



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

**TÍTULO:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE SERVICIO AÉREO  
REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS, PROVINCIA DE MORONA  
SANTIAGO, PERIODO 2014, PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA,  
EFICACIA Y EFECTIVIDAD**

**AUTORA:**

Morocho Plasencia Lilian Patricia

**TUTOR:**

Ms. Marco Moreno

**Riobamba, 2015**

## **INFORME DEL ASESOR**

En mi calidad de Tutor, y luego de haber revisado el desarrollo de la Investigación elaborada por: Morocho Plasencia Lilian Patricia con C.I 1400749659, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría; tengo a bien informar que el trabajo investigativo, cumple con los requisitos exigidos para que pueda ser expuesta a la defensa, luego de ser evaluada respectivamente.

Riobamba, Noviembre del 2015



---

**MsC. Marco Moreno**

**TUTOR DE TESIS**

## CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO

Nombres y Firmas del Presidente y Miembros del Tribunal:

## CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO

Nombres y Firmas del Presidente y Miembros del Tribunal:

### PRESIDENTE

Oto Quielous Espada

Presidente (Nombre)



### MIEMBRO 1

Marco Moreno

Miembro 1 (Nombre)



### MIEMBRO 2

Horio Delgado

Miembro 2 (Nombre)



CALIFICACIÓN: \_\_\_\_\_ (SOBRE 10)

## **DERECHOS DEL AUTOR**

Yo, Morocho Plasencia Lilian Patricia, soy responsable de las ideas, doctrinas, resultados y propuestas expuestas en el presente trabajo de investigación, y los derechos de autoría pertenecen a la Universidad Nacional de Chimborazo.



Lilian Morocho

C.I. 140074965-9

## **DEDICATORIA**

Con profunda gratitud dedico el presente trabajo de tesis a DIOS, quien es el único dueño de mi vida y destino.

A mis queridos padres en reconocimiento en su abnegada labor, sacrificio, confianza, apoyo y por haberme brindado la oportunidad de superarme.

A mis hermanos/a por su gran sencillez y colaboración quienes transitan conmigo por las sendas de la vida en busca de nuevas aspiraciones.

A todos quienes de una u otra manera hicieron posible la culminación de esta meta.

Morocho Plasencia Lilian Patricia

## **AGRADECIMIENTO**

Al culminar mi trabajo investigativo y haber dedicado un tiempo muy valioso para el desarrollo de la misma y por tener muy presente que todo lo aprendido en las aulas universitarias me sirve de gran ayuda para el desarrollo personal, agradezco a DIOS por darme la vida y el poder de decisión para fijarme objetivos realizables.

También un agradecimiento profundo a todos quienes contribuyeron con la realización del presente proyecto, particularmente a la empresa de Servicios Aéreo Regional de Macas, por darme apertura a tan importante Institución.

Agradezco a la Universidad Nacional de Chimborazo por abrirme las puertas y brindarme la oportunidad de continuar mis estudios de nivel superior, y de manera especial al MsC. Marco Moreno, Director de Tesis quien dedicó gran parte de su tiempo y paciencia a la culminación de este trabajo de investigación, y un extensivo agradecimiento a mis padres y hermanos/a que me han ayudado y motivado en mis labores académicas, el apoyo económico y moral en todo el proceso estudiantil.

Morocho Plasencia Lilian Patricia

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
INFORME DEL ASESOR.....	ii
CALIFICACIÓN DEL TRABAJO ESCRITO DE GRADO .....	iii
DERECHOS DEL AUTOR .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I.....	2
1. MARCO REFERENCIAL .....	2
1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	2
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	3
1.4. PREGUNTAS DIRECTRICES .....	3
1.5. OBJETIVOS .....	3
1.5.1. OBJETIVO GENERAL.....	3
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.6. JUSTIFICACIÓN .....	4
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>6</b>
2. MARCO TEÓRICO .....	6

2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES REALIZADAS CON RESPECTO AL PROBLEMA.....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	7
<b>UNIDAD I</b> .....	8
2.2.1. Empresa de Servicio Aéreo Regional de la Ciudad de Macas .....	8
2.2.1.1. Antecedentes .....	8
2.2.1.2. Base legal .....	8
2.2.1.3. Misión .....	9
2.2.1.4. Visión .....	9
2.2.1.5. Servicios.....	9
2.2.1.6. Valores .....	9
2.2.1.7. Nómina de socios, accionistas o participes .....	10
2.2.1.8. Estructura Organizacional.....	11
<b>UNIDAD II</b> .....	12
2.2.2. Auditoría de gestión .....	12
2.2.2.1. Definición.....	12
2.2.2.2. Objetivos .....	12
2.2.2.3. Clasificación.....	13
2.2.2.3.1. Por la procedencia del auditor .....	13
2.2.2.3.2. Por su área de aplicación.....	14
2.2.2.3.3. Especializada en su área específica.....	15
2.2.2.4. Fases de la auditoria .....	15
FASE I: Conocimiento preliminar o diagnóstico.....	15
FASE II: Planificación .....	17
FASE III: Ejecución.....	19
FASE IV: Comunicación de resultados .....	20



FASE V: Seguimiento.....	21
2.2.2.5. Papeles de trabajo.....	22
2.2.2.6. Evidencias .....	23
2.2.2.6.1. Atributos de la evidencia.....	24
2.2.2.7. Hallazgos de auditoría.....	26
2.2.2.8. Procedimientos de auditoría.....	26
2.2.2.9. Programa de auditoría .....	27
2.2.2.10. Riesgo de auditoría.....	27
2.2.2.11. Las técnicas de auditoría son las siguientes .....	28
2.2.2.12. Requisitos y cualidades del informe .....	31
2.2.2.13. Control Interno .....	33
<b>UNIDAD III</b> .....	34
2.2.3. Indicadores de gestión.....	34
2.2.3.1. Concepto. ....	34
2.2.3.2. Clasificación los indicadores.....	36
<b>UNIDAD IV</b> .....	38
2.2.4. Hipótesis.....	38
2.2.4.1. Variables .....	38
2.2.4.1.1. Variable independiente.....	38
2.2.4.1.2. Variable dependiente.....	38
2.4.3. Definiciones de términos básicos.....	38
<b>CAPÍTULO III</b> .....	40
3. MARCO METODOLÓGICO .....	40
3.1. Método .....	40
3.2. Tipo de la investigación .....	41
3.3. Diseño de la investigación .....	41

3.4. Del nivel de la investigación .....	42
3.5 Población y muestra .....	42
3.5.1. Población.....	42
3.5.2. Muestra.....	42
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	42
3.6.1 técnicas .....	43
3.6.2. Instrumentos .....	43
3.7. Técnicas para procesamiento e interpretación de datos .....	43
Auditoría de Gestión a la Empresa de Servicio Aéreo Regional de la Ciudad de Macas, Provincia de Morona Santiago, Período 2014, para Determinar la Eficiencia, Eficacia y Efectividad .....	44
3.8. FASE I. Planificación Preliminar.....	45
3.8.1. Contrato de trabajo N°, 001 .....	45
3.8.2. Notificación de inicio de auditoría.....	47
3.8.3. Memorando de planificación.....	49
3.8.3.1. Antecedentes .....	49
3.8.3.2. Motivos de la auditoría.....	49
3.8.3.3. Objetivo de la auditoría.....	49
3.8.3.4. Objetivos Específicos.....	49
3.8.3.5. Alcance de la Auditoría.....	50
3.8.4. Conocimiento de la entidad y su base legal .....	50
3.8.4.1. Antecedentes .....	50
3.8.4.2. Base legal .....	50
3.8.4.3. Misión .....	51
3.8.4.4. Visión .....	51
3.8.4.5. Servicios.....	51

3.8.4.6. Valores .....	51
3.8.4.7. Nómina de socios, accionistas o participes .....	52
3.8.4.8. Principales políticas contables .....	52
3.8.4.9. Estructura orgánica.....	53
3.8.4.10. Grado de confiabilidad de la información financiera y administrativa.....	54
3.8.4.11. Transacciones identificadas. ....	54
3.8.4.12. Sistema de información automatizado .....	55
3.8.4.13. Punto de interés para la auditoría .....	55
3.8.4.14. Identificación de los componentes importantes a auditar en la planificación específica.....	55
3.9. FASE II. Planificación específica .....	64
3.10. FASE III. Ejecución de la auditoría .....	66
3.11. FASE IV. Comunicación de Resultados .....	77
<b>CAPITULO IV</b> .....	<b>82</b>
4. RESULTADOS DEL EXÁMEN .....	82
4.1. Conclusiones y Recomendaciones .....	82
4.2. Materiales de referencia .....	88
ANEXOS .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 Marcas de Auditoría .....	25
--------------------------------------	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1 Estructura Organizacional .....	11
Gráfico N° 2 Clasificación de la Auditoría.....	13
Gráfico N° 3 Cumplimiento de servicios .....	68
Gráfico N° 4 Eficacia .....	70
Gráfico N° 5 Satisfacción de los clientes .....	72
Gráfico N° 6 Utilización de los permisos de funcionamiento .....	74
Gráfico N° 7 Nivel de Liquidez .....	76

## RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como tema AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2014, PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD. Está orientado a realizar una auditoría de gestión donde se determinará la eficiencia administrativa y su influencia en el cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.

El proyecto consta de cinco capítulos los mismos que permitieron culminar con el análisis y ayudo a conocer los resultados y están estructurados de la siguiente manera:

**EL CAPÍTULO I**, en el presente capitulo se detalla el Marco Referencial.- Consta de planteamiento y formulación del problema, los objetivos generales, específicos y justifica que se busca alcanzar mediante el trabajo investigativo.

**EL CAPÍTULO II**, Marco Teórico.- Sustenta el contenido científico de la investigación, así como las conceptualizaciones básicas de las variables de la investigación como son la Auditoría de Gestión y la eficiencia administrativa.

**EL CAPÍTULO III**, Marco Metodológico.- Se refiere a métodos y diseños de investigación, tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de información utilizados en el proceso de investigación para alcanzar y conocer las deficiencias a través de los resultados.

**EL CAPÍTULO IV**, Se detallan los hallazgos con sus respectivas conclusiones y recomendaciones. Finalmente análisis de los resultados los mismos que ayudaran en la toma de decisiones a los directivos de la empresa.



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CENTRO DE IDIOMAS**

**ABSTRACT**

This research work is entitled MANAGEMENT AUDIT TO REGIONAL AIR COMPANY SERVICE OF MACAS CITY, MORONA SANTIAGO PROVINCE, DURING THE PERIOD 2014, TO DETERMINE ITS EFFICIENCY, and EFFECTIVENESS. It is oriented to conduct a performance audit where, administrative efficiency and its influence on the achievement of goals are determined.

The project consists of five chapters that allowed them to finish the analysis and helped publicize the results and are structured as follows:

CHAPTER I, in this chapter is detailed Referential Framework in which consists the approach and formulation of the problem, the general and specific objectives and its justification which are being pursued by the research work.

CHAPTER II, Theoretical Framework supports the scientific content of the research and the basic conceptualizations of variables such as audit and administrative efficiency.

CHAPTER III, Methodological framework relates to methods and research designs, type of research, techniques and data collection instruments used in the research process to achieve and learn through the deficiencies of the results.

CHAPTER IV, details the findings with their conclusions and recommendations, and finally analysis of the results to assist in decision-making to managers of the company.

x

Reviewed by: María Eugenia Rodríguez



## INTRODUCCIÓN

A través de la Auditoría de Gestión se evalúa el logro de los objetivos y metas de la empresa, así también ayuda a establecer y conocer el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la gestión. Por medio de los instrumentos de investigación y técnicas de auditoría aplicados a los directivos de la empresa que fueron las principales herramientas de la auditoría y por medio del cual se cumplió con las fases de las mismas: como es la fase de Planificación Preliminar, la Ejecución del trabajo, la Comunicación de resultados, fue la clave que facilitó la correcta evaluación de la empresa.

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un periodo de tiempo determinado, surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

La presente auditoría permitió conocer la realidad de la gestión de la empresa, a través del mismo se pudo establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones para de esta manera generar ciertos cambios que ayuden a corregir errores encontrados en la verificación de los procesos aplicados, con la finalidad de verificar la gestión administrativa en pos de conseguir los objetivos y lograr las metas programadas y de acuerdo a los resultados obtenidos recomendar alternativas de solución.

La presente investigación, más que un estudio, es un aporte para la gerencia permitiendo conocer cuáles son las deficiencias, que no se está cumpliendo y si la empresa está alcanzando sus metas, facilitando la oportuna toma de decisiones.



## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

Auditoría de gestión a la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, periodo 2014, para determinar la eficiencia, eficacia y efectividad

#### **1.2. PROBLEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

Servicio Aéreo Regional, es una compañía 100% ecuatoriana, que lleva más de 18 años en el mercado del transporte aéreo no regular en la Amazonía ecuatoriana con presencia local en las provincias de: Pastaza y Morona Santiago. Cuenta con concesión de Aviación Civil y permisos de operación para realizar transporte de pasajeros y carga dentro y fuera del país en forma comercial, tiene una experiencia de más de 11 años en programas gubernamentales, de los cuales en su totalidad se ha concluido los contratos a satisfacción del contratante.

La Auditoría de Gestión surge como resultado del desarrollo social, del avance tecnológico y la práctica productiva en un mundo cada vez más globalizado; se evalúa la gestión que se realiza en la planificación, control y uso de los recursos y se comprueba que las actividades se cumplan a cabalidad.

El desarrollo de las actividades en el área financiera, operativa es ejecutado, sin embargo no son realizadas a cabalidad y de manera oportuna; evitando así una adecuada toma de decisiones para la empresa.

Los principales problemas que afectan al desarrollo de las actividades de la empresa son la insuficiencia de personal, duplicidad de funciones, inapropiado proceso de archivo de documentos entre otros.

Hoy en día, el mundo empresarial en el cual se desenvuelve requiere una dirección dispuesta e idealista que encamine todos los esfuerzos del talento humano hacia objetivos, mediante estrategias concretas. En tal virtud se vuelve importante la necesidad de trabajar bajo un sistema en el que todos los colaboradores y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿De qué manera la Auditoría de gestión a la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, periodo 2014, incidirá en la eficiencia, eficacia y efectividad?

### **1.4. PREGUNTAS DIRECTRICES**

- ¿Cuál es la normativa legal vigente que regula a la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas?
- ¿Cómo se evalúa el sistema de Control Interno de la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas?
- ¿Cómo se mide el grado de eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas?

### **1.5. OBJETIVOS**

#### **1.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Determinar como la Auditoría de gestión a la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, periodo 2014, incidirá en la eficiencia, eficacia y efectividad

### **1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y normativas vigentes en la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas
- Evaluar el sistema de control interno la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas.
- Evaluar el grado de confiabilidad, calidad, credibilidad de la información a través de los indicadores de gestión.

### **1.6. JUSTIFICACIÓN**

Este trabajo de investigación justifica su importancia ya que permitirá contar con un instrumento operativo y dinámico que facilite la evaluación de los procesos de la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas, contribuyendo al eficiente desarrollo de las actividades realizadas y al cumplimiento de objetivos y metas propuestos; buscando corregir las debilidades detectadas en la gestión de la empresa.

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

Finalmente la investigación se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, los directivos de la empresa están prestos a proveer de toda la documentación necesaria e información adicional que la investigación lo amerite,

se tiene la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de recursos y el tiempo suficiente para su desarrollo.

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES DE INVESTIGACIONES REALIZADAS CON RESPECTO AL PROBLEMA**

En el contenido de la aplicación de una Auditoría de Gestión existen aportes que revelan la importancia del problema en el ámbito nacional e internacional, así que a nivel nacional se han realizado investigaciones como:

(Cevallos, 2012). “Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de atención al cliente, servicios de mantenimiento y reparación, Almacén de Repuestos de Talleres Faconza en Quito”. La aplicación de la Auditoría de Gestión, permitió cumplir con el objetivo general planteado para este tipo de auditorías el cual fue evaluar los niveles de eficacia, eficiencia, y economía, de los procesos mencionados, enmarcados dentro del marco ético y profesional, que brinde alternativas para el mejoramiento de los procesos y por ende de los servicios que ofrece a sus clientes.

(Cuenca y Lapo, 2011). Auditoría de gestión en la unidad educativa Fiscomisional “María Auxiliadora” de la ciudad de Cariamanga, Provincia de Loja del 01 de enero al 31 de diciembre de 2010. Determinaron que la aplicación de técnicas, métodos y aplicación de pruebas nos ayudó a obtener evidencia y hallazgos, proporcionando una alternativa de solución a la institución.

(Chávez y Pilco, 2011). “Auditoría de Gestión al Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe correspondiente al período enero a diciembre del 2010 a fin de alcanzar la eficiencia operativa”. En el desarrollo de las actividades del registro compra de activo fijo (Ínfima Cuantía) se ha observado que la documentación recopilada en los diferentes departamentos no es revisada y analizada de manera correcta por parte del Alcalde antes de ser firmada.

(Cando y Meléndrez, 2011). Auditoría de Gestión al Talento Humano de las Coordinaciones Administrativa y Financiera del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo para el ejercicio fiscal 2010. Mediante la aplicación de pruebas de auditoría, diagramas de flujo, indicadores de gestión y demás procedimientos pertinentes aplicadas a las Coordinaciones Administrativa y Financiera se determinaron los hallazgos en las distintas dependencias que permitieron identificar las debilidades existentes.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

La Auditoría de Gestión a la empresa estará fundamentada en procesos lógicos de Auditoría de Gestión, verificación de procedimientos, aplicación y seguimiento de normas establecidas, análisis de operaciones realizadas, parámetros requeridos en cumplimiento y alcance de objetivos y metas, además de otros aspectos que tengan directa relación en el proceso de evaluación a través de una auditoría de gestión.

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público. (CUBERO ABRIL, 2009)

La Auditoría de Gestión nació por la necesidad que tenía la alta dirección para evaluar y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado y así poner en orden de manera efectiva los recursos de la empresa y lograr un mejor desempeño y productividad.

La necesidad que se le plantea a la gerencia de conocer en que está fallando o en que no se está cumpliendo, lleva a evaluar si los planes, metas y objetivos se están alcanzando.

## **UNIDAD I**

### **2.2.1. EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS**

#### **2.2.1.1. Antecedentes**

La empresa de servicio aéreo regional “REGAIR” Cía. Ltda. Fue constituida en la ciudad de Quito el día miércoles 11 de enero de 1965, ante el notario sexto del cantón Quito Doctor Héctor Vallejo Espinoza, en el Artículo primero se establece su denominación. La compañía tendrá como denominación SERVICIO AÉREO REGIONAL “REGAIR” Cía. Ltda. El plazo de la duración de la compañía es de cincuenta años contados a partir de la fecha de inscripción.

La nacionalidad y domicilio es ecuatoriano y tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito, pudiendo establecer sucursales oficinas o agencias en cualquier lugar del territorio ecuatoriano, la compañía tiene como objeto social: Realizar las actividades de la aviación en general relacionados con el transporte aéreo de pasajeros, carga, valores y correo con todo tipo de aeronaves, la representación legal de la compañía tanto judicial como extrajudicial la tendrá el Gerente.

#### **2.2.1.2. Base legal**

Empresa de servicio aéreo regional de la ciudad de Macas, es una empresa legalmente establecida por lo que está sujeta al cumplimiento de leyes y regulaciones siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador

- Ley de Compañías
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento.
- Código de trabajo
- Estatuto de la Empresa
- Reglamento Interno

#### **2.2.1.3. Misión**

Apoyar con el servicio a las distintas comunidades de la región amazónica y contribuir en la integración y desarrollo económico social del país, promoviendo el territorio nacional como destino turístico, cultural y de negocio.

#### **2.2.1.4. Visión**

Ser empresa emblema y orgullo la región amazónica reconocida por su gestión pública eficiente y transparente.

#### **2.2.1.5. Servicios**

Contamos actualmente con las mejores y modernas instalaciones para el transporte de carga y pasajeros.

Disponemos con la más grande flota de aviones de la región:

2 Islander BN2A capacidad 9 pax y/o 2000 libras.

1 CESSNA 206 capacidad 5 pax y/o 1000 libras

1 HELIO COURIER capacidad 5 pax y/o 1000 libras

#### **2.2.1.6. Valores**

**Compromiso:** En la satisfacción de los usuarios con el cumplimiento de los vuelos con total profesionalismo y seguridad.



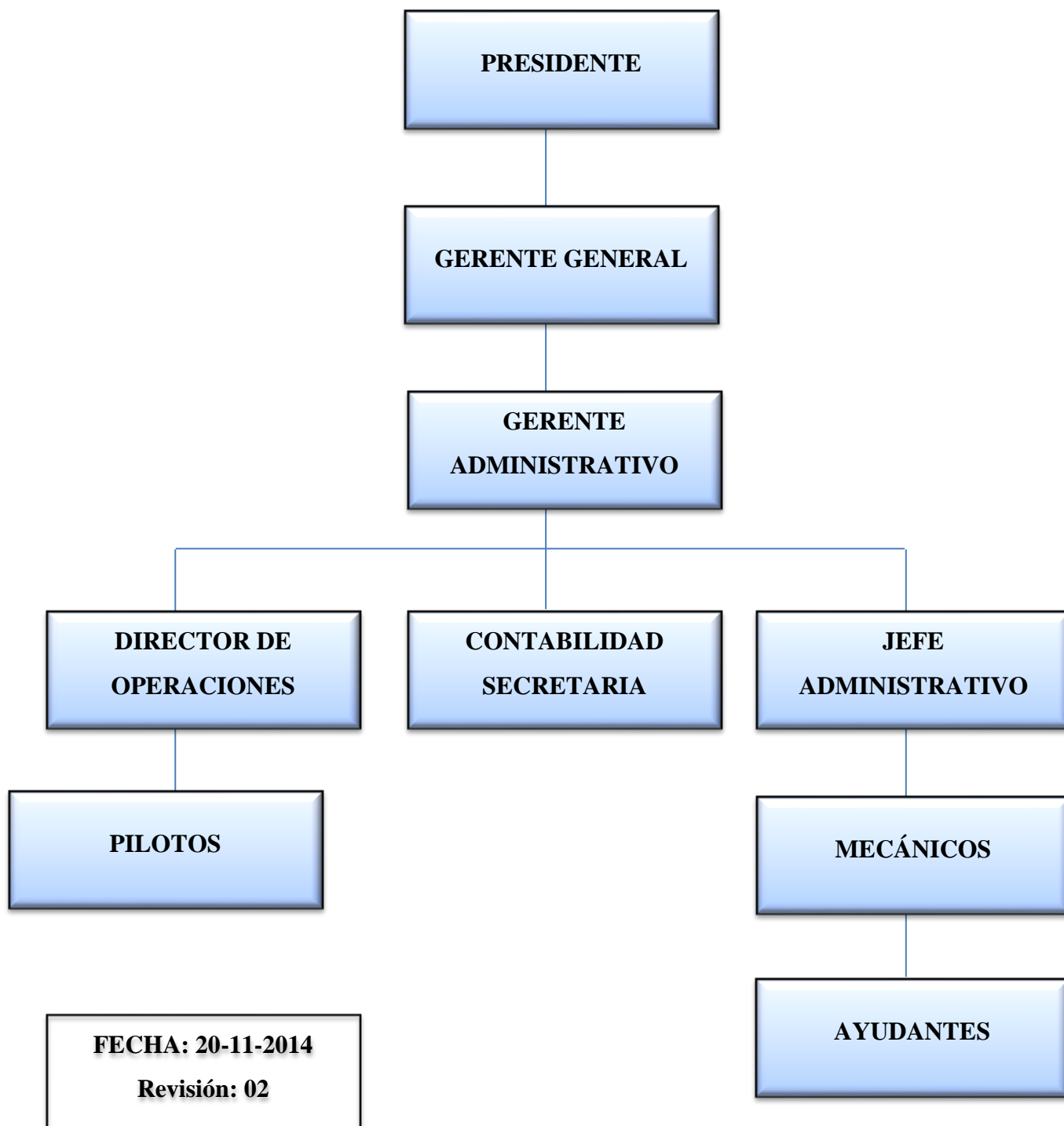
**2.2.1.7. Nómina de socios, accionistas o participes.**

<b>NOMBRES COMPLETOS DE LOS SOCIOS</b>	<b>NÚMERO DE CÉDULA DE IDENTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE DE ACCIÓN, PARTICIPACIÓN</b>	<b>DOMICILIO FISCAL</b>
<b>Edgar Norberto Rosero Rosero</b>	<b>1000768273</b>	<b>50%</b>	<b>Ecuador</b>
<b>Carlos Clemente Rosero Rosero</b>	<b>1000094482</b>	<b>50%</b>	<b>Ecuador</b>

### 2.2.1.8. Estructura Organizacional

#### Servicio Aéreo Regional

Gráfico N° 1 Estructura Organizacional



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Lilian Morocho

## **UNIDAD II**

### **2.2.2. AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **2.2.2.1. Definición**

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades.” (Contraloría General del Estado, 2001)

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. (LUNA, 2012)

#### **2.2.2.2 Objetivos**

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

### 2.2.2.3. Clasificación

Gráfico N° 2 Clasificación de la Auditoría



**Fuente:** Manual de Contraloría General del Estado

**Elaborado por:** Morocho Plasencia Lilian Patricia

#### 2.2.2.3.1. Por la procedencia del auditor

a) **Externa.-** Consiste en evaluar una determinada realidad por personal externo a la entidad auditada, para determinar una opinión independiente sobre el resultado de las operaciones y la validez técnica del sistema del control que esté operando en el área auditada.

b) **Interna.-** “Es aquella actividad que llevan a cabo profesionales que ejercen su actividad en el seno de su empresa, normalmente en un departamento, bajo la dependencia de la máxima autoridad de la misma, pudiéndose definir ésta como una función de valoración independiente establecida en el seno de una organización dirigida a examinar y evaluar sus actividades, así como el sistema de control interno, con la finalidad de garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de la información suministrada por los distintos sistemas existentes en la misma y la eficacia de sus sistemas de gestión”. (FRANKLIN, 2000)

#### 2.2.2.3.2. Por su área de aplicación

a) **Auditoría Financiera.-** Es el estudio de un sistema contable y los correspondientes estados financieros, con miras a emitir una opinión independiente sobre la razonabilidad de los estados financieros mostrados por parte de la entidad auditada.

b) **Auditoría administrativa.-** Es la revisión sistemática y exhaustiva que se realiza en la actividad administrativa de la empresa, en cuanto a su organización, la relación entre sus integrantes y el cumplimiento de las funciones y actividades que regulan sus operaciones.

c) **Auditoría operacional.-** Estudia el proceso administrativo y las operaciones de la entidad, con la finalidad de emitir opinión sobre la habilidad de la gerencia para manejar el proceso administrativo y el grado de economicidad eficiencia y efectividad de las operaciones del auditado.

d) **Auditoría de gestión.-** Es el examen sistemático y profesional auditado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión, programas, proyectos, en relación a sus objetivos y metas. Determina el grado de cumplimiento en economía y eficiencia de medir la calidad de los servicios y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades.

e) **Auditoría integral.-** Estudia el área de los estados financieros, administrativo y el área legal de la entidad auditada en relación con las operaciones económicas.

f) **Auditoría gubernamental.-** Es una revisión sistemática y completa a toda la actividad y operaciones de una entidad Gubernamental. Por lo general lo realiza la Contraloría General del Estado.

### **2.2.2.3.3. Especializada en su área específica**

a) **Auditoría informática.-** Es una auditoría táctica y exhaustiva a un sistema computarizado de software e información utilizada de las redes de la entidad ya sea parcial o unánime así como las instalaciones, telecomunicaciones, redes, etc.

b) **Auditoría fiscal o tributaria.-** Se refiere a la revisión específica de los estados financieros, ingresos, egresos, gastos, sobre todo el cumplimiento de las declaraciones tributarias al fisco.

c) **Auditoría laboral.-** Es una auditoría relacionada con el factor humano de la empresa, su objetivo es determinar sobre el adecuado cumplimiento de selección, reclutamiento, capacitación y el desarrollo del personal de la empresa.

d) **Auditoría ambiental.-** Se evalúa la calidad y protección del medio ambiente, con el fin de dictaminar sobre las medidas preventivas y correctivas que disminuyan y eviten la contaminación.

### **2.2.2.4. Fases de la auditoria**

Según la Contraloría General del Estado, las fases del proceso de la auditoría se divide en:

#### **FASE I: Conocimiento preliminar o diagnóstico**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonable.

#### **Actividades**

Las tareas típicas son:

1. Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades, operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.
2. Revisión de los archivos corriente y permanente, de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos. Su contenido debe proveer un conocimiento y comprensión cabal de la entidad sobre:
  - a) La visión, misión, los objetivos, planes direccionales y estratégicos.
  - b) La actividad principal, como por ejemplo en una empresa de productos interesa: qué y cómo produce; proceso modalidad y puntos de comercialización; sus principales plantas de fabricación; la tecnología utilizada; capacidad de producción, proveedores y clientes; el contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costo y contabilidad; etc.
  - c) La situación financiera, la producción, la estructura organizativa y funciones, los recursos humanos, la clientela, etc.

De los directivos, funcionarios y empleados, sobre: liderazgo; actitudes no congruentes con objetivos trazados; el ambiente organizacional, la visión y la ubicación de la problemática existente.

3. Determinar los criterios, parámetros e indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia que permitirán posteriormente compararlos con resultados reales de sus operaciones, y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas.
4. Detectar la fortalezas y debilidades; así como, las oportunidades y amenazas en el ambiente de la Organización, y las acciones realizadas o

factibles de llevarse a cabo para obtener ventaja de las primeras y reducir los posibles impactos negativos de las segundas.

5. Evaluación de la Estructura de Control Interno que permite acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y para identificar a los componentes (áreas, actividades, rubros, cuentas, etc.) relevantes para la evaluación de control interno.
6. Definición del objetivo y estrategia general de la auditoría a realizarse.

### **Productos**

- Archivo permanente actualizado de papeles de trabajo.
- Documentación e información útil para la planificación.
- Objetivos y estrategia general de la auditoría.

### **FASE II: Planificación**

#### **Objetivo**

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos, para lo cual debe establecerse los pasos a seguir en la presente y las siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de las fortalezas y debilidades y de las oportunidades de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.



## **Actividades**

Las tareas típicas en la fase de planificación son las siguientes:

- a.** Revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión.
- b.** Evaluación de Control Interno relacionada con el área o componente objeto del estudio que permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzos adicionales en la fase de “Ejecución”; a base de los resultados de esta evaluación los auditores determinarán la naturaleza y alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe.

La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría, que son:

- a)** Inherente (posibilidad de errores e irregularidades).
- b)** De control (procedimientos de control y auditoría que no prevenga o detecte).
- c)** De detección (procedimientos de auditoría no suficientes para descubrirlos).
- d)** Otras clases de riesgo, en sus diferentes áreas u operaciones a las que está expuesta la entidad.

Los resultados obtenidos servirán para:

- a)** Planificar la auditoría de gestión;
- b)** Preparar un informe sobre el control interno.
- c)** Elaboración de programas detallados y flexibles, confeccionados específicamente de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la

comprobación de las 6 “E” (Economía, Eficiencia, Eficacia, Ética, Ecología, Equidad).

### **Productos**

- Memorando de Planificación.
- Programas de Auditoría para cada componente (proyecto, programa o actividad).

### **FASE III: Ejecución**

#### **Objetivos**

En esta etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe.

#### **Actividades**

En la entidad auditada, los miembros del equipo multidisciplinario realizarán las siguientes tareas típicas:

- a) Aplicación de los programas detallados y específicos para cada componente significativo y escogido para examinarse, que comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, etc.
- b) Preparación de los papeles de trabajo, que junto a la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, contienen la evidencia suficiente, competente y relevante.

- c) Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios; los mismos que deben ser oportunamente comunicados a los funcionarios y terceros relacionados.
- d) Definir la estructura del informe de auditoría, con la necesaria referencia a los papeles de trabajo y a la hoja resumen de comentarios, conclusiones y recomendaciones.

En esta fase es muy importante tener presente que el trabajo de los especialistas no auditores, debe realizarse conforme a los objetivos de la planeación; además, es necesario, que el auditor que ejerce la jefatura del equipo o grupo oriente y revise el trabajo para asegurar el cumplimiento de los programas y de los objetivos trazados; igualmente se requiere que el trabajo sea supervisado adecuadamente por parte del auditor más experimentado.

### **Productos**

- Papeles de trabajo.
- Hojas resumen de hallazgos significativos por cada componente.

### **FASE IV: Comunicación de resultados**

Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se prepara un informe final, el mismo que en la Auditoría de Gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos; pero también se diferencia porque en el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

## **Actividades**

En la entidad auditada, el jefe de equipo con los resultados entregados por los integrantes del equipo multidisciplinario lleva a cabo lo siguiente:

- a) Redacción del informe de auditoría, en forma conjunta entre los auditores con funciones de jefe de grupo y supervisor, con la participación de los especialistas no auditores en la parte que se considere necesario.
- b) Comunicación de resultados; si bien esta se cumple durante todo el proceso de la auditoría de gestión para promover la toma de acciones correctivas de inmediato, es menester que el borrador del informe antes de su emisión, deba ser discutido en una conferencia final con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el examen; esto le permitirá por una parte reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones; pero por otra parte, permitir que expresen sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa.

## **Productos**

- Informe de Auditoría, síntesis del informe, memorando de antecedentes, y Acta de conferencia final de la lectura del informe de auditoría.

## **FASE V: Seguimiento**

Con posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la auditoría, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

## **Actividades**

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad, según corresponda, con el siguiente propósito:

- a) Para comprobar hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los comentarios (hallazgos), conclusiones y las recomendaciones presentadas en el informe y efectuar el seguimiento de inmediato a la terminación de la auditoría, después de uno o dos meses de haber recibido la entidad auditada el informe aprobado.
- b) De acuerdo al grado de deterioro de las 6 “E” y de la importancia de los resultados presentados en el informe de auditoría.
- c) Determinación de responsabilidades por los daños materiales y perjuicio económico causado y, comprobación de su resarcimiento, reparación o recuperación de los activos.

### **Productos**

- Cronograma para el cumplimiento de recomendaciones.
- Encuesta sobre el servicio de auditoría.
- Constancia del seguimiento realizado.
- Documentos y papeles de trabajo que respalden los resultados de la fase de seguimiento.

#### **2.2.2.5. Papeles de trabajo**

**Archivo permanente o continuo.-** Este archivo contiene información de interés o utilidad para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

- a. Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.

- b. Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
- c. Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados años tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

**Archivo corriente.-** En estos archivos se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado, varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

#### **2.2.2.6. Evidencias**

La evidencia de auditoría es el conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes (relevantes) que sustentan las conclusiones de auditoría. Las evidencias de auditoría constituyen los elementos de prueba que obtiene el auditor sobre los hechos que examina y cuando éstas son suficientes y competentes, constituyen el respaldo del examen que sustenta el contenido del informe.

Las evidencias se clasifican en:

**Física:** Las evidencias a que los auditores pueden ver realmente, se conocen como evidencia física. Como por ejemplo la mejor evidencia de la existencia de ciertos activos es el examen de los auditores de los activos mismos. La existencia de propiedad y equipo, como automóviles, edificaciones, equipo de oficina y maquinaria de fábrica, puede ser establecida en forma concluyente mediante examen físico. (WHITTINGTON & KURT, 2000, p. 104).

**Testimonial:** Se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el transcurso de la auditoría, con el fin de comprobar la autenticidad de los hechos.

**Documental** La evidencia documentaria incluye cheques, facturas, contratos y minutas o actas de reuniones. La competencia de un documento como evidencia depende en parte de si este fue creado dentro de la compañía (por ejemplo, la factura de ventas). (WHITTINGTON & KURT, 2000, p. 105).

**Analítica:** Se obtiene al analizar o verificar la información, el juicio profesional del auditor acumulado a través de la experiencia, orienta y facilita el análisis. (<http://www.monografias.com>, s.f.)

#### **2.2.2.6.1. Atributos de la evidencia**

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

Los atributos de la evidencia pueden ser:

**Suficiencia:** Se refiere al volumen o cantidad de la evidencia, tanto en sus cualidades de pertinencia y competencia.

El concepto de suficiencia reconoce que el auditor no puede reducir el riesgo de auditoría a cero y el “SAS-31- Evidencias de Auditoría” pone énfasis en que la acumulación de evidencias debe ser más persuasiva que convincente.

**Competencia:** Para que la evidencia sea competente, debe ser válida y confiable. A fin de evaluar la competencia de la evidencia, el auditor debe considerar si existen razones para dudar de su validez o su integridad.

Sin embargo, reconociendo la posibilidad de que existen excepciones, el “SAS-31 - Evidencias de Auditoría” hace las siguientes generalizaciones:

- La evidencia es más confiable si se obtiene de una fuente independiente.
- Cuanto más efectivo sea el control interno, más confiable será la evidencia.
- La evidencia obtenida directamente por el auditor a través del examen físico, observación, cálculo e inspección es más persuasiva que la información obtenida indirectamente.
- Los documentos originales son más confiables que sus copias.














**Pertinencia o Relevancia:** Es aquella evidencia significativa relacionada con el hallazgo específico.

**MARCAS DE AUDITORÍA.**-“Las marcas de auditoría son aquellos símbolos convencionales que el auditor adopta y utiliza para identificar, clasificar y dejar constancia de las pruebas y técnicas que se aplicaron en el desarrollo de una auditoria. Son los símbolos que posteriormente permiten comprender y analizar con mayor facilidad una auditoria.” (<http://www.gerencie.com/marcas-de-auditoria.html>)

Tabla N° 1 Marcas de Auditoría

MARCAS	SIGNIFICADOS
✓	Verificación positiva
✗	Inconsistencia
Ⓞ	Gasto no deducible
⊘	No existe documentación fuente.
*	No se aplica
⤴	Ventas que no contienen auxiliares.
+	No existe contabilización de la retención del IVA



	No revela comprobante de retención.
	Registro de número de factura incorrecto.
	Cálculos de RF de IR e IVA incorrectos en documentación y libros.
	Mal cálculo en el comprobante de retención.
	Duplicidad de registros.
	Registro incorrecto del valor de la factura en el auxiliar de ventas.
	Valor de factura no consta en el auxiliar de ventas.
	Mal registró en el auxiliar de ventas 12% por una factura 0%.
	Fecha errónea en registro.
	Error de cálculo en el documento fuente.
	No existe factura ni registro.
	Cálculo depreciación incorrecto.
	Valor incorrecto del Aporte al IESS.

**FUENTE:** (<http://www.gerencie.com/marcas-de-auditoria.html>)

**ELABORADO POR:** Lilian Morocho

### 2.2.2.7. Hallazgos de auditoría

“Los hallazgos de la auditoría: son resultados de la evaluación de la evidencia de auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.”

(<http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/auditorias-y-definiciones-de-auditoria.htm>)

### 2.2.2.8. Procedimientos de auditoría

“Según Arthur Andersen, el Procedimiento de Auditoría son cursos de acción en los que se materializan las Normas de Auditoría y que tienen como finalidad probar la validez y fiabilidad de los datos e información auditada. Consiste en una serie de pruebas que se clasifican en pruebas de cumplimiento, que proporcionan evidencia sobre si el cliente aplica correctamente sus controles internos y con resultados eficaces; y pruebas sustantivas que proporcionan evidencia directa sobre la validez de las transacciones y los saldos”. (LATTUCA, 2008)

### **2.2.2.9. Programa de auditoría**

Un programa de auditoría es una lista detallada de los procedimientos que se deben realizar en el curso de la auditoría. Como parte de una planificación adelantada de una Auditoría, se desarrolla un programa de auditoría tentativo. Este programa tentativo, sin embargo, exige modificaciones frecuentes a medida que avanza la auditoría. (WHITTINGTON & KURT, 2000, p.142).

### **2.2.2.10. Riesgo de auditoría**

“El riesgo de que no se detecten errores, irregularidades y otros aspectos ilegales que tengan una incidencia importante en la situación tributaria del cliente y que podrían originar el pago de multas, determinaciones negativas e incluso prisión del contribuyente y responsables solidarios.” (<http://www.monografias.com>), Se clasifica en:

#### **Riesgo inherente**

El riesgo inherente es propio del trabajo o proceso, que no puede ser eliminado del sistema; es decir, en todo trabajo o proceso se encontrarán riesgos para las personas o para la ejecución de la actividad en sí misma.

#### **Riesgo de control**

Establece la posibilidad de que los procedimientos de control, incluyendo a los aplicados por la Unidad de la Auditoría Interna, no pueden prevenir o detectar los errores o irregularidades significativos de manera oportuna.

El riesgo de control afecta la calidad del procedimiento de auditoría a aplicar y en cierta medida su alcance. El riesgo de control depende de la forma en que se presenta el sistema de control de la entidad o del área que se examina. En términos generales, si los controles vigentes son fuertes, el riesgo de que existan

errores o irregularidades no detectados por los sistemas de control es mínimo y, en cambio, si los controles son débiles, el riesgo de control será alto, pues los sistemas no estarán capacitados para detectar los errores o irregularidades que pudieren suceder y la información procesada tampoco será confiable. (CASAL, 2009)

### **Riesgo de detección**

Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas. Es una medida de riesgo que las evidencias de Auditoría para un segmento no detectarán errores superiores a un monto tolerable, si es que existen tales errores. El Riesgo de Detección cambiará sólo si el auditor cambia uno de los otros factores. (CASAL, 2009)

### **Riesgo de auditoría**

Es una medida de la disponibilidad del auditor para aceptar que los estados financieros contienen errores importantes después que ha terminado la Auditoría y que se ha emitido una opinión sin salvedades. Cuando el auditor se decide por un Riesgo de Auditoría menor, ello significa que el auditor está más seguro que los estados financieros no contienen errores importantes. (CASAL, 2009)

#### **2.2.2.11. LAS TÉCNICAS DE AUDITORÍA SON LAS SIGUIENTES:**

Aplicación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias. Esta apreciación se hace aplicando al juicio profesional del Contador Público, que basado en su preparación y experiencia podrá obtener de los datos o informaciones originales de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudiera requerir atención especial.

**ANÁLISIS.-** Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas o significativas.

Por lo general, el análisis que se aplica a cuentas o rubros de los estados financieros para conocer cómo se encuentra integrados, puede ser básicamente de dos clases, a saber:

**ANÁLISIS DE SALDO.-** Existen cuentas en las que los distintos movimientos que se registran en ellas son compensaciones mutuas. Por ejemplo una cuenta de clientes, los abonos por pagos, devoluciones, bonificaciones, etc., son compensaciones totales y parciales de los cargos hechos por ventas. En este caso el saldo de la cuenta está formado por un neto, que representa la diferencia entre las distintas partidas que se movieron dentro de la cuenta. Cuando éste es el caso, se pueden analizar solamente aquellas partidas que al final forman parte del saldo neto de la cuenta. El detalle de estas partidas residuales y su clasificación en grupos homogéneos y significativos es lo que constituye el análisis de saldo.

**ANÁLISIS DE MOVIMIENTOS.-** En otras ocasiones los saldos de las cuentas se forman no por compensación de partidas, sino por acumulación de ellas, como por ejemplo, en las cuentas de Resultados; aún más, en algunas cuentas que podrían ser de movimientos compensados, puede suceder que no sea factible relacionar los movimientos acreedores con los movimientos deudores o bien que por razones particulares no convenga hacerlo.

En este caso el análisis de la cuenta debe hacerse por agrupación, conforme a conceptos homogéneos y significativos de los distintos movimientos deudores y acreedores que constituyen el saldo final de la cuenta.

**INSPECCIÓN.-** Examen físico de bienes materiales o documentos, con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentado en los estados financieros.

**CONFIRMACIÓN.-** Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente de la empresa examinada, que se encuentra en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella.

Esta técnica, que se aplica solicitando a la empresa auditada que se dirija a la persona a quien se pide la confirmación, para que conteste por escrito al auditor, dándole la afirmación que se solicita.

**INVESTIGACIÓN.-** obtención de la información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la empresa. Con esta técnica se puede tener conocimiento y formar un juicio sobre algunos saldos y operaciones realizadas por la empresa.

**DECLARACIÓN.-** Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa. Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos o el resultado de las investigaciones realizadas lo ameriten.

**CERTIFICACIÓN.-** Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado, por lo general, mediante la firma de una autoridad.

**OBSERVACIÓN.-** Presencia física para apreciar y evaluar la forma en que se realizan ciertas operaciones o hechos.

Es necesario cerciorarse de la forma en que se realizan ciertas operaciones, observando de manera en que las realiza el personal de la empresa.

**Cálculo.-Verificación** matemática de alguna partida. En Contabilidad existen partidas que son resultado de cálculos realizados sobre bases predeterminadas; es necesario cerciorarse de la corrección matemática de estas partidas, mediante el cálculo independiente de las mismas. (CASAL, 2009)

## **Informe de Auditoría**

El informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor gubernamental en el cual se presentan las observaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los hallazgos, y en el caso de auditoría financiera, el correspondiente dictamen sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que juzgue relevante para la comprensión del mismo. (Contraloría General del Estado, 2003)

### **2.2.2.12. Requisitos y cualidades del informe**

La preparación y presentación del informe de auditoría, reunirá las características que faciliten a los usuarios su comprensión y promuevan la efectiva aplicación de las acciones correctivas. A continuación se describen las cualidades de mayor relevancia tales como:

#### **a. Utilidad y oportunidad**

La formulación de los informes de auditoría estará antecedida del análisis minucioso de los objetivos establecidos, los usuarios de los informes y el tipo de información que se desea comunicar para que ellos puedan cumplir con sus atribuciones y responsabilidades.

Un informe cuidadosamente preparado, puede ser de escaso valor para los usuarios si llega demasiado tarde al nivel de decisión, responsable de adoptar las acciones que promuevan mejoras importantes en las operaciones de las entidades auditadas.

#### **b. Objetividad y perspectiva**

Cada informe presentará los comentarios, conclusiones y recomendaciones de

manera veraz, objetiva e imparcial y clara e incluir suficiente información sobre el asunto principal, de manera que proporcione a los usuarios del informe una perspectiva apropiada.

#### **c. Concisión**

El auditor tendrá presente que los informes que son completos y, a la vez concisos tienen mayor posibilidad de recibir atención por los funcionarios responsables de la entidad auditada. Para ser más efectivo, el informe será formulado oportunamente después de la conclusión del trabajo de campo.

#### **d. Precisión y razonabilidad**

El requisito de precisión se basa en la necesidad de adoptar una posición equitativa e imparcial al informar a los usuarios y lectores, que los informes expuestos son confiables. Un solo desacuerdo en el informe puede poner en tela de juicio su total validez y puede desviar la atención de la esencia del mismo.

#### **e. Respaldo adecuado**

Todos los comentarios y conclusiones presentadas en los informes estarán respaldados con suficiente evidencia objetiva para demostrar o probar lo informado, su precisión y razonabilidad.

#### **f. Tono constructivo**

El objetivo fundamental del informe de auditoría, es conseguir que las actividades institucionales se desarrollen con eficiencia, eficacia y efectividad, por lo tanto el tono del informe debe estar dirigido a provocar una reacción favorable y la aceptación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones planteadas por el auditor.

#### **g. Importancia del contenido**

Los asuntos incluidos en todo informe serán de importancia para justificar que se los comunique y para merecer la atención de aquellos a quienes van dirigidos. La utilidad y por lo tanto la efectividad del informe disminuye con la inclusión de asuntos de poca importancia, porque ellos tienden a distraer la atención del lector de los asuntos realmente importantes que se informan.

#### **h. Claridad**

Para que el informe se comunique con efectividad, se presentará en forma clara y simple, como sea posible. Es importante considerar la claridad de los datos contenidos en el informe, porque éste puede ser utilizado por otros funcionarios y no sólo por los directamente vinculados al examen.

#### **2.2.2.13. Control Interno**

El tema de control interno ha sido una permanente preocupación de auditores de todo el mundo y ha ido evolucionando conforme la gestión pública y privada se han ido evolucionando conforme la gestión pública y privada se han tecnificado. La prueba está en los cambios de su concepto y forma de aplicarlo que cada vez más se ajusta a los requerimientos de cada entidad y a su vez de proteger sus activos frente a los avances impresionantes de la corrupción.

“Los sistemas de control interno se implantan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos en la empresa y de eliminar sorpresas.

Los controles internos fomentan la eficiencia, reducen el riesgo de pérdida de valor de los activos y ayudan a garantizar la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes. El control interno es considerado cada vez más como una solución a numerosos problemas potenciales.



En un sentido amplio se define como unos procesos efectuados por la entidad, diseñados con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables. (Maldonado E. Milton K., 2009)

La evaluación del control interno es la etapa medular del trabajo de Auditoria, ya que con base en la misma se debe diseñar el programa de trabajo. La evaluación del Control Interno se logra mediante:

La identificación específica de aquellos objetivos de control del ciclo que se alcanza satisfactoriamente y de aquellas técnicas de control en las que se puede confiar, al fijar el alcance de las pruebas sustantivas tentativas.

La identificación específica de los objetivos de control del ciclo que no se logra, o se logran parcialmente describiendo los riesgos. (Maldonado E. Milton K., 2009)

### **UNIDAD III**

#### **2.2.3. INDICADORES DE GESTIÓN**

##### **2.2.3.1. Concepto.**

El Estado requiere de planificación estratégica y de parámetros e indicadores de gestión cuyo diseño e implementación es de responsabilidad de los administradores de las instituciones públicas en razón de su responsabilidad social rendición de cuentas y de demostrar su gestión y sus resultados, y de la actividad profesional del auditor gubernamental que evalúa la gestión, en cuando a las seis “E”, esto es, ECONOMÍA, EFICIENCIA, EFICACIA, ECOLOGÍA, EQUIDAD

Y ÉTICA, en la forma que a continuación se describe: (Contraloría General del Estado, 2001)

**Economía.**- Son los insumos a menor costo, o la adquisición o provisión de recursos idóneos en la cantidad y calidad correcta en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado, teniendo en cuenta la adecuada calidad y procurando evitar desperdicios. La responsabilidad gerencial también se define por el manejo de los recursos en función de su rentabilidad en las actividades que les sea aplicable), el criterio de economía en su administración.

**Eficiencia.**- Insumo que produce los mejores resultados son el menor costo o la utilización provechosa de los recursos; en otros términos, es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo-producción con un estándar aceptable o norma; la eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o producidos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención; incluye la relación de los recursos programados con los realmente utilizados para el cumplimiento de las actividades; por tanto, es la relación entre el rendimiento de los bienes, servicios u otros resultados y los recursos utilizados para producirlos.

La eficiencia es lograr que las normas de consumo y de trabajo sean correctas y que la producción y los servicios se ajusten a la misma; que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, que garanticen la calidad; que las normas y los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos; y, que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar. Se manifiesta en la misión

o finalidad compartida, tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer del personal idóneo, y tener una cultura de perfeccionamiento.

**Eficacia**.- Son los resultados que brinda los efectos deseados, en otras palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir, entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficiencia es el grado en que una actividad o programa logra sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto; tiene que ver con el resultado del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperada; y que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

La eficacia se determina comparando lo realizado con los objetivos previamente establecidos, mediante la medición de cumplimiento de los objetivos y metas. Se mide la eficacia investigando las necesidades de sus clientes actuales y potenciales, la permanente relación con los clientes, la consulta de su grado de satisfacción y la respuesta a sus reclamos y sugerencias.

#### **2.2.3.2. Clasificación los indicadores**

Es la referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo. Planificación, Dirección, Organización, Dirección, Ejecución y Control, el uso de indicadores en la auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados.

- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos.
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

**a) Indicadores cuantitativos**

**Indicadores de Eficiencia:** Se orientan hacia los costos y los beneficios. Estos son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicios por el mismo costo.

**Indicadores de Eficacia:** Existe eficacia cuando de una determinada actividad o servicio se obtienen los resultados esperados, independientemente de los recursos utilizados para obtener dichos resultados.

**Indicadores de Economía:** El indicador de economía, se relaciona con evaluar la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el logro de su misión institucional.

**Indicadores de Efectividad:** Miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada. Se orientan hacia los resultados.

**Indicadores de Ética.** No se han desarrollado indicadores cuantitativos para medir el grado de ética de una entidad, pero al realizar una auditoría de gestión se puede conocer la conducta ética, los valores y moral institucional; confrontándolos con el Código de Ética, reglamento funcional y más normativa, debido a que todo el personal debe respetar estas normas y actuar con transparencia.

**Indicadores cualitativos.-** Estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración”. (FRANKLIN, 2000).

## **UNIDAD IV**

### **2.2.4. HIPÓTESIS**

La auditoría de gestión la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago, periodo 2014, permitirá determinar la eficiencia, eficacia y efectividad

#### **2.2.4.1. VARIABLES**

##### **2.2.4.1.1. VARIABLE INDEPENDIENTE**

Auditoría de Gestión

##### **2.2.4.1.2. VARIABLE DEPENDIENTE**

Eficiencia, Eficacia y Efectividad

### **2.4.3. DEFINICIONES DE TÉRMINOS BÁSICOS**

**Inobservado.-** Se dice de lo que no ha sido observado [observar = Advertir []], notar, reparar. (Andrade, 2009)

**Derecho privado.-** El derecho privado es aquel que se encarga de regular las relaciones entre los particulares, las cuales son planteadas en su propio nombre y beneficio. (Andrade, 2009)

**Ética.-** Conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano en una comunidad. (Andrade, 2009)

**Desarrollo profesional.-** El desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos. (Andrade, 2009)

**Disposiciones.-** La ordenación de algo de un modo coherente con la misión de lograr un objetivo. (Andrade, 2009)

**Obligaciones.-** Una obligación es aquello que se está obligado a hacer o que se tiene que hacer, como puede ser el pago de los impuestos y los servicios en el lugar donde vivimos, en tanto, una obligación también puede estar dada por una circunstancia que nos obliga a hacer o no tal o cual cosa. (Andrade, 2009)

**Calidad.-** La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. (Andrade, 2009)

**Fenómeno.-** Causados por los comportamientos dentro de una sociedad con el objetivo de manifestar en contra de los factores que atentan contra la moral y bienestar económico y social del individuo, que lo impulsa a exigir un cambio social. (Andrade, 2009)

**Cobertura.-** Todo lo que va por encima de algo, a primera instancia, una cobertura es colocada sobre algo con el fin de proteger o cumplir cierta función la cual estará magnificada dentro de cierto resguardo. (Andrade, 2009)

**Índice.-** Un índice económico o indicador económico es una serie de eventos que se catalogan dentro de uno solo para, como su nombre lo dice, indicar una situación económica que se presente en cualquier momento del tiempo, ya sea presente o pasado. (Andrade, 2009)

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. MÉTODO

La Metodología que se empleó en la presente investigación es el Método Inductivo ya que a través de la misma se logró descubrir la verdad y confirmarla, mediante las conclusiones desarrolladas en la investigación.

**Inductivo.-** Con la aplicación de este método, se realizó un estudio particular sobre la Auditoría de Gestión la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas, a fin de establecer el cumplimiento de los procesos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Para cumplir con el método inductivo se aplicaron los siguientes pasos:

- **Observación.-** Se aplicó la observación al momento de realizar la inspección en la empresa y la verificación en el cumplimiento de los procedimientos.
- **Comparación.-** Se estableció las similitudes o las diferencias en los procesos lo que nos permitió analizar y clasificar la información relevante para la investigación y se logró los objetivos planteados en la presente investigación.
- **Abstracción.-** Permite estudiar el problema tomando una parte de un todo la información de los procesos en la gestión la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas.
- **Generalización.-** Se lo aplicó en el momento del análisis de los datos conociendo de esta manera si están de acuerdo a las normas de control interno

y los reglamentos que rigen a la empresa minimizando el riesgo y logrando la eficiencia administrativa.

### 3.2. TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

Por el alcance que persigue la presente investigación se caracteriza por ser:

- **Descriptivo:** Por medio de la utilización de este método se logró descubrir como la Auditoría de Gestión incide en la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de la empresa.
- **Exploratoria:** Porque al momento de acudir al lugar de los hechos a investigar se obtuvo los datos relevantes para la investigación que cuenta la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas.
- **Explicativa:** Porque cada detalle permitió explicar los resultados obtenidos de acuerdo a la aplicación de los instrumentos de investigación.

### 3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación será:

- **De campo:** Se acudió al lugar de los hechos a investigar los datos relevantes para la investigación que cuenta la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas lo que permitió establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones.
- **Documental:** Porque se requirió de varios expedientes, archivos, registros que permitieron conocer la realidad de la entidad secundariamente la investigación se apoyó en fuentes bibliográficas.



### **3.4. DEL NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación diagnosticó las falencias y necesidades en el campo de estudio. Esto permitió alcanzar los objetivos planteados en la investigación y ser aporte positivo en la empresa a través de las distintas recomendaciones que se plantearon.

### **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.5.1. POBLACIÓN**

La empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas cuenta con el siguiente personal:

<b>Población</b>	<b>Número</b>
Gerente	1
Contador	1
Secretaria	1
Jefe operativo	1
Servicios	10
<b>Total</b>	<b>14</b>

#### **3.5.2. MUESTRA**

En la presente investigación no se aplicó un muestreo, debido al número pequeño de la población.

### **3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Las técnicas e instrumentos para la recopilación de datos fueron fundamentales las siguientes:

### **3.6.1 TÉCNICAS**

- **Observación Directa.-** Se acudió a la empresa de Servicio Aéreo Regional de la ciudad de Macas, para reconocer el ambiente laboral, el desarrollo de las actividades que nos permitió tener una opinión sobre aspectos generales de la empresa.
- **La entrevista.-** Se dialogó con el Gerente de la empresa, para conocer la aplicación de normas internas, su ejecución y demás asuntos de interés.
- **Las encuestas.-** Se aplicó a todo el sector operativo con cuestionarios de control interno, para obtener datos que sustenten los resultados

### **3.6.2. INSTRUMENTOS**

- Ficha de Observación
- Guía de Entrevista
- Cuestionarios de Control Interno

## **3.7. TÉCNICAS PARA PROCESAMIENTO E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Para el procesamiento de datos se utilizaron cuadros y gráficos estadísticos para la tabulación e interpretación de los datos en busca de la distinta evidencia a ser alcanzadas.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA  
EMPRESA DE SERVICIO AÉREO  
REGIONAL DE LA CIUDAD DE  
MACAS, PROVINCIA DE MORONA  
SANTIAGO, PERÍODO 2014, PARA  
DETERMINAR LA EFICIENCIA,  
EFICACIA Y EFECTIVIDAD**

### **3.8. FASE I. Planificación Preliminar**

#### **3.8.1. CONTRATO DE TRABAJO N°, 001**

Riobamba, 15 de Junio del 2015

Ante el inspector de trabajo de la ciudad de Macas, comparecen por una parte, el Sr. Edgar Norberto Rosero en nombre y representación **La Empresa de Servicio Aéreo Regional de la Ciudad de Macas**, por otra parte Morocho Plasencia Lilian Patricia con C.I. 140074965-9 en calidad de prestación de servicios, donde realizará una; **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERIODO 2014, PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD**. En tal virtud convienen en celebrar el presente contrato de trabajo temporal con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas.

#### **PRIMERO.- OBJETO**

El AUDITOR (A) Se compromete a realiza una **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2014, PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD**. Al culminar se emitirán un informe que contendrá sus opiniones técnicas sobre el componente examinado con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

#### **SEGUNDO – REMUNERACIÓN**

El empleador no pagará por los servicios prestados al trabajador (a) por la prestación de servicios profesionales ya que el trabajador (a), prestara sus servicios voluntariamente, por ende no reconocerá las obligaciones sociales, patronales y los de más beneficios establecidos.

### **TERCERO – DURACIÓN**

El convenio de la prestación de servicios profesionales para la ejecución de la auditoría, será por un periodo de 90 días laborables a partir del 16 de Junio del 2015, si alguna de las partes quiere finalizar el contrato deberá comunicar por escrito antes de treinta días de entregar el trabajo por escrito correspondiente a la contraparte.

### **CUARTO – LUGAR DE TRABAJO**

La aplicación de AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERIODO 2014, PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD. Se realizará en las instalaciones de la casa matriz ubicado en las calle Tarqui y Guamote, ciudad de Macas, Provincia de Morona Santiago.

### **QUINTA.- SUSCRIPCIÓN**

Y en plena conformidad con cuanto antecede, ambas partes firman el presente contrato por duplicado en el lugar y fecha ante indicado.

Edgar Norberto Rosero  
**GERENTE GENERAL**

Morocho Plasencia Lilian Patricia  
**AUDITOR**

### **3.8.2. NOTIFICACIÓN DE INICIO DE AUDITORÍA**

**Sección:** Auditoría de Gestión

Macas, 16 de Junio del 2015

Sr.

Edgar Norberto Rosero

**GERENTE GENERAL SERVICIO AÉREO REGIONAL**

Presente.-

De acuerdo al contrato mutuo de trabajo N°.001 realizado en la ciudad de Macas, notifico a usted, que la Sra. Morocho Plasencia Lilian Patricia, iniciará su trabajo en calidad de auditora y el MsC. Marco Moreno como Supervisor, donde establece realizará la “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO, PERÍODO 2014, PARA DETERMINAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD”

**Al culminar su trabajo cumplirá con los siguientes objetivos.**

- Determinar la estructura, espacio y adecuada organización.
- Analizar y evaluar los procedimientos de operaciones, control de personal, y los controles internos.
- Emitir el informe donde contendrá sus respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones, para la aplicación oportuna en la entidad.

La auditoría de gestión se realizara con los siguientes integrantes; MsC. Marco Moreno como Supervisor y la Sra. Morocho Plasencia Lilian Patricia como jefe

de equipo. El plazo de estimado de entrega del borrador del informe de auditoría será entregado en 90 días laborables, a partir del 16 de Junio del 2015.

Atentamente,

MsC. Marco Moreno  
**SUPERVISOR DE AUDITORÍA**

### **3.8.3. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

#### **3.8.3.1. Antecedentes**

En la Empresa de Servicio Aéreo Regional de la Ciudad de Macas, no habría existido auditoría de gestión previa lo cual ayuda a realizar un análisis exhaustivo de los procedimientos y gestión realizada y ejecutados durante el periodo 2014, para lo cual iniciaría sin ningunas bases de conclusiones ni recomendaciones anteriores.

#### **3.8.3.2. Motivos de la auditoría**

En cumplimiento al contrato de trabajo realizado N°. 001 donde manifiesta realizar una Auditoría de Gestión la Empresa de Servicio Aéreo Regional de la Ciudad de Macas, Provincia de Morona Santiago, Periodo 2014, para determinar la Eficiencia, Eficacia y Efectividad.

#### **3.8.3.3. Objetivo de la auditoría**

Identificar el grado de confiabilidad de eficiencia, eficacia, y economía en el uso de los recursos y cumplimiento de objetivos y metas empresariales.

#### **3.8.3.4. Objetivos Específicos**

- Determinar la estructura, espacio y adecuado organización.
- Analizar y evaluar los procedimientos de operaciones, control de personal, y los controles internos.
- Emitir el informe donde contendrá sus respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones, para la aplicación oportuna en la entidad.



### **3.8.3.5. Alcance de la Auditoría**

El período de la auditoría a examinar es de 01 de enero al 31 de diciembre del año 2014, periodo en el cual se examina los planes, programas y proyectos cumplidos dentro de la empresa.

### **3.8.4. Conocimiento de la entidad y su base legal**

#### **3.8.4.1. Antecedentes**

La empresa de servicio aéreo “REGAIR” Cía. Ltda., fue constituida en la ciudad de Quito el día miércoles 11 de enero de 1965, ante el notario sexto del cantón Quito Doctor Héctor Vallejo Espinoza, en el Artículo primero se establece su denominación. La compañía tendrá como denominación SERVICIO AÉREO REGIONAL “REGAIR” Cía. Ltda. El plazo de la duración de la compañía es de cincuenta años contados a partir de la fecha de inscripción.

La nacionalidad y domicilio es ecuatoriano y tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito, pudiendo establecer sucursales oficinas o agencias en cualquier lugar del territorio ecuatoriano, la compañía tiene como objeto social: Realizar las actividades de la aviación en general relacionados con el transporte aéreo de pasajeros, carga, valores y correo con todo tipo de aeronaves, la representación legal de la compañía tanto judicial como extrajudicial la tendrá el Gerente.

#### **3.8.4.2. Base legal**

Empresa de servicio aéreo regional de la ciudad de macas, es una empresa legalmente establecida por lo que está sujeta al cumplimiento de leyes y regulaciones siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Compañías

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su reglamento
- Código Tributario
- Código de trabajo
- Estatuto de la Empresa
- Reglamento Interno

#### **3.8.4.3. Misión**

Apoyar con el servicio a las distintas comunidades de la región amazónica y contribuir en la integración y desarrollo económico social del país, promoviendo el territorio nacional como destino turístico, cultural y de negocio.

#### **3.8.4.4. Visión**

Ser empresa emblema y orgullo la región amazónica reconocida por su gestión pública eficiente y transparente.

#### **3.8.4.5. Servicios**

Contamos actualmente con las mejores y modernas instalaciones para el transporte de carga y pasajeros.

Disponemos con la más grande flota de aviones de la región:

2 Islander BN2A capacidad 9 pax y/o 2000 libras.

1 CESSNA 206 capacidad 5 pax y/o 1000 libras

1 HELIO COURIER capacidad 5 pax y/o 1000 libras

#### **3.8.4.6. Valores**

**Compromiso:** En la satisfacción de los usuarios con el cumplimiento de los vuelos con total profesionalismo y seguridad.

### 3.8.4.7. Nómina de socios, accionistas o participes

<b>NOMBRES COMPLETOS DE LOS SOCIOS</b>	<b>NÚMERO DE CÉDULA DE IDENTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE DE ACCIÓN, PARTICIPACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE ACCIONES</b>	<b>DOMICILIO FISCAL</b>
Edgar Norberto Rosero Rosero	1000768273	50%	6487	Ecuador
Carlos Clemente Rosero Rosero	1000094482	50%	6487	Ecuador

### 3.8.4.8. Principales políticas contables

#### **Sistemas de contabilidad**

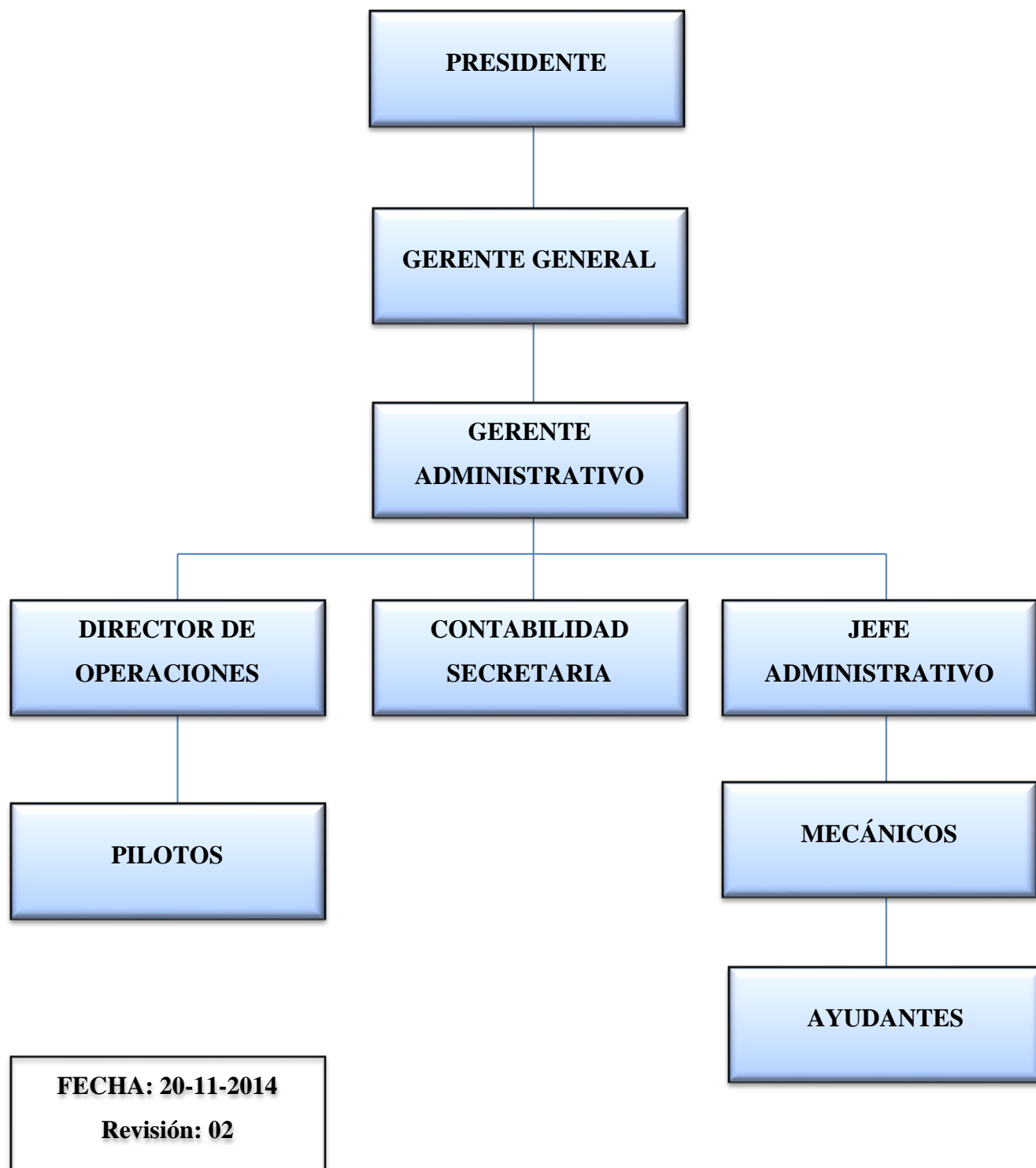
Los estados financieros son preparados y presentados de conformidad a la Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC) y disposiciones establecidas en la ley de régimen tributario Interno, Economía Popular y Solidario y sus reglamentos.

Son presentados en moneda de los Estados Unidos de América que circula oficialmente en el Ecuador y este puede ser convertible a equivalente de acuerdo a los requerimientos de los socios.

Los registros contables se registran en función a los recibidos de ingresos, y los gastos incurridos en función a las facturas devengados en el periodo.

### 3.8.4.9. Estructura orgánica

#### SERVICIO AÉREO REGIONAL



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Lilian Morocho

### **Información administrativa**

La documentación obtenida de la información administrativa de la empresa, es manipulada y archivada por la secretaria; cuya documentación reposa en los archivos de la empresa, en la cual se encuentran los documentos recibidos y enviados a los socios y a particulares como también memorandos, oficios, leyes y reglamentos de uso de la misma.

### **Información financiera**

La información financiera se encuentra registrada y archivada en libros empastados en el que reposan balances financieros, comprobantes de pago, facturas, liquidación de bienes y servicios, comprobantes de retención con sus respaldos, comprobantes de depósito y retiro, informes financieros aprobado respectivamente.

#### **3.8.4.10. Grado de confiabilidad de la información financiera y administrativa**

La información financiera y contable es registrada manualmente a través de sistema financiero COINOR, arrojando resultados mensuales y anuales de; balance general, balance de comprobación, Libros diarios, Libro mayor, estado de resultados, transacciones diarias, cartera de créditos, caja chica, nómina del personal e inventarios.

#### **3.8.4.11. Transacciones identificadas**

- Los estados financieros en el periodo sujeto a la auditoría fueron preparados de acuerdo de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), las Normas de Información Financiera (NIIF) y Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).
- Existen gastos efectuados que no guardan ninguna relación con el objeto

principal de cada proyecto

- La institución no se beneficia de la devolución del IVA ya que los aliados estratégicos no han dado autorización para el trámite pertinente.

#### **3.8.4.12. Sistema de información automatizado**

El sistema COINOR cuenta con varias aplicaciones y accesibles para función de todos los departamentos de la institución, la misma que es actualizado de acuerdo a las necesidades de la institución.

#### **3.8.4.13. Punto de interés para la auditoría**

Los puntos de interés en la ejecución del examen de auditoría de Gestión hemos considerado los niveles Directivo, de Control y Ejecutivo, por cuanto son los directivos encargados de realizar la gestión de la empresa, los mismos que son los siguientes:

- Área Administrativa
- Área Financiera
- Área Operativa

#### **3.8.4.14. Identificación de los componentes importantes a auditar en la planificación específica**

Se realizara una “Auditoría de Gestión la Empresa de Servicio Aéreo Regional de la Ciudad de Macas, Provincia de Morona Santiago, Periodo 2014, para Determinar la Eficiencia, Eficacia y Efectividad.” Los componentes a evaluar son: Departamento financiero, Departamento Administrativo y Operativo.

Los puntos de interés en la ejecución del examen de auditoría de Gestión hemos considerado los niveles Administrativo, Financiero y Operativo, por cuanto son:

los directivos encargados de realizar la gestión en la Empresa, los mismos que son los siguientes:

<b>Componentes</b>	<b>Subcomponentes</b>
Nivel Directivo:	Gerente
Nivel de Financiero:	Contador
Nivel Operativo:	Gerente administrativo

### **Indicadores**

**Eficiencia.-** Posibilita dimensionara el logro del máximo de resultados con el mínimo de recursos utilizados.

**Eficiencia.-** Trata de medir el grado en que son alcanzados los objetivos de un programa, actividad u organización.

**Calidad.-** Es un instrumento de medidas cuantitativo o cualitativo que refleja la cantidad de calidad que posee una actividad o servicios.

**Economía.-** Determinar si los recursos se han adquirido al menor coste y en el tiempo oportuno.

#### **3.8.4.15. Recursos Humanos y distribución de tiempo**

<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO DIAS</b>
MsC. Marco Moreno SUPERVISOR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y programación</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Informe</li> </ul>	10 10 10
Morocho Plasencia Lilian Patricia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y Programación</li> <li>• Análisis y determinación de la eficiencia</li> </ul>	15

JEFE DE EQUIPO	administrativa institucional.	15
	• Comentario, conclusiones y recomendaciones.	10
	• Elaboración de papeles de trabajo	10
	• Comunicación de resultados	5
	• Elaboración del borrador del informe.	5
<b>TOTAL</b>		<b>90</b>

#### **3.8.4.16. Plan de Muestreo.**

Para la verificación y determinación de la muestra de los componentes a examinar se utilizará el método de “Selección Específica” en lo cual se basa en los criterios de juicio de valor del equipo de auditoría, tomando en cuenta los componentes de riesgo para los componentes que se a analizar.

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

Morocho Plasencia Lilian  
**JEFE DE EQUIPO DE AUDITORÍA**

MsC. Marco Moreno  
**SUPERVISOR DE AUDITORÍA**



**EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CEDULA NARRATIVA**

**SUBCOMPONENTE: GERENTE GENERAL**

- No se ha desarrollado con la totalidad de las reuniones planificadas, por lo que se incumple con los estatutos y reglamentos de la empresa.
- No se dispone de un adecuado programa informático para el manejo de la información contable y administrativa de la institución.
- No se ha planificado nuevas alternativas en relación a la fortaleza y debilidades así como las Oportunidades y Amenazas.
- No se ha capacitado al personal de la empresa.
- Para mayor responsabilidad el personal de administrativo (contador) debería ser caucionado.

**SUBCOMPONENTE: GERENTE ADMINISTRATIVO**

- No existe un cronograma de planificación de la evaluación para el personal administrativo y operativo

**SUBCOMPONENTE: CONTADOR**

- No se da la aprobación previa para la adquisición de bienes y de la empresa

**Elaborado por:** Morocho Plasencia  
Lilian Patricia

**Revisado por:** Msc. Marco Moreno

**Fecha:** 22 de abril del 2015

## 3.8.4.17. Ponderación De datos

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**  
**EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS**  
**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CARGO: GERENTE GENERAL**

<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b>			
N°	PREGUNTAS	POND	CALF
1	¿Se convoca a reuniones conjuntas para resolver o absolver inconvenientes dentro de la empresa?	10	8
2	¿Cómo Gerente de la empresa, al momento de hacer un desembolso o pago de una obligación autoriza el pago o no?	10	10
3	¿Cómo administrador ha vigilado que se cumpla con la misión, visión y objetivos de la empresa?	10	5
4	¿Cómo administrador tiene implantado un adecuado sistema informático contable para que facilite la toma de decisiones tanto administrativo y financieros?	10	0
5	¿Se ha planificado nuevas alternativas en relación a las fortalezas y debilidades así como las Oportunidades y Amenazas para determinar la estrategia que ayuden al mejoramiento de la cooperativa?	10	8
6	¿Los Estados Financieros presentados son analizados y enviados al gerente general previo dictamen y posteriormente a la Junta general de socios para su aprobación?	10	10
7	¿La toma de decisiones se los realiza conjuntamente con la Junta general de socios?	10	10
8	¿Ha capacitado al personal administrativo y operático de la empresa?	10	0
9	¿Es caucionado el Gerente y personal financiero?	10	0
<b>TOTAL</b>		90	51

NC= Nivel de Confianza  $NC = \frac{CT * 100}{PT}$

CT= Calificación Total  $NC = \frac{51 * 100}{90}$

CP= Calificación Porcentual  $NC = \frac{5100}{90} = 56.66\%$

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVELES DE RIESGO
15-50%	1 BAJO	3 ALTO
<b>51-75%</b>	<b>2 MODERADO</b>	<b>2 MODERADO</b>
76-95%	3 ALTO	1 BAJO

**Comentario.-** Luego de aplicar el cuestionario de control interno se obtuvo un nivel de confianza medio equivalente al 56.66%, con un nivel de riesgo medio del 43.34%, lo cual demuestra que la gestión de la empresa por parte de los directivos es medio. Debido a que no se cumple satisfactoriamente las siguientes actividades:

- No tiene implantado un adecuado sistema informático contable para que facilite la toma de decisiones tanto administrativo y financieros
- No se ha capacitado al personal administrativo y operático de la empresa
- El personal financiero no es caucionado

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**  
**EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS**  
**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO**

<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b>			
N°	PREGUNTAS	POND	CALF
<b>1</b>	¿La empresa se ha sujetado al plan estratégico?	10	0
<b>2</b>	¿Cómo gerente de la empresa ha vigilado que se cumpla la misión, visión y objetivos de la misma?	10	10
<b>3</b>	¿La realización de los desembolsos se realiza previo la revisión y análisis de la existencia de actualizaciones y se cumplen con la aprobación del presidente?	10	10
<b>4</b>	¿Analiza los estados financieros para poner en consideración de los Directivos?	10	10
<b>5</b>	¿Representa judicialmente y extrajudicialmente a la empresa?	10	10
<b>6</b>	¿Existe un cronograma de planificación para la evaluación del el personal administrativo y operativo?	<b>10</b>	0
<b>7</b>	¿La información contable presentada se encuentra elaborada con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas y Normas de Control?	<b>10</b>	10
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	50

NC= Nivel de Confianza       $NC = \frac{CT * 100}{PT}$

CT= Calificación Total       $NC = \frac{50 * 100}{70}$

CP= Calificación Porcentual       $NC = \frac{5000}{70} = 71.43\%$

CALIFICACIÓN PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVELES DE RIESGO
15-50%	1 BAJO	3 ALTO
<b>51-75%</b>	<b>2 MODERADO</b>	<b>2 MODERADO</b>
76-95%	3 ALTO	1 BAJO

**Comentario.-** Luego de aplicar el cuestionario de control interno se obtuvo un nivel de confianza medio equivalente al 71.43%, con un nivel de riesgo medio del 29.57%. Debido a que no se cumplió satisfactoriamente con los siguientes controles:

- La empresa no se ha sujetado al plan estratégico
- No existe un cronograma de planificación para la evaluación del el personal administrativo y operativo

**MATRIZ DE PONDERACIÓN  
EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CARGO: CONTADOR**

<b>MATRIZ DE PONDERACIÓN</b>			
N°	PREGUNTAS	POND	CALF
<b>1</b>	¿Cómo Contador de la empresa se sujeta a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas?	<b>10</b>	10
<b>2</b>	¿Los Estados Financieros presentados son analizados y enviados a los directivos para su aprobación?	<b>10</b>	10
<b>3</b>	¿Al momento de la adquisición de bienes y servicios se lo hace previo aprobación?	<b>10</b>	6
<b>4</b>	¿La toma de decisiones se las realiza conjuntamente con los directivos?	<b>10</b>	10
<b>5</b>	¿Los balances son aprobados de acuerdo a la implementación de las NIFF?	<b>10</b>	10
<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>46</b>

**Elaborado por:** Morocho Plasencia Lilian **Revisado por:** Ms. Marco Moreno Patricia  
**Fecha:** 22 de abril del 2015

**NC= Nivel de Confianza**       $NC = \frac{CT * 100}{PT}$

**CT= Calificación Total**       $NC = \frac{46 * 100}{50}$

**CP= Calificación Porcentual**       $NC = \frac{4600}{50} = 92\%$

CALÑIFICACION PORCENTUAL	GRADO DE CONFIANZA	NIVELES DE RIESGO
15-50%	1 BAJO	3 ALTO
51-75%	2 MEDIO	2 MEDIO
<b>76-95%</b>	<b>3 ALTO</b>	<b>1 BAJO</b>

**Comentario.-** Luego de aplicar el cuestionario de control interno se obtuvo un nivel de confianza alto equivalente al 92%, con un nivel de riesgo medio del 8%. Ya que no se cumple satisfactoriamente con el siguiente control:

- Algunas de las adquisición de bienes y servicios se lo hace sin previa aprobación

### 3.9. FASE II. Planificación específica

<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>				
<b>EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS</b>				
<b>01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b>				
<b>OBJETIVOS</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medir el nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa</li> <li>• Determinar el grado de eficiencia, eficacia, calidad y economía en la gestión de la empresa.</li> <li>• Determinar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentos y normativas que rigen la existencia de la empresa.</li> <li>• Verificar la utilización de la Matriz FODA, herramienta que permite fortalecer a la empresa.</li> </ul>				
<b>PROCEDIMIENTO</b>		<b>REF. PT</b>	<b>ELABORADO</b>	<b>FECHA</b>
1	Elabore Cuestionario de control interno	ANEXO 1	MR	
2	Elabore Cedula Narrativa	PP- 1	MR	
3	Elabore Hoja de hallazgos por componentes	PT 3	MR	
<b>PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO</b>				
1	Establezca el cumplimiento de los objetivos y metas	PT 1/4	MR	
2	Mida el desempeño del presidente de administración	PT 1/4	MR	
<b>COMPONENTE: NIVEL DIRECTIVO</b>				
<b>SUB COMPONENTE: PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>				
1	Establecer el cumplimiento de los objetivos y metas	ET 1/4	MPLP	
2	Medir el desempeño del presidente		MPLP	
<b>COMPONENTE: NIVEL CONTROL</b>				

<b>SUB COMPONENTE: GERENTE GENERAL</b>				
1	Determine el nivel de cumplimiento de las funciones del Gerente General	ET 2/4	MPLP	
2	Evalúe el cumplimiento de los permisos de operación de la Empresa	T 3/4	MPLP	
3	Examine los estatutos de la empresa		MPLP	
4	Evalúe el cumplimiento de funciones de acuerdo a los Estatutos y el Reglamento Interno		MPLP	
<b>COMPONENTE: NIVEL EJECUTIVO</b>				
<b>SUB COMPONENTE: GERENTE ADMINISTRATIVO</b>				
1	Verifique el nivel de capacitación de los socios y personal	ET 5/4	MPLP	
2	Evalúe el desempeño del gerente administrativo		MPLP	
3	Evalúe el grado de satisfacción de los clientes	ET 3/4	MPLP	
4	Evalúe el cumplimiento de los servicios proyectados	ET 1/4	MPLP	
5	Evalúe el grado de población beneficiada con el servicio	ET2/4	MPLP	
6	Evalúe el nivel de liquidez de la empresa	ET 4/4	MPLP	
Elaborado por: Morocho Plasencia Lilian Patricia		Revisado por: Msc. Marco Moreno Fecha: 22 de abril del 2015		



## **3.10. FASE III. EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

**INDICADORES**  
**EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS**  
**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

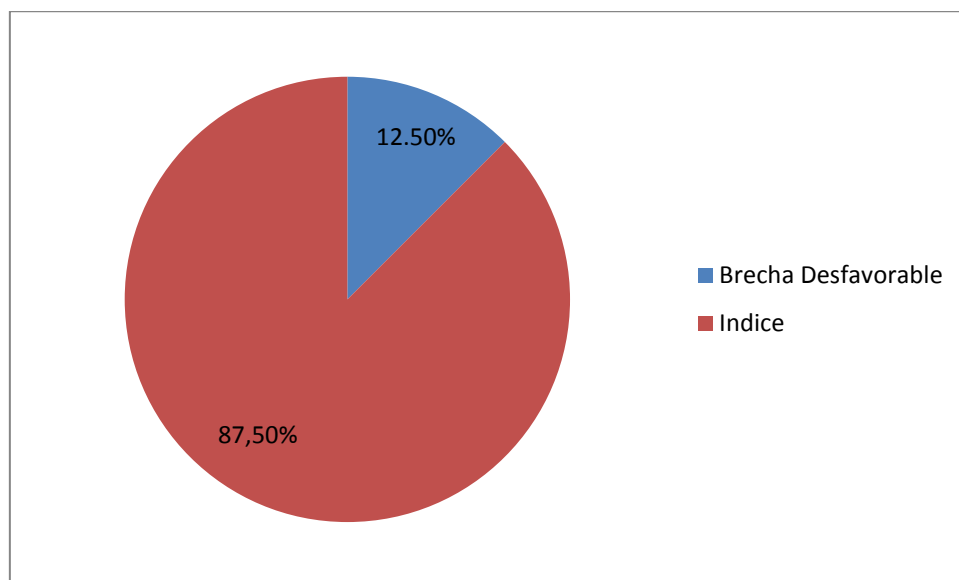
Perspectiva de Clientes

Objetivo.- Alcanzar al 100% (4000) de los servicios proyectados en el año 2014

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Indicador de eficiencia	La competencia Calidad de servicio Desastres naturales Fallas mecánicas	$IE = \frac{N^{\circ} \text{ de servicios prestados}}{N^{\circ} \text{ de servicios Proyectados}} * 100$ $IE = \frac{3500}{4000} * 100$ $IE = 87.50\%$	%	Anual	Gerencia de la empresa	100%	$Indice = \frac{Indicador}{Estandar} * 100$ $Indice = \frac{87.50}{100} * 100$ $Indice = 87.50$ <p>Brecha= 1-100 Brecha= 87.50-100 Brecha= 12.50 Desfavorable</p>
<b>Elaborado por:</b> Morocho Plasencia Lilian Patricia				<b>Revisado por:</b> Msc. Marco Moreno			
				<b>Fecha:</b> 22 de abril del 2015			

**Objetivo.-** Alcanzar al 100%, de los servicios proyectados en el año 2014

**Gráfico N° 3 Cumplimiento de servicios**



**Fuente:** PT N° 1/5

**Elaborado por:** Morocho Plasencia Lilian Patricia

**Conclusión.-** De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación del indicador de eficiencia se puede concluir diciendo que en la Empresa de Servicio Aéreo Regional de la Ciudad de Macas en el año 2014, se puede establecer índices de cobertura, lo cual se proyectó en cumplir 4000 turnos al año; de los cuales solo se han cumplido el 87.50% y un 12.50% no se cumple por razones imprevistas.

**INDICADORES**  
**EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS**  
**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**Perspectiva de clientes**

**Objetivo.-** Alcanzar al 100% (20.000) de la población potencial beneficiaria del servicio

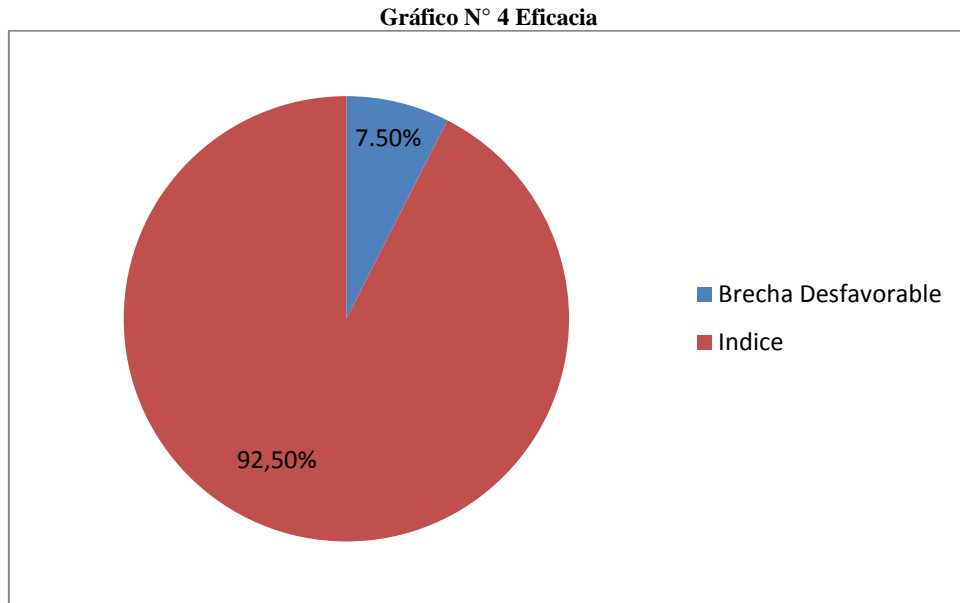
Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Indicador de eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia</li> <li>• Calidad de servicio</li> <li>• Desastres naturales</li> <li>• Fallas mecánicas</li> </ul>	$IE = \frac{N^{\circ} \text{ de usuarios atendidos}}{N^{\circ} \text{ Potencial de Usuarios}} * 100$ $IE = \frac{18500}{20000} * 100$ $IE = 92.50\%$	%	Anual	Gerencia de la empresa	100%	$Indice = \frac{Indicador}{Estandar} * 100$ $Indice = \frac{92.50}{100} * 100$ $Indice = 87.50$ <p>Brecha= 1-100  Brecha= 92.50-100  Brecha= 7.50  Desfavorable</p>

Elaborado por: Morocho Plasencia Lilian Patricia

Revisado por: Msc. Marco Moreno

Fecha: 22 de abril del 2015

**Objetivo.-** Alcanzar al 100%, (20.000) de la población potencial beneficiaria del servicio



**Fuente:** PT N° 2/5

**Elaborado por:** Morocho Plasencia Lilian Patricia

**Conclusión.-** De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la aplicación del indicador de eficacia se puede concluir diciendo que en la Empresa de Servicio Aéreo Regional de la Ciudad de Macas de acuerdo al año de operación se determinó un alto número de prestación del servicio de 20.000 y mínimo de 18.500, el cual permitió determinar que se cumplió con un 92.50% y un 7.50% no se cumple por distintas razones; los usuarios ocupan otros tipos de servicio de transporte como son taxis o vehículos particulares, este fenómeno se da ya que no son atendidos de forma rápida y eficiente, y otras de las causas es que se da por los cambios naturales que se presenta durante el día.

**INDICADORES**  
**EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS**  
**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

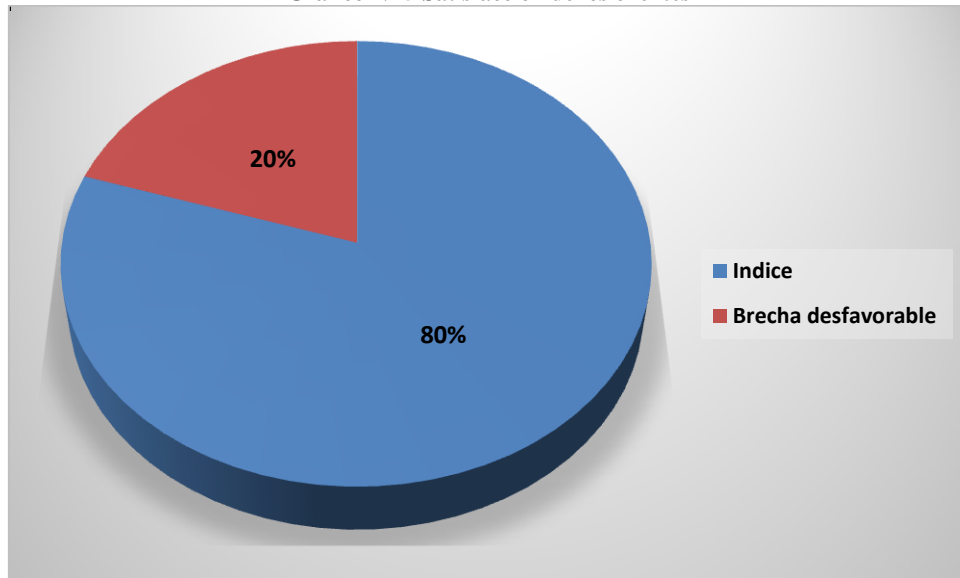
**Perspectiva de Procesos Internos**

**Objetivo.-** Medir el grado de satisfacción de los usuarios

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
<b>Satisfacción del Cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia</li> <li>• Baja calidad de servicio</li> <li>• Maquinaria en malas condiciones</li> <li>• Fallas mecánicas</li> </ul>	$IE = \frac{N^{\circ} \text{ de usuarios satisfechos}}{N^{\circ} \text{ de usuarios encuestados}} * 100$ $IE = \frac{80}{100} * 100$ $IE = 80\%$	%	anual	Gerencia de la empresa	100%	$Indice = \frac{Indicador}{Estandar} * 100$ $Indice = \frac{80}{100} * 100$ $Indice = 80$ <p>Brecha= 1-100  Brecha= 80-100  Brecha= 20  Desfavorable</p>
<b>Elaborado por:</b> Morocho Plasencia Lilian Patricia				<b>Revisado por:</b> Msc. Marco Moreno			
				<b>Fecha:</b> 22 de abril del 2015			

**Objetivo.-** Medir el grado de satisfacción de los usuarios del transporte

**Gráfico N° 5 Satisfacción de los clientes**



**Fuente:** P/T N° 3/5

**Elaborado por:** Morocho Plasencia Lilian Patricia

**Conclusión.-** Los resultados obtenidos demuestran que el nivel de satisfacción de los usuarios de la empresa es media, ya que demuestra una brecha desfavorable del 20% del total de los encuestados. Lo cual se ve reflejado por la baja calidad de servicios, malas condiciones de la aviación, mala atención a los usuarios, que se puede concluir diciendo que esto afectan la imagen de la empresa. Por lo expuesto anteriormente es necesario que se emprendan acciones encaminadas a superar las deficiencias y con ellos logre obtener mayor posición en el mercado, y alcance la competitividad.

**INDICADORES**  
**EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS**  
**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**Perspectiva de Procesos Internos**

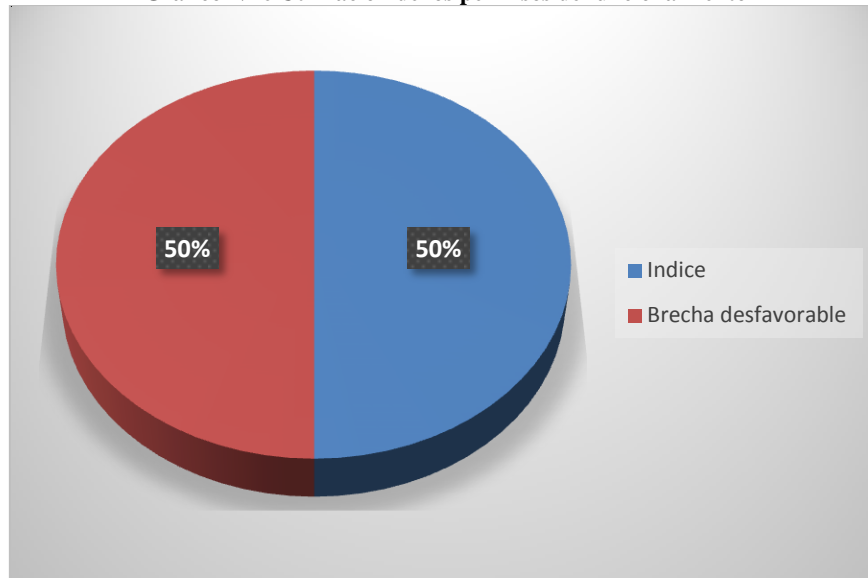
**Objetivo.-** Medir el nivel de utilización de los permisos de funcionamientos u operación

Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Utilización de los permisos de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de Equipos</li> <li>• La competencia</li> <li>• Maquinari a en malas condiciones</li> <li>• Fallas mecánicas</li> </ul>	$UPF = \frac{N^{\circ} \text{ de permisos de operacion utilizadas}}{N^{\circ} \text{ Total de permisos autorizados}} * 100$ $IE = \frac{35}{70} * 100$ $IE = 50\%$	%	Anual	Gerencia de la empresa	100%	$Indice = \frac{Indicador}{Estandar} * 100$ $Indice = \frac{50}{100} * 100$ $Indice = 80$ <p><b>Brecha= 1-100</b>  <b>Brecha= 50-100</b>  <b>Brecha= 50</b>  Desfavorable</p>
<b>Elaborado por:</b> Morocho Plasencia Lilian Patricia				<b>Revisado por:</b> Msc. Marco Moreno			
				<b>Fecha:</b> 22 de abril del 2015			



**Objetivo.-** Medir el nivel de utilización de los permisos de funcionamientos u operación

**Gráfico N° 6 Utilización de los permisos de funcionamiento**



**Fuente:** P/T N° 4/5

**Elaborado por:** Morocho Plasencia Lilian Patricia

**Conclusión.-** Los resultados demuestran la eficiencia en la utilización de los permisos de funcionamiento, ya que la empresa solamente hace uso del 50% de los permisos de operación, esto es resultado por la falta de unidades, y fallas permanentes de lo existentes. Por lo que se recomienda incrementar el parque automotor y hacer uso de los permisos de modas que no se incurran en gastos improductivos para la empresa.

**INDICADORES**  
**EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS**  
**01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**Perspectiva de Procesos Internos**

**Objetivo.-** Medir el nivel de liquidez de la empresa

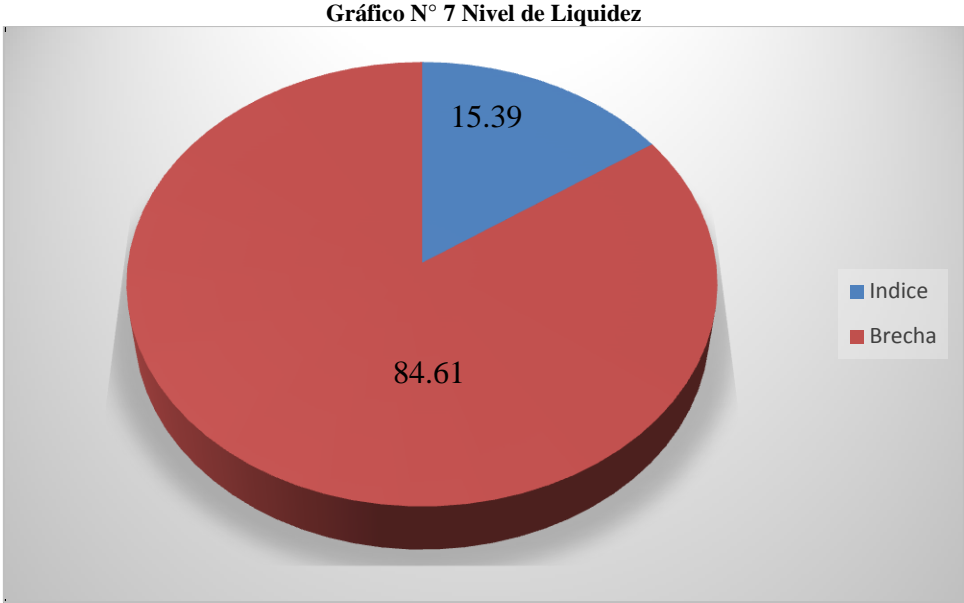
Nombre del indicador	Factores críticos y/o de éxito	Calculo del indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Fuente	Estándar	Interpretación
Utilización de los permisos de funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deudas elevadas</li> <li>• Deficiencia en el manejo financiero</li> <li>• Poca capacidad de pago de las deudas</li> </ul>	$IL = \frac{ACTIVOS\ CORRIENTES}{PASIVOS\ CORRIENTES} * 100$ $IL = \frac{67631.14}{439182.64} * 100$ $IE = 15.39\%$	#	Anual	Contabilidad de la empresa	\$ 1 mínimo	$Indice = \frac{Indicador}{Estandar} * 100$ $Indice = \frac{15.39}{100} * 100$ $Indice = 0.1539$ <p>Brecha= <b>1-100</b>  Brecha= <b>15.39-100</b>  Brecha= <b>84.61</b>  Desfavorable</p>

Elaborado por: Morocho Plasencia Lilian Patricia

**Revisado por:** Msc. Marco Moreno

**Fecha:** 22 de abril del 2015

**Objetivo.-** Medir el nivel de liquidez de la empresa



**Fuente:** P/T N° 5/5

**Elaborado por:** Morocho Plasencia Lilian Patricia

**Conclusión.-** Los resultados obtenidos demuestran la eficiencia en la gestión de liquidez de la empresa, debido al elevado valor de los activos en relación a los pasivos, lo cual dificulta cumplir con las obligaciones contraídas, como nos podemos dar cuenta que por cada dólar por pagar no cuenta con la liquidez para enfrentar sus obligaciones. Por lo que se recomienda aplicar de manera urgente las políticas de financiamiento para que los activos circulantes sean superiores a los pasivos circulantes y tengan las condiciones favorables para el cumplimiento de los mismos.

### **3.11. FASE IV. Comunicación de Resultados**

Macas, 04 de noviembre del 2015

Señor

Edgar Rosero.

**GERENTE GENERAL SERVICIO AÉREO REGIONAL REGAIR CIA.  
LTDA**

Ciudad

De mi consideración:

Por medio del presente, nos dirigimos a su autoridad para expresar nuestros sinceros deseos de éxitos para usted y para todos quienes conforman la empresa que acertadamente lo dirigen.

He efectuado la auditoría de gestión a los componentes: Administrativo y Financiero por el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

Nuestra acción de control se efectuó de acuerdo a las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales correspondan se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza del presente examen, los resultados se encuentran en las conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Morocho Lilian  
**AUDITOR**

Msc. Marco Moreno  
**SUPERVISOR**

## **CAPÍTULO I**

### **INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

#### **Antecedente**

En la Empresa de Servicio Aéreo Regional de la Ciudad de Macas, no se han realizado auditoría de gestión ni exámenes especiales previa lo cual conlleva a analizar un análisis exhaustivo de los procedimientos y gestión realizada y ejecutados durante el periodo 2014, para lo cual iniciaría sin ningunas bases de conclusiones ni recomendaciones anteriores.

#### **Motivos de la auditoría**

En cumplimiento al contrato de trabajo realizado N°. 001 donde manifiesta realizar una Auditoría de Gestión la Empresa de Servicio Aéreo Regional de la Ciudad de Macas, Provincia de Morona Santiago, Periodo 2014, para Determinar la Eficiencia, Eficacia y Efectividad.

#### **Objetivo de la auditoría**

Identificar el grado de confiabilidad de eficiencia, eficacia, y economía en el uso de los recursos y cumplimiento de objetivos y metas empresariales.

#### **Objetivos Específicos**

- Determinar la estructura, espacio y adecuada organización.
- Analizar y evaluar los procedimientos de operaciones, control de personal, y los controles internos.
- Emitir el informe donde contendrá sus respectivos comentarios, conclusiones y recomendaciones, para la aplicación oportuna en la entidad.

## **Alcance de la Auditoría**

El período de la auditoría a examinar es de 01 de enero al 31 de diciembre del año 2014, periodo en el cual se examina los planes, programas y proyectos cumplidos dentro de la empresa.

## **Conocimiento de la entidad y su base legal**

### **Antecedentes**

La empresa de servicio aéreo regional “REGAIR” Cía. Ltda. Fue constituida en la ciudad de Quito el día miércoles 11 de enero de 1965, ante el notario sexto del cantón Quito Doctor Héctor Vallejo Espinoza, en el Artículo primero se establece su Denominación. La compañía tendrá como denominación SERVICIO AÉREO REGIONAL “REGAIR” Cía. Ltda. El plazo de la duración de la compañía es de cincuenta años contados a partir de la fecha de inscripción.

La nacionalidad y domicilio es ecuatoriano y tiene su domicilio principal en la ciudad de Quito, pudiendo establecer sucursales oficinas o agencias en cualquier lugar del territorio ecuatoriano, la compañía tiene como objeto social: Realizar las actividades de la aviación en general relacionados con el transporte aéreo de pasajeros, carga, valores y correo con todo tipo de aeronaves, la representación legal de la compañía tanto judicial como extrajudicial la tendrá el Gerente.

### **Base legal**

Empresa de servicio aéreo regional de la ciudad de Macas, es una empresa legalmente establecida por lo que está sujeta al cumplimiento de leyes y regulaciones siguiente:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Compañías

- Ley Orgánica de Régimen Tributario y su reglamento
- Código Tributario
- Código de trabajo
- Estatuto de la Empresa
- Reglamento Interno

### **Misión**

Apoyar con el servicio a las distintas comunidades de la región amazónica y contribuir en la integración y desarrollo económico social del país, promoviendo el territorio nacional como destino turístico, cultural y de negocio.

### **Visión**

Ser empresa emblema y orgullo la región amazónica reconocida por su gestión pública eficiente y transparente.



## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS DEL EXAMEN

#### 4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Cargo: Gerente General

<p><b>EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE MACAS</b></p> <p><b>01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014</b></p> <p><b>HOJA DE HALLAZGOS POR COMPONENTES</b></p>
<p><b>SUBCOMPONENTE:</b> Gerente General</p>
<p><b>HALLAZGO N° 1: INCUMPLIMIENTO DE LAS SESIONES PLANIFICADAS</b></p> <p><b>CONDICIÓN</b></p> <p>En el periodo sujeto a examen el Gerente General no cumplió con la totalidad de las sesiones planificadas.</p> <p><b>CRITERIO</b></p> <p>Inobservando el (Art. 16, del Reglamento Interno.), que manifiesta lo siguiente: “Realizar las asambleas ordinarias y extraordinarias e informativas. Las ordinarias se realizaran con ocho días de anticipación, y las extraordinarias con 48 horas de anticipación, las ordinarias se realizaran el último domingo de los meses de enero, julio y noviembre”.</p> <p><b>CAUSA</b></p> <p>Situación producida por la falta de preocupación e interés del gerente.</p>

## **EFEECTO**

Ocasionando que no se efectuó el 100% de las sesiones planificadas lo cual repercute en el control sobre la misma.

## **CONCLUSIÓN**

Los directivos incumplieron de las reuniones planificadas según lo establecido dentro del reglamento interno de la institución.

## **RECOMENDACIÓN N° 1**

A LOS DIRECTIVOS.- Los directivos deben cumplir y desarrollar una planificación para el desarrollo de las sesiones de la empresa.

## **HALLAZGO N° 2: NO SE DISPONE DE UN PROGRAMA CONTABLE CONFIABLE**

## **CONDICIÓN**

En el periodo sujeto a examen el Gerente General del Servicio Aéreo Regional REGAIR Cía. Ltda., no adquirió un programa contable confiable.

## **CRITERIO**

La empresa inobservo los principios de control interno N° 4 del COSO II **información y comunicación** que manifiesta: “La organización obtiene o genera y usa información de calidad, relevante, para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno” para lo cual es necesario contar con un sistema contable confiable.

**CAUSA**

Situación producida por poco interés de parte del presidente en actualizar las herramientas de gestión.

**EFECTO**

Ocasionando retrasos en el registro de las transacciones y falta de confiabilidad de la información a momentos de tomar decisiones.

**CONCLUSIÓN**

Los directivos incumplieron las reuniones planificadas según lo establecido.

**RECOMENDACIÓN 2**

A LOS DIRECTIVOS.- Los directivos de la Empresa de Servicio Aéreo Regional de la Ciudad de Macas deben adquirir un sistema contable para el manejo de la información financiera.

**HALLAZGO N° 3 AUSENCIA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL****CONDICIÓN**

En el periodo sujeto a examen el Director de Talento Humano no ha realizado capacitaciones al personal.

**CRITERIO**

Infringiendo la norma de control, interno N° 407-06 “Capacitación y entrenamiento continuo que manifiesta lo siguiente: los directivos de la entidad promoverán en

forma constante y progresiva la capacitación, entrenamiento y desarrollo profesional...”

#### **CAUSA**

Situación producida por la falta de preocupación de las autoridades de la entidad.

#### **EFEECTO**

Ocasionando la discontinuidad del personal en los procesos de capacitación.

#### **CONCLUSIÓN**

No se capacito al personal.

#### **RECOMENDACIÓN 3**

##### **A LOS DIRECTIVOS**

Planificara al menos 2 capacitaciones para el personal de la institución con la finalidad de evitar prácticas antiéticas

#### **HALLAZGO N° 4: AUSENCIA DE SISTEMAS DE CONTROL INTERNO PARA CADA AREA**

##### **CONDICIÓN**

En el periodo sujeto a examen el GERENTE – GENERAL no ha implementado sistemas de control interno en la empresa.

**CRITERIO**

Inobservado la norma de Control Interno N° 100-01 donde manifiesta lo siguiente:  
“El Control Interno será responsabilidad de cada institución del estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control...”

**CAUSA**

Situación producida por la falta de preocupación e interés de las autoridades.

**EFEECTO**

Ocasionando la falta de crecimiento y desarrollo de la entidad.

**CONCLUSIÓN**

El Gerente General no ha implantado sistemas de control interno en la entidad.

**RECOMENDACIÓN 4**

Implementara un sistema de control interno con la finalidad de salvaguardar sus bienes y servicios.

**HALLAZGO N° 5: INCUMPLIMIENTO DE LOS PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO****CONDICIÓN**

En el periodo sujeto a examen el GERENTE – GENERAL adquiere activos con elevado valor en referencia a los pasivos.

**CRITERIO**

Inobservado las disposiciones establecidas en la Ley de Aviación Civil en el art. 13 sobre los permisos de operación necesaria establecidos en el art. 51 donde establece que el operador está obligado a constituir los seguros, cauciones y cumplir con los demás requisitos establecidos en el reglamento.

**CAUSA**

Situación producida por la falta de preocupación e interés del Gerente General.

**EFECTO**

Ocasionando posibles sanciones a la empresa por el incumplimiento de las disposiciones.

**CONCLUSIÓN**

El Gerente General no cumplido con cada uno de las disposiciones establecidas por la empresa.

**RECOMENDACIÓN 5**

Al gerente Cumplir con cada una de las disposiciones y requisitos establecidas para la empresa.

## 4.2. MATERIALES DE REFERENCIA

### BIBLIOGRAFÍA

- ANDRADE PUGA, R. (s.f.). *Auditoría, Teoría Básica- Enfoque Moderno*.
- Andrade, S. (2009). *Diccionario de Economía*. Andrade.
- Benjamín Enrique Franklin. (2003). *Auditoría Administrativa*.
- CASAL, A. M. (2009). *Tratado de informes de auditoría*. Buenos Aires: Errepar.
- CONTRALORIA GENERAL DEL ESTADO. (2001). *MANUAL DE AUDITORIA DE GESTION*. Quito.
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2013, de Contraloría de la Republica del Ecuador:  
<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MANUAL%20DE%20AUDITORIA%20DE%20GESTION.pdf>
- Contraloría General del Estado. (2003). *Manual General de Auditoria Gubernamental*. Recuperado el 02 de Marzo de 2014, de <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/MGAG-Cap-VII.pdf>
- CUBERO ABRIL, T. (2009). *Manual Específico de Auditoría de Gestión*. Cuenca: Ilustre Municipio de Cuenca.
- FRANKLIN, E. B. (2000). *Auditoria Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- GOMEZ MEJIA L. R & BALKIN D. & CARDY R.L. (1996). *Direccion y gestion de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- LATTUCA, A. J. (2008). *Compendio de Auditoría*. Buenos Aires: Temas.
- LUNA. (2012). *Auditoria de Gestión*.
- Maldonado E. Milton K. (2009). *Auditoria de gestión*. Quito : Abya-Yala.
- Maldonado, M. (2011). *AUDITORÍA DE GESTIÓN TERCERA EDICIÓN*. QUITO: LUZ DE AMÉRICA 2001.
- Palomino, J. (s.f.). *AUDITORIA*. Recuperado el 26 de marzo de 2015, de AUDITORIA: <http://juliaenauditoria.blogspot.com/p/papeles-de-trabajo.html>

Pineda Pilar. (1995). *Auditoría de la formación*. Barcelona.: Ediciones Gestión 2000.

Pugar Andrea. (1998). *Auditoria Administrativa* .

RUSENAS, R. (1999). *Manual de Control Interno*. Buenos Aires: Ed. Macchi.

Whittington & O. Ray & PANY & Kurt. (1999). *Auditoria un Enfoque Integral* (12ª. Edición ed.). Irwin Mc. Graw.

WHITTINGTON. (2005). *Principios de Auditoría*. México: McGraw-Hill.

#### **4.6.2. WEBGRAFÍA**

- <http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/evidencias-y-papeles-de-una-auditoria.htm>
- <http://juliaenauditoria.blogspot.com/p/papeles-de-trabajo.html>
- [www.contraloria.gob](http://www.contraloria.gob): CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2011). Manual de Auditoría de Gestión. (Ecuador)
- <http://www.uba.ar/download/institucional/informes/manual.pdf>
- [http://www.ain.gub.uy/sector\\_publico/normas\\_ctrl\\_interno.pdf](http://www.ain.gub.uy/sector_publico/normas_ctrl_interno.pdf)
- <http://www.monografias.com>. (s.f.). Obtenido de Disponible: <http://www.monografias.com/trabajos28/principioscontabilidad/principioscontabilidad.sht>



# ANEXOS

**ANEXO 1**

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE  
MACAS  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CARGO: GERENTE GENERAL**

<b>N°</b>	<b>PREGUNTAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Se convoca a reuniones conjuntas para resolver o absolver inconvenientes dentro de la empresa?	X			
2	¿Cómo Gerente de la empresa, al momento de hacer un desembolso o pago de una obligación autoriza el pago o no?	X			
3	¿Cómo administrador ha vigilado que se cumpla con la misión, visión y objetivos de la empresa?	X			
4	¿Cómo administrador tiene implantado un adecuado sistema informático contable para que facilite la toma de decisiones tanto administrativo y financieros?		X		Debe adquirirse un programa contable
5	¿Se ha planificado nuevas alternativas en relación a las fortalezas y debilidades así como las Oportunidades y Amenazas para determinar la estrategia que ayuden al mejoramiento de la cooperativa?		X		Debe utilizarse la matriz de las fortalezas y debilidades así como las Oportunidades y Amenazas en la empresa para el fortalecimiento de la misma
6	¿Los Estados Financieros presentados son analizados y enviados al gerente general previo dictamen y posteriormente a la Junta general de socios para su aprobación?	X			
7	¿La toma de decisiones se los realiza conjuntamente con la Junta general de socios?	X			
8	¿Ha capacitado al personal administrativo y operativo de la empresa?		X		Es primordial la capacitación de socios, personal administrativo.
9	¿Es caucionado el personal financiero?		X		Debe caucionarse al personal

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE  
MACAS  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CARGO: GERENTE ADMINISTRATIVO**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿La empresa se ha sujetado al plan estratégico?		X		
2	¿Cómo gerente de la empresa ha vigilado que se cumpla la misión, visión y objetivos de la misma?	X			
3	¿La realización de los desembolsos se realiza previo la revisión y análisis de la existencia de actualizaciones y se cumplen con la aprobación del presidente?	X			
4	¿Analiza los estados financieros para poner en consideración de los Directivos?	X			
5	¿Representa judicialmente y extrajudicialmente a la empresa?	X			
6	¿Existe un cronograma de planificación de recursos para el personal administrativo y operativo?		X		Es necesario elaborar un cronograma de planificación de recursos de acuerdo a las necesidades a las necesidades de la empresa.
7	¿La información contable presentada se encuentra elaborada con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptadas y Normas de Control?	X			

**EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO  
EMPRESA DE SERVICIO AÉREO REGIONAL DE LA CIUDAD DE  
MACAS  
01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

**CARGO: CONTADOR**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Cómo Contador de la empresa se sujeta a las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas?		X		
2	¿Los Estados Financieros presentados son analizados y enviados a los directivos para su aprobación?		X		
3	¿Al momento de la adquisición de bienes y servicios se lo hace previo aprobación?			X	Algunas de las adquisiciones no se ha realizado previa aprobación del gerente.
4	¿La toma de decisiones se las realiza conjuntamente con los directivos?		X		
5	¿Los balances son aprobados de acuerdo a la implementación de las NIFF?		X		
<b>Elaborado por:</b> Morocho Plasencia Lilian Patricia			<b>Revisado por:</b> Ms. Marco Moreno <b>Fecha:</b> 22 de abril del 2015		

## ANEXO 2

### ACTA DE JUNTA GENERAL DE SOCIOS DE LA COMPAÑÍA "SERVICIO AÉREO REGIONAL REGAIR CIA. LTDA. CIA. LTDA."

**Celebrada el día 04 de Abril de 2015**

En la ciudad de Shell, Provincia de Pastaza el 04 de Abril del 2015, siendo las 11H00 horas, en la oficina ubicada en la Av. Padre Luis Jácome s/n Shell, se reúnen los Socios de la empresa SERVICIO AÉREO REGIONAL REGAIR CIA. LTDA. CIA. LTDA., con el objeto de celebrar una Junta General de Socios.

El Sr. Carlos Rosero Presidente da lectura a la lista de Socios presentes dejando constancia del quórum de instalación. Se constata la presencia de los señores:

SOCIO	NUMERO DE ACCIONES
Edgar Norberto Rosero Rosero	6487
Carlos Clemente Rosero Rosero	6487

Con lo cual se halla presente el 66% del capital social de la compañía; en tal virtud, y en uso de las facultades previstas en la Ley de Compañías vigente, los Socios deciden por unanimidad constituirse en Junta General de Socios, para tratar el siguiente Orden del día:

- 1.- Constatación del Quórum
- 2.- Aprobación del balance del periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2014 con la implementación de las NIF.

**Primer Punto.-**

#### **1.- CONSTATAciones DEL QUóRUM.**

Constata la presencia del 66% de los Socios de la Compañía

#### **2.- APROBACIÓN DE LOS BALANCES DEL 2014 CON LA IMPLEMENTACION DE LAS NIF.**

El Sr. Presidente Carlos Rosero, pide la palabra y manifiesta que se ha procedido a elaborar los balances del periodo 01 de enero al 31 de diciembre del 2014 con la IMPLEMENTACION DE LAS NIF., trabajo que lo realizó el señor Ing. Fernando Gavilanes Ortiz, y pide a la Asamblea su revisión y aprobación.

El Sr. Presidente, menciona que luego de haber revisado la información, mociona se apruebe los balances presentados, manifiesta que se debe presentar a la Superintendencia de Compañía en el tiempo establecido.

Llevado a moción, la Junta resuelve, aprobar por unanimidad los balances del periodo 01 de enero al 31 de diciembre de 2014.

Para constancia de lo estipulado, firman los SOCIOS presentes en unidad de acto, no habiendo otro tema que tratar se declara terminada la Junta General de Socios siendo las 11H30, en el mismo lugar de su instalación, y para su constancia firman.

  
Edgar Norberto Rosero Rosero  
**SOCIO**

  
Carlos Clemente Rosero Rosero  
**SOCIO**

## ANEXO 3

SERVICIO



### INFORME DE GERENTE GENERAL 2014 A LOS ACCIONISTAS DE LA COMPAÑÍA SERVICIO AEREO REGIONAL REGAIR CIA. LTDA. EXPOSICIÓN 27118

Estimados señores:

De acuerdo a las disposiciones legales pertinentes, a continuación presento a vuestra consideración el informe de las actividades relevantes que se desarrollaron durante el periodo comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2014.

Atentamente:

Servicio Aéreo Regional en el periodo que termina ha logrado mantenerse en el mercado gracias a las gran influencia de clientes, Directivos y colaboradores.

#### COMPORTAMIENTO OPERACIONAL

Me permito informarle que en este periodo (01 de enero al 31 de diciembre de 2014), que estuvo marcado por muy difícil en relación a la permanencia en el mercado y más aun con la pérdida que ocurren en el mercado del 2014, lamentablemente en el mes de febrero se produjo a cerrar la base Principal de Shuf.

La producción de la aeronave BK-117 no fue como lo esperábamos, en este año que termina al igual que del año anterior, se siguió a las mismas propósitos, se analizaron los diversos que en este nuevo año se deben mejorar y superar a las prestaciones pasadas, una herramienta fue no contar con un contrato fijo, el otro por medio del tipo periodo por mantenimiento, los repuestos no disponibles.

Puede concluir diciendo que en este periodo que termina hemos tenido una pérdida de \$ 129.213,74.

#### PERSPECTIVAS

Fortalecer la base de clientes, continuar con el proceso de OMA, requerimientos de la Asociación Civil.

Señores: Me voy a buscar encontrar sujetos al presente, copia de los Estados Financieros que contribuyan lo anteriormente expuesto.

Cualquier información adicional que desee los señores Accionistas estoy presto a responder.

GERENTE GENERAL SAR

Av. Padre Abasco No. 728  
Apto. "Los Amigos" Shuf - Mérida  
Telf: (0212) 790-080 / 7881 - Fax: 0212 796-798 - Puyo - Ecuador

Código Postal: 0201217  
correo@servicioaeroregional.com  
Sitios: Loja, Tarma y Guano