

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN RIESGO EN LAS ÁREAS  
ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DE LA INDUSTRIA HOTELERA EN LOS  
MUNICIPIOS DE SAN SALVADOR Y ANTIGUO CUSCATLÁN”**

Trabajo de investigación presentado por:

Flores Ardon, Félix Mauricio

Flores Loarca, José Adalberto

Montenegro Jiménez, Rubén Ernesto

Para optar al grado de:

**LICENCIADO EN CONTADURÍA PÚBLICA**

Diciembre del 2012

San salvador, El Salvador, Centroamérica

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	:	Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretario	:	Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster Roger Armando Arias Alvarado.
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	:	Máster José Ciriaco Gutiérrez Contreras.
Directora de la Escuela de Contaduría Pública	:	Licda. María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández.
Coordinador del Seminario	:	Lic. Mauricio Ernesto Magaña Menéndez.
Asesor Especialista	:	Lic. Carlos Ernesto Ramírez
Asesor Metodológico	:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López
Jurado Examinador	:	Lic. Daniel Nehemías Reyes López Lic. Adilso Alberto Rogel Pineda

Diciembre de 2012

San Salvador, El Salvador, Centro América.

## **AGRADECIMIENTOS**

A nuestro padre Jesucristo por ser la luz que me ha guiado en el camino hacia el logro de mis objetivos.

A mi madre Rosa Amelia Loarca de Flores y a mi padre José Santos Flores por todo el amor, sacrificio y apoyo brindado en todo momento.

A mis compañeros en este proyecto con su apoyo incondicional, a mis amigos y compañeros que conocí a lo largo de la carrera cada uno colaboro para lograr este sueño profesional.

A mis catedráticos y asesores que compartieron sus conocimientos y me ayudaron a lograr mi carrera

**José Adalberto Flores Loarca**

Al Dios de la vida por haberme dado la fuerza, salud y la perseverancia para lograr culminar mis estudios.

A mis padres por haberme dado la oportunidad de estudiar, por su comprensión y apoyo incondicional. A mi hermano, por los ánimos que siempre me han dado y las palabras de aliento que en los momentos difíciles me brindaban.

A mis compañeros de trabajo de graduación: Por haberme permitido compartir esta experiencia en momentos difíciles; pero que, trabajando unidos encontramos las soluciones a cada uno de ellos.

Y a todos los que indirectamente contribuyeron de una u otra forma para permitirme alcanzar este triunfo.

**Rubén Ernesto Montenegro Jiménez**

A DIOS: por brindarme la fortaleza de sortear todos los obstáculos que se encuentren.

A MI FAMILIA: por todo el apoyo y participación directa para realizar mis estudios.

A MI ESPOSA: por brindarme su amor y comprensión y estar siempre junto a mi.

A MIS COMPAÑEROS: por la dedicación en el desarrollo de este trabajo de investigación.

A LOS DEMAS: que encontré en el camino y forjaron mi camino.

**Félix Mauricio Flores Ardón**

## ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Pág. No.</b>
RESUMEN EJECUTIVO	I
INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO 1 – MARCO TEÓRICO	
1.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA AUDITORÍA INTERNA	1
1.1.1 LA AUDITORÍA INTERNA A NIVEL INTERNACIONAL	1
1.1.2 ANTECEDENTES EN EL SALVADOR	1
1.2 PRINCIPALES CONCEPTOS	2
1.3 DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA TRADICIONAL Y BASADA EN RIESGO	3
1.4 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGOS	4
1.5 CRITERIOS DE LA AUDITORÍA INTERNA	5
1.6 HERRAMIENTAS	5
1.7 TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	6
1.8 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGOS	6
1.9 FUNDAMENTOS TÉCNICOS Y LEGALES DE LA AUDITORÍA INTERNA EN EL SALVADOR	8
1.9.1 TÉCNICOS	8
1.9.2 LEGALES	9
1.10 DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	10
CAPÍTULO II – CASO PRÁCTICO	11
2.1 PLANTEAMIENTO DEL CASO PRÁCTICO	12
2.1.1 CONSIDERACIONES INICIALES	12
2.2 METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN DE RIESGOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA	14
2.2.1 IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	14
2.3. ANÁLISIS DEL RIESGO ABSOLUTO	21
2.4. EVALUACIÓN DE CONTROLES EXISTENTES	32
2.5. PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGO	33
2.5.1. GENERALIDADES	33

2.5.2.	MISIÓN	34
2.5.3.	VISIÓN	34
2.5.4.	OBJETIVOS	34
2.5.5.	METAS	35
2.5.6.	POLÍTICAS DE AUDITORÍA	35
2.5.7.	ESTRATEGIAS	36
2.5.8.	RECURSOS	37
2.5.9.	SISTEMATIZACIÓN Y ESTANDARIZACIÓN	37
2.5.10.	AUDITORÍAS A PLANEAR	40
2.5.11.	PROGRAMAS DE AUDITORIA	41
2.6.	PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	52
	BIBLIOGRAFÍA	53
	ANEXOS	54

#### ÍNDICE DE CUADROS

No.	NOMBRE
1.	DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA TRADICIONAL Y BASADA EN RIESGOS
2.	ENTENDIMIENTO DEL NEGOCIO
3.	MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE RIESGO
4.	DETERMINACIÓN DE PROBABILIDAD
5.	DETERMINACIÓN DEL IMPACTO
6.	ANÁLISIS DE RIESGO ABSOLUTO
7.	MATRIZ CLASIFICACIÓN Y EVALUACIÓN
8.	ESCALA DE CLASIFICACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LOS CONTROLES
9.	MATRIZ DE RIESGO
10.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES
11.	PRESUPUESTO DE TIEMPO
12.	CÁLCULO DE HORAS HOMBRE

## ÍNDICE DE FIGURAS

No.	NOMBRE
1	ESQUEMA PROCESO DE PLAN DE AUDITORÍA INTERNA
2	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE EMPRESA HOTELERA

## ÍNDICE DE ANEXOS

No.	NOMBRE
1.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
2.	CUESTIONARIO UTILIZADO PARA RECOLECCIÓN DE DATOS
3.	TABULACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS
4.	ACUERDO DE JUNTA DIRECTIVA DE APROBACIÓN DE PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN RIESGO.

## RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta una propuesta de un plan de auditoría interna basado en riesgo, con el propósito que la administración de los hoteles se pueda guiar mediante una herramienta y así poder tener un mejor manejo de estos.

En la investigación se muestra que una de las mayores dificultades con que cuenta la industria es la falta de una buena gestión, en muchos de los casos los negocios no poseen unidades o departamentos de auditoría interna.

El proyecto se basa en los antecedentes a nivel nacional e internacional, así como conceptos que sirven de ayuda para una mejor comprensión dentro del desarrollo, algunas diferencias que se pueden dar mediante el nuevo enfoque de riesgo, como comúnmente se manejaba la ya mencionada. Los objetivos trazados en el desarrollo van encaminados a que las empresas del rubro puedan poseer una buena gestión y evaluación de las amenazas, que estas sean acorde a la misión y visión de la entidad, así como los criterios que propone como lo son la eficiencia, eficacia y economía

En el estudio se observó una población de veintiún entidades del ramo, los cuales sirvieron para comprender la situación de la problemática, se utilizó el instrumento del cuestionario el cual contribuyó a aportar resultados que respaldaron las deficiencias, carencias como que en las empresas solo el 19.05% les son practicadas una auditoría interna, esto se puede dar ya que en el país no se tiene como una obligatoriedad en la cual se ejerza una presión hacia la administración por parte de ella y puedan poseer un mejor desempeño en el alcance de sus metas y objetivos.

También se menciona que una de las principales causas de la no implementación se debe a que se tiene poco conocimiento de la gestión dentro de las instituciones de estudio, o no se posee una unidad ya que el costo es alto para este sector, esto obliga a no poseer ningún manejo con respecto al riesgo.

Con lo cual se puede concluir que en los hoteles no se posee un total apoyo de unidades de auditoría interna, por lo cual no se tiene una gestión adecuada que ayude a la administración con los logros propuestos.

Con el propósito de que las unidades de estudio lleguen a brindar un mejor servicio y que este sea de calidad, la administración debe utilizar el plan de apoyo dentro de las unidades o la implementación de que este les ayude a generar un valor agregado en el negocio.

## INTRODUCCIÓN

La industria turística en el país esta tomando un realce el cual beneficia a las entidades involucradas en este sector, es por ello que también la empresas hoteleras tienden a promover sus servicios a posibles clientes que vienen con el deseo de descansar, pasar momentos amenos ya sea por negocio o por tener un poco de tiempo para disfrutar con su familia. En este sentido las entidades juegan un papel importante en el ámbito de que sus huéspedes sean atendidos con la calidad que se merecen.

Con el propósito de darle un valor agregado a la entidad por medio de un plan de auditoría interna basada en riesgo el cual le sirva de herramienta para una gestión y administración de riesgos significativos, que puedan perjudicarlos en el alcance de sus objetivos propuestos, como su operatividad. Dicho trabajo se divide en dos capítulos los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: El cual contiene el marco teórico en el que incluye una breve reseña histórica de la auditoría interna a nivel internacional y nacional, los principales conceptos utilizados en el desarrollo del trabajo, objetivos, técnicas y herramientas que sustentan el proyecto, así como el diagnóstico el cual se toman como base los resultados.

Capítulo II: El desarrollo del caso práctico, presentando el proceso de desarrollo de plan de auditoría basada en riesgos, comenzando con las consideraciones iniciales del hotel, la identificación de los riesgos que sustentaran el plan a través de una matriz de identificación de riesgos, el análisis de estos, un modelo definitivo de la misma que sirve para la elaboración de lo propuesto en la investigación.

Además, las principales conclusiones y recomendaciones, la bibliografía que sirvió de apoyo y por último los anexos.

## **CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO**

### **1.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DE LA AUDITORÍA INTERNA.**

#### **1.1.1. LA AUDITORÍA INTERNA A NIVEL INTERNACIONAL**

En las últimas décadas se ha generalizado más el tema de auditoría interna, refiriéndose cada autor a distinta forma dependiendo del sistema que se estudie y del tipo de entidad a que se aplique, así, la administrativa, financiera y operativa, que son consideradas como practicadas a la estructura del control interno de los sistemas que integran una entidad; estas en su conjunto se les llama auditoría interna integral.

#### **1.1.2. ANTECEDENTES EN EL SALVADOR.**

En el año de 1966 inició la plaza de auditor interno en algunas de las empresas mercantiles nacionales de un volumen considerable de operaciones.

Debido a los pocos profesionales existentes en esa fecha dentro del país y a un desconocimiento básico de sus funciones, se designaba al contador general que poseía la entidad.

A raíz de esto, nacieron los primeros esfuerzos para buscar la información sobre el puesto, solicitando la ayuda de sus casas matrices, o con sus auditores internacionales. Toda esta improvisación dio lugar a que muchos de los contadores que fueron nombrados convirtieran ese puesto en una asistencia administrativa para la distribución de la faena normal del negocio, o la elaboración de documentación confidencial, como planillas de ejecutivos, preparación de pago por bonificación a los gerentes, regalías a sucursales, pero no hacían nada relacionado con su trabajo.

Así fueron desarrollándose los departamentos de esta área en empresas, bancos, entre otros, aunque han adolecido de grandes deficiencias, en el sector hotelero no ha sido la excepción, algunos de sus directores se han preocupado de obtener seminarios para su personal como una oportunidad para el desarrollo profesional en el cumplimiento de sus obligaciones.

## 1.2. PRINCIPALES CONCEPTOS.

### a) Auditoría interna

Es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una administración a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.<sup>1</sup>

### b) Riesgo

Viene del italiano *risicare, risico o rischio*, y este del árabe clásico. *rizq*, lo que depara la providencia, que significa desafiar, retar, enfrentar, atreverse. En el nuevo diccionario español-latino etimológico se define como peligro, prueba, tentativa, exponerse a un peligro. Probabilidad que se produzca un daño determinado por causa de sucesos imprevistos. Es la posibilidad de ocurrencia de un evento que puede afectar el cumplimiento de los objetivos.

### c) Auditoría basada en riesgo:

Amplía la perspectiva de la auditoría para incluir todas las técnicas de riesgo, incluyendo las de gerencia. Esta práctica incluso le proporciona al auditor una oportunidad para examinar si existe un excesivo control en el proceso de la administración, dándole la oportunidad de señalar e identificar algunos procedimientos que se encuentren obsoletos o sean ineficientes.

### d) DEA:

Director ejecutivo de auditoría que se conoce también como DEA, es un alto puesto dentro de la organización, responsable de las actividades de auditoría interna.

### e) Código de Ética:

Principios significativos para la profesión y el ejercicio de la auditoría interna, reglas de conductas que describe el comportamiento y conducta de los auditores internos.

---

<sup>1</sup> Normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna, pág.1, párrafo 1.

**f) Conflicto de intereses:**

Se refiere a cualquier relación que valla o parezca ir en contra del mejor interés de la empresa.

**g) Consejo:**

Se refiere al cuerpo de gobierno de una organización.

**h) Control:**

Cualquier medida que tome la dirección, el consejo y otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidas.

**i) Gobierno:**

La combinación de procesos y estructuras implantadas por el consejo de administración para informar dirigir, gestionar y vigilar las actividades de la empresa con el fin de lograr sus propósitos.

**j) Independencia:**

Libertad de condicionamientos que amenazan la objetividad o la apariencia de la misma tales amenazas deben ser vigiladas para asegurar que se mantengan a nivel del auditor individual, trabajo y función.

**k) Objetividad:**

Es una actitud mental independiente que permite que los auditores internos lleven a cabo su trabajo con confianza en el producto de su labor y sin comprometer de manera significativa su calidad.

**l) Programa de trabajo:**

Documento que consiste en una lista de los procedimientos a seguir mediante un trabajo diseñado para cumplir con el plan establecido.

**1.3. DIFERENCIAS ENTRE AUDITORÍA TRADICIONAL Y BASADA EN RIESGOS**

Para comprender de mejor manera se efectuará una comparación entre los enfoques, mediante el cuadro número 1.

**Cuadro 1. Diferencias entre auditoría tradicional y basada en riesgos**

<b>AUDITORÍA BASADA EN RIESGOS</b>	<b>AUDITORÍA TRADICIONAL</b>
Busca como fin, el éxito de una empresa con estrategias claras, estructuras organizativas acordes, adecuada prevención evaluación de riesgos por medio de controles eficientes.	Verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos para la determinación de posibles debilidades en la empresa
Evaluación focalizada en los controles de los niveles de supervisión, incluyendo la comparación con las mejores prácticas.	Visión sistémica de los controles internos en los procesos de mejora continua
Realización de benchmarking (mercado) para detectar y evaluar potenciales contingencias del negocio, incluyendo posibles fraudes.	Análisis e interpretaciones por el staff (equipo de auditoría), fundamentalmente para cumplir con normas profesionales.
Análisis de los riesgos de toda la empresa	Revisión que abarca todas las áreas la empresa para la determinación de posibles riesgos
El periodo a revisar suele ser flexible.	Periodo de un año como máximo.

Fuente propia adaptada en base a definiciones

#### **1.4. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGOS**

##### **General**

Proporcionar a la gerencia, una herramienta que le permita la adecuada evaluación y gestión de riesgos en las áreas existentes y que estas sean acorde a la visión, misión, objetivos y metas establecidas por la compañía.

##### **Específicos:**

- Evaluar la eficiencia de las operaciones, resultados e impacto de las mismas.
- Valorar el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos
- Determinar la protección y salvaguarda de los bienes y recursos de la entidad
- Promover la capacidad profesional del personal
- Impulsar la mejora continua de los procesos elaborados por la administración

Esta metodología basada en riesgos facilita y mejora la calidad del área, transforma el proceso de tradicional a una nueva estructura para evaluar de qué manera se dirigen las amenazas de una empresa.

La ventaja de este enfoque es que permite adquirir un entendimiento integral de la entidad, incluyendo las estrategias, los riesgos de negocio y los procesos para administrarlos, lo que resulta efectivo y eficiente. Se centra en claves del éxito y en los indicadores claves de rendimiento que impulsan a las empresas y que permite agregar valor mediante auditoría

### 1.5. CRITERIOS DE LA AUDITORÍA INTERNA

**Eficiencia:** está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos, entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

**Eficacia:** se refiere al cumplimiento de programas, objetivos, metas en la cantidad y calidad requeridas. Expresa la relación entre los resultados alcanzados y programados.

**Economía:** relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren los recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos, obteniendo la cantidad solicitada, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad, lugar apropiado y al menor costo posible.

### 1.6. HERRAMIENTAS DE LA AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGO

En los procesos de la realización, indistintamente su enfoque, pero en especial en el área de auditorías internas, es importante que el auditor, en cada una de las fases, formule y aplique apropiadamente herramientas necesarias que le den seguridad sobre el nivel de calidad en los resultados.

Existe una gran cantidad de instrumentos y técnicas que se pueden llegar a aplicar durante el proceso entre las cuales se pueden mencionar:

- a) Observación.
- b) Obtención de información en archivos de la institución, según la unidad, departamento o sección de la misma.

- c) Encuestas o entrevistas con el personal evaluado.
- d) Evaluación de la existencia y/o adhesión al control interno.
- e) Apoyo de la opinión de especialista en alguna área en particular, en la cual el auditor no tenga conocimiento.

### **1.7. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.**

- a) Aplicación de programas lógicos.
- b) Indicadores para efecto de comparaciones.
- c) Distribución de datos.
- d) Costos – beneficios en aplicaciones en los procesos de gestión de los auditados.
- e) Sensibilidad de datos cualitativos y cuantitativos.
- f) Diagrama de flujo de trabajo
- g) Estadísticas descriptivas.

### **MUESTREO.**

Selección y aplicación de elementos de prueba para reunir evidencia de auditoría, que como resultados den los fundamentos suficientes, competentes para la emisión de criterios.

Aplicación de proporcionalidades al tamaño de las muestras.

Por una parte, se solicita de la eficiente diligencia por parte del auditor para que cada una de estas se conviertan en un excelente instrumento para recabar toda la evidencia competente que minimice el riesgo y, por otra, también se requiere seleccionar apropiadamente la técnica y/o herramienta a utilizar, según sea los aspectos o procedimientos operativos de gestión a evaluar.

### **1.8. PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGOS**

Los auditores internos deben elaborar un plan, que incluya su alcance, objetivos, tiempo, asignación de recursos, además planificar y llevar a cabo, con la revisión y/o aprobación de un supervisor.

Se prepara un programa de trabajo que:

- Establezca los objetivos.
- Identifica los requisitos técnicos, metas, procesos, transacciones que deben examinarse.
- Establecer la naturaleza y extensión de las pruebas requeridas.
- Documenta los procedimientos para obtener, analizar, interpretar y registrar la información durante el proceso.
- Se modifica, cuando sea preciso, durante el transcurso de la operación, con la aprobación del Director ejecutivo de auditoría o quien éste designe.

Este debería exigir un nivel de formalidad y documentación, resultados de la planificación de reuniones, procedimientos de evaluación de riesgos, nivel de detalle entre otros, que sea apropiado a la organización.

Los factores a tener en cuenta son: Si el desempeño y los resultados de la actividad serán utilizados por personas ajenas a las actividad de la auditoria interna, organismos reguladores o la dirección, si la actividad se refiere a asuntos que puedan estar implicados en juicios posibles o reales, el nivel de experiencia del personal de auditoría interna y de supervisión directa requerida, si la obra se llevará a cabo con personal internacional, con auditores invitados o con proveedores externos de servicios, la complejidad y alcance del proyecto, el tamaño de la actividad de auditoría interna, el valor de la documentación si será utilizada en años posteriores.

El auditor interno determina los demás requisitos de su función, tales como el periodo que cubrirá y las fechas estimadas de realización. También tiene en cuenta el formato de la información final. La planificación en esta etapa facilita el proceso de comunicación que tiene lugar al finalizar su labor e informa a aquellos miembros de la dirección que tienen que conocer la realización del mismo, realiza reuniones con la gerencia responsable de la actividad a revisar, resume, distribuye los debates y cualquier conclusión alcanzada en las reuniones, retiene la documentación dentro de sus papeles de trabajo.

Los temas a debatir pueden ser: los objetivos y alcance del proyecto planificado, los recursos, tiempo de realización de la auditoría, los factores clave que afectan a las condiciones del negocio, las operaciones de las áreas bajo revisión, incluyendo los cambios recientes en los ambientes internos y externos, así como las preocupaciones o solicitudes de la dirección.

El auditor interno documenta y comunica esta decisión a la dirección, en la medida que considere apropiada, durante la etapa de planificación. Comunica a la dirección los cambios posteriores que afectan a las fechas o a la información de los resultados.<sup>2</sup>

## **1.9. FUNDAMENTOS TÉCNICOS Y LEGALES DE LA AUDITORÍA INTERNA EN EL SALVADOR.**

Para la aplicación de los procedimientos de auditoría, y de las herramientas necesarias, existen las Normas para el Ejercicio y Marco para la Práctica Profesional de Auditoría Interna, los cuales ayudan a la realización de revisiones en entidades.

### **1.9.1. TÉCNICOS**

El ámbito de los fundamentos técnicos es darle cumplimiento a lo regulado por las normas determinadas para el ejercicio de la auditoría interna y lo que dicta el marco para la práctica de dicha profesión

- ✓ Normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna

El objeto de esta normativa es:

Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser, proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría con valor añadido, establecer las bases para medir el desempeño, fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la empresa.

- ✓ Marco para la práctica profesional de auditoría interna.

Proporcionar una base que facilite la interpretación y aplicación de conceptos, metodología y técnicas fundamentales para la profesión.

- ✓ COSO ERM

Diseña los principios de administración de riesgo, criterio para determinar si su administración de riesgo es efectiva, y si no, que necesita.

---

<sup>2</sup> Marco para la practica profesional de auditoría interna, consejos para la practica 2200

## 1.9.2. LEGALES

Los fundamentos legales serán aquellos estipulados en el país, que sirven de apoyo al cumplimiento de requisitos y obligaciones que deben estar presentes dentro de la entidad en el trabajo a efectuar.

- ✓ Ley de Turismo de El Salvador. Decreto No. 899 del 10 de diciembre de 2005

La presente Ley tiene por objeto fomentar, promover y regular la industria y los servicios turísticos del país, prestados por personas naturales o jurídicas nacionales y extranjeras.

- ✓ Código de Comercio

Regula a comerciantes, actos de comercio y las cosas mercantiles

- ✓ Código Tributario

Establece las condiciones y criterios generales de tributación

- ✓ Ley del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios de El Salvador.
- ✓ Ley del Impuesto sobre la Renta de El Salvador

La finalidad de obligaciones formales y sustantivas que pueden darse en el sector hotelero.

- ✓ Ley Reguladora del Ejercicio de Contaduría Pública

El propósito es regular, la función de la auditoría, derechos y obligaciones de las personas naturales o jurídicas que la ejerzan.

- ✓ Código de Ética para la Profesión de Contaduría Pública

Con el objetivo de promover la divulgación del tema de la ética, como parte del potenciamiento de la profesión, en el sentido que el contador público, desarrolle su trabajo y desempeñe sus funciones apegado a estándares de conducta moral, con criterio libre e independiente, lealtad y diligencia profesional; así como, fomentar los principios de responsabilidad, que debe mostrar ante la sociedad y quienes patrocinan sus servicios de los contadores públicos en El Salvador.

## 1.10. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN

Tomando como base los resultados, análisis e interpretación de estos, se llegó a la situación siguiente:

De acuerdo a los resultados obtenidos de una población de 21 entidades del sector hotelero, la auditoría interna tiene poca aplicación dentro de las empresas, de las cuales solamente un 19.05% de estas afirman ponerlo en práctica, siendo una de las causas por las cuales en las organizaciones no se posee una adecuada gestión de riesgos, que ayude a la administración con un porcentaje de 81% que contestaron que no la tienen implementada, no obstante; las entidades que aun, afirmando el uso de auditoría interna en su organización, no elaboran un plan basado en riesgos como lo citan las Normas para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna. La ejecución de controles en algunos hoteles no implica que exista una gestión de riesgos adecuada la cual un 48 % pretende implementarla e un largo plazo ya que dichos controles solo están enfocados en cuanto que los procesos sean más eficaces, esto de acuerdo al 42.86% y 23.81% afirma que estos están encaminados al cumplimiento de normas que por lo general son internas.

En el sector hotelero según los datos obtenidos existen vulnerabilidades identificadas y de las cuales las más afectadas o con mayores deficiencias son la de mercadeo con un 52.38%, seguido de las áreas de administración y operación con 47.62% y 33.33% respectivamente. De las debilidades a los cuales están expuestas se pueden mencionar la de mala atención a los huéspedes y la mala comunicación existente dentro de los diferentes departamentos con la administración, con el 19.05% y el 42.86 en el mismo orden, un 33.33% menciona que se tiene deficiencias con la publicidad. Mediante la implementación de una gestión de riesgos 38.10% piensa que los riesgos estarían mas identificados y estos puedan ser mejor evaluados y proporcionar una mejor respuesta a los eventos que se pudieran suscitar con 28.57%.

Mediante obtención de las respuestas en el cuestionario, las entidades del sector coinciden en que la implementación de un plan de auditoría basada en riesgo sería de mucha utilidad en la unidad de auditoría interna y en la administración con un 48%, para una mejor evaluación de los riesgos que sean identificados, así, como la verificación y evaluación de controles existentes que generen eficiencia y eficacia a sus operaciones y procesos, además que la investigación pueda ser parte bibliográfica en un tiempo futuro para el sector.

## CAPÍTULO II

### CASO PRÁCTICO: PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGO

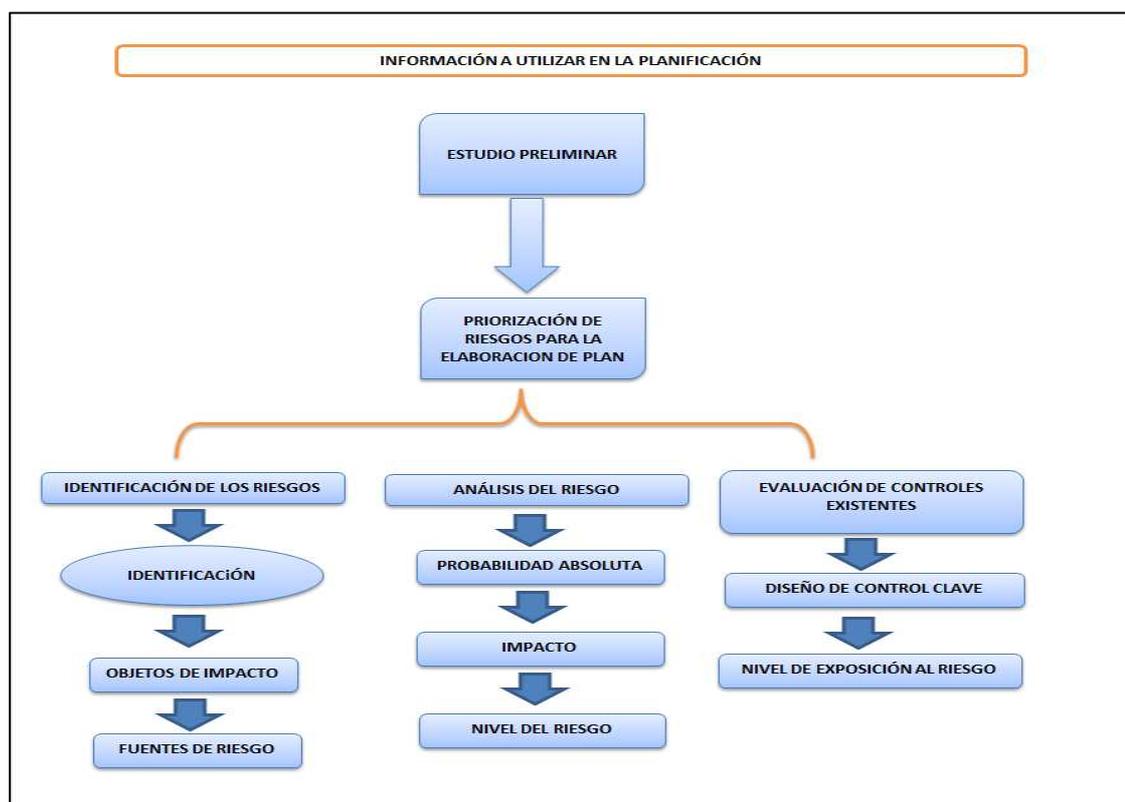
El presente capítulo contiene el diseño de un plan de auditoría interna basado en riesgo en las entidades dedicadas a la industria hotelera.

#### Objetivo General

Elaborar un plan de auditoría basado en riesgo que contribuya al cumplimiento de los objetivos en las empresas hoteleras.

A continuación la figura 1 muestra el esquema del proceso a seguir para desarrollar un plan de auditoría basada en riesgos.

Figura 1.



## 2.1. PLANTEAMIENTO DEL CASO PRÁCTICO:

El “hotel Dulces Sueños” cuya razón social es MYF, S.A. de C.V. inició operaciones según escritura de constitución el día 27 de abril del año 1979, teniendo su domicilio en el departamento de San Salvador, ofreciendo sus servicios de alojamiento en habitaciones, alimentos, tanto a clientes nacionales como extranjeros, para esto cuenta con su estructura organizacional que se detallará mas adelante, la empresa no tiene una gestión de riesgos definida, que ayude a identificarlos y a evaluarlos en las áreas administrativas y operativas, al no tenerlos reconocidos se ve afectada en la consecución de su misión y visión, cabe mencionar que internamente no posee un departamento de auditoría, aumentando el nivel de exposición a las amenazas.

### 2.1.1. CONSIDERACIONES INICIALES

Tienen como propósito que el equipo de auditoría conozca y comprenda de manera integral la dependencia o el proceso al cual ha sido asignado. Para lograr este conocimiento es necesario analizar la información de los datos relacionados con: objetivos, funciones, propósitos, entorno, organización interna, recurso humano, procesos, procedimientos, productos, servicios, información contable, presupuestal financiera, resultados de la evaluación del control interno, informes de auditoría anteriores, indicadores de gestión, mapas de riesgos, entre otros.

## CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

Se debe conocer la industria, actividad y organización del cliente para la obtención del conocimiento mediante factores ambientales, operativos y organizacionales.

**Cuadro 2. Entendimiento del negocio**

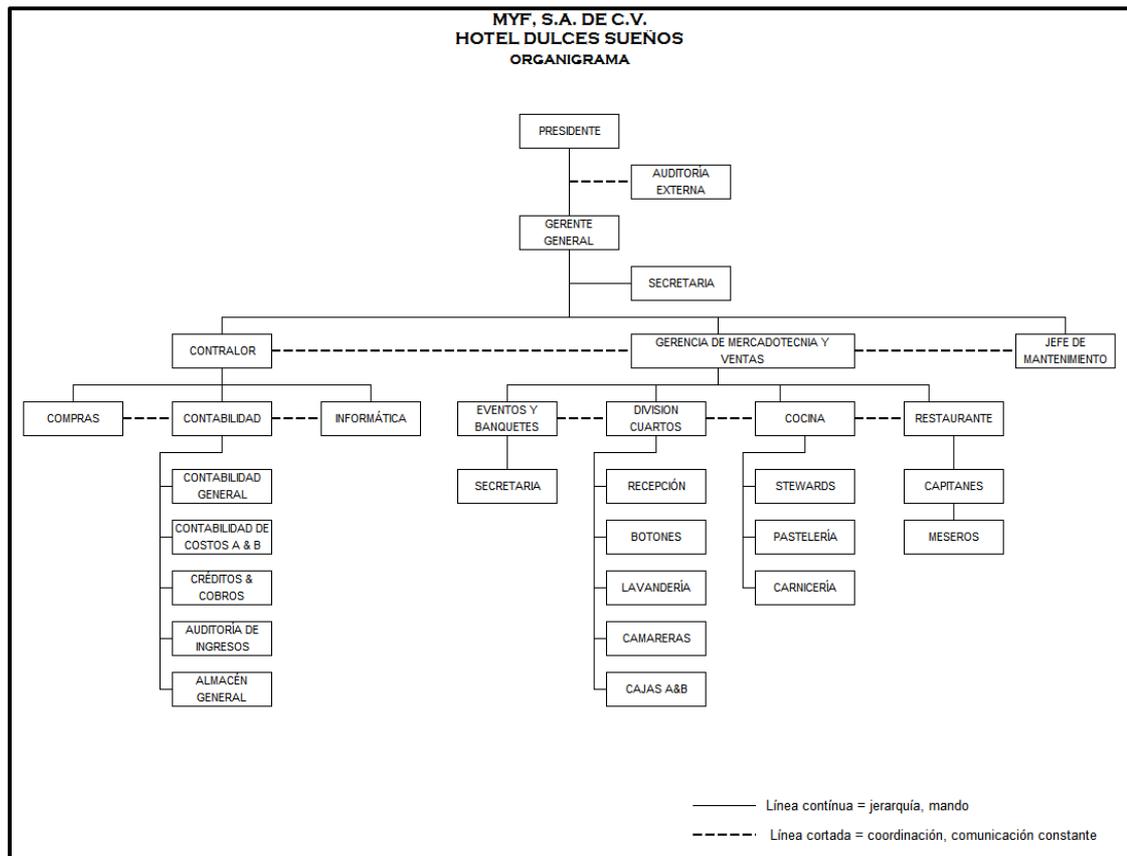
LA INDUSTRIA	LA ENTIDAD
El mercado y la competencia Actividades cíclicas o por temporada Riesgos del negocio Condiciones adversas Índices claves y estadísticas de operación	Administración y propiedad Estructura organizacional Objetivos, filosofía y planes estratégicos de la administración Fuentes y métodos de financiamiento Función de auditoría interna

EL NEGOCIO	DESEMPEÑO FINANCIERO
Productos, mercadeo, proveedores, gastos y operaciones Naturaleza Empleados Productos o servicios y mercados Inventarios Categorías importantes de gastos Sistemas de información.	Condiciones concernientes a la situación financiera de la entidad y su capacidad de ganancia Índices claves y estadísticas de operación Tendencias

**Estructura Organizativa**

La figura 2 muestra como está compuesta en su estructura organizativa el Hotel Dulces Sueños.

**Figura 2. Estructura organizativa del Hotel Dulces Sueños**



**Misión**

Somos una institución que satisface las necesidades de nuestros clientes, con servicios de calidad, basados en nuestra esmerada atención, ofreciendo precios accesibles con la única finalidad de complacerlos.

**Visión**

Ser hotel líder que satisfaga las necesidades y expectativas de las personas que nos visitan, respondiendo a las exigencias de comodidad, seguridad y calidez que desean.

## **2.2. METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN DE RIESGOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA**

### **2.2.1. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS**

El auditor debe solicitar la última evaluación de riesgos ejecutada, identificando cuándo se realizó, el alcance, quién la elaboró y cómo la verificaron, de tal forma que concluya sobre la idoneidad de dicha evaluación, determinando que dichos riesgos realmente se ordenen con los objetivos y planes del hotel.

En caso que la organización no haga una estimación de estos, o la que se realizó no contempla los objetivos de la empresa, se deberá desarrollar una definición y evaluación por parte de auditoría interna. En dicha situación, la estimación de amenazas deberá comunicarse a la administración, de tal forma que los conceptos sean un lenguaje único en la institución.

Durante la definición de contingencias, se debe evaluar la inclusión de riesgos de fraude.

La estimación correcta proporciona al auditor interno focalizarse en aquellas áreas que para la gerencia tiene un impacto importante dentro de los objetivos de la misma.

#### **a) Identificación de los objetivos de impacto**

Este proceso consiste en la determinación de los riesgos que pudieran afectar la operatividad del negocio y en documentar sus características, identificando estos en estratégicos, operativos, de información y de cumplimiento.

**b) Identificación de fuentes de riesgos**

Se fundamenta en las causas generadoras las debilidades las cuales se pueden mencionar, circunstancias económicas, políticas, normativas, relaciones comerciales, metodologías de trabajo, eventos naturales, infraestructura, entre otras.

Por la ausencia de gestión de riesgo dentro del hotel se tuvo que elaborar un cuestionario para la recolección de información y posteriormente establecer la fuente de los riesgos y su debida identificación.

CORRELATIVO	PREGUNTA	SI	NO	N/A	COMENTARIOS
1	¿Se cuenta con organigramas generales y por departamento? a) Solo de manera teórica b) Se encuentran actualizados c) Se cuenta con evidencia de difusión	X	X X		
2	¿El hotel tiene establecido manuales de organización? a) Se encuentra actualizado b) Se cuenta con evidencia de difusión		X X		
3	¿Se cuenta con una eficiencia en informes contables?	X			
4	¿Se preparan presupuestos y se comparan posteriormente con cifras reales?		X		
5	¿Se cumple con todo lo relacionado a leyes fiscales?	X			
6	¿La entidad cuenta con seguros contra riesgos relacionados con propiedad planta y equipo, inventarios entre otros bajo responsabilidad de la empresa y/o de terceros?	X			
7	¿Las coberturas de estos son suficientes para cubrir su valor de recuperación?	X			
8	¿Las pólizas están debidamente resguardadas?	X			
9	¿Se cuenta con contratos individuales y colectivos de personal?		X		
10	¿Se cumple con las prestaciones de ley hacia los empleados?	X			
11	¿Se cuenta con controles adecuados sobre el manejo efectivo?	X			
12	¿Se poseen políticas sobre cuentas por cobrar y si se actualizan en un tiempo determinado?		X		
13	¿Se tienen políticas documentadas sobre el manejo de las compras de insumos para la actividad diaria del hotel o en propiedad planta y equipo?		X		
14	¿Se poseen políticas sobre el adecuado manejo de la propiedad planta y equipo?	X			

15	¿Se tiene documentación de políticas sobre cuentas por pagar?		X		
16	¿Se encuentran divididos los gastos generales del hotel?	X			
17	¿Se poseen políticas sobre ingresos de operación?		X		
18	¿Están documentados y aprobados los precios de venta y condiciones de crédito?		X		
19	¿Se registran adecuadamente las reservaciones para evitar inconvenientes a los clientes?	X			
20	Se respetan horarios de check in y check out?	X			
21	Se tienen controles documentados sobre área habitaciones		X		
22	En caso de grupos se establece un contrato para que se responsabilicen en caso de daños?		X		
23	Se poseen políticas de facturación	X			
24	Se poseen procedimientos documentados en el área de cocina		X		
25	Los alimentos se preparan de acuerdo a normas de higiene y salubridad	X			
26	¿Se poseen políticas y procedimientos documentados sobre el control del almacén?		X		
27	¿Existen procedimientos para establecer publicidad a público en general?		X		
28	¿Se posee una lista de chequeo para mantenimiento adecuada que ayude a la revisión de la infraestructura externa e interna del hotel?		X		

Luego de la obtención de información por medio del cuestionario se procede a la elaboración de una matriz de identificación de riesgos como se detalla en el cuadro número 3 a continuación.

Cuadro 3. Matriz identificación de riesgo

Identificación de los riesgos							
No.	Riesgo identificado	Fuente del riesgo	Área de Responsabilidad		Descripción del riesgo	Posibles Consecuencias	Área/ Unidad organizativa
			Interna	Externa			
1	La estructura organizacional que existe no está definida de acorde a las actividades diarias del hotel	No se ha actualizado la estructura organizativa con las prioridades Jerárquica a seguir dentro la empresa por falta de comunicación de la gerencia.	X		Se posee una estructura que no se ha actualizado desde hace varios periodos.	Mala referencia organizacional en los diferentes puestos de la empresa.	Administración general
2	Los manuales de organización existentes están desactualizados	Indebida atención en la actualización de los manuales en aquellas áreas que han sufrido cambios en el uso de sus funciones debido a falta de recurso humano idóneo para su elaboración.	X		Las funciones descritas en el manual no son consistentes en los que realiza el personal	Aplicación errónea de las funciones en cada puesto de trabajo, comunicación errónea.	Administración general
3	No elaboran presupuestos anuales	No se desarrollan presupuestos que ayuden a la comparabilidad de cifras reales que conlleven a ingresos y gastos.	X		No existen presupuestos ejecutables comparativos con cifras reales obtenidas con el desarrollo de operaciones	No poseer parámetros que nos permitan evaluar compras y gastos de las operaciones en un periodo	Administración general/contabilidad general

Identificación de los riesgos							
No.	Riesgo identificado	Fuente del riesgo	Área de Responsabilidad		Descripción del riesgo	Posibles Consecuencias	Área/ Unidad organizativa
			Interna	Externa			
4	No se cuenta con documentación de manuales de procedimientos y políticas en las áreas de cuentas por cobrar, por pagar, compras, y en efectivo.	No existe documentación que ampare los procesos en el manejo del efectivo por habitaciones y alimentos y bebidas. Por falta de personal para su desarrollo y disponibilidad.	X		Falta de documentación que ampare las políticas utilizadas en estas áreas, los procesos y controles están definidos empíricamente dentro de la entidad	Proporcionar información errada en rubros de compras, cuentas por pagar, por cobrar, en efectivo.	Contabilidad General
5	El sistema de acumulación de costos es limitado y en ocasiones no esta documentado	Proporciona a la gerencia una base limitada para tomar sus decisiones económicas con respecto a su nivel productivo	X		Los precios de ventas de los productos son manejados sin documentación que compruebe la utilidad que se obtendría con relación de los costos	Malas decisiones al momento de fijar precios de los servicios prestados	Administración General
6	Frecuentes insatisfacción de los huéspedes sobre limpieza en las habitaciones.	No hay controles documentados que otorguen una guía sobre el proceso rutinario que se realiza en el sector de habitaciones	X		Los procesos que se tienen no generan una verdadera segregación de funciones en cada uno de los puestos.	Sub-utilización de personal, deficiente limpieza en las habitaciones, clientes disgustados	Gerencia de habitaciones

Identificación de los riesgos							
No.	Riesgo identificado	Fuente del riesgo	Área de Responsabilidad		Descripción del riesgo	Posibles Consecuencias	Área/ Unidad organizativa
			Interna	Externa			
7	Deficiencia en la calidad y variedad de los alimentos	Falta una documentación actualizada de procedimientos para la preparación de alimentos.	X		Al no haber documentación sobre los procesos a seguir se tiende a desviar el personal de cocina con la preparación de alimentos en cuanto a unificar criterios.	Sub utilización de horas laborales, deficiente limpieza en la cocina, clientes disgustados, y posibles enfermedades	Cocina
8	No existe estrategia sobre ventas de los servicios hoteleros	No hay políticas y procedimientos que corresponden a publicidad y promociones de la empresa hacia sus clientes.	X		El hotel no posee una publicidad idónea que genere mas afluencia de visitantes y mantención de los que ya se tienen, como lo es ofrecerle a los huéspedes promociones que puedan adquirir por su fidelidad hacia la entidad	La poca publicidad puede generar que los ingresos provenientes de los servicios de hotelería sean disminuidos por la poca demanda de huéspedes.	Mercadeo
9	No cuenta con programa de mantenimiento de la infraestructura	El poco mantenimiento de la infraestructura del hotel.	X		Si no poseen programas de mantenimiento de infraestructura y mobiliario, no se proceder a una adecuada remodelación y decoración de las instalaciones que los huéspedes esperan.	Al no haber un adecuado mantenimiento de la infraestructura puede ocasionar accidentes de diferente tipo	Gerencia de mantenimiento

Identificación de los riesgos							
No.	Riesgo identificado	Fuente del riesgo	Área de Responsabilidad		Descripción del riesgo	Posibles Consecuencias	Área/ Unidad organizativa
			Interna	Externa			
10	Ausencia de una gestión de riesgos definida por la administración	No se ha hecho énfasis a un proceso de gestión de riesgos que ayude a minimizarlos, por falta de recurso humano y que no se cuenta con recursos económicos para su implementación.	X		Al no tener riesgos definidos, no se pueden evaluar y no se pueden minimizar, o darles seguimiento para poder evaluarlos	Los riesgos al no darles una adecuada administración puede conllevar a obtener pérdidas, monetarias, de infraestructura o personales	Administración General
11	No se posee un manual de políticas para contratación de personal	No se cuenta con perfiles idóneos para la contratación del personal.	X		La entidad no tiene definido un manual de perfil de puestos.	Resultados erróneos por parte del personal	Administración General

### 2.3. ANÁLISIS DE RIESGO ABSOLUTO

Los cuadros número 4, 5 y 6 presentan el análisis de riesgo absoluto, esta determinación de la probabilidad por el impacto queda a criterio de cada auditor en cuanto a los porcentajes y su valoración de riesgo.

#### a) Probabilidad absoluta

Se trata de la posibilidad que un riesgo ocurra, se puede tener factores para determinarse como lo pueden ser, el origen de la amenaza, la vulnerabilidad y la existencia de mecanismos de control, este elemento puede clasificarse como altos, medios y bajos.

**Cuadro 4. Determinación de probabilidad**

PROBABILIDAD	VALORACIÓN	FRECUENCIA DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD ANUAL
Casi certero	5	1 vez en 1 año	90% a 100%
Probable	4	1 vez en 2 años	66% a 89%
Moderado	3	1 vez en 3 años	31% a 65%
Improbable	2	1 vez en 4 años	11% a 30%
Muy improbable	1	1 vez en 5 años	0% a 10%

#### b) Impacto (clasificación)

Efecto que tendrá el riesgo dentro de la organización, este puede variar según la amenaza ya que en cada organización se tiene distinto valor y la magnitud se clasifica de igual manera que en el factor de probabilidad.

**Cuadro 5. Determinación del impacto**

CONSECUENCIAS	CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS	PONDERACIÓN	VALORACIÓN
Insignificante	No afecta el presupuesto	Sin pérdida	20%	1
Reducida	Prácticamente no visible en el balance	Pérdida temporal	40%	2
Perceptible	Reducción visible de ganancia(ingreso/gasto anual)	Daños leves	60%	3
Critica	Se agota los resultados anuales	Daños graves	80%	4
Catastrófica	Afectan el patrimonio	Daños irremediables	100%	5

Cuadro 6. Análisis de riesgo absoluto

NÚMERO	RIESGO	PROBABILIDAD					IMPACTO				COMENTARIO	SE ENCUENTRA DOCUMENTADO		DOCUMENTO SOPORTE	
		Casi certero	Probable	Moderado	Improbable	Muy improbable	Catastrófico	Crítico	Perceptible	Reducido		Insignificante	Si		No
1	La estructura organizacional que existe en la empresa no esta definida de acorde a las actividades diarias del hotel.	X						X				Se posee una estructura que no se ha actualizado desde hace varios periodos	X		Organigrama desactualizado
2	Los manuales de organización existentes están desactualizados	X						X				Las funciones descritas en el manual no son consistentes en los que realiza el personal.	X		El manual de organización desactualizado
3	No elaboran presupuestos anuales		X								X	No existen presupuestos ejecutables comparativos con cifras reales obtenidas con el desarrollo de operaciones		X	Sin documentación

NÚMERO	RIESGO	PROBABILIDAD					IMPACTO				COMENTARIO	SE ENCUENTRA DOCUMENTADO		DOCUMENTO SOPORTE
		Casi certero	Probable	Moderado	Improbable	Muy improbable	Catastrófico	Critico	Perceptible	Reducido		Insignificante	Si	

4	No se cuenta con documentación de manuales de procedimientos y políticas en las áreas de cuentas por cobrar, por pagar, compras, en efectivo.	X					X				No se posee documentación que ampare las políticas utilizadas en estas áreas, los procesos y controles están definidos empíricamente dentro de la entidad.		X	Sin documentación
5	El sistema de acumulación de costos es limitado y en ocasiones no esta documentado			X			X				Los precios de ventas de los productos son manejados sin documentación que compruebe la utilidad que se obtendría con relación de los costos		X	Sin documentación
6	Frecuente insatisfacción de los huéspedes sobre limpieza en las habitaciones.			X			X				Los procesos que se tienen no generan una verdadera segregación de funciones en cada uno de los puestos		X	Sin documentación

NUMERO	RIESGO	PROBALIDAD					IMPACTO				COMENTARIO	SE ENCUENTRA DOCUMENTADO		DOCUMENTO SOPORTE
		Casi certero	Probable	Moderado	Improbable	Muy improbable	Catastrófico	Critico	Perceptible	Reducido		Insignificante	Si	
7	Deficiencia en la calidad y variedad de los alimentos			X				X			Al no haber documentación sobre los procesos a seguir se tiende a separar el personal de cocina con la preparación de alimentos en cuanto a unificar criterios.		X	Sin documentación
8	No existe estrategia sobre ventas de los servicios hoteleros		X					X			El hotel no cuenta con una publicidad idónea que genere mas afluencia de visitantes y a conservar a los que ya se tienen, como lo es ofrecerle a los huéspedes promociones que puedan adquirir por su fidelidad hacia la entidad		X	Sin documentación

NÚMERO	RIESGO	PROBABILIDAD					IMPACTO					COMENTARIO	SE ENCUENTRA DOCUMENTADO		DOCUMENTO SOPORTE
		Casi certero	Probable	Moderado	Improbable	Muy improbable	Catastrófico	Critico	Perceptible	Reducido	Insignificante		Si	No	

9	No cuenta con programa de mantenimiento de la infraestructura				X						X	El hotel no procede a una remodelación adecuada y decoración de las instalaciones que los huéspedes esperan.		X	Sin documentación
10	Ausencia de una gestión de riesgos definida por la administración	X					X					Al no tener riesgos definidos, no se pueden evaluar y minimizar, o darles seguimiento para poder evaluarlos		X	Sin documentación
11	No se posee un manual de políticas para contratación de personal					X			X			La entidad no tiene definido un manual de perfil de puestos.		X	

Matriz que sirve de parámetro para la clasificación y evaluación mediante su valoración de probabilidad e impacto

**Cuadro 7. Matriz de clasificación y evaluación**

		IMPACTO					
		INSIGNIFICANTE	REDUCIDO	PERCEPTIBLE	CRÍTICO	CATASTRÓFICO	
		1	2	3	4	5	
PROBABILIDAD	Muy Improbable	1			11		
	Improbable	2	9				
	Moderado	3				5-6-7	
	Probable	4		3		8	
	Casi certero	5				1-2-4	10

	BAJO
	MODERADO
	ALTO
	EXTREMO

Determinación de la escala en que puede ocurrir un riesgo, que actividad de control se puede realizar para minimizar la amenaza y obtener una clasificación de acuerdo a las veces que se repite el evento y poderle dar su valor después de realizada la actividad de control. Según cuadro número 8

**Cuadro 8. Escala de clasificación de la efectividad de los controles**

PERIODICIDAD	OPORTUNIDAD DEL CONTROL	AUTOMATIZACIÓN	CLASIFICACIÓN	VALOR
PERMANENTE	PREVENTIVO	AUTOMATIZADO	ÓPTIMO	5
	PREVENTIVO	SEMI-AUTOMATIZADO		
	PREVENTIVO	MANUAL		
	DETECTIVO	AUTOMATIZADO		
	DETECTIVO	SEMI-AUTOMATIZADO		
	DETECTIVO	MANUAL		
	CORRECTIVO	AUTOMATIZADO	BUENO	4
	CORRECTIVO	SEMI-AUTOMATIZADO		
	CORRECTIVO	MANUAL		
PERIÓDICO	PREVENTIVO	AUTOMATIZADO	ACEPTABLE	3
	PREVENTIVO	SEMI-AUTOMATIZADO		
	PREVENTIVO	MANUAL		
	DETECTIVO	AUTOMATIZADO	ACEPTABLE	3
	DETECTIVO	SEMI-AUTOMATIZADO		
	DETECTIVO	MANUAL		
	CORRECTIVO	AUTOMATIZADO		
	CORRECTIVO	SEMI-AUTOMATIZADO		
	CORRECTIVO	MANUAL		
OCASIONAL	PREVENTIVO	AUTOMATIZADO	REGULAR	2
	PREVENTIVO	SEMI-AUTOMATIZADO		
	PREVENTIVO	MANUAL		
	DETECTIVO	AUTOMATIZADO		
	DETECTIVO	SEMI-AUTOMATIZADO		
	DETECTIVO	MANUAL		
	CORRECTIVO	AUTOMATIZADO	DEFICIENTE	1
	CORRECTIVO	SEMI-AUTOMATIZADO		
	CORRECTIVO	MANUAL		
NO DETERMINADO	NO DETERMINADO	NO DETERMINADO	INEXISTENTE	1

**c) Nivel de riesgo absoluto (matriz)**

Herramienta que documenta los procesos y evaluación del riesgo en el hotel y a partir del cual se realiza un diagnóstico de la situación dentro de la empresa.

**Cuadro 9. Matriz de riesgo**

Cuenta o unidad organizativa	Objetivos	Factores de riesgo	Actividades de control	Riesgos						Recomendaciones del sistema de control interno
				Inherente			Residual			
				Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Administración General	Restaurar y definir la estructura organizacional que se posee	Administrativo	Definición y actualización de la estructura organizacional por parte de la administración	90% a 100%			100%			Desarrollar actividades de control correctivo de la estructura organizacional de la empresa
Administración General	Actualizar los manuales de organización que se poseen	Administrativo	Adecuada definición y actualización de los manuales organización por parte de la administración	90% a 100%			100%			Perfeccionar control correctivo de los manuales de organización.
Administración General/Contabilidad General	Elaborar presupuestos para compararlos con cifras reales	administrativo	Comparar los presupuestos a elaborar con las cifras reales y poder realizar un análisis de la eficiencia y eficacia de nuestra operaciones		66% a 89%		80%			Realizar actividades de control preventivo para esta área de presupuestos

Cuenta o unidad organizativa	Objetivos	Factores de riesgo	Actividades de control	Riesgos						Recomendaciones del sistema de control interno
				Inherente			Residual			
				Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Contabilidad General	Documentar las diferentes políticas y procedimientos de las áreas de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, compras y lo relacionado al efectivo	Administrativo	Las persona encargadas de las operaciones de las áreas tiene que apegarse a las políticas documentadas de estos ingresos	90% a 100%			100%			Realizar actividades de control detectivo que documente las diferentes políticas y procedimientos de las áreas
Administración General	Registrar la colocación de precios de ventas a los servicios y productos que se ofrecen	Operativos	Al momento de asignar precios a los servicios que se ofrecen estos deben concordar con las políticas documentadas que den el aval de estos precios		31% a 65%			60%		Efectuar actividades de control preventivas para las políticas de colocación de precios a los servicios hoteleros
Gerencia de habitaciones	Definir controles en el área de habitaciones para darle eficiencia y eficacia a las operaciones de esta área	Operativos	Para efectuar con eficacia y eficiencia las actividades de esta área, se le tiene que dar seguimiento que se cumplan los controles establecidos		31% a 65%			60%		Desarrollar actividades de control preventivas en el área de habitaciones

Cuenta o unidad organizativa	Objetivos	Factores de riesgo	Actividades de control	Riesgos						Recomendaciones del sistema de control interno
				Inherente			Residual			
				Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Cocina	Definir controles en el área de cocina, para darle eficiencia y eficacia a las operaciones de esta área	Operativos	Para efectuar con eficacia y eficiencia las actividades de esta área, se le tiene que dar seguimiento que se cumplan los controles establecidos		31% a 65%			40%		Realizar actividades de control preventivas en el área de cocina
Mercadeo	Determinar estrategias de mercadeo que ayuden a la obtención de mejores ingresos en las operaciones del hotel	Administrativo	Apegarse a las estrategias de mercadeo definidas al momento de ofrecer los servicios o promociones		66% a 89%		80%			Fomentar actividades de control preventivo para definir estrategias de mercadeo
Gerencia de mantenimiento	Documentar y definir procedimientos para el mantenimiento de la infraestructura del hotel	Operativos	Proporcionar seguimiento al procedimiento de mantenimiento de la infraestructura del edificio			11% a 30%			40%	Desarrollar actividades de control preventivo para definir procedimientos que se seguirán para el debido mantenimiento de del hotel

Cuenta o unidad organizativa	Objetivos	Factores de riesgo	Actividades de control	Riesgos						Recomendaciones del sistema de control interno
				Inherente			Residual			
				Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
Administración General	Documentar y definir una gestión de riesgos que ayude a la eficiencia y eficacia de las operaciones del hotel	Administrativo	Se tiene que dar seguimiento a la Gestión de Riesgos definida	90 % a 100 %			100 %			Realizar actividades de control preventivo para documentar una gestión de riesgos optima en las operaciones de la empresa
Administración General	Definir y documentar políticas para la contratación de empleados para las diferentes áreas de la empresa hotelera	Administrativo	Suministrar seguimiento a las políticas de contratación de personal			0% a 10%			20%	Desarrollar actividades de control preventivo para definir la contratación de empleados en las diferentes plazas.

## 2.4. EVALUACIÓN DE CONTROLES EXISTENTES

Al haber documentado el proceso y la evaluación del riesgo evaluamos los controles existentes para saber en que momento se aplicaría de acuerdo a la clasificación de estos.

### a) Características del diseño de control clave

Diseño que se basará mediante la clasificación de los controles ya sean estos, preventivos, correctivos o de detección.

OPORTUNIDAD DE LA APLICACIÓN DEL CONTROL	
Clasificación	Descripción
Preventivo (Pv)	Actúa antes o al inicio de una actividad
Detectivo (Dt)	Identifican los eventos en el momento en que se presentan
Correctivo (Cr)	Aseguran que las acciones correctivas sean tomadas para revertir un evento no deseado. Corrigen errores, omisiones o incidentes una vez se han detectado

PRIORIDAD DE LA APLICACIÓN DEL CONTROL	
Clasificación	Descripción
Permanente(Pe)	Se aplican durante todo el proceso, es decir, en cada operación
Periódico(Pd)	Se utilizan en forma constante sólo cuando ha transcurrido un período específico de tiempo
Ocasional(Oc)	Controles claves que se aplican sólo en forma ocasional en un proceso

AUTOMATIZACIÓN EN LA APLICACIÓN	
Clasificación	Descripción
100% Automatizado (At)	Incorporados en el proceso, cuya aplicación es completamente informatizada. Están adheridos en los sistemas informatizados
Semi-Automatizado (Sa)	Integrados el proceso, cuya aplicación es parcialmente desarrollada mediante sistemas informatizados
Manual (Ma)	Admitidos en el proceso, cuya aplicación no considera uso de sistemas informatizados

**b) Nivel de exposición al riesgo**

Al haber evaluado los controles determinamos la relación que se tendrá entre el nivel del riesgo y la efectividad del control para la determinación de una escala que puede variar de mayor a menor.

		NIVEL DE LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL				
		DEFICIENTE	REGULAR	ACEPTABLE	BUENO	ÓPTIMO
NIVEL DE RIESGO	BAJO	Menor	Menor	Menor	Menor	Menor
	MODERADO	Medio	Medio	Menor	Menor	Menor
	ALTO	Mayor	Mayor	Mayor	Medio	Medio
	EXTREMO	No aceptable	No aceptable	No aceptable	No aceptable	Mayor

## 2.5. PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADO EN RIESGO

La siguiente estructura muestra un modelo a seguir para la implementación dentro de la entidad hotelera.

### 2.5.1. Generalidades

Es el documento elaborado por el auditor interno, basado en un marco de referencia que resume la estrategia global de trabajo, alineado a los objetivos de la empresa, en respuesta a las amenazas.

Marco de referencia.

• Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

- 2010
- 2020
- 2030
- 2200
- PA 2010-1
- PA 2010-2
- 2020-1
- 2030-1
- PA 2120-1
- PA 2210.A1-1

Se establecen planes basados en riesgo, a fin determinar las prioridades de la actividad de auditoría interna. Estos deberán ser consistentes con las metas de la organización.

**Desarrollo.**

2010. A1 Documentar el plan de trabajo al menos anualmente

2010. A2 Debe Identificarse y considerar las expectativas de la alta dirección, el consejo y otras partes interesadas.

- Debe tener en cuenta el Sistema de Gestión de Riesgos de la organización los niveles de aceptación de los mismos, Si no existe dicho sistema, el DEA utilizara su propio juicio sobre los riesgos, pero debe consultarlos con la alta dirección o consejo.

**Calendario de trabajo de auditoría.**

Esta basado el tiempo determinado para la evaluación de contingencias y se establecen las prioridades en la asignación de recursos

**2.5.2. Misión**

Ser la unidad de auditoría interna que brinde un agregado al hotel en el cumplimiento de sus logros y metas propuestas, atendiendo las necesidades importantes que la entidad requiera de una mayor atención.

**2.5.3. Visión**

Ser la mejor opción como herramienta para la gestión y evaluación de riesgos dentro de la industria hotelera.

**2.5.4. Objetivos****General**

Proporcionar a la gerencia del hotel, una herramienta que le permita una adecuada evaluación y gestión de riesgos en las áreas existentes y que estas sean acorde a la visión, misión, objetivos y metas establecidas por la compañía.

**Específicos:**

- Evaluar la eficiencia de las operaciones, resultados e impacto de las mismas.
- Valorar el cumplimiento de normas, políticas y procedimientos del hotel
- Determinar la protección y salvaguarda de los bienes y recursos de la entidad
- Promover la capacidad profesional del personal
- Impulsar la mejora continua de los procesos elaborados por la compañía

**2.5.5. Metas:**

- Números de auditorías que se realizaran en el periodo
- Áreas y procesos dentro del hotel que serán evaluadas
- Presupuestos de tiempo y costo de las auditorías

**2.5.6. Políticas de auditoría****Valores éticos de la Auditoría Interna.**

Independencia, objetividad e imparcialidad.

Para el personal de la auditoría interna es indispensable la autonomía con respecto a la empresa auditada y otros grupos de intereses externos. Se requiere objetividad e imparcialidad en toda la labor efectuada.

Conflicto de intereses.

Proteger su individualización y evitar cualquier posible conflicto de intereses rechazando regalos o gratificaciones que puedan interpretarse como intentos de influir sobre su independencia e integridad, sin perjuicio del deber de denunciar ante las instancias competentes.

Asimismo, debe evitar relaciones razonablemente inconvenientes con los directivos y el personal de los auditados y otras personas que puedan influir, comprometer o amenazar la capacidad de los auditores para actuar.

Utilizar su cargo oficial con propósitos privados y deberá evitar relaciones razonablemente inconvenientes que impliquen un riesgo de corrupción o que puedan suscitar dudas acerca de su objetividad y neutralidad.

Mantener confidencialidad respecto de la información que se les haya suministrado para el ejercicio de su trabajo o que hayan conocido con ocasión de éste.

También, será aplicable lo establecido en el Código de Ética del Instituto de Auditores Internos, el cual contiene dos componentes esenciales:

Los principios que son relevantes para la profesión y práctica de la auditoría interna.

Las reglas de conducta que describen las normas de comportamiento que se espera sean observadas por los profesionales de auditoría interna.

#### **2.5.7. Estrategias**

- Desarrollar prioritariamente el plan de auditoría de acuerdo a las políticas fijadas por el comité de coordinación del sistema de control interno
- Comprometer la ejecución del plan de auditoría basada en riesgo en fomentar valores y la ética que garanticen el debido respeto en las áreas evaluadas como también la objetividad e independencia
- Solicitar auditorías o acompañamiento de un experto técnico sobre asuntos especializados, cuando se requiera en los procesos de auditoría, evaluación y verificación
- Establecer un mecanismo para reportar oportunamente las observaciones de los ejercicios debidamente soportados y validados
- Utilizar adecuadamente los recursos tecnológicos que permitan desarrollar óptimamente el proceso de auditoría planteado
- Permitir que los objetivos propuestos se evalúen de manera eficaz, eficiente, efectiva y económica.

### **2.5.8. Recursos**

Se dispone de desarrollo humano por parte del grupo de auditoría interna así como por el personal involucrado en el control y administración de control interno y de la gestión de riesgos. (Ver cuadro 11)

### **2.5.9. Sistematización y estandarización**

Cuando se realice la implementación de la metodología de amenazas, se debe tener muy en cuenta la utilización de un sistema que ayude a la sistematización de la misma ya que esta cuenta con mucha información. El volumen de la misma aumenta dependiendo del tamaño del hotel y dependiendo de las contingencias críticas que ésta posea. Dentro del cual se menciona los diferentes puntos para una mejor comprensión del trabajo detallados a continuación.

#### **Planteamiento del problema**

En esta fase se encuentra el estudio de las empresas hoteleras, personas claves en la gestión de riesgos en el sector hotelero, las normas aplicables, los riesgos, la evaluación de los mismos y las actividades a realizar.

#### **Causa-Ausencia**

Políticas que permita implementar la gestión de riesgos

Mecanismos para el adecuado manejo de estos en el sector hotelero y su evaluación, así como las actividades a realizar para controlarlos

#### **Incidentes**

Uso no adecuado de la administración de las amenazas

Evaluación de las contingencias no acorde a la gestión, actividades no certeras a la mitigación de estas

#### **Interrogante**

¿Cual es el proceso actual de la gestión de riesgos en el área hotelera?

¿Cuales son los componentes necesarios para diseñar el proceso de sistematización de la evaluación de estos?

¿Como será el diseño del proceso de sistematización?

**Justificación e importancia**

Permitir la detección a tiempo de las amenazas y vulnerabilidades en la gestión y evaluación de riesgos.  
Administrar los incidentes de la misma se puedan presentar

**Alcance**

Presentar el diseño del plan de auditoría interna basada en riesgos del sector hotelero

**Antecedentes de la investigación**

Gestión de riesgos, amenazas del sector, análisis, evaluación, actividades a realizar, diseño del plan de auditoría.

**Marco teórico**

Auditoría, alcance, objetivos, tipo de auditoría, control interno del sector hotelero, análisis, herramientas y evaluaciones de las contingencias, actividades a realizar

**Bases técnica y legal**

Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna

Marco para la Práctica Profesional de Auditoría Interna.

COSO ERM

Código de ética para profesionales emitidos por el Instituto de Auditoría Interna

Ley Reguladora del Ejercicio de la Contaduría Pública

Código de Ética para la profesión de la Contaduría Pública

**Operacionalización de las variables**

Diseño del plan de auditoría Interna basada en riesgo

**Dimensión**

Gestión de riesgos

**Indicador**

Políticas, riesgos, amenazas y vulnerabilidades

**Evaluación de Riesgos**

Integro, confiable, disponible

**Población**

Personal clave en la elaboración y evaluación de los riesgos en el área hotelera

**Técnicas de recolección de datos**

Cuestionario y entrevistas

**Técnicas de análisis de datos**

Estadística descriptiva

**Análisis de resultado**

La gestión de riesgos se basa en la experiencia de los administradores

Se desconocen los riesgos que puedan implicar el uso adecuado de los recursos que se tienen.

### 2.5.10. Auditorías a planear

Luego de conocer los riesgos y haber definido su clasificación, además de tener la estructura del plan se presenta el cuadro de auditorías a realizarse y presentar toda la estructura del plan a la administración para que este sea aprobado. Tal cual se muestra en el cuadro número 10

**Cuadro 10. Cronograma de auditorías**

HOTEL M Y F, S.A. DE C.V. AUDITORÍA INTERNA CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PLAN 2013													
Id	ACTIVIDAD	1° trimestre			2° trimestre			3° trimestre			4° trimestre		
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Auditoría de gestión al área administrativa												
2	Auditoría al área de ornato y limpieza												
3	Auditoría al área de cocina												
4	Auditoría al procedimiento y estrategia de ventas												
5	Auditoría de los procedimientos de mantenimiento y controles establecidos												
5	Seguimiento a acuerdos de junta directiva												
<p>_____</p> <p>ELABORADO POR</p>		<p>_____</p> <p>REVISADO POR</p>											

### 2.5.11. Programas de auditoría

<b>ÁREA ADMINISTRATIVA.</b>				
Nombre de la Empresa: Hotel Dulces Sueños.				
Objetivo: Verificar que se tenga la estructura organizacional definida, manuales y Presupuestos documentados.				
Alcance: Realizar una revisión a los objetivos, procedimientos, políticas, estructura organizativa de la empresa, establecida para el periodo evaluado.				
No.	Procedimientos	Hecho por.	Referencia. Pt's	Observaciones.
1	Solicite la documentación para ejecutar la evaluación; preparando para ello un listado detallado el cual debe contener fecha de entrega. La información a solicitar es la siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Manual de organización.</li> <li>b) Organigrama de la empresa.</li> <li>c) Visión, Misión y Procedimientos establecidos por la administración.</li> <li>d) Políticas de cada área o departamento.</li> <li>e) Presupuesto de gastos y de ventas.</li> <li>f) Estructura de los Sistemas de Información.</li> <li>g) Manuales de puestos de trabajo.</li> </ul>			
2	Realice la recopilación de los antecedentes del área administrativa; por medio de cuestionarios, entrevistas con los principales ejecutivos (gerentes, encargados de áreas o departamentos).			
3	Verifique si existe una definición de la estructura organizativa de la empresa acorde a la actividad que se desempeña.			

4	Identifique si la estructura organizativa de la empresa le permite cumplir con los objetivos, metas y estrategias establecidas.			
5	Establezca si los objetivos y metas de la empresa, son claros, reales y alcanzables.			
6	Razone si las metas y objetivos son explícitos en cuanto a lo que se espera del personal de la empresa.			
7	Determine si las políticas y procedimientos satisfacen los objetivos establecidos.			
8	Verifique si se realizan comparaciones de los resultados obtenidos respecto a los programados.			
9	Identifique la existencia de controles de gestión realizada.			
10	Concluya de acuerdo al trabajo desarrollado.			
11	Elabore informe.			

Fecha de elaboración \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ELABORADO POR

\_\_\_\_\_  
REVISADO POR

\_\_\_\_\_  
APROBADO POR

<b>ÁREA DE VENTAS</b>				
Nombre de la Empresa: Hotel Dulces Sueños.				
Objetivo: Determinar si la gerencia de ventas tiene la capacidad de cumplir con las Metas de ventas y producir ganancias, además de satisfacer las demandas de Los huéspedes.				
Alcance: Evaluar los procedimientos y políticas realizadas por el hotel el cual ayuden a La generación de utilidades a través de estrategias de venta.				
No.	Procedimientos	Hecho por.	Referencia. Pt's	Observaciones.
1	Obtener o elaborar una gráfica de los procedimientos utilizados para el desarrollo de las operaciones.			
2	Investigar sobre los siguientes aspectos: a) Tipos de servicios que se ofrecen. b) Características de los clientes. c) Mercado geográfico en que el hotel participa. d) Investigar la participación competitiva en el mercado.			
3	Cerciorarse si se desarrolla un plan estratégico de mercadeo, el periodo que cubre y la frecuencia con que se actualiza.			
4	Describir las políticas de la empresa para los aspectos siguientes. a) Servicios a los huéspedes. b) Precios y créditos. c) Ventas promociones y publicidad. Verificar la eficacia de ellas y si son acordes a la posición competitiva de la empresa en el mercado.			
5	Indicar la información disponible para monitorear las actividades de comercialización.			

6	Verificar si el personal se capacita adecuadamente vendedores y el personal que tiene relación en forma constante con el huésped.			
7	Verificar si existe una adecuada supervisión de los servicios.			
8	Analizar si se encuentran bien distribuidas las instalaciones para proporcionar eficiencia en los servicios.			

Fecha de elaboración \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ELABORADO POR\_\_\_\_\_  
REVISADO POR\_\_\_\_\_  
APROBADO POR

### ÁREA ORNATO Y LIMPIEZA DE HABITACIONES

Nombre de la Empresa: Hotel Dulces Sueños.

Objetivo: Verificar que en el hotel se cuente con procedimientos y programas de limpieza, el cual le brinden un espacio cómodo a los huéspedes en áreas confortables y limpias

Alcance: Evaluar la eficiencia y eficacia en los procedimientos de ornato y limpieza en Área de habitaciones del hotel.

No.	Procedimientos	Hecho por.	Referencia. Pt's	Observaciones.
1	Verificar si se cuenta con rutinas de limpieza de manera tal que el personal conozca en cada momento las habitaciones que se deben asear.			
2	Cerciorarse del tiempo que se tarda que una habitación sea limpiada después de que esta ha sido desocupada por los huéspedes.			
3	Indague sobre procedimientos de limpieza que se ejecutan cuando existen habitaciones desocupadas por un periodo largo de tiempo.			
4	Investigar si se posee el equipo adecuado en el área de ama de llaves, para realizar la limpieza en el interior de las habitaciones.			
5	Averiguar si existe un programa de verificación de utensilios de baño			
6	Examinar si existe una segregación de funciones en las cuales se determinen horarios y personal a ejecutar la limpieza de las habitaciones.			

7	Inspeccionar si se cuenta con procedimientos de revisión al momento que el huésped abandone su estadía en el hotel con el fin de que no se substraigan utensilios de las habitaciones			
---	---	--	--	--

Fecha de elaboración \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ELABORADO POR\_\_\_\_\_  
REVISADO POR\_\_\_\_\_  
APROBADO POR

### ÁREA DE COCINA

Nombre de la Empresa: Hotel Dulces Sueños.

Objetivo: Verificar que el hotel cuente con procedimientos para la preparación de alimentos y que estos cuenten con calidad y variedad dentro de los menús proporcionados a los huéspedes.

Alcance: Evaluar la eficiencia en la preparación de los alimentos mediante los procesos que se tienen desde la petición de los clientes hasta la entrega de estos y que El huésped quede satisfecho.

No.	Procedimientos	Hecho por.	Referencia. Pt's	Observaciones.
1	Investigar la existencia de procedimientos para elaboración de los alimentos requeridos por los huéspedes			
2	Cerciorarse que el área cuente con el equipo idóneo para la preparación de dichos alimentos			
3	Indagar si existen políticas de variaciones en menús y cada cuanto tiempo estos son actualizados			
4	Verificar si se poseen políticas de trabajo en equipo con el personal que se cuenta dentro del área de cocina			
5	Revisar si se tiene procedimientos de limpieza del área de acuerdo con estándares de calidad.			
6	Estudiar los controles que se realizan en la verificación de los alimentos a utilizar de acuerdo a políticas de revisión de calidad y caducidad de los productos			
7	Verificar si el personal cuenta con reglas de higiene personal para el manejo y preparación de alimentos en el área de cocina.			

8	Revisar si los utensilios como platos, cubiertos y manteles se limpian cada cierto tiempo y están en lugares idóneos.			
9	Examinar que existe procedimiento para el despacho hacia el restaurante o habitaciones de los alimentos elaborados.			

Fecha de elaboración \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
ELABORADO POR\_\_\_\_\_  
REVISADO POR\_\_\_\_\_  
APROBADO POR

El cuadro número 11 presenta las actividades a realizar inmersas en las auditorías con el fin de determinar el costo de la misma (presupuesto de tiempo)

**Cuadro 11.**

	ACTIVIDAD A REALIZAR	PERSONAL ASIGNADO	SUPERVISOR	ASISTENTE	ASISTENTE	Hrs
1	<i>Conversación con gerencia general acerca de la estructura organizacional.</i>	2	4	4	0	8
2	<i>Presentación de propuesta de estructura diseñada y sujeta a aprobación</i>	2	4	4	0	8
3	<i>Estudio de manuales y verificación con procedimientos organizacionales</i>	3	25	25	25	75
4	<i>Consulta con el personal del hotel inmerso en las actividades para la identificación de controles a actualizar</i>	3	16	16	16	48
5	<i>Verificación de manuales organizacionales actualizados y conforme entre gerencias y empleados</i>	3	10	10	10	30
6	<i>Estudio de procedimientos en el rubro de ingresos y comunicación con el personal clave dentro del área</i>	2	16	16	0	32
7	<i>Verificación de la elaboración de procesos y controles a los ingresos y su respectiva revisión</i>	3	6	6	6	18
8	<i>Estudio de los riesgos identificados y propuestas para su administración</i>	2	60	6	0	66
9	<i>Determinación de una administración y gestión de riesgos que conlleve a la minimización de estos</i>	3	40	40	40	120
10	<i>Estudio de posibles políticas para el manejo de precios de venta y créditos otorgados a los huéspedes</i>	2	8	8	0	16
11	<i>Determinación de procedimientos y políticas para el manejo de precios y créditos a los clientes</i>	2	32	32	0	64

ACTIVIDAD A REALIZAR		PERSONAL ASIGNADO	SUPERVISOR	ASISTENTE	ASISTENTE	Hrs
12	<i>Verificación de procedimientos llevados a cabo por los empleados en el área de habitaciones</i>	3	6	6	6	18
13	<i>Establecimiento de procedimientos que los empleados y encargados deberán cumplir en el área de habitaciones</i>	3	20	20	20	60
14	<i>Estudio físico de procedimientos mediante la elaboración de alimentos en el área de cocina y restaurante</i>	3	6	6	6	18
15	<i>Verificación de procedimientos y controles determinados por la gerencia en el área de cocina y restaurante</i>	3	20	20	20	60
16	<i>Verificación de higiene en el área de Stewards y una adecuada limpieza en el área de cocina</i>	3	20	20	20	60
		<b>TOTAL</b>	<b>293</b>	<b>239</b>	<b>169</b>	<b>701</b>
		<b>SALARIO DEVENGADO</b>	<b>\$ 1,200.00</b>	<b>\$ 450.00</b>	<b>\$ 450.00</b>	
		<b>PRECIO POR HORA DE LA AUDITORÍA</b>	<b>\$ 4.10</b>	<b>\$ 1.90</b>	<b>\$ 2.66</b>	

El cuadro número 12 se cuantifica cuanto costará la auditoría

**Cuadro 12. Cálculo de horas hombre**

<b>CÁLCULOS DE HORAS HOMBRE</b>			
<b>PERSONAL</b>	<b>HORAS</b>	<b>COSTOS HORAS HOMBRE</b>	<b>VALOR</b>
SUPERVISOR	293	\$ 4.10	\$ 1,201.30
ASISTENTE	239	\$ 1.90	\$ 454.10
ASISTENTE	169	\$ 2.66	\$ 449.54
			\$ 2,104.94

## **2.6. PRINCIPALES CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **2.6.1. Conclusiones**

- a) Muchas de las entidades del sector no poseen una unidad de auditoría interna dentro de sus instalaciones
- b) En las empresas en estudio no se tiene una adecuada gestión de riesgos debido al poco personal capacitado y al desconocimiento de lo que es tema de gestión.
- c) Los hoteles que sí poseen un departamento de auditoría interna no se apoyan en la implementación de un plan de auditoría basada en riesgo para el fortalecimiento de sus operaciones.

### **2.6.2. Recomendaciones**

- a) A fin que los administradores del sector en estudio mejoren significativamente, se recomienda a estos la implementación de un área o departamento de auditoría interna que le permita dar un agregado y que le ayude a tener un mejor manejo de sus controles.
- b) Fomentar que las empresas en estudio posean un proceso de gestión de riesgo y que se especialicen en la aplicación del mismo.
- c) Es fundamental la elaboración e implementación de un plan de auditoría interna basado en riesgo que fortalezcan al área de auditoría interna y a la organización a los logros de sus objetivos y metas.
- d) Puesto que es de gran interés mejorar los niveles de conocimientos de los futuros profesionales de Contaduría Pública, en especial de los de la Universidad de El Salvador, el presente trabajo de graduación coadyuvará como un documento guía en el uso de un plan de auditoría basado en riesgo.

## BIBLIOGRAFÍA

**Asociación de hoteles en El Salvador.** año 2011.

<http://www.hoteles-elsalvador.com/old/index.php?lang=es&articulo=52>

**Arteaga santeliz, Juan Ernesto; Gonzalez Alvarenga, Javier Alcides; Orantes Rivas, Vanessa Damaris; Rodas Flores, Leydi Mercedes.** Año 2009, "*Manual para el diseño de un plan de auditoría interna basado en el enfoque de evaluación de riesgos según el componemte de evaluación de riesgos de COSO II ERM – Administración de riesgos empresariales*". Trabajo para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas. Antigua Cuscatlan.

**Committe of sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).** año 2004.

Gestión de Riesgos Corporativos-Marco integrado, Técnica de Aplicación

**Decreto No. 899** del 10 de diciembre de 2005. Ley de Turismo de El Salvador

**Dirección General de Estadística y Censos.** ( año 2011 ). directorio de empresas 2011

[http://www.digestyc.gob.sv/index.php?option=com\\_phocadownload&view=category&id=:directorio-de-empresas&Itemid=79](http://www.digestyc.gob.sv/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=:directorio-de-empresas&Itemid=79)

**Estupiñán. R.** El Riesgo y el Nuevo Enfoque de Control Interno. Colombia

**Hernandez morales, Gabriel.** Año 2010, `` *Auditoria Interna Basada en Riesgos de la Cartera de Extrafinanciamiento en una Empresa emisora de Tarjetas de Crédito que forma parte de un Grupo Financiero*``. Trabajo de graduación para optar al grado de Licenciado en Contaduría Pública, Universidad de San Carlos Guatemala.

**IASB.** año 2011. Marco para la practica profesional de auditoría interna

**Libro General Consejos para La Practica (Anteriormente,Guías o Pautas del Libro Rojo).** Año 2001. Instituto de auditores internos de España.

**Pineda H. R.** La evaluación del riesgo en la auditoría interna. Colombia

**Rittemberg, Moore y Covalesski.** El outsourcing en la auditoría interna. USA

**Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio. P.** B.año 2006 Metodología de la Investigación. México: MacGraw Hill Interamericana.

**The institute of internal auditors.** Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna 2011

# **ANEXOS**

### **Metodología de la información**

El trabajo se realizó mediante la aplicación del enfoque hipotético – deductivo, ya que estos parten de la identificación de un problema y la aplicación de una serie de procedimientos para darle solución, además analizar las variables o unidades de observación, la presencia de una situación y en quiénes se está presentando la problemática que se haya definido.

La investigación en general estuvo basada esencialmente en realizar un análisis bibliográfico, un estudio de campo el cual se baso en la circulación de cuestionarios a gerentes y administradores inmersos en la industria hotelera.

### **Problema Observado**

Se llevó a cabo a raíz de que no existe actualmente un documento que comprenda la eficiente evaluación de riesgos en el sector hotelero, en vista que estas empresas tienen un rol de gran importancia debido a que se encargan de dar un soporte a la economía salvadoreña.

### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de auditoría interna basado en riesgo, enfocado a la industria hotelera a fin de contribuir en la toma de decisiones gerenciales en las áreas administrativas y operativas dentro de las entidades.

### **Objetivos Específicos**

- Establecer procedimientos que le permitan al auditor, la identificación y evaluación de los niveles de contingencias administrativas y operacionales.
- Contribuir al mejoramiento del manejo de amenazas y de los sistemas de control interno.
- Realizar un proceso de planeación en la industria hotelera con un enfoque de auditoría basada en riesgo

### **Utilidad Social**

Se beneficiará a este sector en la formulación de un plan actualizado, confiable y flexible para que los objetivos previstos de las empresas logren ser alcanzados de una manera eficaz y eficiente.

Además, le será útil a la gerencia o al gobierno corporativo del sector y a profesionales de contaduría pública y auditoría interna, a futuras investigaciones que otros estudiantes realicen en el área.

### **Unidad de análisis**

Los individuos sujetos a observación fueron:

Personal clave en la gestión de riesgo las cuales pueden ser, gerentes financieros, administrativos y auditores internos de las entidades hoteleras en los municipios de San Salvador y Antigua Cuscatlán

### **Instrumentos y técnicas a utilizadas en la investigación**

Encuestas; estas contribuyeron a la obtención de información por medio de cuestionario prediseñado con el fin de conocer diferentes opiniones, características de acuerdo a la naturaleza del estudio. Se aplicó la técnica mediante sistemas estadísticos que estudian la recolección, análisis en interpretación de datos y que ayuda en la toma de decisiones o para explicar condiciones regulares o irregulares de la investigación.

## Questionario utilizado para recolección de información



### UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA



## INDICACIONES

Le agradecemos que cada pregunta planteada sea respondida con toda veracidad ya que es importante para nuestra investigación y la cual deberá encerrar en un círculo las que posean opción múltiple y complementar en las que sea necesaria.

1. ¿Qué tipos de auditoría les son practicadas a la entidad?

- a) Interna
- b) Financiera
- c) Fiscal
- d) De gestión
- e) Integral
- f) De control de calidad

2. ¿Quién es el encargado de los controles operativos y administrativos en la entidad?

- a) Propietarios
- b) Gerente
- c) Contador
- d) Jefe de cada departamento de operación
- e) otros
- f) No se tiene un cargo definido

3. ¿Existe un proceso de gestión de riesgo en el negocio plenamente identificado?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

4. ¿En caso de no tener implementado un adecuado proceso de gestión de riesgos, en qué plazo se pretende implementar uno?

- a) Corto (de tres a seis meses)
- b) Mediano (de seis meses a un año )
- c) Largo ( un año a un año y medio)
- d) No se pretende implementar

5. ¿Qué enfoque utiliza la administración para la evaluación de riesgos?

- a) COSO ERM
- b) Basilea riesgo operacional
- c) Ley sarbanes oxley (2002)
- d) Turnbull (revised 2006)
- e) Marco para la práctica profesional de auditoría interna
- f) ISO 31000 (2009)

6. ¿De las opciones señaladas a continuación cual es la manera de priorizar la gestión y administración del riesgo en la entidad?

- a) Fiabilidad de integridad de la información operativa o administrativa
- b) Eficacia y eficiencia de las operaciones operativas y administrativas
- c) Protección de activos
- d) Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos
- e) Todas las anteriores

7. ¿Cuál es la causa por la cual no se posee un adecuado proceso de gestión de riesgo del negocio?
- a) No existe una unidad de auditoría interna
  - b) Poco conocimiento relacionado al proceso de gestión de riesgo
  - c) Costo de implementación alto
  - d) El proceso no es considerado importante
  - e) Otros
8. De las siguientes áreas que se muestran a continuación, ¿en cuál se ha identificado más dificultades que incidan en la operatividad de la entidad?
- a) Administración
  - b) Operación
  - c) Contabilidad
  - d) Finanzas
  - e) Mercadeo
  - f) Todas las anteriores
9. ¿Que problemas han sido identificados dentro de las áreas expuestas en la pregunta anterior?
- a) La poca cobranza
  - b) Controles y registros de personal incompletos
  - c) Mala organización en documentos contables
  - d) Llegadas tardes del personal
  - e) Desmotivación del personal con el cargo que desempeña
  - f) Mala atención hacia los clientes
  - g) Publicidad incorrecta del servicio
  - h) Comunicación deficiente entre los diferentes departamentos
  - i) No se posee adecuada seguridad física en las instalaciones
  - j) Atención inadecuada a asuntos que competen a comisiones del Concejo
  - k) Compras inadecuadas

10. ¿Qué probabilidad de impacto se ha determinado en los riesgos del negocio descritos anteriormente?

- a) Alto
- b) Medio
- c) Bajo

11. ¿En qué aspecto ayudaría la implementación de gestión de riesgo dentro del sector hotelero?

- a) Los objetivos de la organización apoyen a la misión de la organización y estén alineados con la misma
- b) Los riesgos significativos estén identificados y evaluados
- c) Se seleccionen respuestas apropiadas al riesgo en la empresa
- d) Que se alineen los riesgos con la aceptación de riesgos por parte de la organización
- e) Todas las anteriores

12. ¿Existe una referencia bibliográfica suficiente que utilice la entidad para la gestión y administración del riesgo?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

13. De las opciones señaladas, ¿Qué decisiones toma la gerencia para la administración del riesgo de la empresa?

- a) Se minimiza
- b) Se evita
- c) Se comparte
- d) Se asume
- e) Se acepta

14. ¿Si existiera un plan basado en riesgo en auditoría interna, en qué medida ayudaría al proceso de evaluación de ese riesgo dentro de la empresa?

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Nada

15. ¿De que forma una investigación con características a fines con este tema, brindaría un agregado a la entidad para la mejora de una evaluación de riesgo del negocio?

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Nada

16. ¿Consideraría esta investigación como documento bibliográfico para uso de la entidad en un futuro?

Si\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

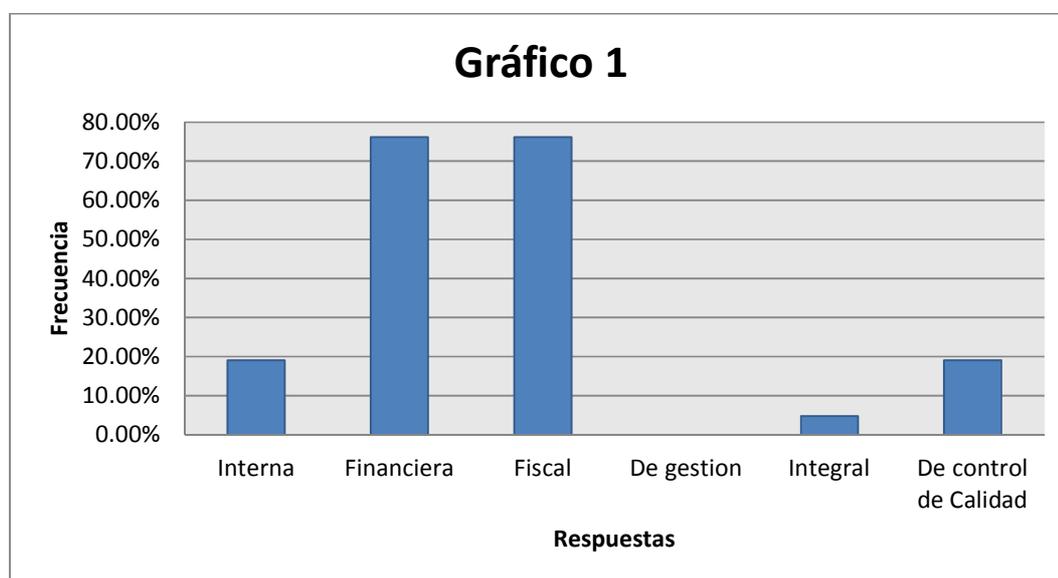
## Tabulación e interpretación de los datos obtenidos

### Resultados

1. ¿Qué tipos de auditoría les son practicadas a la entidad?

Objetivo: Indagar sobre los tipos de auditoría que le son practicadas a las empresas hoteleras del área de San Salvador y Antigua Guatemala

Respuestas		Frecuencia %
Interna	4/21	19.05%
Financiera	16/21	76.19%
Fiscal	16/21	76.19%
De gestión	0/21	0.00%
Integral	1/21	4.76%
De control de Calidad	4/21	19.05%

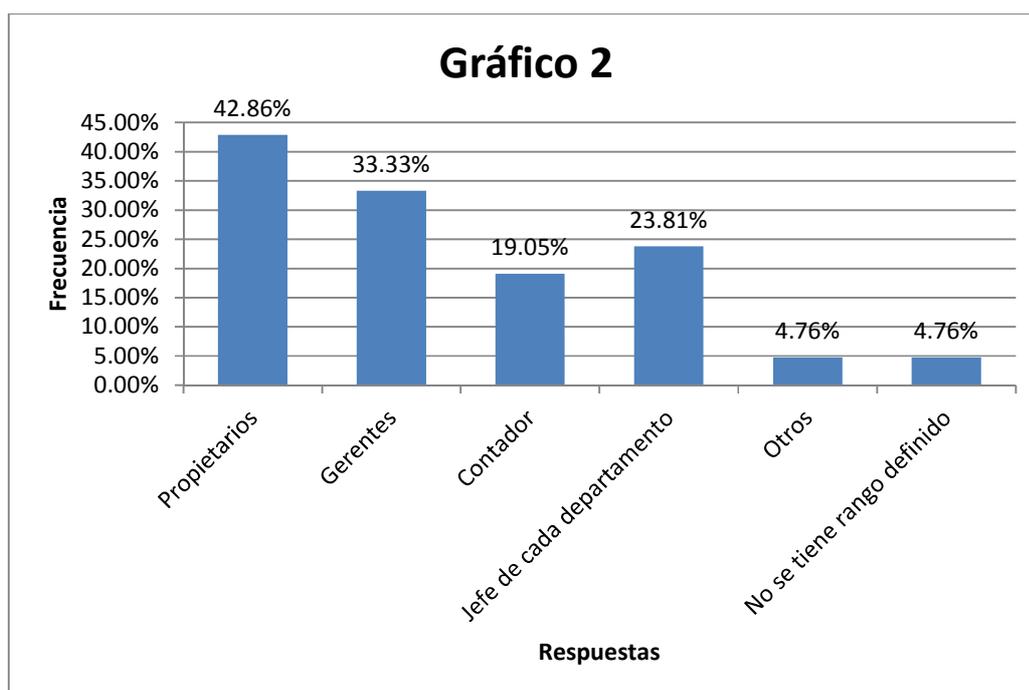


**Análisis e interpretación:** De acuerdo al gráfico anterior, con respecto a las auditorías mayormente demandadas son la financiera y fiscal, ya que 76.19% y 76.19% elementos de la población de 21 contestaron que se les practica, por otra parte, se observa notablemente la ausencia de las demás auditorías en el sector hotelero, auditoría interna 19.05%, auditoría de gestión 0%, auditoría integral 4.76% y auditoría control de calidad 19.05%.

2. ¿Quién es el encargado de los controles operativos y administrativos en la entidad?

Objetivo: Indagar sobre que persona recae el cargo del controles los procesos administrativos y operativos de la entidad.

Respuestas		Frecuencia %
Propietarios	9/21	42.86%
Gerentes	7/21	33.33%
Contador	4/21	19.05%
Jefe de cada departamento	5/21	23.81%
Otros	1/21	4.76%
No se tiene rango definido	1/21	4.76%

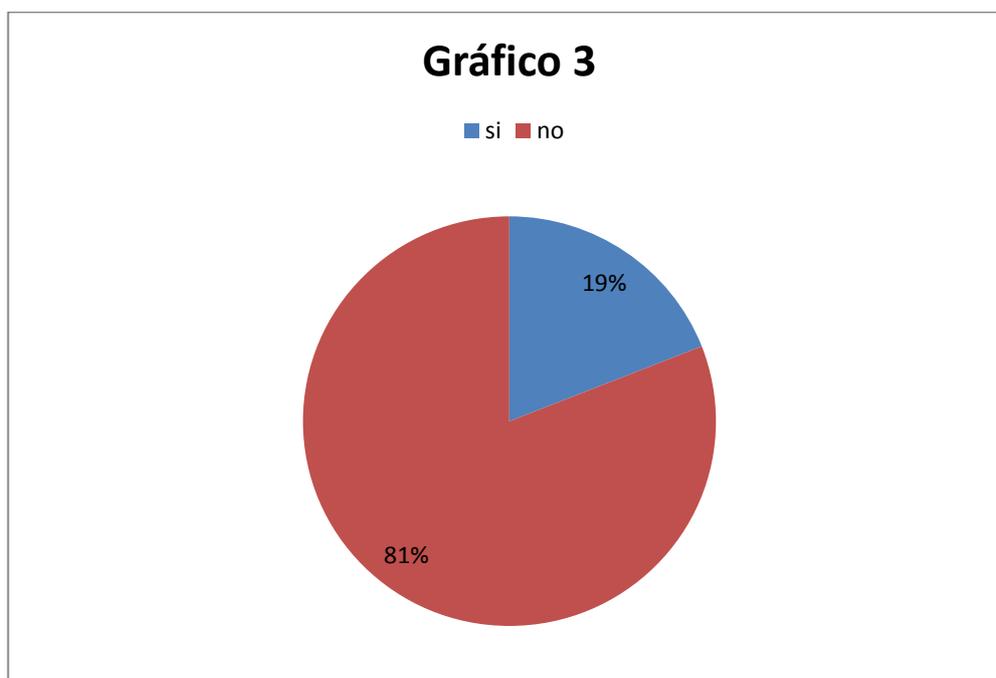


**Análisis e interpretación:** Los controles operativos y administrativos del sector hotelero recaen en los propietarios con un 42.86%, pero estos a su vez se asocian con los gerentes 33.33% y jefe de cada departamento de operación 23.81%, el resto de elementos de la población es el mismo contador quien es el encargado de los controles 19.05%, o no tiene un cargo definido la persona encargada de revisar dichos controles 4.76%

3. ¿Existe un proceso de gestión de riesgo en el negocio plenamente identificado?

Objetivo: conocer si la entidad posee un proceso de gestión de riesgo que aporte un adecuado manejo a estos.

Respuestas		Frecuencia %
Si	4	19%
No	17	81%
Total	21	100%

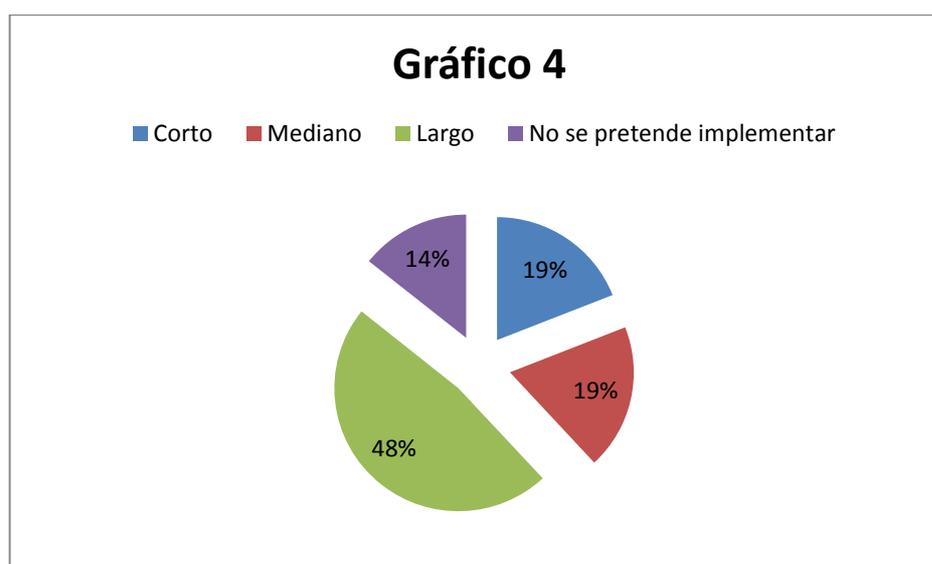


**Análisis e interpretación:** Es notable la ausencia de un proceso de gestión de riesgos en las empresas hoteleras de los municipios de San Salvador y Antigua Cuscatlán, ya que solo cuatro componentes de la población dicen tener dicho proceso que es el 19%, el otro 81% que son 17 elementos dice no poseer el proceso de gestión.

4. ¿En caso de no tener implementado un adecuado proceso de gestión de riesgos, en qué plazo se pretende implementar uno?

Objetivo: indagar sobre si la entidad implementara en un futuro un sistema de gestión de riesgo

Respuestas		Frecuencia %
Corto	4	19%
Mediano	4	19%
Largo	10	48%
No se pretende implementar	3	14%
Total	21	100%

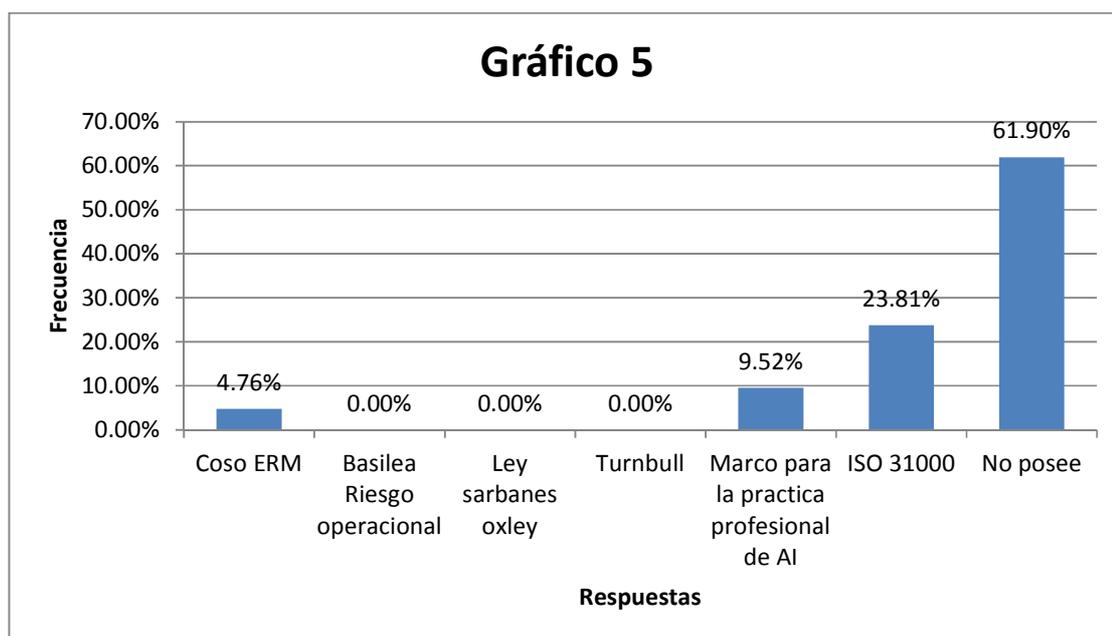


**Análisis e interpretación:** En cuanto al tiempo para implementar un adecuado proceso de gestión es a largo plazo 48%, ocho elementos de la población 19% a mediano y a corto plazo respectivamente y los restantes componentes lo pretender implementar con el otro 14% para completar el 100% de la población.

5. ¿Qué enfoque utiliza la administración para la evaluación de riesgos?

Objetivo: saber si el método utilizado por la compañía para la evaluación del riesgo esta dentro de un marco regulatorio de la auditoría interna.

Respuestas		Frecuencia %
Coso ERM	1/21	4.76%
Basilea Riesgo operacional	0/21	0.00%
Ley sarbanes oxley	0/21	0.00%
Turnbull	0/21	0.00%
Marco para la practica profesional de AI	2/21	9.52%
ISO 31000	5/21	23.81%
No posee	13/21	61.90%

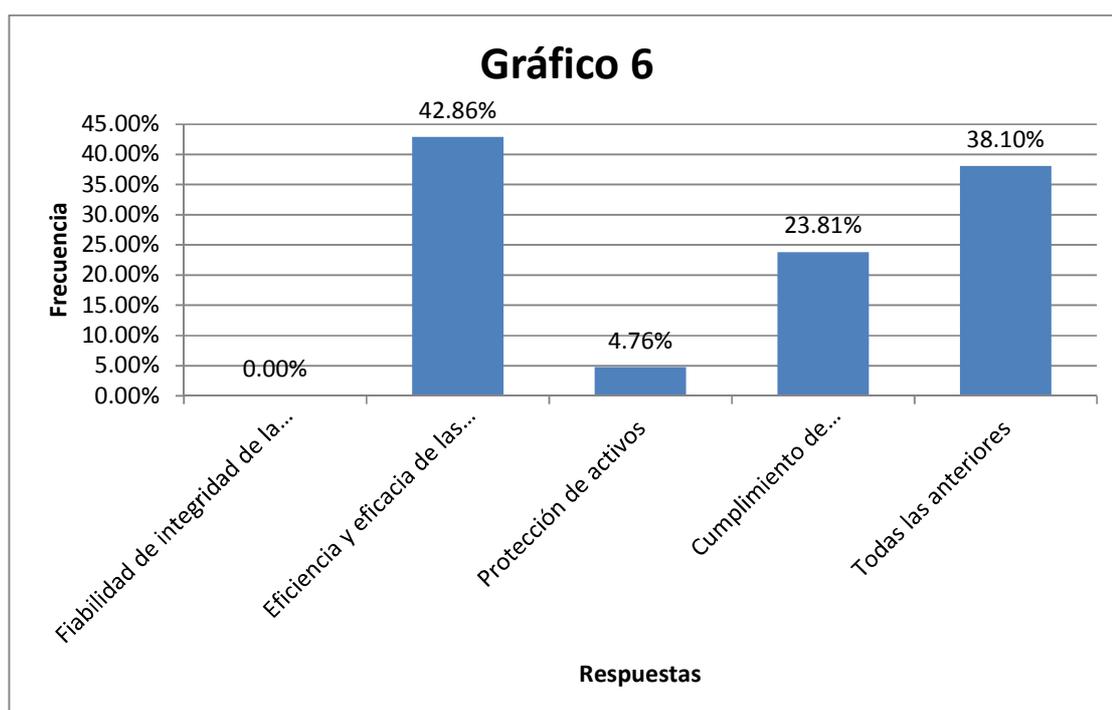


**Análisis e interpretación:** 13 elementos de la población 61.90% desconocen un enfoque para evaluación de riesgos, el 23.81% dicen utilizar la Norma ISO 9001 enfocada a hoteles pero no es la ISO 31000 enfocada a la gestión de riesgos; otros componentes que utilizan el marco para la practica profesional de auditoría interna son 2 9.52%, pero se puede observar que en la pregunta 1 contestaron 4 entidades que tenían departamento de auditoría interna, hay dos que no utilizan el enfoque anterior y el restante elemento utiliza el enfoque COSO ERM con el 4.76%.

6. ¿De las opciones señaladas a continuación cuál es la manera de priorizar la gestión y administración del riesgo en la entidad?

Objetivo: Conocer cuales son la prioridades en la cuales se enfoca la gestión y administración del riesgo que se realiza.

Respuestas		Frecuencia %
Fiabilidad de integridad de la información	0/21	0.00%
Eficiencia y eficacia de las operaciones	9/21	42.86%
Protección de activos	1/21	4.76%
Cumplimiento de leyes, regulaciones y contratos	5/21	23.81%
Todas las anteriores	8/21	38.10%

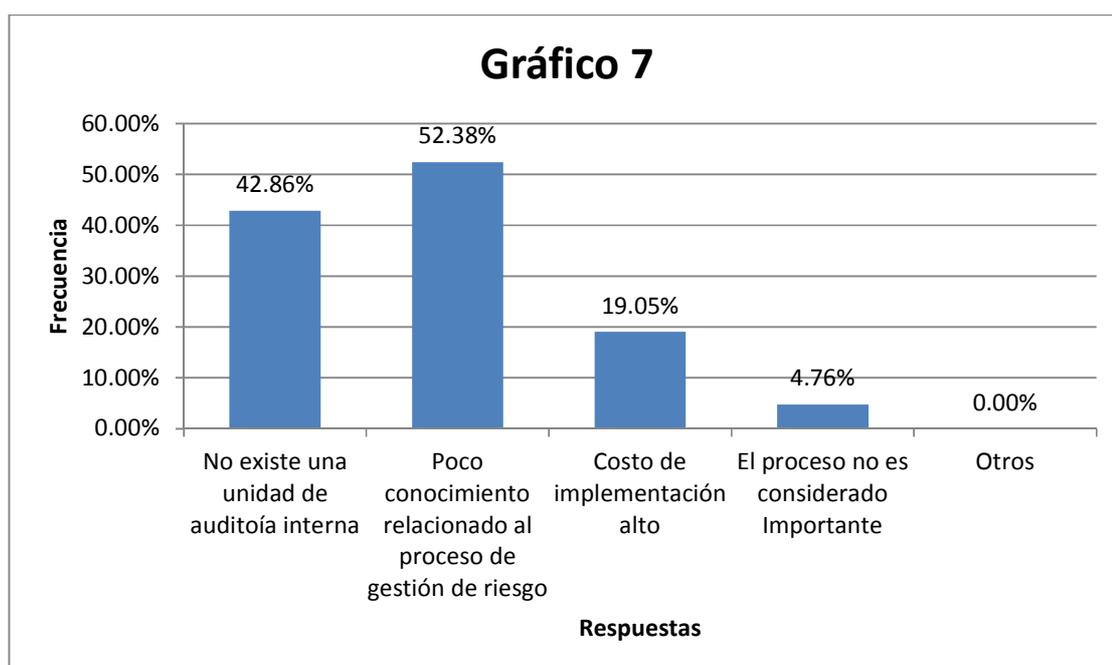


**Análisis e interpretación:** Como se detalla anteriormente las empresas del sector buscan la priorización de la gestión de riesgos utilizando al máximo los recursos con la eficacia y eficiencia 42.86%, algunas entidades hoteleras poseen varias opciones para realizar la priorización 38.10%, el resto de negocios buscan cumplir con las diferentes leyes aplicables 23.81% o proteger sus activos 4.76%

7. ¿Cual es la causa por la cual no se posee un adecuado proceso de gestión de riesgo del negocio?

Objetivo: evaluar las razones por la que no se posee un proceso de gestión de riesgo.

Respuestas		Frecuencia %
No existe una unidad de auditoría interna	9/21	42.86%
Poco conocimiento relacionado al proceso de gestión de riesgo	11/21	52.38%
Costo de implementación alto	4/21	19.05%
El proceso no es considerado Importante	1/21	4.76%
Otros	0/21	0.00%

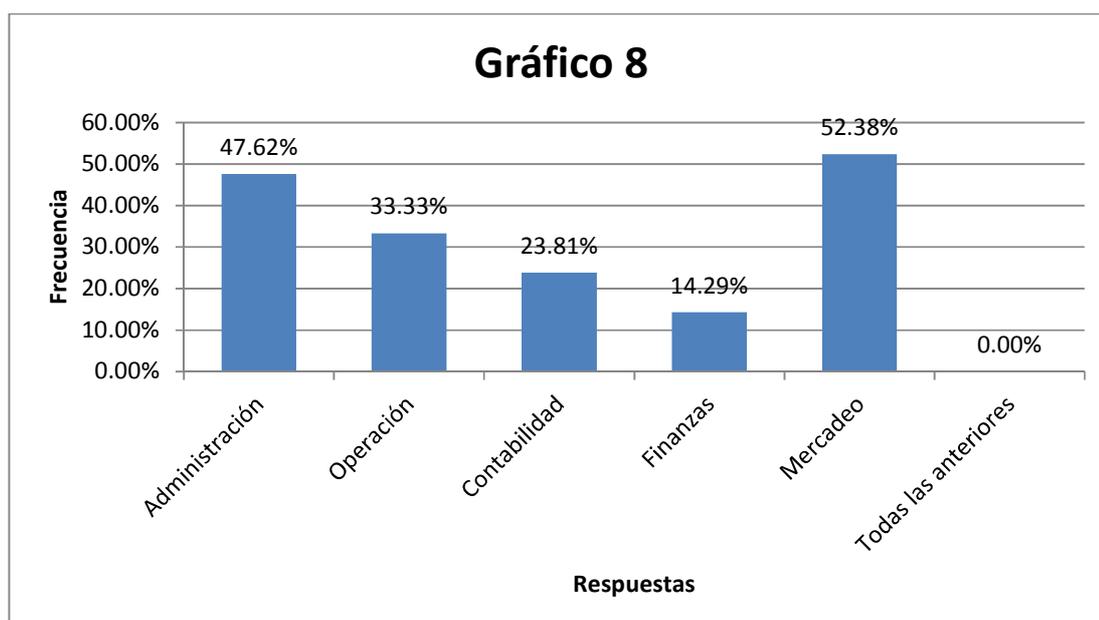


**Análisis e interpretación:** El poco conocimiento relacionado al proceso de gestión riesgo en el sector es la causa de que algunas empresas hoteleras no posean un adecuado del mismo 52.38%, pero la causa va relacionada por que no poseen una unidad de auditoría interna 42.86%, otras dicen que la causa es por el costo de implementación alto 19.05%, y el restante que el proceso no es considerado importante 4.76%

8. De las siguientes áreas que se muestran a continuación, ¿en cuál se ha identificado más dificultades que incidan en la operatividad de la entidad?

Objetivo: conocer en que áreas la entidad muestra mas dificultades que incidan en la operatividad.

Respuestas		Frecuencia %
Administración	10/21	47.62%
Operación	7/21	33.33%
Contabilidad	5/21	23.81%
Finanzas	3/21	14.29%
Mercadeo	11/21	52.38%
Todas las anteriores	0/21	0.00%

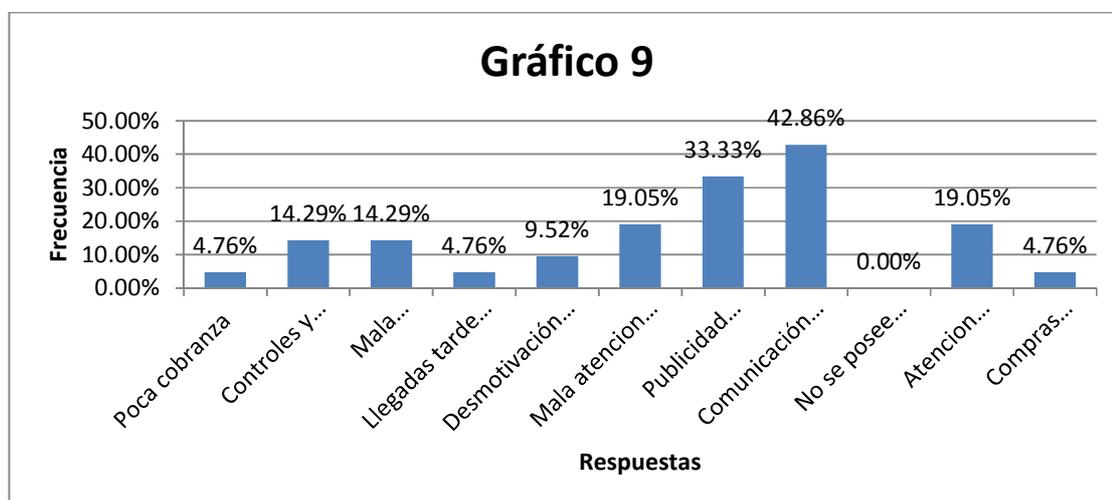


**Análisis e interpretación:** Las empresas hoteleras tienen más impedimentos en el área de mercadeo 52.38%, no obstante, el problema viene derivado las dificultades que inciden en los departamentos de administración 47.62% y operación 33.33%, las restantes obstáculos inciden en los departamentos de contabilidad 23.81%) y finanzas 14.29%.

9. ¿Que problemas han sido identificados dentro de las áreas expuestas en la pregunta anterior?

Objetivo: Qué problemas tiene identificado el sector hotelero en su estructura organizativa.

Respuestas		Frecuencia %
Poca cobranza	1/21	4.76%
Controles y registros de personal incompletos	3/21	14.29%
Mala organización en documentos contables	3/21	14.29%
Llegadas tarde del personal	1/21	4.76%
Desmotivación del personal con el cargo que desempeña	2/21	9.52%
Mala atención hacia los clientes	4/21	19.05%
Publicidad incorrecta del servicios	7/21	33.33%
Comunicación deficiente entre los diferentes departamentos	9/21	42.86%
No se posee adecuada seguridad física en las instalaciones	0/21	0.00%
Atención inadecuada a asuntos que competen a comisiones del consejo	4/21	19.05%
Compras inadecuadas	1/21	4.76%



**Análisis e interpretación:** El mayor problema que las empresas tienen identificados dentro de las áreas son la comunicación deficiente entre los diferentes departamentos 42.86% y la publicidad incorrecta 33.33%, todo esto conlleva a la mala atención de los clientes 19.05%, y no permite una atención adecuada a asuntos que competen a comisiones del concejo 19.05%, los que presentan mayores obstáculos en conjunto son el 28.58%, los restantes en grupo no generan una considerable dificultad de 23.80%

10. ¿Qué probabilidad de impacto se ha determinado en los riesgos del negocio descritos anteriormente?

Objetivo: indagar en las probabilidades que pudieran generar los riesgos del negocio en el cumplimiento de sus objetivos.

Respuestas		Frecuencia %
Alto	3	14%
Medio	16	76%
Bajo	2	10%
total	21	100%

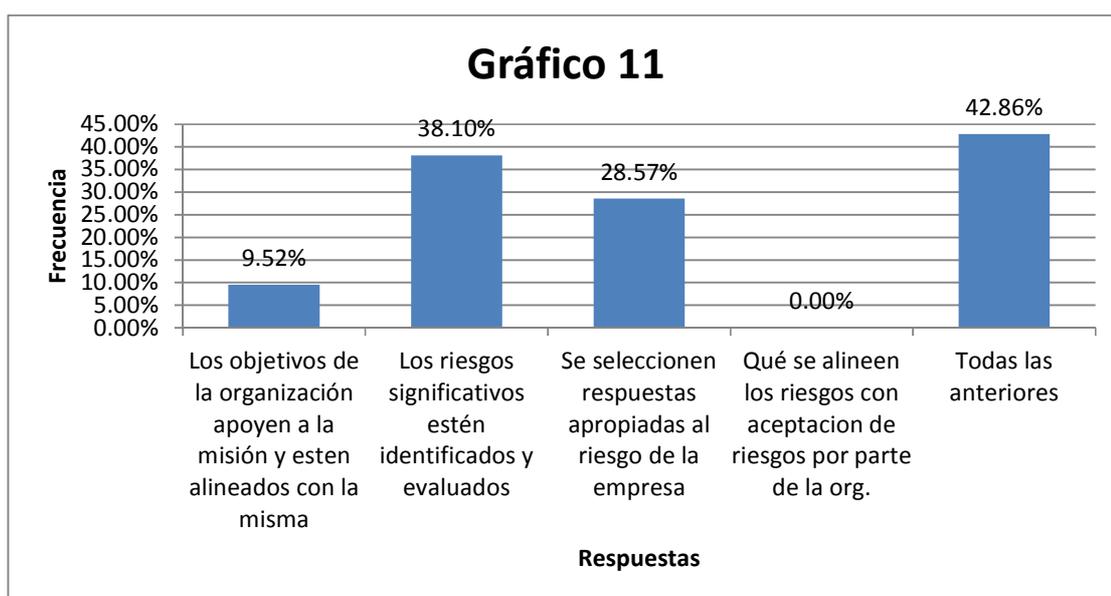


**Análisis e interpretación:** La expectativa de impacto que determinan los riesgos en el sector hotelero es medio, 16 elementos de la población tienen una posibilidad media 76%, a esto se suma el 14% de probabilidad alta, y dos elementos de 21 de la población tienen bajo su impacto de riesgo 10%

11. ¿En qué aspecto ayudaría la implementación de gestión de riesgo dentro del sector hotelero?

Objetivo: Conocer en que aspectos dentro de la empresa ayudaría la implementación de un proceso de gestión riesgos.

Respuestas		Frecuencia %
Los objetivos de la organización apoyen a la misión y estén alineados con la misma	2/21	9.52%
Los riesgos significativos estén identificados y evaluados	8/21	38.10%
Se seleccionen Respuestas apropiadas al riesgo de la empresa	6/21	28.57%
Qué se alineen los riesgos con aceptación de riesgos por parte de la org.	0/21	0.00%
Todas las anteriores	9/21	42.86%

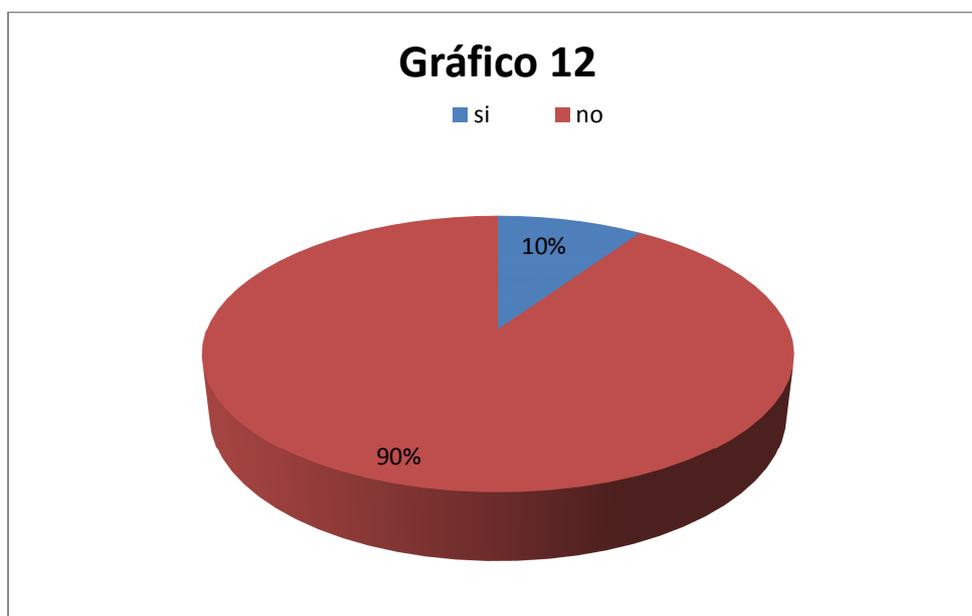


**Análisis e interpretación:** En el gráfico de la pregunta anterior se observa que las empresas hoteleras recibirían un aporte adicional al implementar una gestión de riesgos en este rubro con un 42.86%, los elementos de la población como que la poseen según la pregunta tres solo vendría a reforzar la que tienen con debilidades como lo son riesgos identificados y evaluados 38.10% y se seleccionen respuestas apropiadas al riesgo de la empresa 28.57%, proporcionaría un agregado para que los objetivos de la empresa apoyen a la misión con 9.52%.

12. ¿Existe una referencia bibliográfica suficiente que utilice la entidad para la gestión y administración del riesgo?

Objetivo: indagar si la entidad tiene un marco de referencia bibliográfico el cual ponga en práctica para la gestión y administración del riesgo del negocio.

Respuestas		Frecuencia %
si	2	10%
no	19	90%
total	21	100%

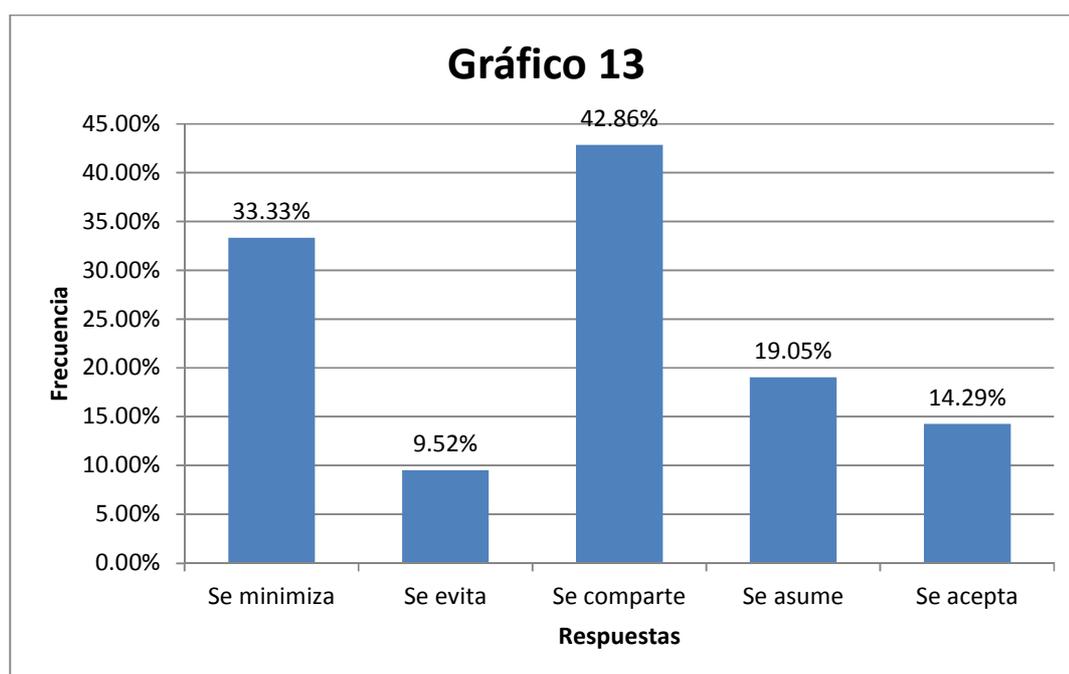


**Análisis e interpretación:** Si existiera más bibliografía en el sector hotelero las empresas de este rubro quizás podrían tener una mejor administración de contingencias ya que el 90% de población manifiesta que no hay suficiente bibliografía la gestión de riesgos.

13. De las opciones señaladas, ¿Qué decisiones toma la gerencia para la administración del riesgo de la empresa?

Objetivo: saber como se maneja la administración del riesgo dentro de la entidad.

Respuestas		Frecuencia %
Se minimiza	7/21	33.33%
Se evita	2/21	9.52%
Se comparte	9/21	42.86%
Se asume	4/21	19.05%
Se acepta	3/21	14.29%

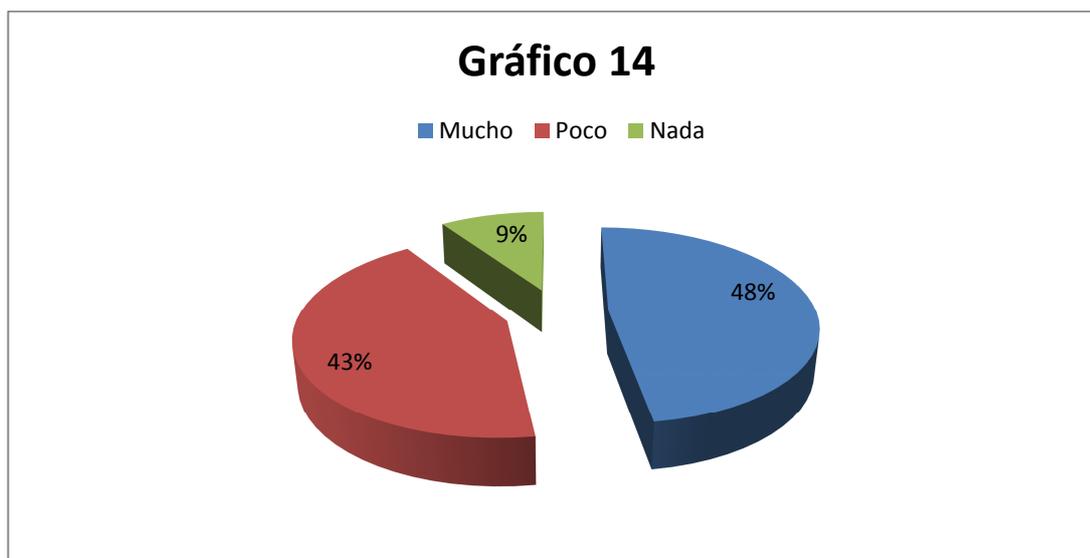


**Análisis e interpretación:** Las decisiones más significativas que toma la gerencia en la industria hotelera es de compartir los riesgos con una respuesta de nueve del total de encuestados representando el 42.86%, siete Respuestas que representan el 33.33 % minimizan el riesgo, el resto de opciones de decisiones de parte de la gerencia van encaminados en asumirlos y evitarlos con un 9.52% y 14.29% respectivamente.

14. ¿Si existiera un plan basado en riesgo en auditoría interna, en qué medida ayudaría al proceso de evaluación de ese riesgo dentro de la empresa?

Objetivo: conocer en que medida contribuye un plan basado en riesgo en la evaluación del riesgo en la entidad

Respuestas		Frecuencia %
Mucho	10	48%
Poco	9	43%
Nada	2	10%
total	21	100%

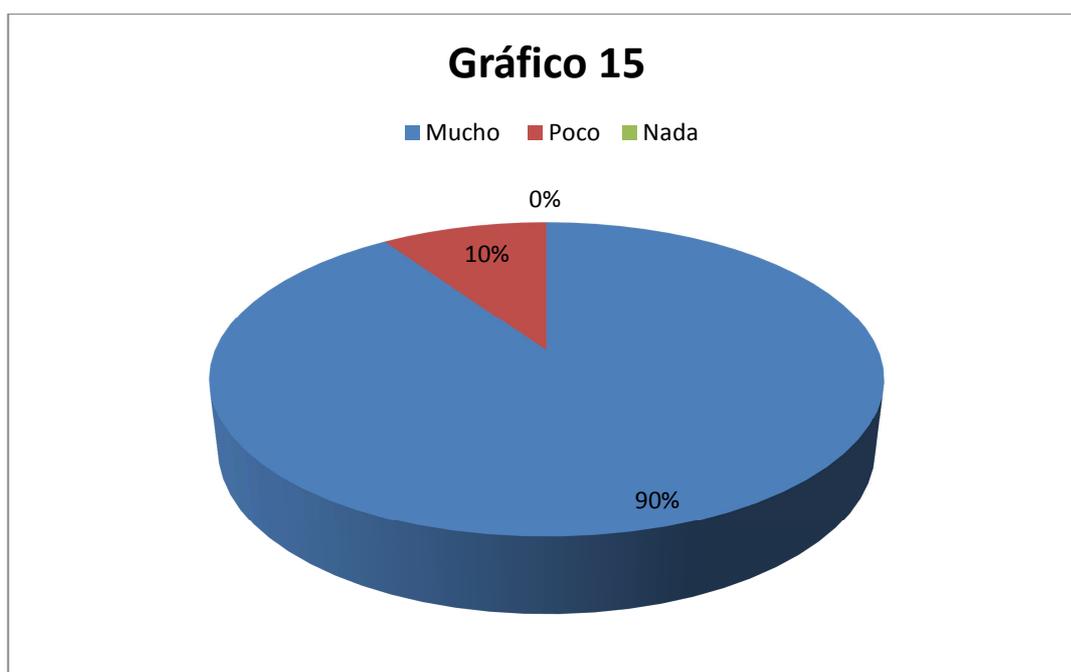


**Análisis e interpretación:** Si bien es cierto que en el sector hotelero el 43% de la población expresa que serviría de poco un plan basado en riesgos, esto se debe a la poca referencia bibliográfica que existe sobre el tema, si se tuvieran mayor conocimiento documentado del contenido, utilizarían de una mejor forma y tener una mejor gestión de contingencias, un 48% dice que serviría de mucho un plan basado de riesgos que quizás desconocen documentación adecuada para este tema, pero debido a los riesgos identificados creen que les puede dar un agregado a la empresa y 2 elementos de la población de 21 hoteles dice que no les ayudaría en nada un plan basado en riesgo.

15. ¿De que forma una investigación con características a fines con este tema, brindaría un agregado a la entidad para la mejora de una evaluación de riesgo del negocio?

Objetivo: indagar si de alguna forma la investigación brindaría en valor agregado a la entidad para la mejora de su evaluación del riesgo

Respuestas		Frecuencia %
Mucho	19	90%
Poco	2	10%
Nada	0	0%
total	21	100%

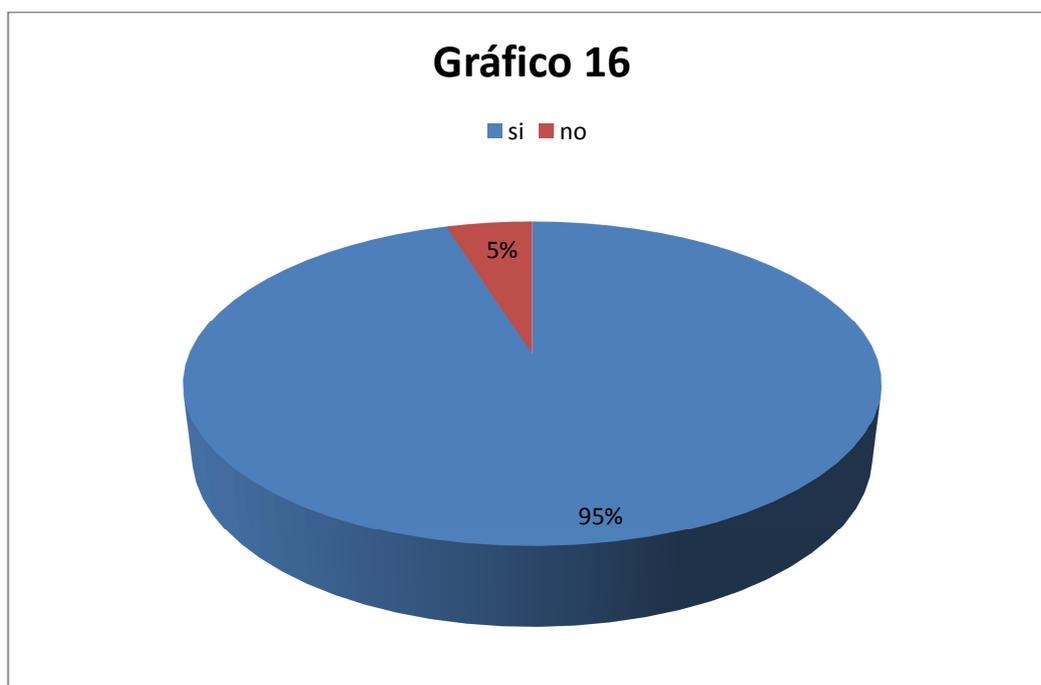


**Análisis e interpretación:** En el gráfico anterior se observa que ya habiendo una investigación a fin sobre el tema de gestión de riesgos en un 90% de la población declara que serviría en el área hotelera y dos elementos que expresan que no ayudaría en nada un plan basado en riesgos en esta pregunta sostiene que sería insuficiente la ayuda que brindará una investigación de gestión de riesgos.

16. ¿Consideraría esta investigación como documento bibliográfico para uso de la entidad en un futuro?

Objetivo: saber si la investigación realizada podrá ser tomada en cuenta para uso dentro de la entidad y que esta le brinde un aporte bibliográfico.

Respuestas		Frecuencia %
si	20	95%
no	1	5%
total	21	100%



**Análisis e interpretación:** El sector hotelero que sirve de población en esta investigación considera a futuro como un agregado bibliográfico y que ayudaría a tener una adecuada gestión de riesgos 95%, mientras que un elemento dice que no le serviría como material bibliográfico.

**Acuerdo de junta directiva de aprobación de plan de auditoría interna basada en  
riesgo**

Junta de Directores  
RES. No. \_\_\_\_\_

San Salvador \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Licenciado  
Rubén Flores  
Gerente de MYF, S.A de C.V.  
Presente

Atentamente remito a usted anexo a la presente, Resolución de Junta General  
No. \_\_\_\_\_, adoptada en Sesión número \_\_\_\_\_, de fecha \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_  
Relativa a: "PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGOS AÑO 2013".

Cordialmente,  
Ernesto Ardon  
Gerente Legal

C.C. Presidencia  
Gerencia General  
Archivo

Sesión No. \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

**PLAN DE AUDITORÍA INTERNA BASADA EN RIESGOS PARA EL AÑO 2013**

El Gerente de Auditoría Interna informo que se ha elaborado un plan de auditoría interna basada en riesgos año 2013 el cual fue conocido por el comité de Auditoría en sesión \_\_\_\_\_ de fecha \_\_\_\_\_ acordando presentar dicho plan a la junta de directores para su aprobación.

Manifestó que el siguiente plan se explica la estructura, objetivos de la auditoría, el alcance, la evaluación de áreas críticas y de riesgos, las políticas y estrategias, los recursos disponibles y el cronograma de actividades de auditorías a realizar en el año 2013

Resolución \_\_\_\_\_

La Junta General después de conocer y analizar lo expuesto por el Gerente de Auditoría Interna RESUELVE aprobar el "Plan de Auditoría Interna Basada en Riesgo 2013" autorizando al Gerente de Auditoría interna para que lo remita a la Gerencia general se agrega al presenta plan una copia de la misma.