultados Costo de Ventas	Hoja de Trabajo	PyG/3	6
DISPONIBLE	Sumaria	A	11
CAJA GENERAL	Analítica	A1	110505
Caja General Oficina	Sub-analítica	A1/1	110505-01

Principal			
Caja General Sucursal A	Sub-analítica	A1/2	110505-02
CAJAS MENORES (Fondos Fijos)	Analítica	A2	110510
Caja Menor Oficina Principal	Sub-analítica	A2/1	110510-01
Caja Menor Sucursal A	Sub-analítica	A2/2	110510-02

Fuente: (Marriaga, 2009)

Las **marcas de auditoría** son *símbolos convencionales* empleados por el auditor para dejar constancia de las pruebas y técnicas de auditoría que se han aplicado. Para su registro, el auditor generalmente utiliza lápiz color rojo (Medina, 2014, p.20).

Los objetivos de la utilización de marcas de auditoría, se numeran a continuación:

1. Dejar constancia del trabajo realizado.
2. Facilitar el trabajo, pues se evita describir detalladamente las actividades efectuadas para la revisión de varias partidas.
3. Agilizar la supervisión y revisión de la documentación, ya que permiten comprender de inmediato el trabajo realizado.

Las marcas de auditoría son de dos tipos:

Estándar. - Son utilizadas para hacer referencia a técnicas o procedimientos que se aplican constantemente en las auditorías. Son interpretadas de la misma forma por todos los auditores que las emplean.

Específica. - No tienen un uso común; en la medida en que se aplican deben incluirse en el índice de marcas y señalarse claramente al pie de los papeles de trabajo.

A continuación, se presentan algunas de las marcas más comunes empleadas en los procesos de auditoría:

Tabla 3: Ejemplos de marcas de auditoría

MARCA	SIGNIFICADO
	Cálculo verificado.
	Cifra cuadrada.
	Cifra que no debe ser considerada. Es decir, no incluirse en tabulaciones, sumatorias, inventarios, etc.
*	Documento pendiente por aclarar, revisar o localizar.
	Punto pendiente por aclarar, revisar o localizar.
	Punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado. Nota: Estas dos marcas de pendiente sólo son temporales. De hecho, no deben existir puntos pendientes de verificar, solicitar o revisar en los papeles de trabajo, pues éstos deben ser completos.
	Confrontado contra registro.
	Confrontado contra documento original
	Confrontado contra evidencia física. Se utiliza cuando algún dato o cifra que conste en la cédula se compara contra bienes o artículos tangibles, ejemplo: bienes inventariados o fondos arqueados.
	Pedido, contrato o dato por confirmar mediante compulsas.

Fuente: (Medina, 2014, p.21)

2.2.2.9. Riesgos de Auditoría

Para Maldonado (2001) los resultados de la auditoría pueden no estar exentos de errores y omisiones de importantes que puedan influir en la evaluación a expresar por el auditor en su informe. Por tales motivos resulta necesario conocer los riesgos latentes en este proceso, los cuales son de tres tipos:

- *Riesgo Inherente.* - El riesgo inherente afecta directamente la cantidad de evidencia de auditoría necesaria para obtener la satisfacción de auditoría suficiente para validar una afirmación. Esta cantidad puede estar presentada tanto en el alcance de cada prueba en particular como en la cantidad de pruebas necesarias. Se refiere a la susceptibilidad de los procesos a la existencia de errores o irregularidades importantes, generados por las características de las empresas u organismos.
- *Riesgo de Control.* - El riesgo de control es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativas en forma oportuna. Es aquel que afecte a los procesos de control y que evite detectar irregularidades significativas de importancia relativa.
- *Riesgo de Detección.* - El riesgo de detección es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los estados contables. Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno. Este riesgo es totalmente controlable por la labor del auditor y depende exclusivamente de la forma en que se diseñen y lleven a cabo los procedimientos de auditoría. (pp. 59-62)

2.2.2.10. Indicadores de Gestión

Las actividades desarrolladas en una organización requieren medidas cuantitativamente, ya que esa medida refleja el nivel en que las actividades se han alcanzado. Este proceso de evaluación, realizado de manera periódica, permite llevar un control de la gestión.

Para efectuar dichas mediciones es importante saber, entre otras cosas: ¿qué se desea medir?, ¿cuándo se puede medir?, ¿dónde se debe medir? Las medidas deben además estar relacionadas con la misión de la organización.

Un indicador es una “referencia numérica generada a partir de una o varias variables, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada” (Contraloría General del Estado, 2010, p. 83). Esta referencia, al ser comparada con un valor estandarizado, permite identificar desviaciones para que la administración tome decisiones, es decir, ejecute acciones correctivas.

Para la aplicación de los indicadores de gestión es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad, además de que se tenga clara la importancia del control de gestión como una herramienta de la evaluación institucional.

Figura 2: Control de Gestión



Fuente: (Contraloría General del Estado, 2010, p.82)

El uso de indicadores en procesos de Auditoría, permite medir (Contraloría General del Estado, 2010, p.83):

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)

Estos aspectos han de ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas organizacionales.

Entre los objetivos de los indicadores de gestión, pueden citarse los siguientes (Contraloría General del Estado, 2010, p.83):

- Medir la productividad administrativa y operativa

- Establecer el indicador principal de eficiencia que permite valorar los costos y beneficios de la entidad.
- Identificar los procesos administrativos y operativos utilizados en la transformación de los recursos a fin de evaluarles la celeridad y los costos incurridos en el proceso productivo.
- Establecer la eficacia en la utilización de los recursos empleados para el logro de los objetivos organizacionales.
- Determinar si la cobertura alcanzada en la producción o prestación del servicio, logró las metas establecidas al mismo costo

En cuanto a la clasificación de los indicadores de gestión, estos pueden categorizarse de acuerdo a varios enfoques de categorización en (Contraloría General del Estado, 2010, pp. 84-91):

Cualitativos y Cuantitativos

Los indicadores *cuantitativos* son valores que se calculan periódicamente respecto a las operaciones de la empresa.

Los indicadores *cualitativos* permiten considerar la heterogeneidad, amenazas y oportunidades del entorno organizacional. Además, permiten evaluar, desde el punto de vista de la planeación estratégica, la capacidad de gestión de la gerencia y de otros niveles de la entidad.

De uso Universal

Son utilizados para medir la eficiencia, eficacia, metas, objetivos y el cumplimiento, en general, de la misión de la entidad. Se pueden clasificar en:

1. Indicadores de resultados por área y desarrollo de información: Demuestran la capacidad administrativa de la institución para observar, evaluar y medir aspectos como: organización de los sistemas de información, calidad, oportunidad y

disponibilidad de la información, retroalimentación y mejoramiento continuo. Por ejemplo, el indicador para la medición de la ejecución presupuestaria en la compra de equipos:

$$\text{Ejecución presupuestaria} = \frac{\text{Valor desembolsado o ejecutado}}{\text{Valor asignado}}$$

2. *Indicadores estructurales*: Permite identificar los niveles de dirección y mando, así como el grado de responsabilidad en la conducción institucional. Por ejemplo, el índice de representación del nivel directivo (IRND):

$$\text{IRND} = \frac{\text{Nivel de funcionarios que ocupan cargos directivos}}{\text{Número total de funcionarios del área a analizar}}$$

3. *Indicadores de recursos*: Se relacionan con la planificación de las metas y objetivos, considerando que para esta actividad se requieren recursos. Estos indicadores permiten evaluar, entre otros:

- La formulación de presupuestos
- La recaudación y administración de la cartera
- La planificación de metas y el grado de cumplimiento

Ejemplos:

$$\text{Grado de cumplimiento} = \text{Ingresos} - \text{Gastos}$$

$$\text{Presupuestos (metas)} = \text{Nivel de ejecución}$$

4. *Indicadores de proceso*: Aplicables a la función operativa respecto al cumplimiento de la misión y objetivos. Son utilizados para establecer el cumplimiento de los procesos respecto a:

- Agilidad en la prestación de servicios o generación de productos

- Planeación y procesos administrativos

Ejemplo, indicador del tiempo promedio de atención a quejas (TPAQ):

$$\text{TPAQ} = \frac{\text{Número de días reales para respuesta a la queja}}{\text{Número total de días estimados para dar respuesta a la queja}}$$

5. *Indicadores de personal:* Corresponden a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Miden el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto a:

- Rotación y administración del personal.
- Condiciones de remuneración respecto a otras entidades del sector.
- Aplicación de políticas y elementos de motivación, promoción, inducción.

Ejemplo:

$$\text{Rotación del personal} = \frac{\text{Número de funcionarios rotados en sus funciones}}{\text{Número total de funcionarios}}$$

6. *Indicadores interfásicos:* Se relacionan al comportamiento de la entidad frente a usuarios externos. Estos indicadores permiten evaluar:

- La demanda y oferta en el tiempo
- La satisfacción permanente de los usuarios
- Número de quejas, atención y corrección
- La calidad del servicio (tiempo de atención, información)

Ejemplo: Calidad del servicio = $\frac{\text{Tiempo promedio de atención}}{\text{Tiempo reglamentado de atención}}$

7. *Indicadores de aprendizaje y adaptación:* Corresponden al comportamiento de los recursos humanos dentro de los procesos evolutivos. Su importancia radica en que el recurso humano debe evaluarse constantemente. Estos indicadores evalúan los procesos de:

- Entrenamiento e investigación
- Mejoramiento de métodos, procedimientos y formatos
- Innovación e investigación para el desarrollo

Ejemplo:

$$\text{Capacitación del personal} = \frac{\text{Empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$$

Globales, Funcionales y Específicos

Se emplean con el fin de evaluar la gestión del todo, en forma global, y de cada componente u organización del sector.

1. *Indicadores globales:* Miden resultados en el ámbito de la institución, y la calidad de servicio que brindan. Por ejemplo: Tiempo de respuesta frente a trámites, grado de cumplimiento de programas y proyectos, ejecución presupuestaria. Para la evaluación de este tipo de indicadores, la institución debe tener identificados plenamente sus objetivos.

2. *Indicadores funcionales o particulares:* Cada función o actividad es medida de acuerdo a sus propias características, considerando además las características de la entidad a la que pertenecen.

3. *Indicadores específicos:* Se evalúan a nivel país, siendo algunos de sus ejemplos:

- Números de expedientes tramitados

- Número de vacunas colocadas.
- Programas de capacitación ejecutados

2.2.2.11. Diferencias entre la Auditoría Financiera y la Auditoría de Gestión

La auditoría financiera está concebida para dar una opinión objetiva e independiente de que determinados estados representan fielmente una situación económico-financiera de una organización. Dicho informe está basado en los principios contables y presupuestarios generalmente aceptados; en base a estos principios, las opiniones del auditor son fácilmente previsibles y muy breves. El auditor no formula, en general, recomendaciones sobre la gestión de la empresa, y si lo hace, tales recomendaciones no se contienen en el cuerpo del informe o son de alcance limitado y sólo se refieren a la gestión contable presupuestaria y de cumplimiento legal, no considerándose como la base del informe. Finalmente, las auditorías financieras tienen carácter de periódicas.

La auditoría de gestión, por otra parte, examina las prácticas de gestión. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión se diseñan para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. Las recomendaciones sobre la gestión son extensas y adaptadas al hecho fiscalizado, analizando las causas de las ineficiencias y sus consecuencias. Por último, las auditorías de gestión son aperiódicas. (Redondo, Xavier, & Duran, 1996, p.2)

La auditoría de gestión se diferencia en muchos aspectos de la auditoría financiera; en la siguiente tabla se presenta un resumen con las principales diferencias:

Tabla 4: Diferencias entre la auditoría de gestión y la auditoría financiera

ASPECTOS	AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA
Objeto	Evaluar si los fondos comunitarios han sido utilizados con economía, eficiencia y eficacia.	Evaluar si las operaciones financieras se han ejecutado de manera legal y regular y si las cuentas son fiables.

Ámbito de aplicación	Políticas, programas, organizaciones, actividades y sistemas de gestión.	Operaciones financieras, contabilidad y procedimientos de control clave.
Base académica	Economía, Ciencias Políticas, Sociología, etc.	Contabilidad y Derecho.
Métodos	Varían en función de cada fiscalización.	Formato estándar.
Criterios de fiscalización	Mayor libertad de criterio para el auditor. Un criterio único para cada auditoría.	Menor libertad de criterio para el auditor. Criterios normalizados establecidos por la legislación y la reglamentación aplicable a todas las auditorías.
Informes	Publicación de informes especiales ad hoc. Estructura y contenido variables en función de los objetivos.	Informe anual. Más o menos estandarizado.

Fuente: (Tribunal de Cuentas Europeo, 2015, p.11)

2.2.3. Control Interno

2.2.3.1. Definición

El control interno se define como un proceso diseñado para proveer seguridad razonable a las organizaciones respecto al logro de sus objetivos en la efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de su información financiera y el cumplimiento de la normativa vigente y aplicable (Blanco, 2012, p.194). Puede definirse también como un proceso de gestión integral, el cual es diseñado para enfrentar los riesgos en las operaciones y dar una seguridad razonable de la consecución de los objetivos institucionales (Camino, 2014, p.11).

Su aplicación es fundamental para el aseguramiento de que las actividades empresariales se realizarán correctamente y que éstas contribuirán a los objetivos empresariales (Granda, 2011, p.214).

2.2.3.2. Objetivos del Control Interno

Los objetivos que persigue el control interno son los siguientes (Estupiñán Gaitán, 2015, p.13):

- Alcanzar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad.
- Cumplir la normativa aplicable.
- Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información financiera.

2.2.3.3. Componentes

El control interno comprende cinco componentes, mismos que se relacionan o derivan de la forma en que se administran los negocios. Estos componentes son los siguientes (Blanco, 2012, p.198):

1. El ambiente de control:
2. Los procesos de valoración de riesgos de la entidad
3. Los sistemas de información y comunicación
4. Los procedimientos de control
5. La supervisión y el seguimiento de los controles.

Según Estupiñán (2015), cada componente cumple con los siguientes objetivos:

Ambiente de control. - Consiste en la definición de un entorno que estimule e inflencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes y es indispensable para la realización de los propios objetivos de control.

Evaluación de riesgos. - Se refiere a la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos, y es la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. Se relaciona además a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios: los que influyen en el entorno de la organización y en el interior de la misma.

Actividades de control. - Son actividades que realiza la gerencia y el resto del personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades se expresan en las políticas, sistemas y procedimientos. Entre estas actividades se encuentran: la aprobación, la autorización, la verificación, la conciliación, la inspección, la revisión de indicadores de rendimiento, la salvaguarda de los recursos, la segregación de funciones, la supervisión y entrenamiento adecuados.

Información y comunicación. - Los sistemas de información están dispersos en toda la organización y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información:

- Los **controles generales** tienen como propósito asegurar una operación y continuidad adecuada, e incluyen el control sobre el centro de procesamiento de datos y su seguridad física, contratación y mantenimiento del hardware y software, así como la operación propiamente dicha. Se relacionan con las funciones de desarrollo y mantenimiento de sistemas, soporte técnico, administración de base de datos, contingencia y otros.
- Los **controles de aplicación** están dirigidos hacia el interior de cada sistema y funcionan para lograr el procesamiento, integridad y confiabilidad, mediante la autorización y validación correspondiente. Estos controles cubren las aplicaciones destinadas a las interfaces con otros sistemas de los que reciben o entregan información.

Supervisión y seguimiento. - Los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones

evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia.

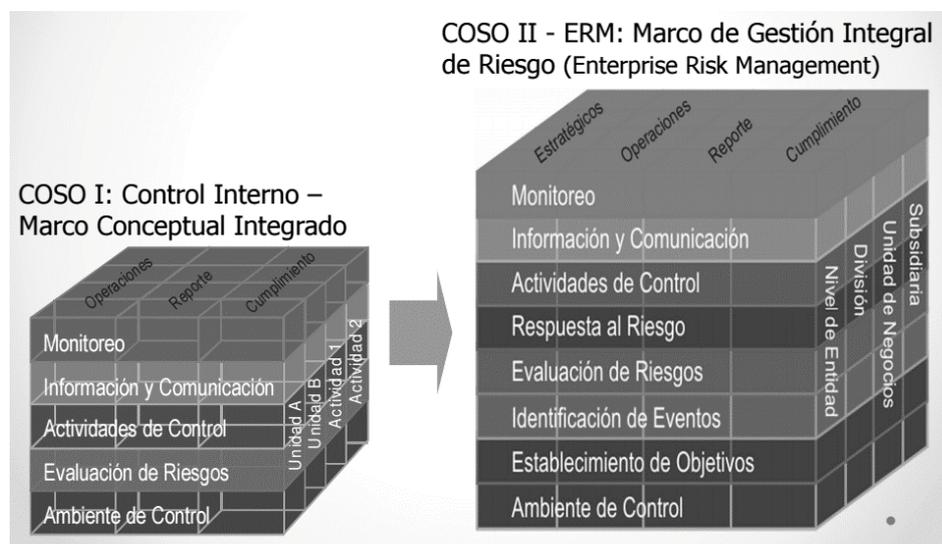
Con esta premisa, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Lo anterior no significa que tengan que revisarse todos los componentes y elementos, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. Esto dependerá de las condiciones específicas de cada organización, de los distintos niveles de efectividad mostrado por los distintos componentes y elementos de control.

La evaluación, como proceso, debe conducir a la identificación de los controles débiles, innecesarios o insuficientes, para promover su robustecimiento e implantación, mediante el apoyo decidido de la gerencia.

2.2.3.4. COSO II

Su última versión, el COSO III, es un marco referencial aplicado a instituciones del sector público, mientras que el COSO II se aplica en el sector privado. La siguiente figura presenta una comparativa entre el COSO I y COSO II.

Figura 3: COSO I vs COSO II



Fuente: (Zepeda, 2013, p. 14)

El Marco de Control denominado COSO II, de Septiembre del 2004, establece nuevos conceptos que no contradicen los conceptos establecidos en COSO I. El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades, a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo, así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgos. Las diferencias fundamentales entre ambos modelos se describen en la siguiente tabla:

Tabla 5: Comparación COSO I vs COSO II, aspectos fundamentales

	COSO I	COSO II
Título	Marco Integrado de Control Interno	Marco Integrado de Administración de Riesgo Empresarial
Antecedentes	E.E.U.U. in 1992 por Committee of Sponsoring Organizations of the TreadwayCommision (COSO)	E.E.U.U. in 2004 por Committee of Sponsoring Organizations of the TreadwayCommision (COSO)
Definición	Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las	La Gestión de Riesgos Corporativos es un proceso efectuado por el Consejo de Administración de una entidad, su Dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos

	<p>siguientes categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Eficacia y eficiencia de las Operaciones. - Fiabilidad de la información financiera - Cumplimiento de la leyes y normas que sean aplicables 	<p>potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos</p>
Finalidad	<p>Facilitar un modelo en base al cual las entidades evalúen sus sistemas de control y decidan cómo mejorarlos.</p> <p>Integrar diversos conceptos de control interno dentro de un marco en el que se pueda establecer una definición común e identificar los componentes de control.</p> <p>Visión del riesgo a eventos negativos.</p>	<p>Ampliar el concepto de control interno a través de la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.</p> <p>Extender la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, o sea, a amenazas u oportunidades.</p>
Objetivos	<p>Eficacia y eficiencia de las operaciones.</p> <p>Fiabilidad de la información financiera.</p> <p>Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.</p>	<p>Objetivos estratégicos</p> <p>Eficacia y eficiencia de las operaciones.</p> <p>Fiabilidad de la información financiera.</p> <p>Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables</p>
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno de control. 2. Evaluación de riesgos. 3. Actividades de control. 4. Información y comunicación. 5. Supervisión. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente interno 2. Establecimiento de objetivos 3. Identificación de eventos 4. Evaluación de riesgos 5. Respuesta a los riesgos 6. Actividades de control

		7. Información comunicación 8. Supervisión
--	--	---

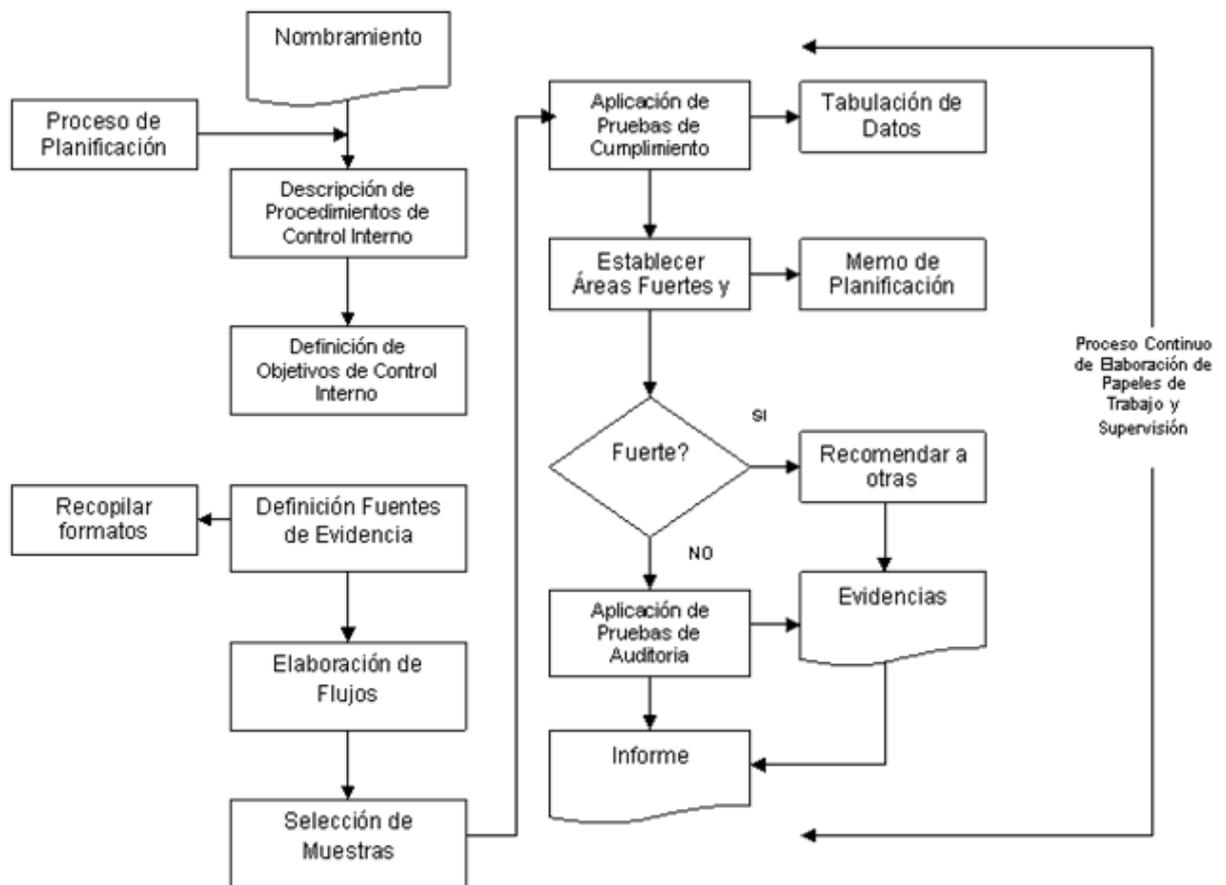
Fuente: (Bertani, Polesello, Sánchez, & Troila, 2014, pp.16, 17)

2.2.3.5. Evaluación del Control Interno

La evaluación de control interno sigue un proceso metodológico que busca asegurar, en su aplicación, el fin mismo de la auditoría. El auditor es el responsable de efectuar la evaluación a los sistemas de control interno de la organización para identificar áreas críticas y minimizar la posibilidad de fraudes (Granda, 2011, p.229). En la figura 4 se muestran las fases generales a seguir en el proceso de evaluación de control interno.

El proceso de evaluación de control interno parte del proceso de planificación, mediante el cual se definen los objetivos del control interno. Posteriormente se realiza la recopilación de formatos, se aplican pruebas de cumplimiento a las muestras seleccionadas, se establecen áreas fuertes para la aplicación de pruebas de auditoría y se elabora el informe final.

Figura 4: Proceso de evaluación el control interno



Fuente: (Granda, 2011, p.229)

2.2.4. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS)

2.2.4.1. Definición

Las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA) comprenden los requisitos exigibles para el auditor en cuanto a su personalidad, el trabajo que debe desempeñar, y el informe final a elaborar como producto del proceso de auditoría (Sánchez F., 2014, p.161). Estas normas son un conjunto de requisitos mínimos de calidad que deberá cumplir el auditor, respecto al trabajo que desempeña y al dictamen que brinde como resultado del proceso.

El auditor debe tener un amplio conocimiento de la empresa o institución a la cual está auditando ya que puede ser sujeto de aplicar diferentes tipos de normas y criterios. Este tipo de normas permiten al profesional tener varias directrices generales que le ayudan a

cumplir con responsabilidad y certeza la auditoría de estados financieros históricos (Bosch, 2013).

2.2.4.2. Clasificación

Las directrices más amplias y utilizadas son ocho, las cuales fueron emitidas y elaboradas por el AICPA en el año 1947, las cuales han sufrido cambios mínimos hasta la fecha.

Estas diez directrices se dividen en tres categorías (Bosch, 2013, p.22):

Normas de carácter general o personales

- Capacidad y Conocimiento
- Independencia
- Cuidado o esmero profesional

Normas sobre la ejecución de los trabajos

- Planeación y supervisión
- Conocimiento del control interno
- Evidencia competente y suficiente

Normas para la preparación de informes

- Idoneidad de revelaciones
- Expresión de opiniones sobre los hallazgos

2.2.4.3. Descripción de las normas

Normas de carácter general o personales: Es difícil determinar cuáles son los rasgos deseables para una persona; es más difícil aún especificar cuáles son los rasgos deseables para una profesión. En consecuencia, estas normas generales son bastante amplias y permiten un considerable grado de interpretación.

Capacidad y Conocimiento. - “La auditoría debe desempeñarse por una persona o personas que posean un adiestramiento técnico adecuado y pericia profesional” (Bailey, 1998). Para llevar a cabo procesos de auditoría no basta con ser Contador Público, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y experiencia en auditoría. Es decir que, además de los conocimientos técnicos obtenidos durante la carrera, se requiere la aplicación práctica en la vida profesional con una buena dirección y supervisión. Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, en base a la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose en condiciones de ejercer la auditoría como especialidad.

Independencia. - “En todos los asuntos relacionados con el trabajo asignado, el auditor o los auditores debe mantener una actitud mental independiente” (Bailey, 1998). Esta norma se refiere a que el auditor debe ser independiente y encontrarse en el ejercicio liberal de la profesión, no debe estar predispuesto con respecto al cliente que audita, ya que de otro modo le faltaría aquella imparcialidad necesaria para confiar en el resultado de sus averiguaciones, a pesar de lo excelentes que puedan ser sus habilidades técnicas. La independencia se refiere a la imparcialidad de juicio que reconoce la obligación de ser honesto, no sólo para con la gerencia y los propietarios del negocio, sino también para con los acreedores de la empresa.

La confianza pública es de suma importancia en la profesión del auditor; ésta se dañaría por la comprobación de que su criterio se encuentra, del algún modo, influido. Para lograr esta libertad, el auditor debe ser intelectualmente honesto; ser reconocido como independiente, no tener obligaciones o algún interés para con el cliente, su dirección o sus dueños.

Cuidado o esmero profesional. - “Debe ejercerse el celo profesional al conducir una auditoría y en la preparación del informe” (Bailey, 1998). Esta norma se refiere al cuidado y diligencia profesional con la cual el auditor debe desempeñar su trabajo. La

diligencia profesional impone la responsabilidad sobre cada una de las personas que componen la organización de un auditor independiente, de apearse a las normas relativas a la ejecución del trabajo y al informe. El ejercicio del cuidado debido requiere una revisión crítica en cada nivel de supervisión del trabajo ejecutado y del criterio empleado por aquellos que intervinieron en el examen. El hecho de que el auditor sea competente y tenga independencia mental no garantiza que su examen sea un éxito pues se hace necesario que no actúe con negligencia.

El cuidado debido se refiere a lo que el auditor hace y qué tan bien lo hace. Un ejemplo de éste se observa en lo relativo a los papeles de trabajo, los cuales requieren que su contenido tenga la suficiencia para justificar la opinión del auditor y la evidencia de haber cumplido con las Normas de Auditoría.

A fin de que el auditor actúe con diligencia o celo profesional, éste debe cumplir las restantes nueve normas de auditoría, las dos personales, tres de ejecución del trabajo y cuatro referentes a la información. Esta norma compendia todo el trabajo de auditoría.

Normas sobre la ejecución de los trabajos

Planeación y supervisión. - “El trabajo debe planificarse adecuadamente y los asistentes, si los hay, deben supervisarse apropiadamente” (Bailey, 1998). En la planeación del trabajo se decide con anticipación todos y cada uno de los pasos a seguir para realizar el examen de auditoría. Para cumplir con esta norma, el auditor debe conocer a fondo la Empresa que va a ser objeto de su investigación, para así poder planear el trabajo a realizar, determinando el número de personas necesarias para desarrollar el trabajo, y decidiendo los procedimientos y técnicas a aplicar, así como la extensión de las pruebas a realizar. La planificación del trabajo incluye aspectos tales como: el conocimiento del cliente, su negocio, instalaciones físicas, colaboración del mismo etc.

Conocimiento del control interno. - “Debe lograrse suficiente comprensión del control interno para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, duración y extensión de las pruebas a realizar” (Bailey, 1998). El auditor debe llegar al conocimiento o comprensión del control interno del cliente como una base para juzgar su confiabilidad y

para determinar la extensión de las pruebas y procedimientos de auditoría, a fin de que el trabajo resulte efectivo.

El control interno es un proceso desarrollado por todo el recurso humano de la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable de alcanzar la eficiencia y eficacia en las operaciones, suficiencia y confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables a la organización. El sistema de control interno se extiende más allá de asuntos relacionados directamente a las funciones de departamentos financieros y de contabilidad.

Evidencia competente y suficiente. - “Deberá obtenerse suficiente evidencia comprobatoria competente a través de inspecciones, indagaciones y confirmaciones de forma que constituya una base razonable para la opinión concerniente a los estados financieros auditados” (Bailey, 1998). La mayor parte del trabajo del auditor independiente consiste en obtener y examinar la evidencia disponible. La suficiencia de la evidencia comprobatoria se refiere a la cantidad de evidencia obtenida por el auditor por medio de las técnicas de auditoría (confirmaciones, indagaciones, inspecciones, etc.). La evidencia comprobatoria competente corresponde a la calidad de la evidencia adquirida por medio de esas técnicas de auditoría.

Normas para la preparación de informes

Idoneidad de revelaciones (revelación suficiente). - “Las revelaciones informativas en los estados financieros deben considerarse razonablemente adecuadas a menos que se especifique de otro modo en el informe” (Bailey, 1998). A diferencia de los nueve restantes, ésta es una norma de excepción, pues no es obligatoria su inclusión en el informe del auditor. Se hace referencia a ella solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor.

Expresión de opiniones sobre los hallazgos (opinión del auditor). - “El informe deberá expresar una opinión con respecto a los estados financieros tomados como un todo o una aseveración a los efectos de que no puede expresarse una opinión. Cuando no puede expresar una opinión total, deben declararse las razones de ello. En todos los casos que

el nombre del contador es asociado con estados financieros, el informe debe contener una indicación clara de la naturaleza del trabajo del auditor, si lo hubo, y el grado de responsabilidad que el auditor asume.” (Bailey, 1998). Considerando que el propósito principal de la auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

Por consiguiente, el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen:

- Opinión limpia o sin salvedades
- Opinión con salvedades o calificada
- Opinión adversa o negativa
- Abstención de opinar

Existen autores que atribuyen dos normas adicionales a la preparación de informes de auditoría, las mismas que se describen a continuación:

Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. - “El informe deberá especificar si los estado financieros están presentados de acuerdo a lo principios contables generalmente aceptados” (Bailey, 1998). Esta norma se refiere a la rendición de informes, y exige que el auditor indique en su informe si los estados financieros fueron elaborados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA. El término "principios de contabilidad" cubre no solamente los principios y las prácticas contables sino también los métodos de su aplicación en un momento particular. No existe una lista comprensiva de PCGA pues en la contabilidad son aceptados tanto principios escritos como orales.

Consistencia: “El informe deberá identificar aquellas circunstancias las cuales tales principios no se han observa uniformemente en el período actual con relación período

precedente” (Bailey, 1998). El término "período precedente" significa el año, o período menor de un año, más reciente sobre el cual el auditor está emitiendo una opinión. Es implícito en la norma que los principios han debido ser aplicados con uniformidad durante cada período mismo.

El objetivo de la norma sobre uniformidad es dar seguridad de que la comparabilidad de los estados financieros entre períodos no ha sido afectada substancialmente por cambios en los principios contables empleados o en el método de su aplicación, o si la comparabilidad ha sido afectada substancialmente por tales cambios, requerir una indicación acerca de la naturaleza de los cambios y sus efectos sobre los estados financieros.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Atributos de los hallazgos: La descripción de un hallazgo de auditoría debe cumplir con los atributos de condición, criterio, causa y efecto.

Condición. - Descripción de la realidad encontrada. Son aquellas situaciones deficientes encontradas por el auditor en relación con una operación, actividad o transacción.

Criterio: Describe la manera en que deberían ser las operaciones, actividades o transacciones. Son los parámetros con los cuales el auditor mide o evaluación de la condición actual.

Causa: Describe lo que originó la deficiencia encontrada.

Efecto: Son los resultados adversos, reales o potenciales que obtiene el auditor, al comparar la condición y el criterio respectivamente.

Auditoría: Examen en el cual el auditor debe observa la exactitud, integridad y veracidad de los registros y documentos de una empresa, sea esta pública o privada.

Auditoría de gestión: Proceso que permite evaluar y examinar todas las actividades realizadas por una organización.

Control interno: Conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, diseñados para proveer seguridad razonable a las organizaciones en relación a la efectividad y eficiencia de sus operaciones, la fiabilidad de su información financiera y el cumplimiento de las normas a ellas aplicables.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission): El Informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y revisión de un sistema de control interno.

Hallazgos: Un hallazgo es una situación deficiente y relevante que se determina por medio de la aplicación de diferentes técnicas e instrumentos de auditoría, el cual debe cumplir con los atributos de: Condición, criterio, causa y efecto.

Marcas: Son símbolos convencionales que emplea el auditor para hacer constar las pruebas y técnicas de auditoría empleadas, los cuales se registran comúnmente en color rojo.

NAGAS (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas): Conjunto de requisitos mínimos de calidad que deberá cumplir el auditor con respecto al trabajo que desempeñe y al dictamen o resultado de sus auditorías.

Pruebas de auditoría: Pueden definirse como técnicas o procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria.

Riesgos de auditoría: Errores u omisiones de gran importancia, debido a que influyen en la evaluación expresada por el auditor en su informe final.

2.4. IDEA A DEFENDER

La aplicación de una Auditoría de Gestión a la Operadora de Turismo Witoto Cia.Ltda, período 2016, mejorará los niveles de eficiencia, eficacia, y economía de los recursos de la institución.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Este estudio de investigación corresponde al modelo cuali-cuantitativo, teniendo en cuenta que la información que será analizada forma parte de un proceso de auditoría, cuyos resultados son cuantitativos y cualitativos. El informe final presentará información de los dos tipos.

3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

De campo: La presente es una investigación de campo, debido a que ésta requiere de un contacto directo entre la autora y el personal de la operadora para la aplicación de papeles de trabajos y cuestionarios. Este tipo de investigación además permitirá la observación general de los procesos de la organización a fin de establecer la existencia de problemas en los procesos administrativos de la organización.

Descriptiva: La aplicación de este tipo de investigación permitirá detallar la realidad de la operadora turística en función al conocimiento de su entorno y de sus procesos contables y administrativos.

Explicativa: La presente es una investigación explicativa debido a que permitirá establecer la relación causal de los problemas administrativos identificados en la operadora turística. Se explicarán las causas reales de dicho problema y en qué condiciones se producen, a fin de llegar a deducciones lógicas y recomendaciones.

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

La población está integrada por el gerente de la operadora y los empleados. Tomando en cuenta el nivel de población reducida, no se considera la aplicación de ninguna técnica de muestreo. A continuación, se detalla el personal que conforma la población de estudio:

MATRIZ DE POBLACION

SUJETOS DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN
Directivos	3
Empleados	7
Total	10

Fuente: Operadora de Turismo Witoto

Elaborado por: Susana Grefa

3.3.2. Muestra

Debido a que la población es pequeña no es necesario aplicar una muestra.

3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

Analítico-Sintético: Determinación de causas y efectos durante el proceso de auditoría, para luego obtener los hallazgos y conclusiones del proceso.

Inductivo: Este método científico permite alcanzar las conclusiones del trabajo de auditoría, en base al análisis de los hechos particulares.

Deductivo: Permite establecer relaciones entre el marco conceptual de referencia y las características observadas y documentadas, a fin de llegar a conclusiones lógicas.

3.4.2. Técnicas

Observación directa y documental: Del desenvolvimiento directo en los puestos de trabajo del personal, así como de información reglamentaria y normativa, para poder llegar a la recolección de información. Esta técnica proporcionará a la investigadora una visión general de la operadora turística, a fin de llevar a cabo la fase I del proceso de auditoría: “Familiarización y Revisión de la Legislación”.

Bibliográfica: Se basa en la revisión de fuentes de información como los libros, internet, revistas especializadas, a fin de encontrar información referencial de estudio, comparación o análisis. Mediante esta técnica, se obtendrán los lineamientos teóricos, prácticos y metodológicos de la Auditoría de Gestión, para su aplicación en la operadora turística.

Entrevista: Se basa en un guion de preguntas previamente elaborado y aplicado verbalmente para obtener información relativa a la percepción, opinión o valoración que tienen varias personas respecto a un tema en particular. En este caso en particular, permitirá obtener información para la verificación de la idea a defender y para la evaluación del control interno de la empresa auditada.

3.4.3. Instrumentos

Papeles de trabajo: Estos documentos permitirán el registro de los datos y la información obtenida durante el proceso de Auditoría. Servirán de respaldo y sustento de la opinión del auditor.

Cuestionario guía para entrevista: Conjunto de preguntas a aplicarse verbalmente para la obtención de información acerca de la operadora turística y los procesos a auditarse. Se aplicarán a los empleados y trabajadores de la operadora turística, para obtener su opinión personal respecto a los procesos empresariales.

Libros e internet: Fuentes de consulta sobre los conceptos y teorías de la auditoría de gestión, así como de los procesos metodológicos a seguir. Se emplearán como guía para la aplicación metodológica y procedimental de las fases de la auditoría de gestión.

3.5. RESULTADOS

El cuestionario guía para la entrevista a los Directivos y Empleados de la Operadora de Turismo Witoto se encuentra en el Anexo I del presente documento. Los entrevistados manifestaron tener por lo menos 3 años de trabajo dentro de la empresa. A continuación, se presentan los resultados obtenidos, mediante tablas de frecuencias y gráficos.

VARIABLES DEPENDIENTES

ECONOMÍA

1. ¿Considera que el cargo en el que se desempeña está acorde a su perfil profesional?

Tabla 6: Perfil profesional

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Pregunta 1

Elaborado por: Susana Grefa

Gráfico 1: Perfil profesional



Fuente: Tabla 6

Elaborado por: Susana Grefa

Análisis: De la población encuestada, el 60% desempeñan cargos acordes a su perfil profesional.

Interpretación: La mayoría de empleados y trabajadores de la operadora turística realizan actividades relacionadas a su preparación académica y profesional. Sin embargo, existe un 40% que no poseen los conocimientos requeridos para realizar las

funciones a ellos asignadas, debiendo apoyarse necesariamente en otros empleados, afectando así a la economía de los procesos de la empresa.

2. ¿Los materiales y equipos a Ud. asignados para el cumplimiento de sus labores son adecuados y suficientes?

Tabla 7: Materiales y recursos de trabajo

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	4	40%
NO	6	60%
TOTAL	10	100%

Fuente: Pregunta 2

Elaborado por: Susana Grefa

Gráfico 2: Materiales y recursos de trabajo



Fuente: Tabla 7

Elaborado por: Susana Grefa

Análisis: De la población encuestada, el 60% consideran que no cuentan con los materiales ni el equipo necesario para el correcto cumplimiento de sus funciones. El 40% consideran que se les han asignado los recursos y materiales adecuados y en cantidad suficiente para la realización de sus actividades.

Interpretación: La asignación de recursos y materiales a los empleados y trabajadores es inadecuada, existiendo en la mayoría de casos un déficit de los mismos en los puestos

de trabajo. El mal manejo de los recursos afecta negativamente a la economía de los procesos institucionales.

3. ¿Se efectúan controles periódicos sobre la existencia e integridad de los recursos y bienes institucionales?

Tabla 8: Control de recursos y bienes institucionales

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Pregunta 3

Elaborado por: Susana Grefa

Gráfico 3: Control de recursos y bienes institucionales



Fuente: Tabla 8

Elaborado por: Susana Grefa

Análisis: De la población encuestada, el 80% no han observado ningún proceso de control sobre los recursos y bienes institucionales. A penas el 20% afirma que si se han efectuado.

Interpretación: No se efectúan controles periódicos sobre la existencia e integridad de los recursos, lo cual tiene un efecto negativo sobre la economía de los procesos institucionales.

4. Respecto a la cantidad de personal, ¿Considera que existe el personal necesario (cantidad) para cumplir las actividades de la empresa?

Tabla 9: Cantidad de personal en la institución

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Pregunta 4

Elaborado por: Susana Grefa

Gráfico 4: Cantidad de personal en la institución



Fuente: Tabla 9

Elaborado por: Susana Grefa

Análisis: De la población encuestada, el 70% considera existe un déficit del personal requerido para el cumplimiento cabal de las actividades de la empresa, mientras que un 30% consideran que la cantidad de personal es la adecuada.

Interpretación: La mayoría de empleados consideran que existe la necesidad de incrementar personal. El déficit de personal puede deberse, entre otros motivos, a la

falta de recursos económicos para la realización de contrataciones, a que no se han asignado correctamente las funciones de cada empleado o a la falta de eficiencia de varios de ellos para cumplir las actividades en el menor tiempo. Esta necesidad afecta negativamente a la economía de los procesos de la entidad financiera.

EFICIENCIA

5. ¿Conoce Ud. los procedimientos y funciones relacionados a su cargo?

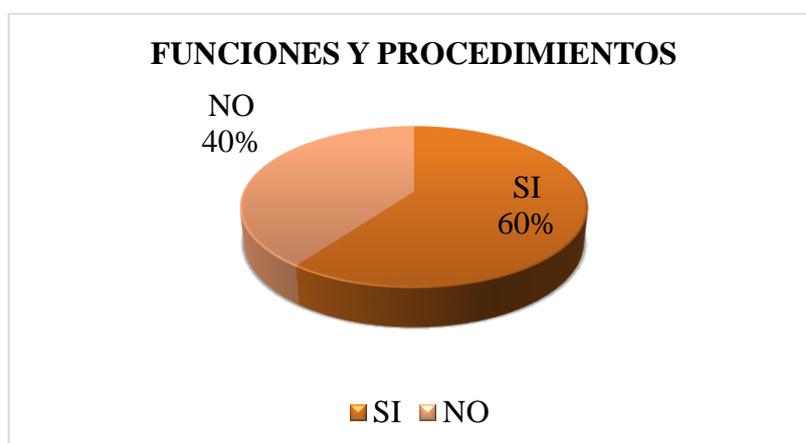
Tabla 10: Funciones y procedimientos

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Pregunta 5

Elaborado por: Susana Grefa

Gráfico 5: Funciones y procedimientos



Fuente: Tabla 10

Elaborado por: Susana Grefa

Análisis: De la población encuestada, el 60% conocen las funciones y procedimientos que requiere el cargo para el que fueron contratados.

Interpretación: El 40% de los empleados no conocen las funciones y procedimientos relacionados a sus cargos. Aunque este valor no representa la mayoría de la población, puede considerarse que si afecta negativamente a la eficiencia de los procesos institucionales.

6. ¿Finaliza Ud. sus tareas o actividades en el tiempo señalado por su jefe inmediato o por la institución?

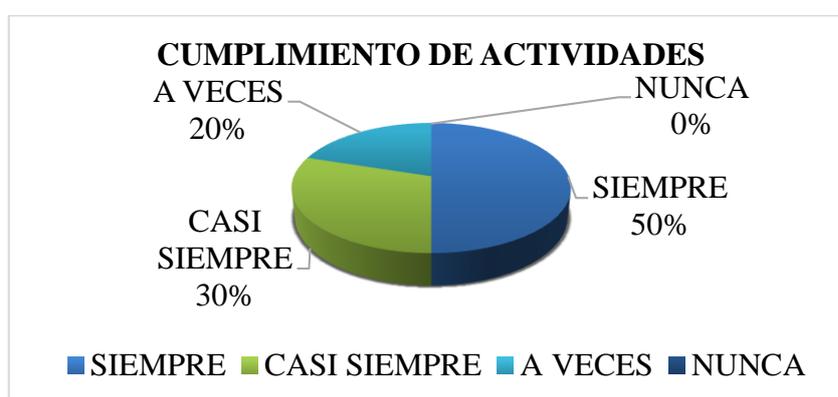
Tabla 11: Cumplimiento de actividades

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SIEMPRE	5	50%
CASI SIEMPRE	3	30%
A VECES	2	20%
NUNCA	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Pregunta 6

Elaborado por: Susana Grefa

Gráfico 6: Cumplimiento de actividades



Fuente: Tabla 11

Elaborado por: Susana Grefa

Análisis: De la población encuestada, el 50% siempre culminan sus actividades en los tiempos establecidos, el 30% casi siempre culmina a tiempo, y el 20% incumple con los tiempos de entrega.

Interpretación: La mitad de los empleados se consideran eficientes en el trabajo (50%); el 50% no es eficiente. Se consideraría entonces que la mitad de los empleados tiene dificultad con realizar sus actividades en los tiempos establecidos, lo cual puede deberse a múltiples causas, tales como: falta de conocimientos para el desarrollo de sus tareas, escasez de recursos o a la falta de motivación.

7. ¿Ha participado en capacitaciones programadas por la institución?

Tabla 12: Capacitación

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	3	30%
NO	7	70%
TOTAL	10	100%

Fuente: Pregunta 7

Elaborado por: Susana Grefa

Gráfico 7: Capacitación



Fuente: Tabla 12

Elaborado por: Susana Grefa

Análisis: De la población encuestada, el 70% no han participado en capacitaciones dentro de la entidad.

Interpretación: Los entrevistados han manifestado que si han existido capacitaciones en la institución, sin embargo no todos han sido incluidos; esto afecta a la eficiencia de los procesos institucionales.

EFICACIA

8. ¿Las actividades que ud. desarrolla han sido objeto de control, seguimiento y/o evaluación?

Tabla 13: Control, seguimiento y evaluación de actividades

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	2	20%
NO	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Pregunta 8

Elaborado por: Susana Grefa

Gráfico 8: Control, seguimiento y evaluación de actividades



Fuente: Tabla 13

Elaborado por: Susana Grefa

Análisis: De la población encuestada, el 80% desconocen la existencia de procesos de control, seguimiento y evaluación de sus actividades. Apenas el 20% ha manifestado que han sido evaluados o controlados en sus actividades laborales.

Interpretación: Al no existir proceso de control, seguimiento y evaluación de actividades del personal, se ven afectados directamente los objetivos institucionales, lo cual también afecta, de manera negativa, a la eficacia de sus procesos.

9. ¿Conoce Ud. las metas, objetivos, misión, visión, reglamentos y normativa legal que rige a la institución?

Tabla 14: Normativa Legal y Estructura organizacional

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	6	60%
NO	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: Pregunta 9

Elaborado por: Susana Grefa

Gráfico 9: Normativa Legal y Estructura organizacional



Fuente: Tabla 14

Elaborado por: Susana Grefa

Análisis: De la población encuestada, el 60% conocen la normativa legal vigente, así como las metas, objetivos, misión y visión institucional. El 40% desconoce el contenido de dicha información.

Interpretación: El 40% del personal desconoce las bases legales y estratégicas de la institución, por lo cual sus actividades no están alineadas a los objetivos de la organización, pudiendo incurrir en errores graves por desconocimiento. Esto afecta ineludiblemente a la eficacia de los procesos institucionales.

VARIABLE INDEPENDIENTE

10. ¿Considera Ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Witoto Cía. Ltda. mejorará los niveles de eficiencia, eficacia, y economía de los recursos de la institución?

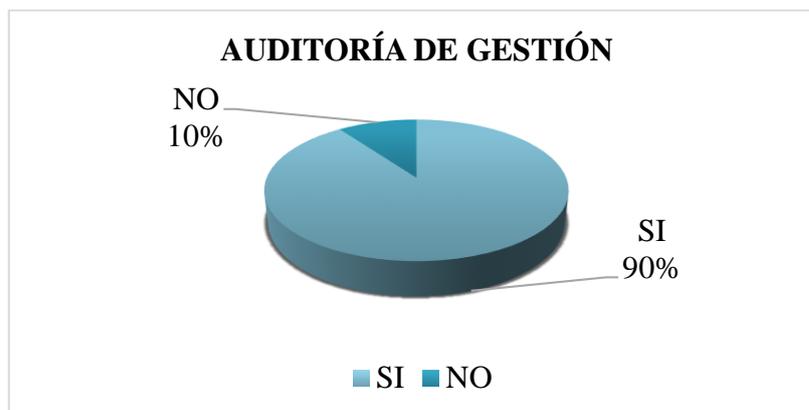
Tabla 15: Auditoría de Gestión

OPCIONES	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
SI	9	90%
NO	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Pregunta 10

Elaborado por: Susana Grefa

Gráfico 10: Auditoría de Gestión



Fuente: Tabla 15

Elaborado por: Susana Grefa

Análisis: De la población encuestada, el 90% consideran que la aplicación de una Auditoría de Gestión mejorará los niveles de eficiencia, eficacia y economía de los recursos de la institución. A penas el 10% considera que su aplicación no tendrá efecto alguno.

Interpretación: Existe aceptación del proceso de auditoría por parte de la mayoría de empleados de la empresa, lo cual facilita el trabajo de investigación y la aplicación de instrumentos y métodos de auditoría.

3.6. VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

A fin de llevar a cabo la verificación de la idea a defender, se estableció una escala de valoración de impacto (ver Tabla 16) la cual describe los rangos porcentuales en base a los cuales se efectuará el análisis cuantitativo y cualitativo de las variables de investigación.

Tabla 16: Escala de valoración de impacto para las variables de investigación

RANGO PORCENTUAL	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
0% - 25%	Mínimo Impacto	La aplicación de la Auditoría de Gestión tendrá un impacto imperceptible en la economía, eficacia y eficiencia.
26% - 50%	Bajo impacto	La aplicación de la Auditoría de Gestión tendrá un bajo impacto en la economía, eficacia y eficiencia.
51% - 75%	Mediano impacto	La aplicación de la Auditoría de Gestión tendrá un impacto significativo en la economía, eficacia y eficiencia de los recursos de la operadora turística.
76% - 100%	Alto impacto	La aplicación de la Auditoría de Gestión tendrá un fuerte impacto en la economía,

		eficacia y eficiencia de los recursos de la operadora turística.
--	--	--

Elaborado por: Susana Grefa

De acuerdo a los resultados obtenidos, tanto para la variable independiente como para las variables dependientes, se elaboró la siguiente tabla de resultados:

Tabla 17: Verificación de la idea a defender

	VARIABLES	PREGUNTAS	Respuesta(s) de validación	% Alcanzado	Promedio
DEPEN- DIENTES	Economía	Pregunta 1	No	40%	62,50% (Mediano Impacto)
		Pregunta 2	No	60%	
		Pregunta 3	No	80%	
		Pregunta 4	No	70%	
	Eficiencia	Pregunta 5	No	40%	53,33% (Mediano Impacto)
		Pregunta 6	Casi Siempre, A veces, Nunca	50%	
		Pregunta 7	No	70%	
	Eficacia	Pregunta 8	No	80%	60,00% (Mediano Impacto)
		Pregunta 9	No	40%	

INDEPENDIENTE	Auditoría de gestión	Pregunta 10	Si	90%	90% (Expectativa alta)
----------------------	-----------------------------	-------------	----	-----	----------------------------------

Elaborado por: Susana Grefa

En la tabla anterior, la columna “respuestas de validación” corresponde a las opciones de cada pregunta que permiten comprobar la idea a defender.

Luego de efectuado el análisis a la información anteriormente tabulada, se han realizado las siguientes deducciones:

- La aplicación de una Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Witoto, según los resultados de la encuesta aplicada, mejorará los niveles de economía, eficiencia y eficacia en un nivel medio.
- La percepción que tienen los encuestados sobre la aplicación de la auditoría de gestión es positiva.
- Debe considerarse que los resultados obtenidos deberán ser validados en el desarrollo de la auditoría, puesto que provienen de las opiniones personales de los encuestados.

De acuerdo a lo anterior, se ha comprobado la idea a defender: “La aplicación de una Auditoría de Gestión a la Operadora de Turismo Witoto Cia.Ltda, período 2016, mejorará los niveles de eficiencia, eficacia, y economía de los recursos de la institución. Por lo tanto, se acepta la realización de la auditoría de gestión.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Witoto Cia.Ltda del Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, por El Periodo 2016.

4.2. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1. Archivo Permanente

ARCHIVO PERMANENTE OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016	AP
--	-----------

ARCHIVO PERMANENTE

NOMBRE: OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
NATURALEZA: AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016
DIRECCIÓN: AMAZONAS 69-07 Y CHIMBORAZO

Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

ÍNDICE
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

I/AP
1/1

ARCHIVO PERMANENTE	AP
INFORMACIÓN GENERAL	G
✓ Reseña Histórica	AP/G
✓ Misión	AP/G
✓ Visión	AP/G
✓ Objetivos	AP/G
✓ Valores y Políticas	AP/G
✓ Estructura Organizacional	AP/G
✓ Ubicación Geográfica	AP/G
✓ Logotipo	AP/G
✓ Base Legal	AP/G
✓ Análisis FODA	AP/G
HOJA DE MARCAS Y REFERENCIAS	AP/M
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	
✓ Orden de Trabajo	OT
✓ Carta de presentación	CP
✓ Carta de compromiso	CC
✓ Memorando de Planificación	MP
✓ Análisis Situacional	AS
✓ Evaluación de la misión y visión	EM/V

Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017
Revisado por: MI	Fecha: 16/05/2017

**ARCHIVO PERMANENTE
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AP/G
1/7**

INFORMACIÓN GENERAL

RESEÑA HISTÓRICA

La Operadora de Turismo “Witoto” es una empresa que brinda servicios orientados al turismo comunitario nacida en la provincia de Orellana, la misma que cuenta con una oficina en la ciudad de Coca para atención al cliente. La operadora está regida bajo los lineamientos del Ministerio de Turismo del Ecuador, está ubicada en el Segmento de Turismo comunitario ya que su principal actividad se la realiza al interior de la Selva Ecuatoriana.

Los primeros desde 1999 en el manejo de parques y reservas naturales, acreditados por el Ministerio de Turismo de Ecuador para guiar, operar, dar seguridad y garantía en la prestación de servicios turísticos.

Su nombre de Witoto (Huitoto) fue adoptado por sus ancestros que pertenecieron a esta tribu, reconocidos por su valentía, misticismo y estilo de vida.

MISIÓN. - Somos una operadora turística líder en la provincia de Orellana que contribuye al desarrollo económico y social de la región Amazónica del Ecuador, mediante la prestación de servicios con guías certificados bajo estándares de calidad y responsabilidad social.

VISIÓN .- Constituirse en cinco años en una empresa turística reconocida a nivel local, nacional e internacional por sus productos de calidad satisfaciendo la demanda turística con eficiencia y seguridad.

Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**ARCHIVO PERMANENTE
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AP/G
2/7**

OBJETIVO GENERAL

Nuestro principal objetivo es producir y prestar servicios turísticos de calidad para los ciudadanos ecuatorianos y extranjeros que deseen disfrutar del placer de viajar, visitar y conocer las bellezas naturales, culturales, patrimoniales, etc. de nuestra Amazonía, con el propósito de promover el conocimiento del Ecuador a nivel mundial y de brindar bienestar y calidad de vida o satisfacer las diversas necesidades culturales y expectativas que tienen los turistas de las distintas latitudes del planeta.

VALORES

Servicio al cliente

La compañía asume la obligación de satisfacer la demanda de nuestros clientes con productos y servicios de calidad.

Respeto a la persona

Estamos convencidos de que el éxito de nuestra compañía descansa sobre la combinación del talento y la dedicación de las personas que en ella trabajan. Por esta razón queremos:

- ✓ Que todos los miembros de la organización respeten los derechos y la dignidad de los demás.
- ✓ Ayudar a nuestros empleados para que desarrollen sus aptitudes y aprovechen al máximo sus capacidades y su potencial.
- ✓ Reconocer su dedicación sobre la base del trabajo y la contribución al éxito de la empresa.

Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**ARCHIVO PERMANENTE
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AP/G
3/7**

Liderazgo

Deseamos alcanzar los más altos niveles de rendimiento en todas nuestras actividades. Nos comprometemos a seleccionar, formar y promover directivos:

- ✓ Con iniciativa y empatía profesionalmente competentes.
- ✓ Con amplitud de miras.
- ✓ Con la flexibilidad necesaria para ampliar sus experiencias.

POLÍTICAS

- ✓ Realizar todo trabajo con excelencia.
- ✓ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio al cliente.
- ✓ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos.
- ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ✓ Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación.
- ✓ Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a toda la organización.
- ✓ Mantener una sesión mensual documentada de trabajo, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- ✓ Preservar el medio ambiente, brindando información a los clientes sobre la importancia de cuidar el mismo.

Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**ARCHIVO PERMANENTE
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AP/G
4/7**

BASE LEGAL

La agencia de viajes y operadora de Turismo WITOTO CÍA. LTDA., fue creada mediante resolución N.º 01-H-DIC-234 como una compañía de responsabilidad limitada.

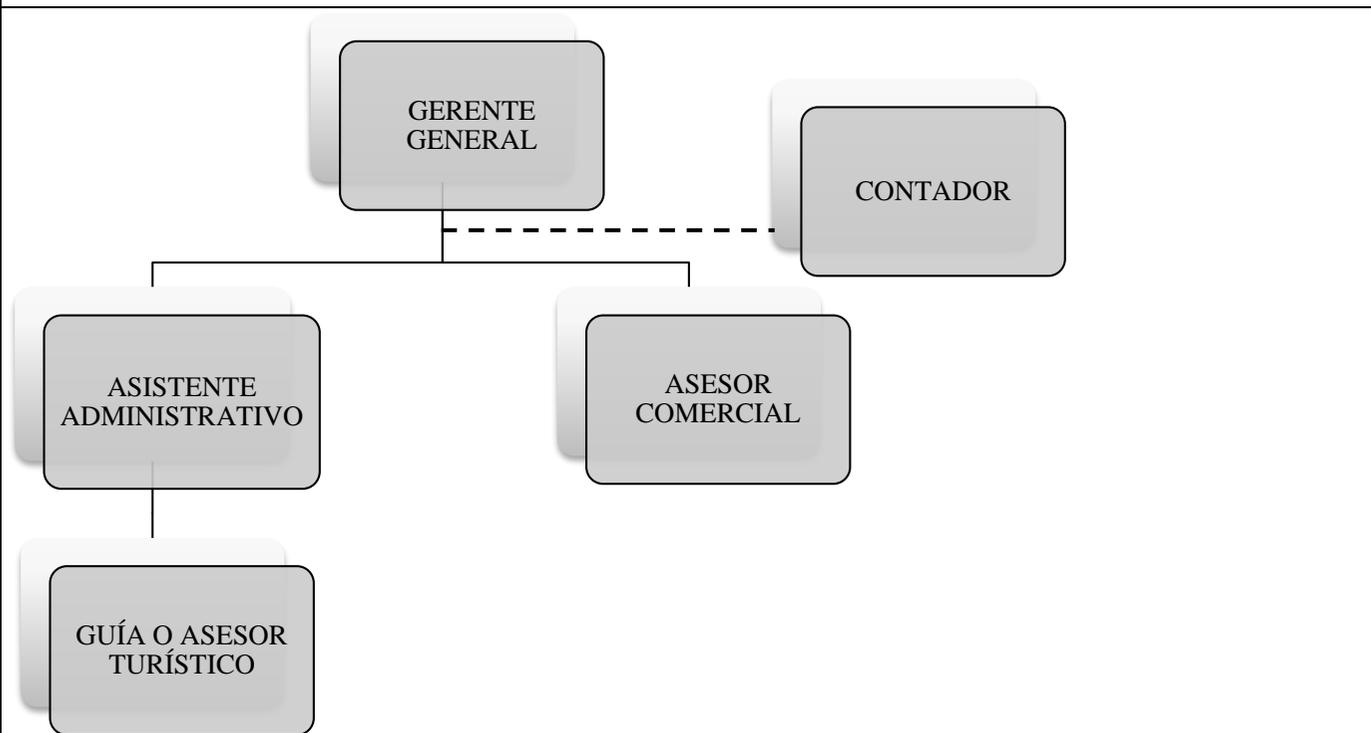
Para el cumplimiento y desarrollo de actividades observa las siguientes disposiciones legales:

- ✓ Ley Especial de Desarrollo Turístico
- ✓ Reglamento de Cámara de Turismo

Realizado por: S. G	Fecha: 23/03/2017
Revisado por: M. I	Fecha: 16/05/2017

**ARCHIVO PERMANENTE
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AP/G
5/7**



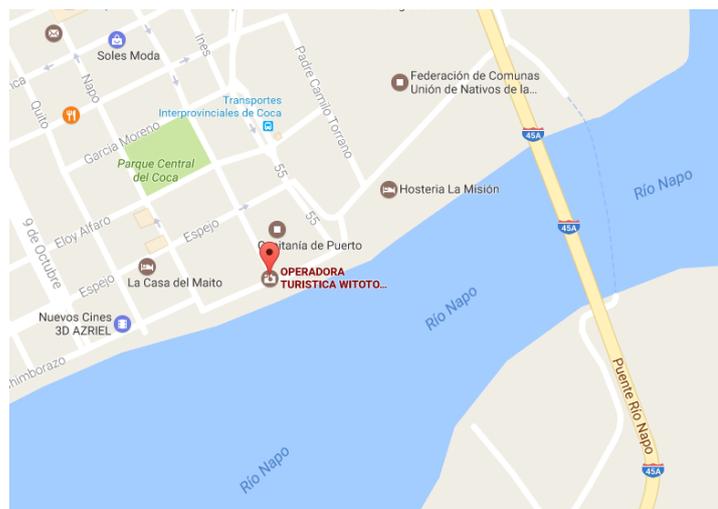
SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO
	Condición especial o autónoma
	Autoridad formal, relación de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.
—	Especialización o correlación
	Mando
	Relación de apoyo
- - - -	Relación de coordinación y relaciones funcionales

Fuente: OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.

Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

UBICACIÓN

Nuestra compañía está ubicada en las calles Amazonas 69-07 y Chimborazo, donde receiptaremos a los clientes y brindaremos asesoramiento de los paquetes turísticos a ofrecer. Luego de que el cliente opte por uno de nuestros paquetes, seleccionamos el transporte adecuado, como también al guía turístico que les acompañará al lugar de destino y en la realización de las actividades incluidas en el paquete.



LOGOTIPO



Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

Artículo I. ANÁLISIS FODA

Al analizar y evaluar el ambiente interno y externo de la OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA., se han identificado las fortalezas y las debilidades de cada uno de ellos, para fortalecer sus potencialidades de la y ofrecer un mejor servicio.

FORTALEZAS

- F1** Voluntad del personal
- F2** Comunicación entre el personal
- F3** Trabajo en equipo.
- F4** Disponibilidad de horarios
- F5** Diversidad de Profesionalismo

DEBILIDADES

- D1** Mala estructura organizacional
- D2** Falta de controles en la entrega de informes
- D3** No existe funciones definidas para cada persona
- D4** Instalaciones inadecuadas.
- D5** Procesos internos inadecuados
- D6** Falta de capacitación del personal.
- D7** Poco nivel de remuneración.
- D8** Falta auditoría de gestión.

OPORTUNIDADES

- O1** Proyección y coordinación con los diferentes Agencias de viajes.
- O2** Vinculación con otras instituciones públicas.
- O3** Tecnología competitiva y computarizada.

AMENAZAS

- A1** Mejorar las condiciones en los países vecinos para captar inversiones destinadas a proyectos de las Agencias de viajes.
- A2** Presencia de las agencias de viajes.
- A3** Falta de fondos para su funcionamiento debido a la crisis económica a nivel nacional
- A4** Limitaciones políticas legales para captar nuevos recurso.

Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**ARCHIVO PERMANENTE
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AP/M
1/1**

HOJA DE ÍNDICE

ÍNDICE ALFABÉTICO NUMÉRICO	NOMBRE DE CÉDULA
AP	Archivo Permanente
AC	Archivo Corriente
CC	Carta de Compromiso
CCI	Cuestionarios de Control Interno
CP	Carta de Presentación
CF	Carta Final
CT	Cronograma de Actividades
HA	Hoja de hallazgos
IF	Informe de Auditoría
LM	Luis Merino
MI	María del Carmen Ibarra
MP	Memorando de Planificación
PA	Programas de auditoría
SG	Susana Grefa

HOJA DE MARCAS

MARCAS	DESCRIPCIÓN
√	Verificado
*	Hallazgo de Auditoría
Σ	Sumatoria
≠	Procedimiento inexistente

Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017
Revisado por: MI	Fecha: 16/05/2017

**ARCHIVO PERMANENTE
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

AP

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**PROGRAMA DE AUDITORÍA
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**PA
1/1**

OBJETIVO: Obtener un conocimiento general acerca del entorno de la entidad, para establecer los componentes a ser auditados.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Realicé orden de trabajo	OT	S.G	25/03/2017
2	Elaboré carta de presentación	CP	S.G	26/03/2017
3	Efectué carta de compromiso	CC	S.G	26/03/2017
4	Efectué la entrevista a la máxima autoridad de la entidad	ET	S.G	27/03/2017
5	Realicé el Memorándum de planificación	MP	S.G	29/03/2017
6	Ejecuté Análisis Situacional de la entidad	AS	S.G	31/03/2017

Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**ORDEN DE TRABAJO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**OT
1/1**

Oficio No: EE 001-0001

Sección: AUDITORÍA DE GESTIÓN

Asunto: ORDEN DE TRABAJO N° 001-AGOT

Orellana, 25 de marzo de 2017

Licenciada
Susana Grefa
Auditor
S.G “Auditores & Asesores”
Presente. -

De mi consideración:

De conformidad al acuerdo llegado entre su autoridad y la consultora “S.G Auditores & Asesores”, para realizar una Auditoría de Gestión a la **OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.**, correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016, a fin de cumplir con el siguiente objetivo general:

- ✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la **OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.**, Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos y los procesos administrativos.

El tiempo estimado para la ejecución del trabajo es de 60 días laborables que incluye la elaboración del borrador del informe, la Ing. María del Carmen Ibarra, actuará en calidad de Supervisora y el Ing. Luis Merino en calidad de Jefe de Equipo.

Atentamente,

María del Carmen Ibarra

Ing. María del Carmen Ibarra

Supervisora

Realizado por: S.G	Fecha: 25/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CARTA DE PRESENTACIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**CP
1/1**

Orellana, 26 de marzo de 2017

Srta.
Doris Elisa Grefa Andy
Gerente General Operadora Turística WITOTO Cía. Ltda.
Presente. -

De mi consideración:

Mediante la presente le expreso un cordial saludo, de la Firma de Auditoría “S.G Auditores & Asesores” la misma que tiene como propósito de confirmar el inicio de la Auditoría de Gestión a la OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA., correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.

La Auditoría de Gestión se efectuará de acuerdo con las Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental emitidas por la Contraloría General del Estado. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinadas no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 92 de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, las recomendaciones deben ser aplicadas de manera inmediata.

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

Atentamente,

Susana Grefa

Lcda. Susana Grefa

Auditor

Realizado por: S.G	Fecha: 26/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CARTA DE COMPROMISO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**CP
1/1**

Orellana, 26 de marzo de 2017

Srta.
Doris Elisa Grefa Andy
Gerente General Operadora Turística WITOTO Cía. Ltda.

Presente. -

De mi consideración:

Expresándole un atento y cordial saludo en vista de la respuesta afirmativa a la propuesta de trabajo, le agradezco por la confianza que ha puesto en la firma de Auditoría.

El trabajo está enmarcado de acuerdo a las respectivas leyes, normas y reglamentos de auditoría, las cuales determinan que una auditoría de gestión de este tipo será diseñada para obtener una certeza razonable sobre:

- ✓ El nivel de riesgo o confianza de los procesos administrativos del Área de Talento Humano, así como su desempeño mediante indicadores de gestión de eficiencia, eficacia y economía.

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

Atentamente,

Susana Grefa

Lcda. Susana Grefa

Auditor

Realizado por: S.G	Fecha: 26/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**ENTREVISTA
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**ET
1/1**

Entrevistado: Srta. Doris Grefa
Cargo: Gerente General
Día de la entrevista: 27/03/2017
Hora de la entrevista: 09h00
Lugar de la entrevista: Instalaciones de la entidad

Objetivo: Obtener información general sobre la operadora y el contexto en el que se desenvuelve, para determinar las áreas de mayor énfasis en el examen.

1. ¿Posee la Operadora escritura de constitución y quién verifica la documentación?

Sí, es verificada por la entidad reguladora Ministerio de Turismo y Medio Ambiente.

2. ¿Posee la operadora permisos legales para su funcionamiento y operación?

Si, patente municipal, patente del Ministerio de Turismo y Medio Ambiente, así como patente de funcionamiento.

3. ¿Se aplica indicadores para evaluar la gestión operativa-administrativa?

El indicador es el volumen de ventas de los paquetes turísticos y el servicio de calidad que se ofrece.

4. ¿Cuenta con políticas para cada área de operaciones, funcionamiento y son aplicadas?

No, porque hace falta agregar en la política y solo tenemos aplicación general.

5. ¿Al ejercer el cargo de Dirección tenía conocimiento de la misión y visión de la operadora?

Sí, en este periodo administrativo se implementaron los valores de liderazgo, respeto y servicio al cliente.

6. ¿Cuál es la situación actual de la Operadora?

La operadora se encuentra en una situación de estabilidad por la situación actual de nuestro país.

7. ¿Existe un buen ambiente de trabajo dentro del área de desempeño?

Sí, hay un ambiente cómodo, pero es necesario mejorarlo.

Realizado por: S.G	Fecha: 27/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**MP
1/4**

Orellana, 9 de marzo de 2017

ENTIDAD: OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión
PERÍODO: 2016
RESPONSABLE: Lcda. Susana Grefa

1. Motivo de la auditoría

La Auditoría de Gestión a la Empresa OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA., se efectuó de conformidad a la orden de trabajo 001-AGOT de 25 de marzo de 2017.

2. Objetivos de la auditoría

Objetivo General

- ✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA., Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos y los procesos administrativos.

Objetivos Específicos

- ✓ Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control interno a través de los componentes del COSO II.
- ✓ Determinar el nivel de riesgo o de confianza de los componentes seleccionados para evaluación: procesos administrativos de talento humano.
- ✓ Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión.

Realizado por: S.G	Fecha: 29/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**MP
2/4**

3. Alcance del examen especial

Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Witoto Cía. Ltda., correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.

4. Metodología a utilizar

- ✓ Aplicación de pruebas sustantivas y de cumplimiento.
- ✓ Entrevista a la máxima autoridad.
- ✓ Identificación y documentación de procedimientos, funciones y actividades.
- ✓ Revisión la gestión utilizando indicadores de gestión.

5. Información general

La Operadora de Turismo “Witoto.” es una institución que brinda servicios orientados al turismo comunitario nacida en la provincia de Orellana, la misma que cuenta con una oficina en la ciudad de Coca para atención al cliente. La operadora está regida bajo los lineamientos del Ministerio de Turismo del Ecuador, está ubicada en el Segmento de Turismo comunitario ya que su principal actividad se la realiza al interior de la Selva Ecuatoriana.

Los primeros desde 1999 en el manejo de parques y reservas naturales, acreditados por el Ministerio de Turismo de Ecuador para guiar, operar, dar seguridad y garantía en la prestación de servicios turísticos.

Su nombre de Witoto (Huitoto) fue adoptado por sus ancestros que pertenecieron a esta tribu, reconocidos por su valentía, misticismo y estilo de vida.

Realizado por: S.G	Fecha: 29/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**MP
3/4**

6. Objetivos de la empresa

OBJETIVO GENERAL

Nuestro principal objetivo es producir y prestar servicios turísticos de calidad para los ciudadanos ecuatorianos y extranjeros que deseen disfrutar del placer de viajar, visitar y conocer las bellezas naturales, culturales, patrimoniales, etc. de nuestra Amazonía, con el propósito de promover el conocimiento del Ecuador a nivel mundial y de brindar bienestar y calidad de vida o satisfacer las diversas necesidades culturales y expectativas que tienen los turistas de las distintas latitudes del planeta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Promover el conocimiento de la diversidad, cultura, atractivos, actividades, de la Amazonía.
- ✓ Promocionar los productos y servicios que se ofrecen en la selva.
- ✓ Incrementar los niveles de ocupación de estos servicios.
- ✓ Incrementar el ingreso de turistas al Ecuador.

7. Requerimiento de la Auditoría

- ✓ Normativa Interna (Estatutos y reglamentos)
- ✓ Normativa Externa (Ley de Compañías, Código de Trabajo y Normas de Control Interno).

Realizado por: S.G	Fecha: 29/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**MP
4/4**

8. Fechas de intervención

- ✓ Inicio del trabajo de Campo 23/03/2017
- ✓ Finalización del trabajo de campo 08/05/2017
- ✓ Elaboración de borrador del informe 09/05/2017
- ✓ Emisión del Informe 21/05/2017

9. Días Presupuestados

60 días laborables

10. Recursos necesarios para el examen

Recursos humanos

Recursos humanos

Nº	Cargo	Nombre	Días
1	Auditor	Susana Grefa	60
2	Supervisor	María del Carmen Ibarra	10
3	Jefe de equipo	Luis Merino	20

Recursos materiales

Cant.	Descripción	C. Unit.	Total
1	Resmas de Papel Boom	5.00	5.00
2	Lápiz Portaminas	3,25	6.50
2	Lápiz Bicolor	0.75	2.25
2	Borrador	0.60	1.20
2	Carpetas	1.00	4.00
1	Funda de Separador de hojas	1.25	1.25

Total, de Recurso Material \$ 20,20

COSTO TOTAL DE LA AUDITORÍA \$ 20,20

Realizado por: S.G

Fecha: 29/03/2017

Revisado por: M.I

Fecha: 16/05/2017

**ANÁLISIS SITUACIONAL
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AS
1/6**

ANÁLISIS INTERNO

Alcance: Debilidades y Fortalezas.

- ✓ Debilidades: Son los factores negativos que posee la entidad y que son internos constituyéndose en barreras u obstáculos para la obtención de las metas u objetivos propuestos.
- ✓ Fortalezas: Son los elementos positivos que posee la organización, estos constituyen los recursos para la consecución de sus objetivos.

FORTALEZAS

- F1** Voluntad del personal
- F2** Comunicación entre el personal
- F3** Trabajo en equipo.
- F4** Disponibilidad de horarios
- F5** Diversidad de Profesionalismo

DEBILIDADES

- D1** Mala estructura organizacional
- D2** Falta de controles en la entrega de informes
- D3** No existe funciones definidas para cada persona
- D4** Instalaciones inadecuadas.
- D5** Procesos internos inadecuados
- D6** Falta de capacitación del personal.
- D7** Poco nivel de remuneración.
- D8** Falta auditoría de gestión.

Realizado por: S.G	Fecha: 31/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**ANÁLISIS SITUACIONAL
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AS
2/6**

MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNO

		PROBABILIDAD DE IMPACTO		
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	F3, D6	F2, D1	F1
	MEDIA	F5, D5	D4	D7
	BAJA	D3	D2, D8	F4

MATIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
F1	Voluntad del personal					
F2	Comunicación entre el personal					
F3	Trabajo en equipo.					
F4	Disponibilidad de horarios					
F5	Diversidad de Profesionalismo					
D1	Mala estructura organizacional					
D2	Falta de controles en la entrega de informes					
D3	No existe funciones definidas para cada persona					
D4	Instalaciones inadecuadas.					
D5	Procesos internos inadecuados					
D6	Falta de capacitación del personal.					
D7	Poco nivel de remuneración.					
D8	Falta auditoría de gestión.					
ΣTOTAL		5	3	0	2	3
PORCENTAJE		38,46%	23,08%	0%	15,38%	23,08%

Realizado por: **S.G**

Fecha: 31/03/2017

Revisado por: **MI**

Fecha: 16/05/2017

**ANÁLISIS SITUACIONAL
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AS
3/6**

MATRIZ DE MEDIOS INTERNO

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Voluntad del personal	0,07	4	0,28
2	Comunicación entre el personal	0,06	5	0,30
3	Trabajo en equipo.	0,11	5	0,55
4	Disponibilidad de horarios	0,07	4	0,28
5	Diversidad de Profesionalismo	0,04	5	0,20
				1,61
DEBILIDADES				
6	Mala estructura organizacional	0,09	1	0,09
7	Falta de controles en la entrega de informes	0,06	2	0,12
8	No existe funciones definidas para cada persona	0,12	1	0,12
9	Instalaciones inadecuadas.	0,05	2	0,10
10	Procesos internos inadecuados	0,07	1	0,07
11	Falta de capacitación del personal.	0,13	1	0,13
12	Poco nivel de remuneración.	0,07	2	0,14
13	Falta auditoría de gestión.	0,06	1	0,06
				0,83
Σ TOTAL		1	34	2,44

ANÁLISIS:

Después de haber realizado el análisis a los factores internos de la operadora, se obtiene un resultado ponderado equivalente a 2,44 que se encuentra por debajo de la media (2,5), donde al comparar el peso ponderado de las fortalezas contra el peso ponderado de las debilidades se determina que las fuerzas internas son poco favorables a la entidad, con un peso ponderado total de 1,61 de las fortalezas, contra 0,83 de las debilidades; de tal manera es importante destacar que se deben aprovechar los factores que están bajo el control de la entidad, es decir las capacidades y recursos que permitan explotar oportunidades y construir ventajas competitivas con el propósito de mitigar las desventajas existentes en la actualidad y que a futuro serán riesgos potenciales.

Realizado por: S.G	Fecha: 31/03/2017
Revisado por: MI	Fecha: 16/05/2017

**ANÁLISIS SITUACIONAL
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AS
4/6**

ANÁLISIS EXTERNO

Alcance: Oportunidades y Amenazas.

- ✓ Oportunidades: Hechos del entorno que resultan positivos para la entidad, si es capaz de detectarlos y explotarlos a su favor.
- ✓ Amenazas: Situaciones que provienen del exterior de la entidad y que pueden afectar negativamente en el desempeño de la actividad.

OPORTUNIDADES

- O1** Proyección y coordinación con los diferentes Agencias de viajes.
- O2** Vinculación con otras instituciones públicas.
- O3** Tecnología competitiva y computarizada.

AMENAZAS

- A1** Mejorar las condiciones en los países vecinos para captar inversiones destinadas a proyectos de las Agencias de viajes.
- A2** Presencia de las agencias de viajes.
- A3** Falta de fondos para su funcionamiento debido a la crisis económica a nivel nacional
- A4** Limitaciones políticas legales para captar nuevos recursos.

Realizado por: S.G	Fecha: 31/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**ANÁLISIS SITUACIONAL
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AS
5/6**

MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNO

		PROBABILIDAD DE IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	O2	O1,A3	
	MEDIA	O3	A2	A1
	BAJA	A4		

MATRIZ DE PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO								
		AMENAZAS		EQUILIBRIO	OPORTUNIDADES					
		GRAN AMENAZA	AMENAZA		OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD				
		1	2	3	4	5				
O1	Proyección y coordinación con los diferentes Agencias de viajes.									
O2	Vinculación con otras instituciones públicas.									
O3	Tecnología competitiva y computarizada.									
A1	Mejorar las condiciones en los países vecinos para captar inversiones destinadas a proyectos de las Agencias de viajes.									
A2	Presencia de las agencias de viajes.									
A3	Falta de fondos para su funcionamiento debido a la crisis económica a nivel nacional									
A4	Limitaciones políticas legales para captar nuevos recursos.									
ΣTOTAL		2	2	0	1	2				
PORCENTAJE		28,57%	28,57%	0%	14,29%	28,57%				

Realizado por: S.G	Fecha: 31/03/2017
Revisado por: MI	Fecha: 16/05/2017

**ANÁLISIS SITUACIONAL
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AS
6/6**

MATRIZ DE MEDIOS EXTERNO

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Proyección y coordinación con los diferentes Agencias de viajes.	0,12	4	0,48
2	Vinculación con otras instituciones públicas.	0,19	5	0,95
3	Tecnología competitiva y computarizada.	0,15	5	0,75
				2,18
AMENAZAS				
4	Mejorar las condiciones en los países vecinos para captar inversiones destinadas a proyectos de las Agencias de viajes.	0,11	2	0,22
5	Presencia de las agencias de viajes.	0,13	2	0,26
6	Falta de fondos para su funcionamiento debido a la crisis económica a nivel nacional	0,14	1	0,14
7	Limitaciones políticas legales para captar nuevos recursos.	0,16	1	0,16
				0,78
Σ TOTAL		1	20	2,96

ANÁLISIS:

Después de haber realizado el análisis a los factores externos se determina que el resultado ponderado equivalente a 2,96 se encuentra por encima de la media (2,5) en cuanto al esfuerzo por seguir estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y enfrentar las amenazas, al comparar el peso ponderado de las oportunidades contra el peso ponderado de las amenazas se determina que las fuerzas externas son favorables para la entidad, con un peso ponderado total de 2,18 contra 0,78 de las amenazas, de tal manera es importante aprovechar al máximo dichas oportunidades y confrontar las amenazas para convertirlas en potencialidades futuras.

Realizado por: S.G	Fecha: 31/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**EVALUACIÓN MISIÓN Y VISIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**EM/V
1/5**

Para el análisis de la Misión y la Visión se han preparado dos cuestionarios, los cuales fueron aplicados a 7 personas (empleados) pertenecientes a las diferentes unidades de la operadora:

MISIÓN

“Somos una operadora turística líder en la provincia de Orellana que contribuye al desarrollo económico y social de la región Amazónica del Ecuador, mediante la prestación de servicios con guías certificados bajo estándares de calidad y responsabilidad social.”

VISIÓN

“Constituirse en cinco años en una empresa turística reconocida a nivel local, nacional e internacional por sus productos de calidad satisfaciendo la demanda turística con eficiencia y seguridad.”

Realizado por: S.G	Fecha: 01/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**EVALUACIÓN MISIÓN Y VISIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**EM/V
2/5**

OBJETIVO: Conocer si la Misión de la empresa contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	6	1	
2	¿El enunciado de la misión contiene elementos que distingue a la empresa de sus competidores?	5	2	
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros, particularmente del personal?	5	2	
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	6	1	La misión se encuentra en un lugar visible para todo el personal
5	¿La empresa replantea la misión en función a los cambios que surgen en la misma?	1	6	La misión ha sido la misma desde la creación de la operadora
6	¿Se mantiene entre el personal una directa orientación hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo?	5	2	
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales adecuados con la misión de la empresa?	4	3	
8	¿La alta dirección ha definido claramente la actividad de la empresa?	7	0	
9	¿Existe congruencia entre el concepto de la actividad de la empresa y los demás factores estratégicos, beneficiarios y servicios?	6	1	
10	¿El enunciado de la misión identifica el que hacer esencial de la empresa cuyo propósito se cumple en el beneficiario?	5	2	
TOTAL		50	20	

Realizado por: S.G	Fecha: 01/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**EVALUACIÓN MISIÓN Y VISIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**EM/V
3/5**

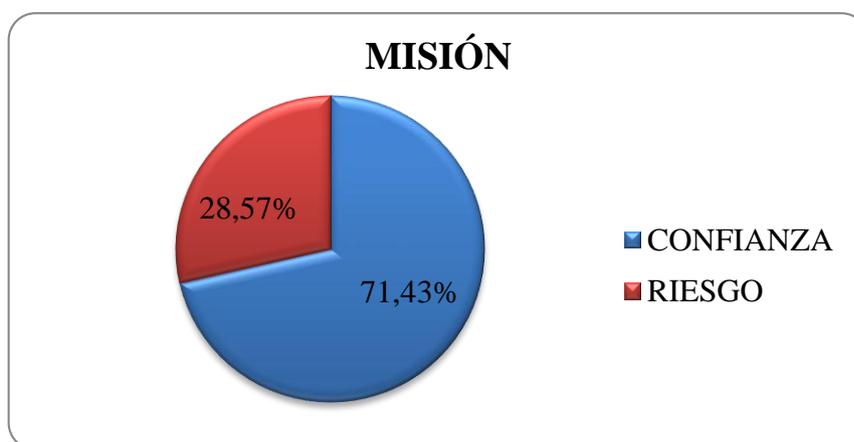
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{50}{70} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 71,43%

RIESGO PONDERADO= 28,57%



Análisis:

Al evaluar la misión de los resultados obtenidos del personal de la operadora de turismo, se ha determinado que presenta un nivel de confianza del 71,43% debido a que existe la aplicación y recepción clara sobre la razón del ser de la empresa y su orientación hacia el cumplimiento de la misma, así como la satisfacción de los clientes, sin embargo, existe un riesgo del 28,57% debido a que algunos empleados consideran que debería replantearse de acuerdo a los cambios que surgen en la operadora.

Realizado por: S.G	Fecha: 01/04/2017
Revisado por: M.J	Fecha: 16/05/2017

**EVALUACIÓN MISIÓN Y VISIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**EM/V
4/5**

OBJETIVO: Conocer si la visión de la entidad, define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Tiene la empresa una visión que defina claramente lo que quiere ser a largo plazo?	7	0	
2	¿La visión se ha formulado en términos, particularmente del personal?	5	2	
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que denotan el valor que estará creando para sus diferentes partes interesadas?	5	2	
4	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la empresa?	6	1	
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	6	1	
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son adecuados con el contenido de la visión?	5	2	
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de imagen mental?	6	1	
8	¿La empresa dirige sus acciones cotidianas al logro de la visión planteada?	6	1	
9	¿El contenido de la visión, su difusión y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarla?	7	0	
TOTAL		53	10	

Realizado por: S.G	Fecha: 01/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**EVALUACIÓN MISIÓN Y VISIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**EM/V
5/5**

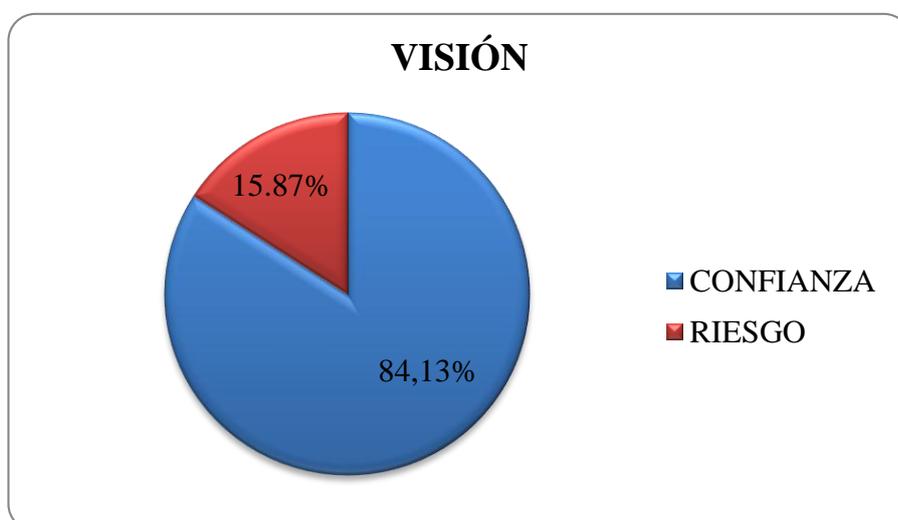
DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{53}{63} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 84,13%

RIESGO PONDERADO= 15,87%



Análisis:

Al evaluar la visión mediante el cuestionario se determinó un 84,13% de nivel de confianza, ya que el planteamiento y aplicación de la misma es bastante aceptable, su definición clara la hace fácil de percepción y está dirigida al cumplimiento de los objetivos planteados a largo plazo por la operadora.

Realizado por: S.G	Fecha: 01/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

4.2.2. Archivo Corriente

ARCHIVO CORRIENTE OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016		AC				
						
NOMBRE:	OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.					
NATURALEZA:	AUDITORÍA DE GESTIÓN					
PERÍODO:	DEL 01 ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016					
		<table border="1"><tr><td>Realizado por: S.G</td><td>Fecha: 23/03/2017</td></tr><tr><td>Revisado por: M.I</td><td>Fecha: 16/05/2017</td></tr></table>	Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017	Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017
Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017					
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017					

**ARCHIVO CORRIENTE
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AC
1/1**

ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO

ARCHIVO CORRIENTE	AC
FASE I: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	
Programa de Auditoría	PA
Evaluación del control interno	CCI
FASE II: ANÁLISIS DE ÁREAS CRÍTICAS	
Programa de Auditoría	PA
Indicadores de Gestión	IG
Hoja de hallazgos	HH
FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	
Carta de presentación	CF
Informe de Auditoría	IF
FASE IV: MONITOREO ESTRATÉGICO	
Matriz de monitoreo estratégico de recomendaciones	MM

Realizado por: S.G	Fecha: 23/03/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

4.2.2.1. Fase I: Planificación Específica

ARCHIVO CORRIENTE
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

AC

FASE I

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Realizado por: **S.G**

Fecha: 02/04/2017

Revisado por: **M.I**

Fecha: 16/05/2017

**PROGRAMA DE AUDITORÍA
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**PA
1/1**

OBJETIVO: Determinar el nivel de confianza o de riesgo mediante cuestionarios de control interno a los componentes del sistema COSO II de la entidad.

N o	PROCEDIMIENTOS	REF-PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Evalué el Control Interno del componente Ambiente de Control	AMC	S.G	02/04/2017
2	Evalué el Control Interno del componente Establecimiento de Objetivos	EO	S.G	04/04/2017
3	Evalué el Control Interno del componente Identificación de Eventos	IE	S.G	06/04/2017
4	Evalué el Control Interno del componente Evaluación de Riesgos	ER	S.G	08/04/2017
5	Evalué el Control Interno del componente Respuesta al Riesgo	RR	S.G	10/04/2017
6	Evalué el Control Interno del componente Actividades de Control	ACC	S.G	12/04/2017
7	Evalué el Control Interno del componente Información y Comunicación	IC	S.G	14/04/2017
8	Evalué el Control Interno del componente Supervisión y Monitoreo	S	S.G	16/04/2017
9	Elaboré una matriz de ponderación del sistema de control interno	MP	S.G	18/04/2017

Realizado por: S.G	Fecha: 02/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AMC
1/3**

ENTIDAD: Operadora Turística Witoto Cía. Ltda.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2016

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL

OBJETIVO: Evaluar si la entidad mantiene una cultura organizacional basada en estándares de conducta, y si los mismos son comunicados y puestos en práctica.

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS				
1	¿La máxima autoridad establece principios y valores éticos como parte de la cultura institucional?	5	2	
2	¿El código de ética considera los conflictos de intereses?	4	3	No se considera conflicto de intereses
3	¿Los valores éticos rigen la conducta del personal de la institución, orientando su integridad y compromiso hacia la consecución de los objetivos institucionales?	5	2	
4	¿Se ha obligado, de acuerdo con la ley, a la presentación de la declaración patrimonial juramentada?	7	0	
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA				
5	¿La estructura organizativa es la adecuada?	6	1	
6	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?	7	0	
7	¿La máxima autoridad posee la experiencia y los conocimientos requeridos en función de sus cargos?	6	1	
8	¿Se comunica a los jefes departamentales claramente sus responsabilidades y expectativas?	5	2	No comunican las responsabilidades por escrito
9	¿El estatuto de la operadora es actualizado permanentemente?	2	5	No se ha actualizado el estatuto *HH1

Realizado por: S.G

Fecha: 02/04/2017

Revisado por: M.I

Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**AMC
2/3**

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DEL TALENTO HUMANO				
10	¿Hay un ambiente laboral basado en valores éticos (respeto, confianza, honestidad, etc.)?	2	5	Las relaciones interpersonales entre los integrantes de la operadora no es la adecuada *HH2
11	¿Se aplica los principios de justicia y equidad en todos los procesos de reclutamiento y selección del personal, capacitación, evaluación del desempeño?	2	5	
12	¿Los mecanismos para el reclutamiento, evaluación y promoción del personal, son transparentes y se realizan con sujeción a la ley y a la normativa pertinente?	3	4	
13	¿La operadora cuenta con el manual de funciones?	0	7	No se ha elaborado un manual de funciones *HH3
14	¿Se realiza capacitaciones frecuentes del personal que elabora en la operadora de forma constante?	2	5	Las capacitaciones son esporádicas y selectivas *HH4
15	¿Se realiza la evaluación al rendimiento o desempeño de las responsabilidades de los servidores de la entidad por lo menos dos veces al año?	4	3	Las evaluaciones de desempeño se realizan de vez en cuando
FILOSOFÍA Y ESTILO DE DIRECCIÓN				
16	¿En la operadora existe la delegación de funciones y responsabilidades?	5	2	
17	¿La máxima autoridad interactúa con las unidades de apoyo?	6	1	
18	¿Existe reuniones periódicas con el fin de evaluar los resultados obtenidos?	5	2	
19	¿El personal que labora en la operadora es hábil y capaz para desempeñar las funciones adecuadamente?	7	0	
20	¿Se toma en cuenta la experiencia de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	5	2	
ΣTOTAL		88	5	2

Realizado por: S.G

Fecha: 02/04/2017

Revisado por: M.I

Fecha: 16/05/2017

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{88}{140} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 62,86%
RIESGO PONDERADO= 37,14%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **AMBIENTE DE CONTROL** que se refiere al conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad, se obtuvo un nivel de confianza del 62,86% considerada como media puesto que se ha establecido un entorno organizacional favorable para el ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas, para generar una cultura de control interno, en cuanto al riesgo se obtuvo un resultado del 37,14% considerado como medio al no existir un manual de funciones y tener un ambiente laboral deficiente, por lo que se deben tomar en cuenta las recomendaciones con el propósito de disminuir la probabilidad de ocurrencia de riesgos.

Realizado por: S.G	Fecha: 02/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**EO
1/2**

ENTIDAD: Operadora Turística Witoto Cía. Ltda.
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión
PERÍODO: Año 2016
COMPONENTE: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS
OBJETIVO: Determinar si los objetivos se encuentren bien definidos y que permiten realizar una adecuada valoración de riesgos y proponer actividades de control.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
1	¿Se ha definido la misión y visión de la operadora?	7	0	
2	¿La misión de la operadora expresa clara y completamente el objetivo institucional?	7	0	
3	¿Los objetivos a corto, mediano y largo plazo, conducen al logro de metas institucionales?	3	4	No se cumplen todos los objetivos ya que no son realistas con la situación de la operadora
4	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?	0	7	No se ha elaborado una planificación estratégica en la operadora *HH5
5	¿La operadora ha cumplido con las actividades que se han establecido en el Programa Operativo Anual (POA)?	5	2	
6	¿Existe trabajo en grupo para el logro de los objetivos propuestos?	5	2	
7	¿La institución cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	6	1	
ΣTOTAL		33	14	

Realizado por: S.G	Fecha: 04/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.**

EO

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{33}{49} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 67,35\%$$

$$\text{RIESGO PONDERADO} = 32,65\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS** que se refiere al planteamiento de metas claras que se alineen y sustenten con su visión y misión, se obtuvo un nivel de confianza del 67,35% considerada como media debido a la orientación de la operadora hacia el cumplimiento de sus objetivos, en cuanto al riesgo se obtuvo un resultado del 14,29% considerado como bajo, puesto que no existe una planificación estratégica que consta de objetivos, metas y estrategias a seguir por lo que se deben tomar en cuenta las recomendaciones con el propósito de disminuir la probabilidad de ocurrencia de riesgos.

Realizado por: S.G	Fecha: 04/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

ENTIDAD: Operadora Turística Witoto Cía. Ltda.
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión
PERÍODO: Año 2016

COMPONENTE: IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

OBJETIVO: Verificar el nivel de conocimiento de los acontecimientos y tendencias que suceden en su entorno, que se encuentran más allá de su control que la podrían beneficiar o perjudicar significativamente.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
FACTORES INTERNOS				
1	¿Cuenta la operadora con una infraestructura adecuada?	5	2	
2	¿Cuenta el personal de la entidad con vestuario que le identifiquen de otras operadoras?	7	0	
3	¿Se encuentran en condiciones adecuadas los activos fijos, para su utilización?	6	1	
4	¿Ha existido la participación de parte de los colaboradores para identificación de eventos?	4	3	
FACTORES EXTERNOS				
5	¿Se identifican con claridad a los competidores que tiene la operadora?	5	2	
6	¿La operadora se preocupa por ofertar nuevos paquetes turísticos innovadores?	4	3	
7	¿Existe un buen manejo de la página web para concretar ventas?	3	4	No es muy usada la página web.
8	¿La operadora cumple con exigencias de organismos reguladores?	6	1	
9	¿Se realizan campañas publicitarias para incrementar la atención de nuevos clientes?	5	2	
ΣTOTAL		45	18	

Realizado por: S.G	Fecha: 06/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IE
2/2**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{45}{63} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 71,43\%$$

$$\text{RIESGO PONDERADO} = 28,57\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS** que se refiere reconocer los eventos que afectan los objetivos de la empresa, aunque estos sean positivos, negativos o ambos, se obtuvo un nivel de confianza alto de 71,43% considerada como alta, en cuanto al riesgo se obtuvo un resultado del 28,57% considerado como medio, sin embargo se deben tomar en cuenta las recomendaciones para que la empresa los pueda enfrentar y proveer de la mejor forma posible.

Realizado por: S.G	Fecha: 06/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**ER
1/2**

ENTIDAD: Operadora Turística Witoto Cía. Ltda.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2016

COMPONENTE: EVALUACIÓN DE RIESGOS

OBJETIVO: Identificar y analizar los potenciales eventos que pudieran afectar la ejecución de sus procesos y el logro de sus objetivos.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
RIESGOS				
1	¿La organización tiene asignado un responsable para resguardar los documentos válidos para la misma?	7	0	
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?	5	2	
3	¿La operadora lleva un control en cuanto a la falta, calamidad doméstica y atrasos?	0	7	No existe un control en cuanto al horario de ingreso ni salida *HH6
IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS				
4	¿Se comunica oportunamente la información importante aquellos que debe tomar acción?	5	2	
5	¿Se identifica los riesgos y se discuten abiertamente con el jefe de agencia?	6	1	
ΣTOTAL		23	12	

Realizado por: S.G

Fecha: 08/04/2017

Revisado por: M.I

Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**ER
2/2**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{23}{35} * 100$$

$$\begin{aligned} \text{CONFIANZA PONDERADA} &= 65,71\% \\ \text{RIESGO PONDERADO} &= 34,29\% \end{aligned}$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **EVALUACIÓN DE RIESGOS** definido como la probabilidad de ocurrencia de un evento no deseado que podría perjudicar o afectar adversamente a la empresa o su entorno, se obtuvo un nivel de confianza del 65,71% considerada como media, en cuanto al riesgo se obtuvo un resultado del 34,29% considerado como bajo, ya que no existe un control en cuanto a los horarios del personal, por lo que se deberán tomar en cuenta ciertas falencias con las que cuentan para así aumentar su nivel de confianza en cuanto a la evaluación del riesgo.

Realizado por: S.G	Fecha: 08/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**RR
1/2**

ENTIDAD: Operadora Turística Witoto Cía. Ltda.
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión
PERÍODO: Año 2016

COMPONENTE: RESPUESTA AL RIESGO

OBJETIVO: Determinar si se disponen de alternativas que puedan responder a los riesgos que se presenten en el transcurso del tiempo, que puedan afectar al desarrollo de las actividades de la operadora.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
DETECCIÓN DE RIESGOS				
1	¿La operadora ha implementado técnicas para la identificación de riesgos potenciales?	5	2	
2	¿Se han diseñado mecanismos para la toma de decisiones y análisis de alternativas para responder a los riesgos?	6	1	
3	¿Se encuentra elaborado un plan de contingencia para afrontar los riesgos en cualquier departamento?	3	4	No cuenta con un calificador y administrador de riesgos
4	¿Al identificar un riesgo en cualquier área, el jefe de agencia evalúa posibles respuestas, como evitarlo, reducirlo compartirlo y aceptarlo?	6	1	
ΣTOTAL		20	8	

Realizado por: S.G	Fecha: 10/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**RR
2/2**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{20}{28} * 100$$

$$\begin{aligned} \text{CONFIANZA PONDERADA} &= 71,43\% \\ \text{RIESGO PONDERADO} &= 28,57\% \end{aligned}$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **RESPUESTA AL RIESGOS** donde una vez evaluado el riesgo se identifica y evalúa posibles repuestas al riesgo en relación a las necesidades de la operadora, se obtuvo un nivel de confianza del 71,43% considerada como media ya que existe una preocupación por parte de los funcionarios de tomar las medidas necesarias cuando es detectado un riesgo, en cuanto al riesgo se obtuvo un resultado del 28,57% considerado como medio, ya que no se elaboran planes para mitigar los mismos, debido a eso se deberán tomar en cuenta ciertas falencias con las que cuentan para así aumentar su nivel de confianza en cuanto a la evaluación del riesgo.

Realizado por: S.G	Fecha: 10/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**ACC
1/3**

ENTIDAD: Operadora Turística Witoto Cía. Ltda.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2016

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL

OBJETIVO: Determinar si existen políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos institucionales.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
SEPARACIÓN DE FUNCIONES Y ROTACIÓN DE LABORES				
1	¿Para las diversas actividades del departamento si tiene primero la autorización de la máxima autoridad?	5	2	
2	¿Se han definido las funciones de cada servidor por escrito?	0	7	No se ha elaborado un manual de funciones
3	¿Se han rotado las tareas y funciones de los servidores?	5	2	
4	¿Se han definido funciones incompatibles?	6	1	
5	¿Se han separado funciones incompatibles para reducir el riesgo de errores o acciones irregulares?	6	1	
AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN DE TRANSACCIONES Y OPERACIONES				
6	¿Las transacciones se registran al momento de su ocurrencia y se procesa de manera inmediata?	5	2	
7	¿El acceso a los recursos, activos y Comprobantes está restringido únicamente para personas autorizadas?	7	0	
8	¿El personal que labora en la operadora es hábil y capaz para desempeñar las funciones adecuadamente?	7	0	

Realizado por: **S.G**

Fecha: 12/04/2017

Revisado por: **M.I**

Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**ACC
2/3**

9	¿En forma frecuente se realizan los controles de arqueos y conciliaciones de recursos?	4	3	Los arqueos de caja se realizan una vez al mes
10	¿Los documentos de respaldos tales como papeletas de retiro, pagares, pólizas se encuentra enumerados y custodiados adecuadamente?	5	2	
DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO Y SU ARCHIVO				
11	¿La documentación de la estructura del sistema de control interno y de las operaciones significativas, se encuentra disponible y debidamente archivada para su revisión?	5	2	
12	¿La documentación de las operaciones es oportuna y facilita la revisión del proceso administrativo de principio a fin?	4	3	
13	¿Las operaciones financieras están sustentadas con la documentación suficiente que sustente su propiedad, legalidad y veracidad de los mismos?	6	1	
ΣTOTAL		65	26	

Realizado por: S.G	Fecha: 12/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**ACC
3/3**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{65}{91} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 71,43%

RIESGO PONDERADO= 28,57%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **ACTIVIDADES DE CONTROL** considerado como las acciones de detección y prevención expresadas en políticas, sistemas y procedimientos, se obtuvo un nivel de confianza del 71,43% considerada como media, gracias a que la entidad cumple con varios factores que contribuyen a un mejor control relacionado con el alcance de los objetivos de la empresa, como procedimientos de aprobación y autorización, revisión del desempeño de operaciones, segregación de responsabilidades de autorización, entre otros, en cuanto al nivel de riesgo se obtuvo un resultado de 28,57% que si bien es cierto se considera como bajo pero se deben tomar ciertas acciones correctivas en el caso de detectar desviaciones e incumplimientos.

Realizado por: S.G	Fecha: 12/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IC
1/3**

ENTIDAD: Operadora Turística Witoto Cía. Ltda.

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Año 2016

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

OBJETIVO: Determinar si la entidad proporciona la información pertinente y apropiada, que facilite a las servidoras y servidores cumplir sus responsabilidades.

Nº	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
CONTROLES SOBRE SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
1	¿Se ha establecido controles adecuados en los sistemas de información para garantizar confiabilidad, seguridad y una clara administración de los niveles de acceso a la información?	5	2	
2	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento de su ocurrencia?	5	2	
3	¿Son comunicadas de manera oportuna las falencias existentes en manejo de los recursos informáticos?	6	1	
4	¿Los sistemas de información y comunicación permite a la máxima autoridad y a los directivos: identificar, capturar y comunicar información oportuna, para facilitar a los servidores cumplir con sus responsabilidades?	4	3	
5	¿Los sistemas de información cuentan con controles adecuados?	5	2	
CANALES DE COMUNICACIÓN ABIERTOS				
6	¿La institución emite información en los comunicados con claridad, efectividad, y responsabilidad?	6	1	
7	¿La organización, ha establecido canales de comunicación abiertos para trasladar la información en forma segura, correcta y oportuna a los destinatarios?	4	3	Los canales de comunicación son horizontales

Realizado por: S.G	Fecha: 14/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IC
2/3**

8	¿La política de comunicación interna permite las diferentes interacciones entre los servidores y entre las distintas unidades administrativas?	4	3	
9	¿Se mantienen canales de comunicación, con terceros relacionados?	5	2	
10	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?	6	1	
ΣTOTAL		50	20	

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{50}{70} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 71,43\%$$

$$\text{RIESGO PONDERADO} = 28,57\%$$

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Realizado por: S.G	Fecha: 14/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IC
3/3**

Análisis:

Al analizar el componente **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN** el mismo que está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones técnicas, administrativas y financieras de una entidad, se obtuvo un nivel de confianza del 71,43% considerada como media ya que la información es difundida con detalle suficiente y en el momento preciso, permitiendo cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz, sin embargo existe un riesgo de 28,57% considerado como medio, ya que el suministro de información a los usuarios al ser de forma horizontal, es decir entre el personal de igual jerarquía, no es el más recomendable.

Realizado por: S.G	Fecha: 14/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**S
1/2**

ENTIDAD: Operadora Turística Witoto Cía. Ltda.
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión
PERÍODO: Año 2016
COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO
OBJETIVO: Establecer si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras en las operaciones diarias de la institución.

N°	CUESTIONARIO	SI	NO	OBSERVACIÓN
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
1	¿Se supervisa al personal al momento de realizar las actividades encomendadas?	5	2	
2	¿Se realiza un seguimiento permanente para establecer si el control interno sigue funcionando adecuadamente?	4	3	No se ha realizado un seguimiento de control interno
3	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias, abusos o despilfarros?	5	2	
4	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la correcta ejecución de actividades?	3	4	No se realiza ninguna evaluación
REPORTE DE DEFICIENCIAS				
5	¿Se considera los informes de fuentes externas para valorar y mejorar el sistema de control interno?	5	2	
6	¿Los hallazgos de deficiencias son comunicados a los superiores de forma inmediata?	6	1	
7	¿Se realiza un seguimiento las recomendaciones que permita superar las deficiencias?	5	2	
ΣTOTAL		33	16	

Realizado por: S.G	Fecha: 16/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**S
2/2**

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{33}{49} * 100$$

CONFIANZA PONDERADA= 67,35%
RIESGO PONDERADO= 32,65%

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MEDIO	ALTO
15-50%	51-75%	76-95%
NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MEDIO	BAJO
85-50%	49-25%	24-5%

Análisis:

Al analizar el componente **SUPERVISIÓN Y MONITOREO** definido como el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran, se obtuvo un nivel de confianza del 67,35% considerada como media gracias al seguimiento que se efectúa de manera continua durante la realización de actividades en los distintos niveles de la entidad, en cuanto al nivel de riesgo se obtuvo un resultado de 32,65% considerado como medio, sin embargo se deben tomar medidas necesarias para el manejo de riesgos que resulten desfavorables para la empresa.

Realizado por: S.G	Fecha: 16/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**MATRIZ DE PONDERACIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**MP
1/1**

MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

N°	COMPONENTE	CONFIANZA PONDERADA	RIESGO PONDERADA
1	Ambiente de Control	62,86%	37,14%
2	Establecimiento de Objetivos	67,35%	32,65%
3	Identificación de Eventos	71,43%	28,57%
4	Evaluación de Riesgos	65,71%	34,29%
5	Respuesta al Riesgo	71,43%	28,57%
6	Actividades de Control	71,43%	28,57%
7	Información y Comunicación	71,43%	28,57%
8	Supervisión y Monitoreo	67,35%	32,65%
ΣTOTAL		548,99%	251,01%
PROMEDIO		68,62%	31,38%

ANÁLISIS:

Una vez realizada la evaluación del sistema de control interno a la entidad podemos evidenciar que se obtuvo un nivel de confianza del 68,62%, se puede decir que los trabajadores de la Operadora Turística Witoto Cía. Ltda., se han preocupado por el seguimiento y control continuo de las actividades a fin de lograr sus objetivos institucionales, sin embargo existe un riesgo del 31,38% que si bien es cierto se considera como media, deben tomar en cuenta algunas recomendaciones para mitigar falencias existentes, fortalecer sus componentes de control interno de manera oportuna y evitar posibles riesgo futuros, con el apoyo de la presente auditoría.

Realizado por: S.G	Fecha: 18/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

4.2.2.2. Fase II: Análisis de las Áreas Críticas

<p>ARCHIVO CORRIENTE OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</p>	<p>AC</p>
 <p>FASE II</p> <p>ANÁLISIS DE LAS ÁREAS CRÍTICAS</p>	
<p>Realizado por: S.G</p>	<p>Fecha: 20/04/2017</p>
<p>Revisado por: M.I</p>	<p>Fecha: 16/05/2017</p>

**PROGRAMA DE AUDITORÍA
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**PA
1/1**

OBJETIVO: Analizar el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, además evaluar los procesos administrativos de Talento Humano para determinar su nivel de confianza y de riesgo mediante el apoyo de indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

N o	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Verifiqué el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.	OE	S.G	21/04/2017
2	Evalué los procedimientos correspondientes a Selección del personal.	SP	S.G	22/04/2017
3	Evalué los procedimientos correspondientes a Evaluación del desempeño.	ED	S.G	25/04/2017
4	Evalué los procedimientos correspondientes a Capacitación del Personal.	CP	S.G	28/04/2017
5	Apliqué indicadores de gestión: Eficiencia, Eficacia y Economía	IG	S.G	01/05/2017
6	Elaboré hoja de hallazgos	HH	S.G	04/05/2017

Realizado por: S.G	Fecha: 20/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**VERIFICACIÓN DE DOCUMENTACIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

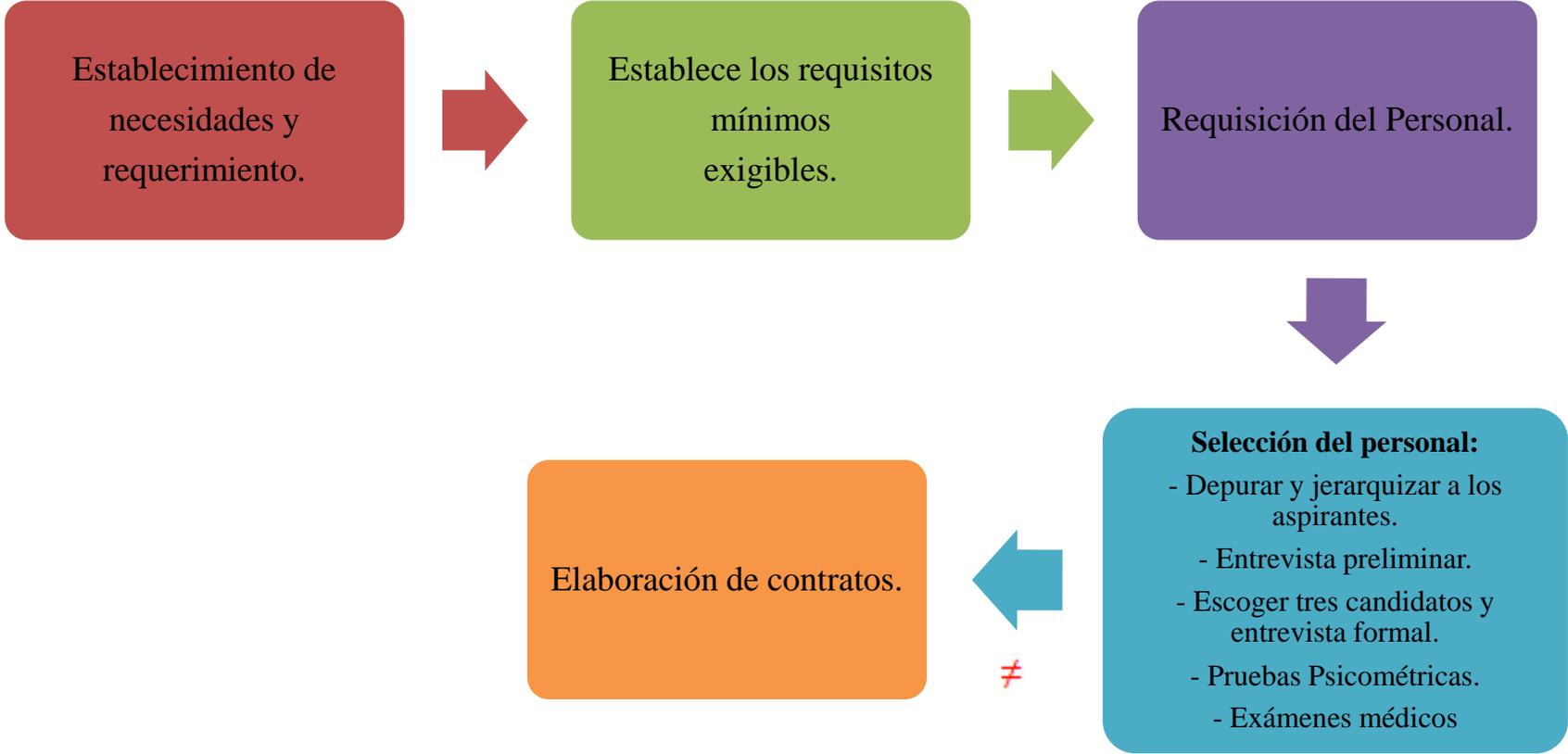
**OG
1/1**

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	CUMPLE	NO CUMPLE	ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN
LARGO PLAZO (2013-2018)			
Incrementar la participación en el mercado a nivel nacional.	X		Establecer estrategias innovadoras como de diferenciación.
Obtener una rentabilidad anual superior al 20%.		X	Implementar un mecanismo de control de los gastos a través de los presupuestos.
MEDIANO PLAZO (2015-2017)			
Desarrollar planes que agilicen los servicios que los clientes necesitan	X		Diseñar cronogramas de trabajo que sean aplicados en cada uno de los servicios prestados.
Diseñar planes de mejoramientos a los servicios existentes, de acuerdo a los requerimientos de los clientes		X	Elaborar encuestas sobre los requerimientos de los clientes.
Implementar mecanismos que ayuden a detectar y corregir errores.		X	Desarrollar un plan de actividades que apoyen a las operaciones en cada uno de las áreas tanto del servicio, como administrativas logrando reducir o eliminando errores.
Mejorar el ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.	X		Realizar integraciones con todos los empleados, brindando cordialidad, respeto amistad y compañerismo con todos los integrantes de la consultora.
CORTO PLAZO (2015-2016)			
Realizar un plan de marketing de los servicios para que sean más atractivos.		X	Implementar un plan de marketing
Desarrollar un plan de capacitaciones, permanente y actualizado.		X	Desarrollar planes de capacitación para tener empleados más competitivos.

Realizado por: S.G	Fecha: 20/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**SELECCIÓN DEL PERSONAL
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**SP
1/1**

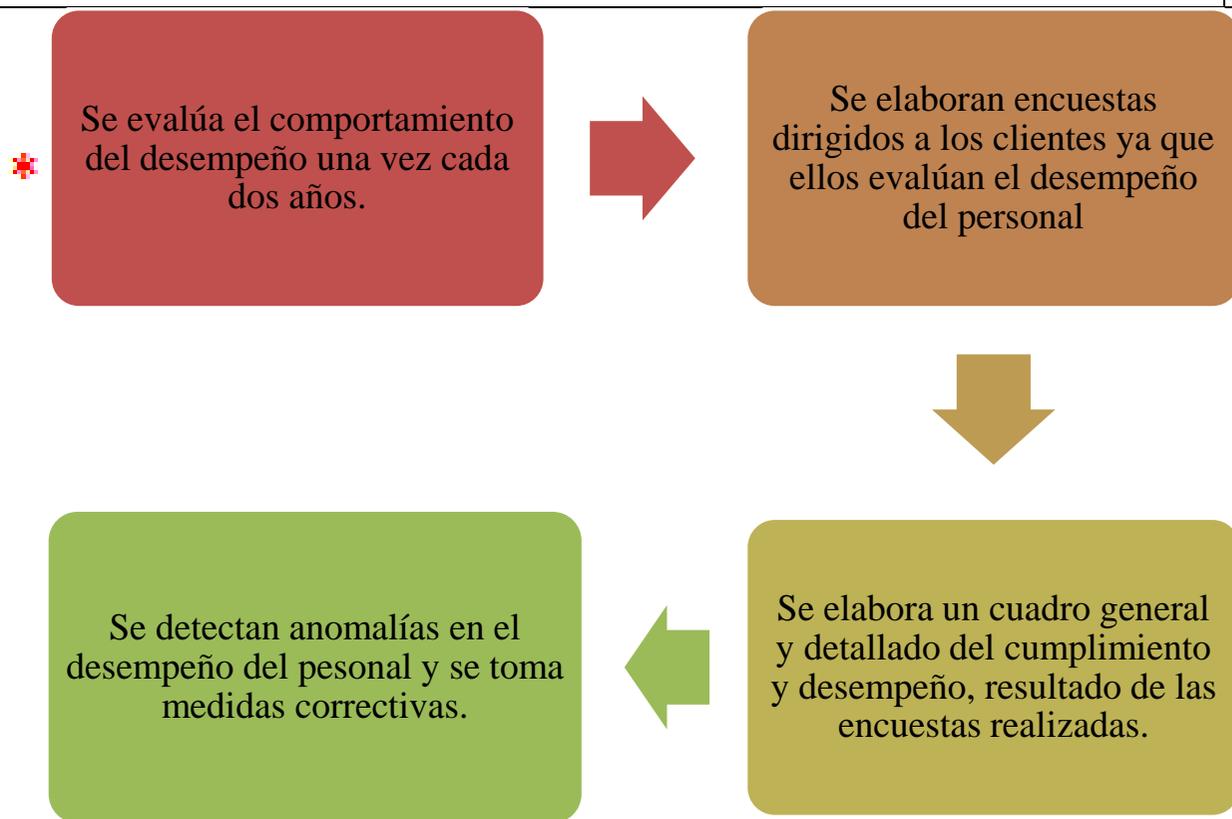


≠ = Procedimiento inexistente *HH7

Realizado por: S.G	Fecha: 22/04/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**ED
1/1**



Comentario: No se realizan evaluaciones periódicas al personal

Realizado por: S.G

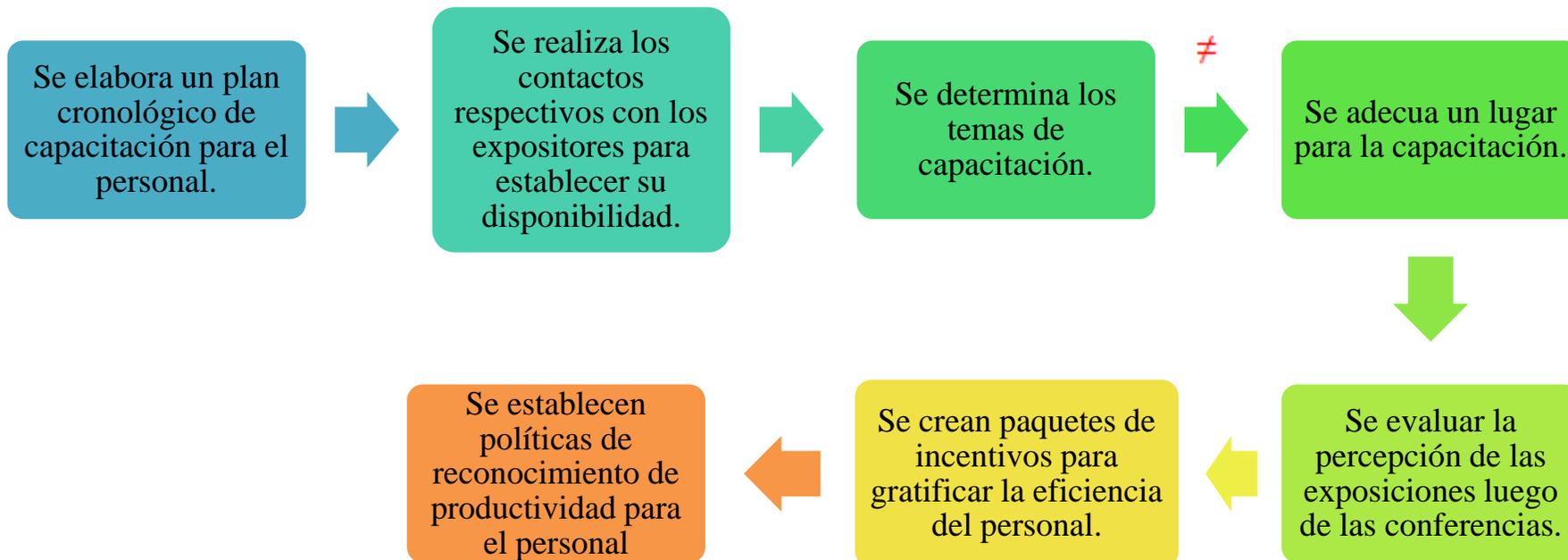
Fecha: 25/04/2017

Revisado por: M.I

Fecha: 16/05/2017

**CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**CP
1/1**



≠ = Procedimiento inexistente

Realizado por: **S.G**

Fecha: 28/04/2017

Revisado por: **M.I**

Fecha: 16/05/2017

**INDICADORES DE GESTIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IG
1/3**

EFICIENCIA

CO = Conocimiento de objetivos

PC = Plan de capacitación

AC = Atención al cliente

N °	INDICA- DOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
1	Conocimiento de los objetivos	$CO = \frac{\text{Empleados que conocen}}{\text{Total de empleados}}$ $CO = \frac{6}{7} * 100$ $CO = 85,71\%$	El 85,71% del personal que labora en la operadora conoce los objetivos.
2	Cumplimiento del plan de capacitación	$PC = \frac{\# \text{ de eventos ejecutados}}{\# \text{ de eventos planificados}}$ $PC = \frac{3}{5} * 100$ $PC = 60\%$	El 60% del personal de la operadora durante el año no están siendo capacitados adecuadamente, debido a que no se planifican eventos constantemente, para que cada uno de ellos pueda desempeñar eficientemente sus funciones.
3	Atención al cliente	$AC = \frac{\# \text{ de paquetes turísticos atendidos}}{\text{Total de paquetes turísticos}}$ $AC = \frac{75}{75} * 100$ $AC = 100\%$	Los clientes varían de acuerdo a la gran variedad de paquetes turísticos que oferta la operadora; es por ello que todos los paquetes demandados se cumplen en un 100%.

Realizado por: S.G

Fecha: 01/05/2017

Revisado por: M.I

Fecha: 16/05/2017

**INDICADORES DE GESTIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IG
2/3**

EFICACIA

PC= Personal Capacitado

PP = Perfil Profesional

N°	INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
4	Capacitación del personal	$PC = \frac{\text{Personal Capacitado}}{\text{Total del personal}}$ $PC = \frac{3}{7} * 100$ $PC = 42,86\%$	La empresa no brinda las facilidades a sus funcionarios para que puedan adquirir nuevos conocimientos a través de seminarios, taller, capacitaciones lo que les limita el desenvolvimiento en el trabajo de cada uno
5	Perfil Profesional	$AC = \frac{\# \text{ empleados tercer nivel}}{\text{Total de empleados}}$ $AC = \frac{4}{7} * 100$ $AC = 57,14\%$	Se puede determinar que el 57,14% del personal con que cuenta la operadora posee título de tercer nivel, esto implica que no todos tienen un conocimiento a fondo de cómo realizar las actividades que le corresponden.

Realizado por: S.G

Fecha: 01/05/2017

Revisado por: M.I

Fecha: 16/05/2017

**INDICADORES DE GESTIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IG
3/3**

ECONOMÍA

GE = Gasto por empleado

UM = Uso de materiales

N o	INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
6	Gasto por empleado	$GE = \frac{\text{Total gasto (inversión)}}{\text{Total empleados}}$ $GE = \frac{52.282,80}{10} * 100$ $GE = 5.228,28$	En promedio la operadora en el año 2016 incurre en gastos por empleado en un monto de \$5.228,28; que en promedio mensual corresponde a \$435,69.
7	Uso de materiales	$UM = \frac{\text{Cantidad de material usado}}{\text{Total de material en inventario}}$ $UM = \frac{27}{35} * 100$ $UM = 77,14\%$	Se puede determinar que en el año 2016 la operadora se encuentra en equilibrio en cuanto al gasto de materiales y economía, para poder ofertar los paquetes turísticos, ya que en su mayoría lo que más se tiene que hacer son trípticos para cada cliente que demanda los servicios.

Realizado por: S.G	Fecha: 01/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**HOJA DE HALLAZGOS
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**HH
1/9**

HALLAZGO 1: AMCI/3 ESTATUTO

CONDICIÓN

No se ha actualizado el estatuto de la operadora.

CRITERIO

Toda Normativa interna de la empresa debe ser actualizada de manera permanente, dando cumplimiento a la reglamentación interna.

CAUSA

Debido a la desorganización y falta de atención no se actualiza el Estatuto provocando el incumplimiento del mismo.

EFFECTO

Incumplimiento de las normas por parte del personal.

CONCLUSIÓN

Se debe ser actualizada de manera permanente, dando cumplimiento a la reglamentación interna.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente se le recomienda actualizar de manera constante toda normativa interna de la empresa.

Realizado por: S.G	Fecha: 04/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**HOJA DE HALLAZGOS
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**HH
2/9**

**HALLAZGO 2: AMC2/3 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE TALENTO HUMANO
CONDICIÓN**

De todo el personal el 71,43% tiene relaciones interpersonales mala y el 28,57% tienen relaciones interpersonales regulares.

CRITERIO

Según la norma de control interno en su sección 200-03 Políticas y prácticas de talento humano menciona “La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias”.

CAUSA

Falta de organización en crear filosofía empresariales y sociales para el personal.

EFFECTO

Mala imagen de la empresa y del personal, además existe improductividad por parte del personal involucrado.

CONCLUSIÓN

De todo el personal el 71,43% tiene relaciones interpersonales mala y el 28,57% tienen relaciones interpersonales regulares, incumpliendo con la norma de control interno en su sección 200-03 Políticas y prácticas de talento humano menciona “La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias”.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente se recomienda elaborar un manual de filosofía empresarial y social para lograr que el personal para que tenga excelentes y buenas relaciones.

Y también realizar reuniones con todo el personal para determinar medidas adecuadas para resolver inconveniencias personales.

Realizado por: S.G	Fecha: 04/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

HALLAZGO 3: AMC2/3 MANUAL DE FUNCIONES

CONDICIÓN

La operadora, no cuenta con un Manual de Funciones, que permita definir claramente cuáles son las competencias con las que debe desempeñar cada uno de los funcionarios responsables de cada área.

CRITERIO

Según la norma de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-04 correspondiente a ESTRUCTURA ORGANIZATIVA señala “Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores”.

CAUSA

Desorganización por parte de los accionistas en la elaboración de un manual de funciones.

EFFECTO

Incumplimiento por parte del trabajador con respecto a las funciones que debe desempeñar dentro de la empresa.

CONCLUSIÓN

La operadora no cuenta con un Manual de Funciones, que permita definir claramente cuáles sus competencias, incumpliendo con la norma de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-04 correspondiente a ESTRUCTURA ORGANIZATIVA señala “Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores”.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la gerente elaborar un manual de funciones para establecer claramente las responsabilidades que le corresponden al personal, con el objetivo de mejorar su desenvolvimiento en las actividades que desempeñan.

Realizado por: S.G	Fecha: 04/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**HOJA DE HALLAZGOS
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**HH
4/9**

HALLAZGO 4: **AMC2/3** FALTA DE CAPACITACIÓN CONTINUA

CONDICIÓN

El 42,86% del personal de la operadora no es capacitado una vez al año según lo establecido en el plan de capacitación anual.

CRITERIO

El código de las normas de control interno en su sección 407-06 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO menciona “Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo”.

CAUSA

El poco interés de la gerencia y la colaboración de los directivos, no permite que el personal tenga el entrenamiento y la capacitación adecuada para ejercer sus funciones de manera eficiente.

EFFECTO

El personal no realiza sus trabajos de forma eficiente debido al desconocimiento de cómo enfrentar posibles amenazas, y a la vez la falta de capacitación genera: actitud negativa, insatisfacción del trabajo, etc.

CONCLUSIÓN

El 42,86% del personal de la operadora no es capacitado una vez al año según lo establecido en el plan de capacitación anual, incumpliendo con el código de las normas de control interno en su sección 407-06 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO menciona “Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo”.

Realizado por: S.G	Fecha: 04/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

RECOMENDACIÓN

A la gerente se le recomienda elaborar y ejecutar los planes anuales de capacitación por lo menos 2 veces al año, así como verificar su cumplimiento. La capacitación debe desarrollarse de la siguiente manera:

- ✓ Inducción: empresa, departamento,
- ✓ Entrenamiento básico de carácter general.
- ✓ Entrenamiento específico sobre el trabajo.
- ✓ Concientización ética
- ✓ Capacitación continua en el cargo.
- ✓ Evaluación periódica.
- ✓ Re-entrenamiento.

Realizado por: S.G	Fecha: 04/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**HOJA DE HALLAZGOS
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**HH
6/9**

HALLAZGO 5: EO 1/2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CONDICIÓN

La operadora Turística Witoto CIA. LTDA, No dispone de planificación estratégica.

CRITERIO

Según la norma de control interno 200-04 Estructura organizativa, menciona “La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.

CAUSA

El Gerente no designa un responsable para la elaboración de la planificación estratégica.

EFFECTO

No existen lineamientos que pueda medir el crecimiento de la empresa.

CONCLUSIÓN

La operadora Turística Witoto CIA. LTDA, No dispone de planificación estratégica, incumpliendo con la norma de control interno 200-04 Estructura organizativa, menciona “La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente se le recomienda reestructurar la base legal de La operadora Turística Witoto CIA. LTDA., donde se identifique la preparación de la planificación estratégica anual., de igual manera se debe designar un responsable que se encargue de que elaborar la planificación estratégica parar cada año para medir los objetivos que se ha cumplido.

Realizado por: S.G	Fecha: 04/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**HOJA DE HALLAZGOS
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**HH
7/9**

HALLAZGO 6: ER 1/2 CONTROL DE ASISTENCIA

CONDICIÓN

La operadora no lleva un control en cuanto a la falta, calamidad doméstica y atrasos de los funcionarios, la asistencia del personal se registra en hojas impresas la hora de entrada y la hora de salida, que son de fácil manipulación y alteración de los datos.

CRITERIO

El personal de la operadora debe cumplir obligatoriamente con las horas establecidas en sus contratos legalmente celebrados.

CAUSA

No se ha dado la suficiente importancia al control de asistencia del personal por parte de la gerencia.

EFFECTO

No existe información confiable sobre el cumplimiento de la jornada de trabajo del personal, lo que provoca incumplimiento de actividades de quienes ingresan con atraso, por lo que se da la manipulación de datos.

CONCLUSIÓN

La organización no lleva un control en cuanto a la falta, calamidad doméstica y atrasos de los funcionarios, la asistencia del personal se registra en hojas impresas la hora de entrada y la hora de salida, que son de fácil manipulación y alteración de los datos, incumpliendo con las horas establecidas en los contratos legales.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Gerente implementar de forma inmediata un sistema informático de control de asistencia al personal que labora en la operadora, con el fin de mantener información confiable y sobre todo verificar si los trabajadores cumplen con el horario establecido.

Realizado por: S.G	Fecha: 04/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**HOJA DE HALLAZGOS
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**HH
8/9**

HALLAZGO 7: SP1/1 PROCESOS DE SELECCIÓN INEXISTENTES

CONDICIÓN

La operadora no cuenta con los procedimientos adecuados y suficientes para la selección del personal.

CRITERIO

El código de las normas de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL referente a 200-03 Políticas y prácticas de talento humano menciona “La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales”.

CAUSA

No se ha dado importancia al cumplimiento estricto de procedimientos para selección de personal.

EFFECTO

Al no contar con procedimientos adecuados de selección de personal, existe el riesgo de contar con personal que no tenga los conocimientos y habilidades necesarias, dando lugar a la desconfianza en la ejecución de sus funciones.

Realizado por: S.G	Fecha: 04/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**HOJA DE HALLAZGOS
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**HH
9/9**

CONCLUSIÓN

La operadora no cuenta con los procedimientos adecuados y suficientes para la selección del personal, incumpliendo con el código de las normas de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL referente a 200-03 Políticas y prácticas de talento humano menciona “La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales”.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General se le recomienda que la selección del personal incluya los procedimientos necesarios y se encargue de verificar su cumplimiento. Tomando en cuenta la secuencia de los siguientes procesos:

- ✓ Condiciones básicas de selección. (Atributos complementarios deseables)
- ✓ Verificación de antecedentes y referencias.
- ✓ Verificación de los datos contenidos en la solicitud de empleo
- ✓ Comprobación de antecedentes judiciales
- ✓ Plan de visitas
- ✓ Entrevistas

Realizado por: S.G	Fecha: 04/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

4.2.2.3. Fase III: Comunicación de Resultados

<p>ARCHIVO CORRIENTE OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA. DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016</p>	<p>AC</p>
<p>FASE III</p> <p>COMUNICACIÓN DE</p> <p>RESULTADOS</p>	
<p>Realizado por: S.G</p>	<p>Fecha: 09/05/2017</p>
<p>Revisado por: M.I</p>	<p>Fecha: 16/05/2017</p>

**CARTA DE PRESENTACIÓN
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**CF
1/1**

Orellana, 10 de mayo de 2017

Srta.
Doris Elisa Grefa Andy
Gerente General Operadora Turística WITOTO Cía. Ltda.
Presente. -

De mi consideración:

Se ha concluido la evaluación al cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, además evaluar los procesos administrativos de Talento Humano, que me fue encomendado, formalizo la terminación de la auditoría anexando el Informe final de Auditoría de Gestión de la OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA., por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.

El Examen se efectuó de acuerdo a la Normas de Control Interno y demás leyes vigentes, dentro del presente trabajo incluye las pruebas pertinentes y los demás procedimientos aplicados a la investigación.

Los resultados del trabajo de la Auditoría de Gestión señalan las deficiencias más significativas, en el siguiente Informe de Auditoría se presenta las conclusiones y recomendaciones para tomar las acciones correctivas.

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

Atentamente,

Susana Grefa

Lcda. Susana Grefa

Auditor

Realizado por: S.G	Fecha: 10/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**INFORME DE AUDITORÍA
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IF
1/10**

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

Motivo de la auditoría

La Auditoría de Gestión a la Empresa OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA., se efectuó de conformidad a la orden de trabajo 001-AGOT de 25 de marzo de 2017.

Objetivos de la auditoría

Objetivo General

- ✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA., Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se manejan los recursos y los procesos administrativos.

Objetivos Específicos

- ✓ Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control interno a través de los componentes del COSO II.
- ✓ Determinar el nivel de riesgo o de confianza de los componentes seleccionados para evaluación: procesos administrativos de talento humano.
- ✓ Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión.

Alcance de la auditoría de gestión

Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Witoto Cía. Ltda., correspondiente al período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2016.

Realizado por: S.G	Fecha: 11/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

RESEÑA HISTÓRICA

La Operadora de Turismo “Witoto” es una empresa que brinda servicios orientados al turismo comunitario nacida en la provincia de Orellana, la misma que cuenta con una oficina en la ciudad de Coca para atención al cliente. La operadora está regida bajo los lineamientos del Ministerio de Turismo del Ecuador, está ubicada en el Segmento de Turismo comunitario ya que su principal actividad se la realiza al interior de la Selva Ecuatoriana.

Los primeros desde 1999 en el manejo de parques y reservas naturales, acreditados por el Ministerio de Turismo de Ecuador para guiar, operar, dar seguridad y garantía en la prestación de servicios turísticos.

Su nombre de Witoto (Huitoto) fue adoptado por sus ancestros que pertenecieron a esta tribu, reconocidos por su valentía, misticismo y estilo de vida.

MISIÓN

Somos una operadora turística líder en la provincia de Orellana que contribuye al desarrollo económico y social de la región Amazónica del Ecuador, mediante la prestación de servicios con guías certificados bajo estándares de calidad y responsabilidad social.

VISIÓN

Constituirse en cinco años en una empresa turística reconocida a nivel local, nacional e internacional por sus productos de calidad satisfaciendo la demanda turística con eficiencia y seguridad.

Realizado por: S.G	Fecha: 11/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**INFORME DE AUDITORÍA
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IF
3/10**

OBJETIVO GENERAL

Nuestro principal objetivo es producir y prestar servicios turísticos de calidad para los ciudadanos ecuatorianos y extranjeros que deseen disfrutar del placer de viajar, visitar y conocer las bellezas naturales, culturales, patrimoniales, etc. de nuestra Amazonía, con el propósito de promover el conocimiento del Ecuador a nivel mundial y de brindar bienestar y calidad de vida o satisfacer las diversas necesidades culturales y expectativas que tienen los turistas de las distintas latitudes del planeta.

VALORES

Servicio al cliente

La compañía asume la obligación de satisfacer la demanda de nuestros clientes con productos y servicios de calidad.

Respeto a la persona

Estamos convencidos de que el éxito de nuestra compañía descansa sobre la combinación del talento y la dedicación de las personas que en ella trabajan. Por esta razón queremos:

- ✓ Que todos los miembros de la organización respeten los derechos y la dignidad de los demás.
- ✓ Ayudar a nuestros empleados para que desarrollen sus aptitudes y aprovechen al máximo sus capacidades y su potencial.
- ✓ Reconocer su dedicación sobre la base del trabajo y la contribución al éxito de la empresa.

Liderazgo

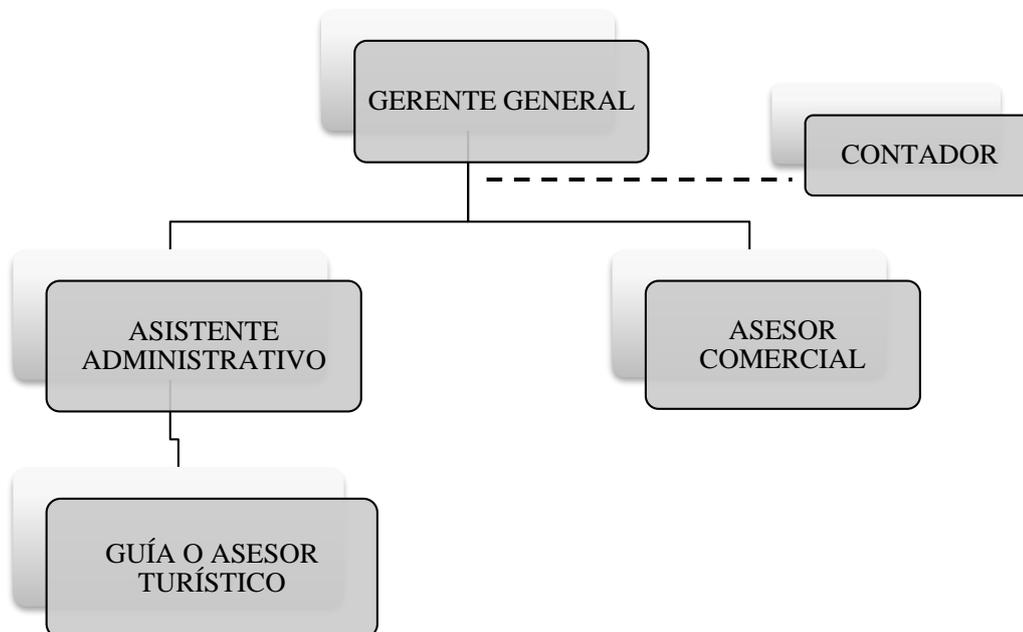
Deseamos alcanzar los más altos niveles de rendimiento en todas nuestras actividades.

Nos comprometemos a seleccionar, formar y promover directivos:

- ✓ Con iniciativa y empatía profesionalmente competentes.
- ✓ Con amplitud de miras.
- ✓ Con la flexibilidad necesaria para ampliar sus experiencias.

Realizado por: S.G	Fecha: 11/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



BASE LEGAL

La agencia de viajes y operadora de Turismo WITOTO CÍA. LTDA., fue creada mediante resolución N.º 01-H-DIC-234 como una compañía de responsabilidad limitada.

Para el cumplimiento y desarrollo de actividades observa las siguientes disposiciones legales:

- ✓ Ley Especial de Desarrollo Turístico
- ✓ Reglamento de Cámara de Turismo

Realizado por: S. G	Fecha: 11/05/2017
Revisado por: M. I	Fecha: 16/05/2017

CAPÍTULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIÓN

Se debe ser actualizada de manera permanente, dando cumplimiento a la reglamentación interna.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente se le recomienda actualizar de manera constante toda normativa interna de la empresa.

CONCLUSIÓN

De todo el personal el 71,43% tiene relaciones interpersonales mala y el 28,57% tienen relaciones interpersonales regulares, incumpliendo con la norma de control interno en su sección 200-03 Políticas y prácticas de talento humano menciona “La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias”.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente se recomienda elaborar un manual de filosofía empresarial y social para lograr que el personal para que tenga excelentes y buenas relaciones.

Y también realizar reuniones con todo el personal para determinar medidas adecuadas para resolver inconveniencias personales.

Realizado por: S. G	Fecha: 13/05/2017
----------------------------	--------------------------

Revisado por: M. I	Fecha: 16/05/2017
---------------------------	--------------------------

**INFORME DE AUDITORÍA
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IF
6/10**

CONCLUSIÓN

La operadora no cuenta con un Manual de Funciones, que permita definir claramente cuáles sus competencias, incumpliendo con la norma de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL, 200-04 correspondiente a ESTRUCTURA ORGANIZATIVA señala “Toda entidad debe complementar su organigrama con un manual de organización actualizado en el cual se deben asignar responsabilidades, acciones y cargos, a la vez que debe establecer los niveles jerárquicos y funciones para cada uno de sus servidoras y servidores”.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la gerente elaborar un manual de funciones para establecer claramente las responsabilidades que le corresponden al personal, con el objetivo de mejorar su desenvolvimiento en las actividades que desempeñan.

Realizado por: S.G	Fecha: 13/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**INFORME DE AUDITORÍA
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IF
7/10**

CONCLUSIÓN

El 42,86% del personal de la operadora no es capacitado una vez al año según lo establecido en el plan de capacitación anual, incumpliendo con el código de las normas de control interno en su sección 407-06 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO CONTINUO menciona “Los directivos de la entidad promoverán en forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional de las servidoras y servidores en todos los niveles de la entidad, a fin de actualizar sus conocimientos, obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo”.

RECOMENDACIÓN

A la gerente se le recomienda elaborar y ejecutar los planes anuales de capacitación por lo menos 2 veces al año, así como verificar su cumplimiento. La capacitación debe desarrollarse de la siguiente manera:

- ✓ Inducción: empresa, departamento,
- ✓ Entrenamiento básico de carácter general.
- ✓ Entrenamiento específico sobre el trabajo.
- ✓ Concientización ética
- ✓ Capacitación continua en el cargo.
- ✓ Evaluación periódica.
- ✓ Re-entrenamiento.

Realizado por: S.G	Fecha: 13/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**INFORME DE AUDITORÍA
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IF
8/10**

CONCLUSIÓN

La operadora Turística Witoto CIA. LTDA, no dispone de planificación estratégica, incumpliendo con la norma de control interno 200-04 Estructura organizativa, menciona “La máxima autoridad debe crear una estructura organizativa que atienda el cumplimiento de su misión y apoye efectivamente el logro de los objetivos organizacionales, la realización de los procesos, las labores y la aplicación de los controles pertinentes”.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente se le recomienda reestructurar la base legal de La operadora Turística Witoto CIA. LTDA., donde se identifique la preparación de la planificación estratégica anual., de igual manera se debe designar un responsable que se encargue de elaborar la planificación estratégica y de medir cada año el cumplimiento de los objetivos.

Realizado por: S.G	Fecha: 13/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**INFORME DE AUDITORÍA
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IF
9/10**

CONCLUSIÓN

La organización no lleva un control en cuanto a la falta, calamidad doméstica y atrasos de los funcionarios, la asistencia del personal se registra en hojas impresas con la hora de entrada y la hora de salida, que son de fácil manipulación y alteración de los datos, incumpliendo con las horas establecidas en los contratos legales.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda al Gerente implementar de forma inmediata un sistema informático de control de asistencia al personal que labora en la operadora, con el fin de mantener información confiable y sobre todo verificar si los trabajadores cumplen con el horario establecido.

Realizado por: S.G	Fecha: 13/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**INFORME DE AUDITORÍA
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**IF
10/10**

CONCLUSIÓN

La operadora no cuenta con los procedimientos adecuados y suficientes para la selección del personal, incumpliendo con el código de las normas de control interno en su sección 200 AMBIENTE DE CONTROL referente a 200-03 Políticas y prácticas de talento humano menciona “La administración del talento humano, constituye una parte importante del ambiente de control, cumple con el papel esencial de fomentar un ambiente ético desarrollando el profesionalismo y fortaleciendo la transparencia en las prácticas diarias. Esto se hace visible en la ejecución de los procesos de planificación, clasificación, reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño y promoción y en la aplicación de principios de justicia y equidad, así como el apego a la normativa y marco legal que regulan las relaciones laborales”.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente General se le recomienda que la selección del personal incluya los procedimientos necesarios y se encargue de verificar su cumplimiento. Tomando en cuenta la secuencia de los siguientes procesos:

- ✓ Condiciones básicas de selección. (Atributos complementarios deseables)
- ✓ Verificación de antecedentes y referencias.
- ✓ Verificación de los datos contenidos en la solicitud de empleo
- ✓ Comprobación de antecedentes judiciales
- ✓ Plan de visitas
- ✓ Entrevistas

Realizado por: S.G	Fecha: 13/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

4.2.2.4. Fase IV: Matriz de Monitoreo

ARCHIVO CORRIENTE
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

AC

FASE IV
MATRIZ DE
MONITOREO

Realizado por: S.G	Fecha: 15/05/2017
Revisado por: MI	Fecha: 16/05/2017

**MATRIZ DE MONITOREO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

AC

OBJETIVO: Facilitar el seguimiento de recomendaciones a nivel de avance del cumplimiento de los planes de mejoramiento.

N °	PROCEDIMIENTOS	REF - PT	ELABORAD O POR	FECHA
1	Proponga una matriz de monitoreo estratégico de Recomendaciones	MM	S.G	15/05/2017

Realizado por: S.G	Fecha: 15/05/2017
Revisado por: MI	Fecha: 16/05/2017

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**MM
1/6**

MATRIZ PROPUESTO DE MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES

No.	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación
		Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4		
1	Al Gerente se le recomienda actualizar de manera constante toda normativa interna de la empresa.									GERENTE	
2	Al Gerente se recomienda elaborar un manual de filosofía empresarial y social para lograr que el personal para que tenga excelentes y buenas relaciones, también realizar reuniones con todo el personal para determinar medidas adecuadas para resolver inconveniencias personales.									GERENTE	

Realizado por: S.G

Fecha: 15/05/2017

Revisado por: M.I

Fecha: 16/05/2017

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**MM
2/6**

No.	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación	
		Trim. 1		Trim. 2		Trim. 3		Trim. 4				
3	Se recomienda a la gerente elaborar un manual de funciones para establecer claramente las responsabilidades que le corresponden al personal, con el objetivo de mejorar su desenvolvimiento en las actividades que desempeñan.										GERENTE	

Realizado por: S.G

Fecha: 15/05/2017

Revisado por: M.I

Fecha: 16/05/2017

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**MM
3/6**

No.	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación
		Trim. 1		Trim. 2		Trim. 3		Trim. 4			
4	<p>A la gerente se le recomienda elaborar y ejecutar los planes anuales de capacitación por lo menos 2 veces al año, así como verificar su cumplimiento. La capacitación debe desarrollarse de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inducción: empresa, departamento, ✓ Entrenamiento básico de carácter general. ✓ Entrenamiento específico sobre el trabajo. ✓ Concientización ética ✓ Capacitación continua en el cargo. ✓ Evaluación periódica. ✓ Re-entrenamiento. 									GERENTE	

Realizado por: S.G

Fecha: 15/05/2017

Revisado por: M.I

Fecha: 16/05/2017

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**MM
4/6**

No.	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación	
		Trim. 1		Trim. 2		Trim. 3		Trim. 4				
5	Al Gerente se le recomienda reestructurar la base legal de La operadora Turística Witoto CIA. LTDA., donde se identifique la preparación de la planificación estratégica anual., de igual manera se debe designar un responsable que se encargue de que elaborar la planificación estratégica parar cada año para medir los objetivos que se ha cumplido.										GERENTE	

Realizado por: S.G	Fecha: 15/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**MM
5/6**

No.	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación	
		Trim. 1		Trim. 2		Trim. 3		Trim. 4				
6	Se recomienda al Gerente implementar de forma inmediata un sistema informático de control de asistencia al personal que labora en la operadora, con el fin de mantener información confiable y sobre todo verificar si los trabajadores cumplen con el horario establecido.										GERENTE	

Realizado por: S.G	Fecha: 15/05/2017
Revisado por: M.I	Fecha: 16/05/2017

**MATRIZ DE MONITOREO ESTRATÉGICO
OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016**

**MM
6/6**

No.	Recomendación	Tiempo								Responsable	Observación
		Trim. 1		Trim. 2		Trim. 3		Trim. 4			
7	<p>Al Gerente General se le recomienda que la selección del personal incluya los procedimientos necesarios y se encargue de verificar su cumplimiento. Tomando en cuenta la secuencia de los siguientes procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Condiciones básicas de selección. (Atributos complementarios deseables) ✓ Verificación de antecedentes y referencias. ✓ Verificación de los datos contenidos en la solicitud de empleo ✓ Comprobación de antecedentes judiciales ✓ Plan de visitas ✓ Entrevistas 									GERENTE	

Realizado por: S.G

Fecha: 15/05/2017

Revisado por: M.I

Fecha: 16/05/2017

CONCLUSIONES

- Para el desarrollo del examen de auditoría fue necesaria la revisión de contenidos bibliográficos y conceptuales en los temas de control interno y auditoría de gestión, además de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante los años de estudio universitario y la asesoría de tutores especializados.
- Al realizar la evaluación del sistema de control interno, bajo el método COSO II, se identificaron y priorizaron varios hallazgos que permitieron establecer recomendaciones, mismas que se plasmaron en el informe final de auditoría. Los hallazgos más importantes, se describen a continuación:
 - La normativa interna de la empresa no se encuentra debidamente actualizada.
 - No cuenta con un manual de funciones que permita definir claramente cuáles son las competencias específicas de sus empleados.
 - El 42,86% del personal no es capacitado una vez al año, según lo establecido en el plan anual de capacitación.
 - La operadora no dispone de una planificación estratégica.
 - No se realiza un control en cuanto a la asistencia del personal, lo cual ha generado el incumplimiento de las horas de trabajo establecidas en los contratos.
 - La operadora no cuenta con los procedimientos adecuados y suficientes para la selección del personal
- El informe final de auditoría fue entregado a la operadora turística, luego de haberse presentado y analizado sus resultados y recomendaciones conjuntamente con sus directivos. Se les instó a considerar las recomendaciones planteadas a fin de resolver los problemas identificados.

RECOMENDACIONES

- A fin de vigilar el correcto funcionamiento de las actividades administrativas de la operadora, deben evaluarse sus procesos de control interno de manera frecuente.
- En el informe final de auditoría se plasmaron varias recomendaciones en torno a los hallazgos identificados. Su aplicación permitirá resolver los problemas administrativos identificados. Estas recomendaciones se resumen como sigue:
 - Actualizar de manera constante toda normativa interna de la empresa.
 - Elaborar un manual de funciones para establecer claramente las responsabilidades que le corresponden al personal, con el objetivo de mejorar su desenvolvimiento en las actividades que desempeñan.
 - Elaborar y ejecutar los planes anuales de capacitación por lo menos 2 veces al año, así como verificar su cumplimiento.
 - Reestructurar la base legal de la empresa, donde se identifique la preparación de la planificación estratégica, la designación de un responsable encargado de su desarrollo y la medición anual del cumplimiento de sus objetivos.
 - Implementar de forma inmediata un sistema informático de control de asistencia al personal
 - Incluir los procedimientos necesarios para la selección del personal, y verificar su cumplimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Aldaz, N. (2015). *Auditoría de gestión a la Empresa Systemarket de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, período 2013*. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A Escuela Superior Politécnica De Chimborazo Facultad de Administración de Empresas Escuela de Contabilidad y Auditoría: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5676>
- Bailey, L. (1998). *Guía de Auditoría. Una reexpresión comprehensiva de las Normas de Auditoría (SAS), de Testimonio (SSAE), de Servicios de Contabilidad y Revisión (SQCS) y de Control de Calidad (SQCS)*. España: Harcourt Brace de España S.A.
- Bertani, E., Polesello, M., Sanchez, M., & Troila, J. (2014). *COSO I y COSO II una propuesta integrada*. Obtenido de: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/6694/bertanipolesellosancheztroila-tesisfce.pdf
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral Normas y Procedimientos* (2da ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bosch, M. (2013). *Planificación de la auditoría: gestión contable y gestión administrativa para auditorías*. Madrid: IC Editorial.
- Camino, J. (2014). *Manual Conceptual de Control Interno*. Obtenido de: http://ww2.mincetur.gob.pe/wpcontent/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf
- Cárdenas, A. (24 de Enero de 2017). *Auditoría de Gestión a la Empresa ANDESEG, Andes Seguridad Cía. Ltda., cantón Riobamba, período 2015*. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A Escuela Superior Politécnica De Chimborazo Facultad de Administración de Empresas Escuela de Contabilidad y Auditoría: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/6271>
- Contraloría General del Estado. (26 de Octubre de 2010). *Manual de Auditoría de Gestión*. Obtenido de: <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- De Armas, R. (2012). *Auditoría de gestión conceptos métodos*. España: Felix Varela.

- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernández, J. (2006). *La Auditoría Administrativa*. México: Diana.
- Granda, R. (2011). *Manual de Control Interno, sectores público, privado y solidario* (Tercera ed.). Bogotá, Colombia: Nueva Legislación Ltda.
- Maldonado, H. (01 de Junio de 2016). *Material de Apoyo - Lectura sobre Atributos del Hallazgo*. Obtenido de: https://www.academia.edu/25873014/ATRIBUTOS_DEL_HALLAZGO
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión* (4ta ed.). Quito Abya-Yala.
- Marriaga, Á. (2009). *Índices y Marcas de los Papeles de Trabajo del Auditor*. Obtenido de: <http://misanotacionescontables.blogspot.com/2009/03/indices-y-marcas-de-los-papeles-de.html>
- Medina, I. (27 de Septiembre de 2014). *Papeles de Trabajo - Auditoría Gubernamental*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/yubicsa/papeles-de-trabajo-auditoria-gubernamental>
- Montaño, F. (2015). *Auditoría de las áreas de la empresa: gestión contable y gestión administrativa para auditorías*. Madrid: IC Editorial.
- Morocho Almeida, S. E. (5 de Diciembre de 2016). *Auditoría de gestión a la Escuela Fiscal Mixta Primera Constituyente, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, por el período académico septiembre 2011 a junio 2012*. Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A Escuela Superior Politécnica De Chimborazo Facultad de Administración de Empresas Escuela de Contabilidad y Auditoría: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/5526>
- Perdomo, A. (2004). *Fundamentos de control interno* (9a ed.). España, Print book International.
- Redondo, R., Xavier, L., & Duran, D. (1996). *Auditoría de Gestión*. Obtenido de: <http://www.it-docs.net/ddata/22.pdf>
- Sánchez, J. (2014). *Teoría y práctica de la auditoría I: concepto y metodología* (Quinta ed.). Madrid: Larousse - Ediciones Pirámide.

Sandoval, H. (2012). *Introducción a la Auditoría*. México: Red Tercer Milenio.

Tribunal de Cuentas Europeo. (21 de Diciembre de 2015). *Manual de auditoría de gestión 2015*. Obtenido de:
http://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF

Zepeda, P. (2013). *COSO I vs COSO II*. Obtenido de
<http://es.calameo.com/read/002406083b7f8e7ea2a07>

ANEXOS

Anexo I: Cuestionario Guía para Entrevistas

VARIABLES DEPENDIENTES

ECONOMÍA

1. ¿Considera que el cargo en el que se desempeña está acorde a su perfil profesional?

Sí No

2. ¿Los materiales y equipos a ud. asignados para el cumplimiento de sus labores son adecuados y suficientes?

Sí No

3. ¿Se efectúan controles periódicos sobre la existencia e integridad de los recursos y bienes institucionales?

Sí No

4. Respecto a la cantidad de personal, ¿Considera que existe el personal necesario (cantidad) para cumplir las actividades de la empresa?

Sí No

EFICIENCIA

5. ¿Conoce ud. los procedimientos y funciones relacionados a su cargo?

Sí No

6. **¿Finaliza ud. sus tareas o actividades en el tiempo señalado por su jefe inmediato o por la institución?**

Siempre Casi siempre A veces Nunca

7. **¿Ha participado en capacitaciones programadas por la institución?**

Sí No

EFICACIA

8. **¿Las actividades que ud. desarrolla han sido objeto de control, seguimiento y/o evaluación?**

Sí No

9. **¿Conoce ud. las metas, objetivos, misión, visión, reglamentos y normativa legal que rige a la institución?**

Sí No

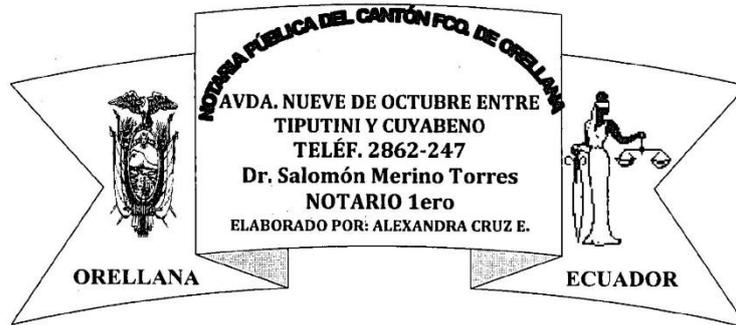
VARIABLE INDEPENDIENTE

10. **¿Considera ud. que la aplicación de una Auditoría de Gestión a la Operadora Turística Witoto Cía. Ltda. mejorará los niveles de eficiencia, eficacia, y economía de los recursos de la institución?**

Sí No

Anexo II: Estatuto de Constitución de la Operadora Turística Witoto Cía. Ltda.

0000001



**ESCRITURA PÚBLICA DE CONSTITUCIÓN DE LA
COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
"OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.",
QUE HACEN LOS SEÑORES GREFA ANDI FREDDY
HENRY, GREFA MAMALLACTA ENRIQUE DOMINGO,
ANDY CERDA CAROLA ISABEL, TENELEMA MULLO
LUIS FERNANDO, Y, GREFA ANDY DORIS ELISA.**

CUANTÍA: \$ 400,00 (CUATROCIENTOS DOLARES).



En la ciudad de Francisco de Orellana, Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, República del Ecuador, el día de hoy tres de Julio del año dos mil doce, a las diez de la mañana con once minutos., Ante mí Doctor Salomón Merino Torres, Notario Público del Cantón Francisco de Orellana, **COMPARECEN:** Libre y voluntariamente el señor **GREFA ANDI FREDDY HENRY** portador de la cédula de ciudadanía número dos dos cero cero cero siete tres seis tres, de estado civil casado, de veintinueve años de edad., de ocupación empleado, domiciliado en esta ciudad de Francisco de Orellana, GREFA MAMALLACTA ENRIQUE DOMINGO, portador de la Cédula de Ciudadanía número uno cinco cero cero tres ocho uno cero dos, de estado civil soltero, de cincuenta y cuatro años de edad,

de ocupación naturalista, y domiciliado en esta ciudad de Francisco de Orellana, ANDY CERDA CAROLA ISABEL portadora de la Cédula de Ciudadanía número uno cinco cero cero tres dos ocho dos ocho nueve, de estado civil soltera, de cincuenta años de edad, de ocupación quehaceres domésticos, TENELEMA MULLO LUIS FERNANDO portador de la Cédula de Ciudadanía número cero dos cero uno seis cero cero uno siete guión ocho, de estado civil casado, de treinta y un años de edad, de ocupación empleado, y domiciliado en esta ciudad de Francisco de Orellana, GREFA ANDY DORIS ELISA portadora de la Cédula de Ciudadanía número dos dos cero cero cero cero siete tres siete guión uno, de estado civil soltera, de veinticuatro años de edad, de ocupación quehaceres empleada, y domiciliada en esta ciudad de Francisco de Orellana, capaces para obligarse y contratar, vecinos del lugar, e identificados plenamente por mí; y, me solicitan que eleve a escritura pública la minuta que me presentan, cuyo tenor literal es como sigue: **SEÑOR NOTARIO:** En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sírvase hacer constar una más de Constitución de Compañía de responsabilidad limitada, contenida en las cláusulas que siguen: **COMPARECIENTES.-** Comparecen, los señores GREFA ANDI FREDDY HENRY, por sus propios y personales derechos, de estado civil casado con Bruckner Kerstin; GREFA MAMALLACTA ENRIQUE DOMINGO, por sus propios y personales derechos, de estado civil soltero; ANDY CERDA CAROLA ISABEL, por sus propios y personales derechos, de estado civil soltera; TENELEMA MULLO LUIS FERNANDO, por sus propios y personales derechos, de estado civil casado con Susana Alexandra Grefa Andy; GREFA ANDY DORIS ELISA, por sus propios y personales derechos, de estado civil soltera.- Los comparecientes son mayores de edad, legalmente capaces, domiciliados en la ciudad de Orellana (Coca), Cantón Francisco de Orellana, Provincia de Orellana, de nacionalidad ecuatoriana.- **ARTICULO UNO.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.-** Por medio del presente instrumento se constituye la compañía de responsabilidad limitada "OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.," con plazo y domicilio que luego se precisa.- **ARTICULO DOS.- OBJETO SOCIAL.-** La Compañía tiene por objeto dedicarse a la instalación y funcionamiento de una agencia de Viajes Operadora de Turismo receptivo en el ámbito nacional y brindará todos y cada uno de los servicios que esta clase de agencias puede hacerlo de conformidad a las disposiciones Reglamentarias vigentes, y como tal planificará, organizará y realizará actividades de turismo de aventura, de aguas rápidas, rafting, canotaje, kayak, visitas a comunidades indígenas, áreas naturales, protegidas, circuitos turísticos, viajes

1100002

y excursiones individuales o colectivas en el interior del territorio ecuatoriano continental e insular, podrá además ejercer la actividad de agencia de viajes Internacional y en suma ejercer la dualidad de estos dos últimos tipos de agencias de viajes y cualquiera otra de las actividades turísticas que contempla la Ley de Turismo; podrá en forma directa o a través de terceros ejercer todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual, y entre ellos brindar los servicios de alojamiento en cualquiera de sus grupos o subgrupos ya sea en hoteles, hostales, pensiones, hosterías, y extrahoteleros, campamentos vacacionales, de montaña o selva, pudiendo ser propietaria o administrar de terceros dichos establecimientos; la empresa podrá planear e invertir y promocionar vender complejos habitacionales de interés turístico y social, abrir o administrar establecimientos, propios o ajenos de alimentos y bebidas, centros y complejos de convenciones, brindar servicios profesionales de guías de turismo; Los relacionados con la recreación natural, cultural, turismo de aventura, agroturismo y deportivo en todas sus clases y variedades y el ecoturismo y turismo comunitario.- Adecuación administración de miradores, paradores, estaciones de observación; ejecución y administración de transportes perpendicular de personas en gabarras, góndolas, globos aerostáticos y teleféricos, previo el cumplimiento de los requisitos legales.- Para el cumplimiento de su objetivo la empresa podrá celebrar toda clase de actos y contratos ya sea de índole civil, mercantil, comercial que tengan relación a su objeto social, todos ellos permitidos por la Ley. ARTICULO TRES. DOMICILIO.- El domicilio principal de la Compañía es el ciudad de Francisco de Orellana, Provincia de Orellana y podrá establecer otras agencias o sucursales en cualquier lugar del país, previa autorización de la Junta General de Socios.- ARTICULO CUATRO. PLAZO.- El plazo por el cual se constituye la compañía es de cincuenta años, que se contará a partir de la fecha de inscripción de este contrato en el Registro Mercantil, plazo que podrá ser ampliado o restringido, procediendo en la forma que determina la Ley de Compañías y este estatuto.- ARTICULO CINCO. CAPITAL.- El capital social de la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar una, íntegramente suscrito y pagado en aporte que en numerario realizan los socios, conforme se acredita con el documento que se agrega como habilitante.- El capital de la empresa se encuentra suscrito y pagado de la siguiente manera:



SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	TOTAL PARTICIPACIONES
1.- GREFA ANDI FREDDY HENRY	80.00	80.00	80
2.- GREFA MAMALLACTA ENRIQUE DOMINGO	80.00	80.00	80
3.- ANDY CERDA CAROLA ISABEL	80.00	80.00	80
4.- TENELEMA MULLO LUIS FERNANDO	80.00	80.00	80
5.- GREFA ANDY DORIS ELISA	80.00	80.00	80
TOTAL	400,00	400,00	400

ARTICULO SEIS.- CERTIFICADOS DE APORTACIÓN.- Cada uno de los certificados representativos de las aportaciones hechas al capital de la compañía puede comprender una o más de ellas y deberán ser firmadas por el Presidente y el Gerente de la compañía.- Cada participación dará derecho a un voto en las sesiones de la Junta General de Socios.- **ARTICULO SIETE.-** Para la cesión de transferencia de la participación de un socio en beneficio de otro, o de terceros se necesitará el consentimiento expreso y unánime de los demás socios.- La cesión o transferencia se hará mediante escritura pública en la forma que consigna la Ley de Compañías.- **ARTICULO OCHO.- DE LA JUNTA GENERAL.-** La Junta General de socios es el organismo supremo de la Compañía y se integrará por los socios de la misma, en números suficientes para formar el quórum, por lo que las decisiones que ella tome, conforme a la Ley y a éste estatuto, obligan a todos los socios hayan o no contribuidos con sus votos, hayan o no asistido a la sesión.- **ARTICULO NUEVE.- SESIONES.-** Las Sesiones de Junta General son ordinarias o extraordinarias, y en uno u otro caso se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria hecha en forma legal. En el caso que estuviesen juntos los socios que representen la totalidad del capital social, podrán constituirse en Junta General, sin requerir convocatoria previa, siempre que así lo resolviesen por unanimidad, y estuviesen de acuerdo en los asuntos a tratarse, debiendo todos los asistentes suscribir el acta bajo sanción de nulidad. Las Juntas Ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico; las Extraordinarias, cuantas veces fueran convocadas. En las Juntas Generales solo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria.- **ARTICULO DIEZ.- CONVOCATORIA.-** Las Juntas Generales serán convocadas por el Presidente o Gerente, mediante comunicación escrita dirigida al último domicilio conocido de cada uno de los socios de la compañía, por lo menos con ocho días de anticipación al fijado para la reunión.- En todo lo relacionado al

quórum de instalación y a las decisiones se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías.- El quórum para las sesiones de la junta general de socios, en la primera convocatoria será más de la mitad del capital social, por lo menos; en segunda convocatoria se podrá sesionar con el número de socios presentes, lo que se indicará en la convocatoria.- Las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de votos del capital social concurrente a la sesión, con las excepciones que señale el mismo estatuto y la Ley de Compañías.- Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría. Las decisiones de la Junta obligan a todos los socios hayan o no contribuido con sus votos, hayan o no asistido a la sesión.- ARTICULO ONCE.- A la sesión de Junta General los socios podrán concurrir personalmente, o por otra persona, mediante poder general o especial, incorporado a instrumento público o privado, determinando la junta o juntas respecto de las cuales se extienda la representación.- ARTICULO DOCE.- ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL.- Son atribuciones de la Junta General las siguientes: a) Designar y remover al Presidente y al Gerente de la compañía.- b) Señalarles sus remuneraciones; c).- Nombrar Fiscalizador de Compañía y determinar la forma en que se organizará la fiscalización. d) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los Administradores y Gerentes. e) Resolver el reparto de utilidades, la formación de los fondos de reserva generales y especiales. El aumento o reducción del capital y la reforma del estatuto. f) Acordar la prórroga o reducción del plazo de la compañía o su liquidación anticipada. g) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios. h) Acordar la exclusión del socio o de los socios de acuerdo a las causales establecidas por la Ley. i) Resolver sobre el establecimiento de sucursales o agencias. j) Resolver la venta o gravamen de los inmuebles de la compañía. k) Interpretar en forma obligatoria las disposiciones de este estatuto.- ARTICULO TRECE.- Las sesiones de Junta General serán presididas por el Presidente y a falta de éste, por el socio designado en cada caso y actuará como Secretario el Gerente y en su falta el socio que la Junta elija. Todos los acuerdos de Junta General estarán asentados en el correspondiente libro de actas y serán firmados por el Presidente y secretario de la Junta.- ARTICULO CATORCE. ADMINISTRACIÓN.- La administración de la Compañía corresponde conjuntamente al Presidente y al Gerente, no siendo necesario ser socio de la Compañía; para poder ser elegido para estos cargos, durará dos años en el ejercicio de los mismos.- ARTICULO QUINCE.- DEL GERENTE.- El Gerente es la máxima autoridad ejecutiva de la Compañía, y tendrá la representación legal y extrajudicial de la compañía y le



corresponde las siguientes atribuciones: a) Convocar e intervenir como Secretario en las sesiones de Junta General y suscribir con el Presidente las actas correspondientes; b) Suscribir certificados de aportaciones; c) Administrar y representar legalmente a la Compañía y obligarla en toda clase de actos y contratos del giro ordinario de la compañía, necesitando autorización de la Junta General para vender o gravar los inmuebles de ella; d) Las demás establecidas en la Ley de Compañías. A falta del Gerente, éste será subrogado por el Presidente, con todas sus atribuciones, hasta que la Junta General resuelva lo conveniente.- ARTICULO DIECISEIS. DEL PRESIDENTE.- Le corresponde conjuntamente con el Gerente la administración de la compañía y deberá suscribir las actas de Junta General y los certificados de aportaciones.- ARTICULO DIECISIETE.- Los funcionarios elegidos para los períodos señalados en este estatuto continuarán en el desempeño de sus cargos hasta ser legalmente reemplazados, aun cuando haya vencido el plazo para el cual fueron elegidas, salvo el caso de destitución.- ARTICULO DIECIOCHO.- Las causas de disolución de la compañía serán las determinadas por la Ley, y para su liquidación actuará como liquidador el Gerente, con las atribuciones determinadas por la Ley.- ARTICULO DIECINUEVE.- La compañía formará un fondo de reserva por lo menos igual al veinte por ciento del capital social, para lo cual se destinará de las utilidades líquidas de cada año el cinco por ciento.- ARTICULO VEINTE.- De acordarse el aumento del capital social, los socios constituyentes tendrán preferencia para suscribirlo en proporción a su participación, igual preferencia tendrá la adquisición de las participaciones del socio o socios que desearan transferirlas.- ARTICULO VEINTIUNO.- FISCALIZACIÓN.- Anualmente la Junta General designará un fiscalizador, que podrá ser socio o no, con derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales.- ARTICULO VEINTIDÓS.- Conforme al artículo quince del estatuto, la representación legal corresponde al Gerente y los socios se reservan el derecho de designar administradores en la primera Junta General que se realice de inmediato al registro de la Compañía.- Los socios autorizan al Doctor Luis Chávez, realice lo necesario para legalizar la decisión de constituir ésta compañía.- Usted Señor Notario, se dignará agregar las demás cláusulas de estilo y ley Señor Notario, se servirá agregar las demás cláusulas de estilo y ley necesarias para la validez de este instrumento al que procedemos en forma libre y voluntaria.- Firma Dr. Luis Danilo Chávez, Abogado-Mat.2503 CAP. Hasta aquí la presente minuta firmada por el indicado profesional en derecho, misma que queda elevada a la calidad de escritura pública, a la que se agregan los documentos habilitantes. Se

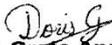
000004
adjunta copias de la Documentación Habilitantes mismos que son: **UNO**).- En tres fojas útiles la minuta firmada por un Abogado, **DOS**) En seis fojas útiles se adjunta las Copias de los documentos personales de los comparecientes, y, **TRES**).- En una foja útil se adjunta la Copia del Depósito de Integración de Capital de la Compañía según comprobante Número 29900518001. **CUATRO**) En una foja útil se adjunta la Resolución emitida por la Superintendencia de Compañías. Hasta aquí los documentos habilitantes que para efectos de la misma se ha fijado todos los requisitos y preceptos legales que exige la Ley Notarial, así como se han cumplido con las reformas a la misma Ley. Y leída que les fue la presente escritura pública a los comparecientes quienes una vez más se afirman y se ratifican en su contenido total, firmando para constancia de lo actuado en unidad de acto conmigo el Notario que doy fe y certifico (Firman).- Sres. **Grefa Andi Freddy Henry**, Grefa Mamallacta Enrique Domingo, Andy Cerda Carola Isabel, Tenelema Mullo Luis Fernando, Y, Grefa Andy Doris Elisa.- **COMPARECIENTES**, Firma Doctor Salomón Merino Torres Notario Público del cantón Francisco de Orellana.

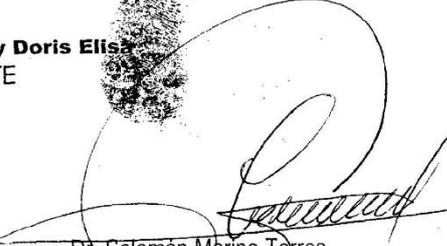

Sr. Grefa Andi Freddy H.
COMPARECIENTE


Sr. Grefa Mamallacta Enrique D.
COMPARECIENTE


Sra. Andy Cerda Carola
COMPARECIENTE


Sr. Tenelema Mullo Luis F.
COMPARECIENTE


Sra. Grefa Andy Doris Elisa
COMPARECIENTE


Dr. Salomón Merino Torres
NOTARIO PUBLICO DEL CANTON FCO. DE ORELLANA



SE ADJUNTA LOS DOCUMENTOS HABILITANTES

REGISTRO DE LA PROPIEDAD DEL CANTON FRANCISCO DE ORELLANA

Dirección: Av. 9 de octubre y Río Tiputini

e-mail: registro-orellana@hotmail.com Teléfono: 062-880-010

Francisco de Orellana

Orellana

Ecuador

Por no existir Registro Mercantil en esta jurisdicción, en el Registro de la Propiedad del Cantón Francisco de Orellana a mi cargo. **CERTIFICO:** Que en esta fecha ~~lunes diecisiete de septiembre del año dos mil doce~~ a las 11H00', queda legalmente registrada la Escritura Pública de **CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA "OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA."** QUE HACEN LOS SEÑORES: GREFA ANDI FREDDY HENRY, GREFA MAMALLACTA ENRIQUE DOMINGO, ANDY CERDA CAROLA ISABEL, TENELEMA MULLO LUIS FERNANDO Y GREFA ANDY DORIS ELISA, bajo el N° 40 Folio N° 438 del TOMO UNO del libro de inscripciones.-

Dr. Galo Lanche Sarango
REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD DEL
CANTON FRANCISCO DE ORELLANA



Revisado por: Abg. Jonny Benavides	Revisor		3045-2012-RPCFO
Digitado por: Srta. Carmen Samaniego A.	Secretaría		

DR. LUIS DANILO CHÁVEZ

ABOGADO

EDF. BENALCAZAR MIL
AVE. 10 DE AGOSTO Y RIOFRÍO
PISO 14 - OF. 1407
TELF. 2 224 155 TELEFAX 2-565 62
Email luisdchavez@hotmail.com

MATRÍCULA PROFESIONAL No. 2303
COLEGIO ABOGADOS PICHINCHA
FORO DE ABOGADOS 17-2012-48

CASILLERO JUDICIAL No. 1406

SEÑOR NOTARIO.-

En el protocolo de escrituras públicas a su cargo, sirvase hacer constar una más de Constitución de Compañía de responsabilidad limitada, contenida en las cláusulas que siguen:

COMPARECIENTES.-

Comparecen, los señores GREFA ANDI FREDDY HENRY, por sus propios y personales derechos, de estado civil casado con Bruckner Kerstin; GREFA MAMALLACTA ENRIQUE DOMINGO, por sus propios y personales derechos, de estado civil soltero; ANDY CERDA CAROLA ISABEL, por sus propios y personales derechos, de estado civil soltera; TENELEMA MULLO LUIS FERNANDO, por sus propios y personales derechos, de estado civil casado con Susana Alexandra Grefa Andy; GREFA ANDY DORIS ELISA, por sus propios y personales derechos, de estado civil soltera.- Los comparecientes son mayores de edad, legalmente capaces, domiciliados en la ciudad de Orellana (Coca), Cantón Francisco de Orellana - Provincia de Orellana, de nacionalidad ecuatoriana.-

ARTÍCULO UNO.- ESTATUTO DE LA COMPAÑÍA.-

Por medio del presente instrumento se constituye la compañía de responsabilidad limitada "OPERADORA TURÍSTICA WITOTO CÍA. LTDA.," con plazo y domicilio que luego se precisa.-

ARTÍCULO DOS.- OBJETO SOCIAL.-

La Compañía tiene por objeto a dedicarse a la instalación y funcionamiento de una agencia de Viajes Operadora de Turismo receptivo en el ámbito nacional y brindará todos y cada uno de los servicios que esta clase de agencias puede hacerlo de conformidad a las disposiciones Reglamentarias vigentes, y como tal planificará, organizará y realizará actividades de turismo de aventura, de aguas rápidas, rafting, canotaje, kayak, visitas a comunidades indígenas, áreas naturales, protegidas, circuitos turísticos, viajes y excursiones individuales o colectivas en el interior del territorio ecuatoriano continental e insular, podrá además ejercer la actividad de agencia de viajes Internacional y en suma ejercer la dualidad de estos dos últimos tipos de agencias de viajes y cualquiera otra de las actividades turísticas que contempla la Ley de Turismo; podrá en forma directa o a través de terceros ejercer todas las actividades asociadas con el desplazamiento de personas hacia lugares distintos al de su residencia habitual, y entre ellos brindar los servicios de alojamiento en cualquiera de sus grupos o subgrupos ya sea en hoteles, hostales, pensiones, hosterías, y extrahoteleros, campamentos vacacionales, de montaña o selva, pudiendo ser propietaria o administrar de terceros dichos establecimientos; la empresa podrá planear e invertir y promocionar vender complejos habitacionales de interés turístico y social, abrir o administrar establecimientos, propios o ajenos de alimentos y bebidas, centros y complejos de convenciones, brindar servicios profesionales de guías de turismo; Los relacionados con la recreación natural, cultural, turismo de aventura, agroturismo y deportivo en todas sus clases y variedades y el ecoturismo y turismo comunitario.- Adecuación y



administración de miradores, paradores, estaciones de observación; ejecución y administración de transporte perpendicular de personas en gabarras, góndolas, globos aerostáticos y teleféricos, previo el cumplimiento de los requisitos legales.- Para el cumplimiento de su objetivo la empresa podrá celebrar toda clase de actos y contratos ya sea de índole civil, mercantil, comercial que tengan relación a su objeto social, todos ellos permitidos por la Ley.

ARTICULO TRES. DOMICILIO.-

El domicilio principal de la Compañía es el ciudad de Francisco de Orellana, Provincia de Orellana y podrá establecer otras agencias o sucursales en cualquier lugar del país, previa autorización de la Junta General de Socios.-

ARTICULO CUATRO. PLAZO.-

El plazo por el cual se constituye la compañía es de cincuenta años, que se contará a partir de la fecha de inscripción de este contrato en el Registro Mercantil, plazo que podrá ser ampliado o restringido, procediendo en la forma que determina la Ley de Compañías y este estatuto.-

ARTICULO CINCO. CAPITAL.-

El capital social de la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar una, íntegramente suscrito y pagado en aporte que en numerario realizan los socios, conforme se acredita con el documento que se agrega como habilitante.- El capital de la empresa se encuentra suscrito y pagado de la siguiente manera:

SOCIO	CAPITAL SUSCRITO	CAPITAL PAGADO	TOTAL PARTICIPACIONES
1.- GREFA ANDI FREDDY HENRY	80.00	80.00	80
2.- GREFA MAMALLACTA ENRIQUE DOMINGO	80.00	80.00	80
3.- ANDY CERDA CAROLA ISABEL	80.00	80.00	80
4.- TENELEMA MULLO LUIS FERNANDO	80.00	80.00	80
5.- GREFA ANDY DORIS ELISA	80.00	80.00	80
TOTAL	4000,00	400,00	400

ARTICULO SEIS.- CERTIFICADOS DE APORTACIÓN.-

Cada uno de los certificados representativos de las aportaciones hechas al capital de la compañía puede comprender una o más de ellas y deberán ser firmadas por el Presidente y el Gerente de la compañía.- Cada participación dará derecho a un voto en las sesiones de la Junta General de Socios.-

ARTICULO SIETE.-

Para la cesión de transferencia de la participación de un socio en beneficio de otro, o de terceros se necesitará el consentimiento expreso y unánime de los demás socios.- La cesión o transferencia se hará mediante escritura pública en la forma que consigna la Ley de Compañías.-

ARTICULO OCHO.- DE LA JUNTA GENERAL.-

La Junta General de socios es el organismo supremo de la Compañía y se integrará por los socios de la misma, en números suficientes para formar el quórum, por lo que las decisiones que ella tome, conforme a la Ley y a éste estatuto, obligan a todos los socios hayan o no contribuidos con sus votos, hayan o no asistido a la sesión.-

0000006

ARTICULO NUEVE.- SESIONES.-

Las Sesiones de Junta General son ordinarias o extraordinarias, y en uno u otro caso se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria hecha en forma legal. En el caso que estuviesen juntos los socios que representen la totalidad del capital social, podrán constituirse en Junta General, sin requerir convocatoria previa, siempre que así lo resolviesen por unanimidad, y estuviesen de acuerdo en los asuntos a tratarse, debiendo todos los asistentes suscribir el acta bajo sanción de nulidad. Las Juntas Ordinarias se reunirán por lo menos una vez al año dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico; las Extraordinarias, cuantas veces fueran convocadas. En las Juntas Generales solo podrán tratarse los asuntos puntualizados en la convocatoria.-

ARTICULO DIEZ.- CONVOCATORIA.-

Las Juntas Generales serán convocadas por el Presidente o Gerente, mediante comunicación escrita dirigida al último domicilio conocido de cada uno de los socios de la compañía, por lo menos con ocho días de anticipación al fijado para la reunión.- En todo lo relacionado al quórum de instalación y a las decisiones se estará a lo dispuesto en la Ley de Compañías.- El quórum para las sesiones de la junta general de socios, en la primera convocatoria será más de la mitad del capital social, por lo menos; en segunda convocatoria se podrá sesionar con el número de socios presentes, lo que se indicará en la convocatoria.-Las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de votos del capital social concurrente a la sesión, con las excepciones que señale el mismo estatuto y la Ley de Compañías.-Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría. Las decisiones de la Junta obligan a todos los socios hayan o no contribuido con sus votos, hayan o no asistido a la sesión.-



ARTICULO ONCE.-

A la sesión de Junta General los socios podrán concurrir personalmente, o por otra persona, mediante poder general o especial, incorporado a instrumento público o privado, determinando la junta o juntas respecto de las cuales se extienda la representación.-

ARTICULO DOCE.- ATRIBUCIONES DE LA JUNTA GENERAL.-

Son atribuciones de la Junta General las siguientes: a) Designar y remover al Presidente y al Gerente de la compañía.- b) Señalarles sus remuneraciones; c).- Nombrar Fiscalizador de la Compañía y determinar la forma en que se organizará la fiscalización. d) Aprobar las cuentas y los balances que presenten los Administradores y Gerentes. e) Resolver el reparto de utilidades, la formación de los fondos de reserva generales y especiales. El aumento o reducción del capital y la reforma del estatuto. f) Acordar la prórroga o reducción del plazo de la compañía o su liquidación anticipada. g) Consentir en la cesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios. h) Acordar la exclusión del socio o de los socios de acuerdo a las causales establecidas por la Ley. i) Resolver sobre el establecimiento de sucursales o agencias. j) Resolver la venta o gravamen de los inmuebles de la compañía. k) Interpretar en forma obligatoria las disposiciones de este estatuto.-

ARTICULO TRECE.-

Las sesiones de Junta General serán presididas por el Presidente y a falta de éste, por el socio designado en cada caso y actuará como Secretario el Gerente y en su falta el socio que la Junta elija. Todos los acuerdos de Junta General estarán asentados en el correspondiente libro de actas y serán firmados por el Presidente y secretario de la Junta.-

ARTICULO CATORCE. ADMINISTRACIÓN.-

La administración de la Compañía corresponde conjuntamente al Presidente y al Gerente, no siendo necesario ser socio de la Compañía, para poder ser elegido para estos cargos, durará dos años en el ejercicio de los mismos.-

ARTICULO QUINCE.- DEL GERENTE.-

El Gerente es la máxima autoridad ejecutiva de la Compañía, y tendrá la representación legal y extrajudicial de la compañía y le corresponde las siguientes atribuciones: a) Convocar e intervenir como Secretario en las sesiones de Junta General y suscribir con el Presidente las actas correspondientes; b) Suscribir certificados de aportaciones; c) Administrar y representar legalmente a la Compañía y obligarla en toda clase de actos y contratos del giro ordinario de la compañía, necesitando autorización de la Junta General para vender o gravar los inmuebles de ella; d) Las demás establecidas en la Ley de Compañías. A falta del Gerente, éste será subrogado por el Presidente, con todas sus atribuciones, hasta que la Junta General resuelva lo conveniente.-

ARTICULO DIECISÉIS. DEL PRESIDENTE.-

Le corresponde conjuntamente con el Gerente la administración de la compañía y deberá suscribir las actas de Junta General y los certificados de aportaciones.-

ARTICULO DIECISIETE.-

Los funcionarios elegidos para los períodos señalados en este estatuto continuaran en el desempeño de sus cargos hasta ser legalmente reemplazados, aun cuando haya vencido el plazo para el cual fueron elegidas, salvo el caso de destitución.-

ARTICULO DIECIOCHO.-

Las causas de disolución de la compañía serán las determinadas por la Ley, y para su liquidación actuará como liquidador el Gerente, con las atribuciones determinadas por la Ley.-

ARTICULO DIECINUEVE.-

La compañía formará un fondo de reserva por lo menos igual al veinte por ciento del capital social, para lo cual se destinará de las utilidades líquidas de cada año el cinco por ciento.-

ARTICULO VEINTE.-

De acordarse el aumento del capital social, los socios constituyentes tendrán preferencia para suscribirlo en proporción a su participación, igual preferencia tendrá la adquisición de las participaciones del socio o socios que desearan transferirlas.-

ARTICULO VEINTIUNO.- FISCALIZACIÓN.-

Anualmente la Junta General designara un fiscalizador, que podrá ser socio o no, con derecho ilimitado de inspección y vigilancia sobre todas las operaciones sociales.-

ARTICULO VEINTIDÓS.-

Conforme al artículo quince del estatuto, la representación legal corresponde al Gerente y los socios se reservan el derecho de designar administradores en la primera Junta General que se realice de inmediato al registro de la Compañía.-

Los socios autorizan al Doctor Luis Chávez, realice lo necesario para legalizar la decisión de constituir ésta compañía.-

Usted Señor Notario, se dignará agregar las demás cláusulas de estilo y ley Señor Notario, se servirá agregar las demás cláusulas de estilo y ley necesarias para la validez de este instrumento al que procedemos en forma libre y voluntaria.-


Dr. Luis Danilo Chávez
Abogado-Mat.2503 CAP.

CERTIFICACION
Que la presente copia xerox es fiel copia del original que ha sido presentado en este despacho de la Notaria Primera del Cantón Fco. de Orellana en conformidad con el art. 18 numeral 5. Ley Notaria.
El día de Hoy: **20 JUL 2012**

Dr. **Merino T.**
NOTARIO





REPUBLICA DEL ECUADOR
 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS
 ABSOLUCION DE DENOMINACIONES
 OFICINA: QUITO

0000008

NÚMERO DE TRÁMITE: 7436570
 TIPO DE TRÁMITE: CONSTITUCION
 SEÑOR: CHAVEZ LUIS DANILO
 FECHA DE RESERVACIÓN: 13/06/2012 11:13:19

PRESENTE:

A FIN DE ATENDER SU PETICION PREVIA REVISION DE NUESTROS ARCHIVOS LE INFORMO QUE SU CONSULTA PARA RESERVA DE NOMBRE DE COMPAÑIA HA TENIDO EL SIGUIENTE RESULTADO:

1.- OPERADORA TURISTICA WITOTO CIA. LTDA.
 APROBADO

LA RESERVA DE NOMBRES DE UNA COMPAÑIA, NO OTORGA LA TITULARIDAD SOBRE UN DERECHO DE PROPIEDAD INDUSTRIAL, SEA MARCA, NOMBRE COMERCIAL, LEMA COMERCIAL, APARIENCIA DISTINTIVA, ENTRE OTROS. LOS MISMOS REQUIEREN PARA SU TITULARIDAD LA EJECUCION DEL PROCEDIMIENTO RESPECTIVO ANTE EL INSTITUTO ECUATORIANO DE PROPIEDAD INTELECTUAL (IEPI)

ESTA RESERVA DE DENOMINACION SE ELIMINARA EL: 13/07/2012

A PARTIR DEL 20/01/2010 DE ACUERDO A RESOLUCION NO. SC.SG.G.10.001 DE FECHA 20/01/2010 LA RESERVA DE DENOMINACION TENDRA UNA DURACION DE 30 DIAS, A EXCEPCION DE LAS RESERVAS PARA NOMBRES DE COMPAÑIAS DE SEGURIDAD PRIVADA O TRANSPORTE QUE TENDRAN UNA DURACION DE 365 DIAS

PARTICULAR QUE COMUNICO A USTED PARA LOS FINES CONSIGUIENTES.

[Handwritten signature]

SRA NELLY SANTACRUZ ORTEGA
 DELEGADA DEL SECRETARIO GENERAL



CERTIFICACION
 Que la presente copia xerox es fiel copia del original que ha sido presentado en esta oficina de la Notaria Primera del Canton Fco. de Orellana en conformidad con el art. 16 - Numeral 5 - Ley Notaria del día de Hoy.
 20 JUL 2012
 Dr. Saturno M. Merino T.
 NOTARIO



BANCO PICHINCHA C.A.

0000016

CERTIFICADO DE DEPÓSITO DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL

Orellana, 27/06/2012

Mediante comprobante No.- **29900518001**, el (la)Sr. (a) (ita): **TENELEMA MULLO LUIS FERNANDO**
Con Cédula de Identidad: **0201600178** consignó en este Banco la cantidad de: **400.00 USD**
Por concepto de depósito de apertura de CUENTA DE INTEGRACIÓN DE CAPITAL de la: **OPERADORA**
TURISTICA WITOTO CIA. LTDA. que actualmente se encuentra cumpliendo
los trámites legales para su constitución, cantidad que permanecerá inmovilizada hasta que el organismo regulador
correspondiente emita el respectivo certificado que autoriza el retiro de los fondos depositados en dicha cuenta.

A continuación se detalla el nombre, la CI, y el monto de aportación de cada uno de los socios:

No.	NOMBRE DEL SOCIO	No. CÉDULA	VALOR	USD
1	TENELEMA MULLO LUIS FERNANDO	0201600178	\$ 80	usd
2	GREFA ANDI FREDDY HENRY	2200007363	\$ 80	usd
3	GREFA MAMALLACTA ENRIQUE DOMINGO	1500038102	\$ 80	usd
4	ANDY CERDA CAROLA ISABEL	1500328289	\$ 80	usd
5	GREFA ANDY DORIS ELISA	2200007371	\$ 80	usd
6				usd
7				usd
8				usd
9				usd
10				usd
11				usd
12				usd
13				usd
14				usd
15				usd
TOTAL			\$ 400.00	

La tasa de interés que se reconocerá por el monto depositado es del 2% anual, la misma que será reconocida únicamente si el tiempo de permanencia de los fondos en la cuenta es superior a 30 días, contados a partir de fecha de apertura de la misma.

Declaro que los valores que deposito son lícitos y no serán destinados a actividades ilegales o ilícitas. No admitiré que terceros efectúen depósitos en mis cuentas provenientes de actividades ilícitas. Renuncio a ejecutar cualquier acción o pretensión tanto en el ámbito civil como penal para el caso de reporte de mis transacciones a autoridades competentes

Este documento se emite a petición del interesado y tiene carácter exclusivamente informativo por lo que no podrá entenderse que el Banco Pichincha C.A. se obligue en forma alguna con el cliente o con terceros por la información que emite. Tampoco podrá ser utilizado para autorizar débitos, créditos o transacciones bancarias dentro del Banco. Esta información es estrictamente CONFIDENCIAL y no implica para el Banco ninguna responsabilidad.

El documento no tiene validez si presenta indicios de alteración.

Atentamente,

FIRMA AUTORIZADA OPERADORA
AGENCIA



CERTIFICACION
Que la presente copia xerox es fiel copia del original que ha sido presentado en este despacho de la Notaria Primera del Cantón Fco. de Orellana en conformidad con el art. 18 numeral 5 - Ley Notaria.
El día de Hoy: **20 JUL 2012**
Mr. Salomón Merino T.
NOTARIO



SUPERINTENDENCIA
DE COMPAÑÍAS

27269

OFICIO No. SC.IJ.DJC.Q.12.

Quito,

- 1 OCT 2012

0000017

Señores
BANCO DEL PICHINCHA
Ciudad

De mi consideración:

Cúmpleme comunicar a usted que la compañía **OPERADORA TURISTICA WITOTO CIA. LTDA.**, ha concluido los trámites legales previos a su funcionamiento.

En tal virtud, puede el Banco de su gerencia, entregar los valores depositados en la "Cuenta de Integración de Capital" de esa compañía, a los administradores de la misma.

Atentamente,

Dr. Víctor Cevallos Vásquez
SECRETARIO GENERAL