UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del Título de Ingeniero Comercial con Especialización en Contabilidad y Auditoría

"DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA UNA AEROLÍNEA NACIONAL DE PASAJEROS EN LA RUTA QUITO – GUAYAQUIL – QUITO; CASO: TAME –LÍNEA AÉREA DEL ECUADOR"

AUTORA:
Soledad Maribel Rodríguez Proaño

DIRECTOR:
Dr. Carlos Escobar

Quito, 2010

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora

Quito, 27 de Mayo del 2010

. . . . . .

Soledad Rodríguez Proaño

AGRADECIMIENTO

Una de las virtudes que una persona jamás debe olvidar es la Gratitud, por eso mi agradecimiento para quienes me apoyaron, motivaron e incentivaron para la conquista de un gran ideal que se convirtió en un reto y que felizmente lo he podido culminar; por ello agradezco a mi Director de Tesis Doctor Carlos Escobar, a mis maestros, a los amigos que siempre estuvieron junto a mí para superar todas las barreras propias del devenir cotidiano; y a nuestro Dios por haberme dado vida, sabiduría y entendimiento para poder cumplir con esta meta en mi vida.

Soledad Rodríguez Proaño

DEDICATORIA

Cuando escribía esta dedicatoria paso por mi mente el inicio de mi carrera universitaria, aquel comienzo ilusionado en el que tenía un sostén irremplazable mis padres, mis hermanas y mi hermano quienes siempre me han dado su apoyo incondicional con la finalidad de verme convertida en una profesional, por eso desde lo más profundo de mi ser dedico esta tesis a mi familia.

Soledad Rodríguez Proaño

INTRODUCCIÓN

TAME actualmente no posee un Modelo de Auditoría de Gestión, retrasando así las posibles acciones que pueda tomar la organización a futuro para su buen funcionamiento y rendimiento en sus procesos y el grado de desempeño empresarial, razón por la cual es indispensable analizarlo y definirlo utilizando los principales indicadores que conviertan en una herramienta que facilite la toma oportuna de decisiones y que la empresa pueda cumplir sus principales objetivos.

La Auditoría de Gestión permitirá realizar un examen y una evaluación a la entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Además, la auditoría de gestión pretende ayudar a la administración en las organizaciones promoviendo la eficiencia en la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas.

Uno de los problemas más complejos a los que se han enfrentado las aerolíneas en el Ecuador; ha sido la dificultad para establecer un proceso adecuado que permita medir la gestión de éstas en el mercado nacional, principalmente debido a la limitada información con que se cuenta en el medio y a la carencia de especialistas pues requiere de una evaluación del comportamiento de los ingresos, costos, resultados e indicadores a fin de que los ejecutivos puedan monitorear el comportamiento de ciertos mercados y tomar acciones específicas sobre ellos.

De continuar este problema, TAME no podrá establecer su grado de eficiencia y eficacia en el mercado nacional y además esto conllevaría a no tomar oportunamente decisiones, a no operar hacia nuevos mercados, no reaccionar oportunamente ante acciones de la competencia y también a no optimizar el uso de sus recursos económicos, financieros, humanos, etc. Como una solución adaptada a la realidad ecuatoriana se puede definir un proceso genérico para el modelo de auditoría de gestión el mismo que considere aspectos operacionales, administrativos y comerciales en los que incurre la aerolínea, lo que sumado a una correcta identificación y elaboración de un análisis económico y de indicadores de gestión

empresarial se conviertan en una herramienta ante el limitado aporte que el flujo de información actual realiza.

OBJETIVOS

Por lo tanto nuestro principal objetivo será crear un Modelo De Auditoría De Gestión para TAME – Línea Aérea Del Ecuador que le permita medir su economía, eficiencia y eficacia dentro del mercado nacional.

Para esto requeriremos de la ayuda de ciertos objetivos específicos como son:

Determinar los modelos de auditorías existentes para realizar un análisis económico y de indicadores de gestión empresarial.

Realizar un diagnóstico y evaluación de desempeño para poder conocer cuál es la situación de TAME.

Diseñar el Modelo de Auditoría De Gestión a ser aplicada en la organización.

El tema ha sido seleccionado ante la necesidad de contar con un modelo de auditoría de gestión que permita realizar el análisis económico, de eficiencia y eficacia de TAME el cual refleje de manera oportuna el resultado de su operación, el grado de desempeño empresarial y, por ende se convierta en una herramienta que facilite la toma oportuna de decisiones.

El presente trabajo se desarrollará en una empresa ecuatoriana de transporte aéreo de pasajeros en la ciudad de Quito; dicha empresa es muy conocida en el mercado nacional llamada “TAME – Línea Aérea del Ecuador”; misma que a su vez se compromete a colaborar con la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo y sobre todo en evaluar los resultados obtenidos y utilizarlos en su beneficio.

El Modelo de Auditoría de Gestión describe la secuencia que ha de observarse para estimar adecuadamente los resultados de la operación de una aerolínea desde sus fuentes de información, hasta el informe que expone los aspectos más relevantes sobre estadísticas del mercado, eficiencia, eficacia, de planificación, control y en sí de los resultados obtenidos, el cual junto con los indicadores de gestión que parten de

este informe, se convierten en una herramienta de mucha utilidad para tomar decisiones.

El presente trabajo es de tipo descriptivo ya que detallará todas las actividades y procesos necesarios para el desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión y la manera cómo determinar los indicadores de gestión empresarial en una aerolínea nacional de pasajeros.

Se aplicará el método deductivo en el capítulo I, ya que éste sigue un proceso sintético analítico, se presentan conceptos, principios, leyes o normas generales; de las cuales se extraen conclusiones o consecuencias en las cuales se aplican; o se examinan casos particulares sobre la base de las afirmaciones generales presentadas.

El método inductivo es un proceso analítico sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que nos rige, éste método aplicaremos en el capítulo II.

Para el desarrollo del presente trabajo en el capítulo III se realizarán entrevistas a las personas que realizan los procesos relacionados con la determinación de ingresos, costos y la elaboración de los indicadores de gestión; además nos apoyaremos en fuentes de tipo secundario ya que para su elaboración se recurrirá a información estadística, leyes y reglamentos, textos de diferentes autores, manuales, entre otros documentos cuya información ya ha sido procesada.

La información obtenida a través de la presente investigación se utilizará en el capítulo IV, en el mismo que se procesará a través de un Modelo de Auditoría de Gestión aplicado para la industria aérea.

INDICE

CAPÍTULO I 1
CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL 1
1.1 Gestión Empresarial 1
1.1.1 Concepto de Gestión 1
1.1.2 Niveles de gestión 2
1.1.3 Concepto de Gestión Empresarial 2
1.1.4 Etapas de la Gestión en la empresa 2
1.2 Sistema 3
1.2.1 Características de los sistemas 4
1.2.2 Tipos de sistemas 4
1.3 Clases de Sistemas de gestión Empresarial 4
1.3.1 Sistema Administrativo 5
1.3.2 Sistema Comercial 5
1.3.3 Sistema Financiero 7
1.4 Sistema de Control Interno 20
1.4.1 Concepto 20
1.4.2 Objetivos del Control Interno 21
1.4.3 Componentes del Control Interno 21
1.4.4 Clases de Control Interno 26
CAPITULO II 30
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA AUDITORÍA 30
2.1 Auditoria 30
2.2 Clases de auditoría 30
2.2.1 Auditoria Financiera 31
2.2.2 Auditoría Forense. 32
2.2.3 Auditoría Tributaria. 32
2.2.4 Auditoría Informática. 32
2.2.5 Auditoría Ambiental. 32
2.2.6 Auditoría de Sistemas de Calidad. 33
2.2.7 Por las personas que la realizan: 33
2.2.8 Auditoría de Gestión. 34
2.3 Fases de la Auditoria de Gestión 37
2.3.1 Planificación 37

2.3.2 Ejecución 39
2.3.3 Comunicación de Resultados 40
2.3.4 Informe de Auditoría 40
2.4 Marco Referencial 42
2.4.1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGA. 42
2.4.2. Normas Internacionales de Auditoría 43
2.4.3 Normatividad de Auditoría en el Ecuador 43
2.4.4. Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento 45
2.4.5 Código de Ética. 45
2.5 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN 46
2.5.1 Cuestionario de Control Interno 47
2.5.2 Narrativas 47
2.5.3 Evidencia de Auditoria 47
2.6 Técnicas de Auditoría de Gestión 49
2.6.1 Clases de Técnicas. 51
2.7 Pruebas de Auditoría de Gestión 51
2.7.1 Tipos de Pruebas 52
2.8 Riesgo de Auditoría 54
2.8.1 Clases de Riesgos de Auditoría 55
2.9 Indicadores Empresariales 56
2.9.1 Características de los indicadores Empresariales 56
2.9.2 Importancia 57
2.9.3 Clasificación de los Indicadores Empresariales 58
2.9.4 Aspectos a Considerar en la Formulación de Indicadores 61
2.9.5 Manejo y Presentación de los Indicadores 61
CAPITULO III 62
DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE TAME 62
3.1 Antecedentes 62
3.2 Normatividad Legal 63
3.3 Direccionamiento Estratégica 68
3.3.1 Misión 68
3.3.2 Visión 68
3.3.3 Valores 68
3.3.4 Políticas de Calidad 69

3.3.5 Objetivos 69
3.4 Estructura Organizacional de TAME 70
3.5 Servicios y Productos 75
3.5.1 Servicios 75
3.5.2 Productos 75
3.6 Análisis Estratégico 77
3.6.1 Análisis FODA 77
3.6.2 Valor Cuantitativo De Las Matrices Comparativas 79
3.6.3 Propósitos Estratégicos 83
CAPÍTULO IV 85
DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN 85
4.1 Modelo de Auditoría de Gestión 85
4.2 Proceso de la Auditoría de Gestión 93
4.3 Plan de la Auditoria 94
4.3.1 Fase I: Planificación de la Auditoria y revisión de la Legislación 96
4.3.2 Fase II: Evaluación de Control Interno 103
4.3.3 Fase III: Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas.. 109
4.3.4 Fase IV: Redacción de informe y comunicación de resultados 114
4.3.5 Fase V: Monitoreo estratégico de recomendaciones 117
CAPITULO V 118
APLICACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA DE GESTION EN LA AEROLINEA TAME 118
5.1 Fases de Auditoría de Gestión Aplicada a la Aerolínea “TAME” 118
5.1.1 Fase I: Planificación de la Auditoría y Revisión de la Legislación 120
5.1.2 Fase II: Evaluación Del Sistema de Control interno 125
5.1.3 Fase III: Desarrollo de los Hallazgos 132
5.1.4 Fase IV: Redacción de Informe y Comunicación de Resultados 143
5.1.5 Fase V: Monitoreo estratégico de Recomendaciones 146
5.2 Análisis Costo - Beneficio 148
CAPITLO VI 150
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ..... …….. … 150
6. 1 Conclusiones 150
6.2 Recomendaciones 150
Bibliografía 152

ANEXOS… ..... **¡Error! Marcador no definido.**
GLOSARIO 155

CAPÍTULO I

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

1.1 Gestión Empresarial

La gestión empresarial abarca el ciclo de negocio de la empresa, con un enfoque no solo en el mejoramiento de los métodos de producción, sino también, en la consideración de los recursos requeridos, la forma de conseguirlos y administrarlos. Además, determina si lo que la empresa produce y vende es realmente lo que necesita el mercado, selecciona los canales de distribución adecuados para hacer llegar los productos al mercado correcto y finalmente establece una realimentación de todo el proceso para lograr un verdadero mejoramiento continuo del negocio.

1.1.1 Concepto de Gestión

La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

"Es el proceso de coordinación de los recursos disponibles, el conjunto de decisiones y acciones que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisas".[1]

La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.
- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

[1] BELTRÁN Jaramillo, Jesús, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia, 1999, p. 25.

1.1.2 Niveles de gestión

Dentro de la organización la gestión se considera en tres niveles diferentes:[2]

1) Gestión estratégica,
2) Gestión táctica, y
3) Gestión operativa.

"**Gestión Estratégica.-** Se desarrolla en la dirección, tiene como característica fundamental que la influencia de las acciones y las decisiones es generalmente corporativa y de largo plazo".

"**Gestión Táctica.-** Se desarrolla con base en la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iníciales de las decisiones estratégicas. Enmarca las funciones de organización y coordinación".

"**Gestión Operativa.-** Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control".

1.1.3 Concepto de Gestión Empresarial

La gestión empresarial establece un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de estrategias y según la estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros.

La gestión de la empresa implica una actividad que consiste en guiar a la empresa hacia sus objetivos; también comprende la existencia de un sistema de alimentación y del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los cuadros de mando.

1.1.4 Etapas de la Gestión en la empresa

La gestión de la empresa puede ser analizada como un proceso continuo desde las ópticas de un sistema, el mismo que reconoce la existencia de tres etapas que son:

[2] Ídem, p. 25.

- Planificación (P),
- Dirección (D); y,
- Control (C)

1.1.4.1 Planificación

Consiste en decidir con anticipación qué se desea conseguir y cómo va a lograrse, para lo cual se fijan objetivos y se determinan estrategias para alcanzarlos.

1.4.2 Dirección

Es el conjunto de pasos de actuación, el proceso de influencia para gestionar acciones a nivel organizacional para lograr los objetivos propuestos.

1.4.3 Control

Constituye la función de regulación que corrige las desviaciones detectadas respecto a los objetivos propuestos, tomando como referencia la planificación.

"Quienes gestionan la empresa deben pensar primero qué es lo que se quiere hacer, luego hacerlo, pero controlando que lo que se está haciendo vaya coincidiendo con lo que se había pensado hacer".[3]

1.2 Sistema

"Es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico, que concatena sus actos hacia un fin determinado".[4]

"Sistema.- se habla de partes o elementos orientados hacia una finalidad común, mismos que tienen relación y dependen unos de otros, siendo indispensables para que se forme un juicio apropiado del todo, que constituyen".[5]

Haciendo referencia a los conceptos anteriores se puede decir que:

---

[3] LABORDA Castillo, Leopoldo, *Fundamentos de Gestión Empresarial*, Vallenta Ediciones, Argentina, Septiembre 2004, p. 28.
[4] RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, Segunda Edición, México 1996, p. 277.
[5] Ídem, p. 277.

Sistema.- constituye un conjunto de elementos ordenados y relacionados entre sí; los mismos que desarrollados a través de un proceso continuo permitirá alcanzar los objetivos o metas propuestas.

1.2.1 Características de los sistemas

- Propósito.- todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos como también las relaciones definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

- Globalismo o totalidad.- un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema.

1.2.2 Tipos de sistemas

En cuanto a su naturaleza, pueden ser abiertos o cerrados:

- **Sistema Abierto.-** una empresa se puede definir como un sistema abierto al entorno, con el cual intercambia elementos e información y del cual recibe la influencia que condiciona su actividad, comportamiento y resultados.

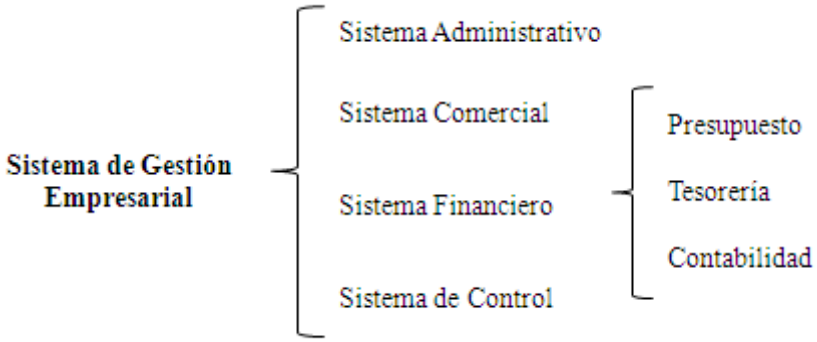
"En un sistema abierto, se tiene dos mecanismos en operación: el de Adaptabilidad y el de Mantenimiento, que la empresa debe siempre tratar de equilibrar. El de adaptabilidad favorece e influye en la respuesta del medio, mientras que el de mantenimiento, intenta proteger al sistema de aquellos cambios rápidos que pueden desequilibrarlo".[6]

- **Sistema Cerrado**.- es aquel sistema que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable.

1.3 Clases de Sistemas de gestión Empresarial

[6] RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, Segunda Edición, México 1996, p. 291.

En toda institución se cuenta con ciertos sistemas para una mejor organización dentro de la misma, entre los principales sistemas tenemos:



1.3.1 Sistema Administrativo

El sistema administrativo es definido como el conjunto de políticas, normas y procedimientos que proporcionan a la organización el elemento humano necesario, estableciendo y manteniendo las condiciones para su mejor utilización, su desarrollo y renovación oportunas.

La administración es la fuerza primordial dentro de las organizaciones para coordinar los recursos humanos y materiales; los administradores son responsables del desempeño organizacional como de los resultados actuales y potenciales en el futuro.

“El sistema administrativo está relacionado básicamente, con la toma de decisiones para planear, organizar, dirigir y controlar el esfuerzo del personal en una organización”.[7]

1.3.2 Sistema Comercial

El sistema comercial permite que las organizaciones cuenten con una orientación necesaria para la producción; y de esta manera ayude a lograr que se fabrique el producto adecuado y que llegue a los consumidores; los mismos que queden satisfechos con el bien producido.

[7] RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, Segunda Edición, México 1996, p. 295.

1.3.2.1 Relación entre la producción y la comercialización

La producción y la comercialización son partes importantes de todo un sistema comercial destinado a suministrar a los consumidores los bienes y servicios que satisfacen sus necesidades.

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

La comercialización es un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, y un proceso social. Se da en dos planos: Micro y Macro. Se utilizan dos definiciones:

1.3.2.2 La tarea gerencial en la comercialización

El proceso de la gerencia comercial abarca los siguientes pasos:

1. Planear las actividades comerciales.

2. Dirigir la ejecución de los planes.

3. Controlar estos planes.

El papel de la comercialización dentro de una firma orientada a ella, es darle una dirección a la empresa. El concepto de comercialización destaca que los esfuerzos de la compañía deberían concentrarse en satisfacer a algunos de los clientes a quienes apunta, por una ganancia.

La tarea de gerencia comercial consiste en planeamiento, ejecución y control continuos. Se estudia constantemente el medio. Se buscan oportunidades y estrategias. Se armonizan los mercados con las mezclas comerciales. Se llevan a cabo controles.

1.3.2.3 El ambiente competitivo

El ambiente competitivo influye en la cantidad y clase de competidores que el gerente comercial debe enfrentar y en su comportamiento.

La competencia perfecta es una situación del mercado que se produce cuando se da la siguiente condición:

1. Productos homogéneos

- ✓ Muchos compradores y vendedores con pleno conocimiento del mercado.
- ✓ Facilidad de ingreso para compradores y vendedores; es decir, las firmas nuevas tienen pocas dificultades para iniciarse en sus actividades y, por otro lado, nuevos clientes ingresan con facilidad en el mercado.

2. La competencia monopólica

- ✓ Es una situación de mercado que se produce cuando este posee: diferentes productos, a los ojos de algunos consumidores.

1.3.2.4 El ambiente económico

El ambiente económico puede cambiar con bastante rapidez. La inflación debe tenerse en cuenta al planear la estrategia. La tasa de interés; es decir, el costo por tomar dinero prestado recae sobre el precio total que los tomadores deben pagar por los productos.

1.3.3 Sistema Financiero

"El sistema financiero constituye el proceso de obtener y agregar fondos, para el adecuado funcionamiento de los diversos subsistemas que integran una organización, para poder alcanzar objetivos organizacionales".[8]

El sistema financiero comprende el conjunto de políticas y normas establecidas por la institución para la realización de sus operaciones financieras; así como los procedimientos y métodos utilizados para registrar y evaluar la gestión financiera, e informar sobre sus resultados. Estas actividades incluye la ejecución y control de todos los fondos de la institución, gestiona y obtiene recursos externos y vela por las obligaciones contraídas; y de contabilidad, a través del cual se determina la situación financiera de la institución, así como otros elementos para estudios económico-financieros y para control del costo de las operaciones y cumplimiento del presupuesto por programa.

[8] RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Introducción a la Administración con enfoque de sistemas*, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, Segunda Edición, México 1996, p. 684.

Las funciones financieras de la entidad involucran la provisión y administración del dinero y de otros activos.

"El sistema financiero de la empresa se ocupa de todas las decisiones relativas a la captación y administración de fondos utilizados en su actividad, por lo que puede afirmarse que comprende dos grandes subsistemas o áreas de decisiones:

1. **Subsistema de financiación.-** Este subsistema está encargado de la captación de recursos financieros.
2. **Subsistema de inversión.-** Relativa a la aplicación de dichos recursos financieros.

Si bien ambas áreas o subsistemas se encuentran íntimamente ligadas, su tratamiento se realiza por separado."[9]

La importancia de la función de finanzas, depende del tamaño de la empresa. En las empresas pequeñas la función financiera suele encomendarse al departamento de contabilidad. Sin embargo, en las empresas medianas y grandes, la función financiera se divide en las de tesorería y contraloría.

Grafico N.1

Sistema de Gestión Financiera

Elaborado por: Soledad Rodríguez
Fuente: Francisco Ogalla, Sistema de Gestión, Ed. Díaz, 2005, 207pag.

[9] LABORDA Castillo, Leopoldo, *Fundamentos de Gestión Empresarial*, Vallenta Ediciones, Argentina, Septiembre 2004, p. 165.

1.3.3.1 Presupuestos

El departamento de presupuestos es el que teniendo en cuenta lo previsto en el sistema de costo adoptado, analiza y formula el presupuesto anual que regirá en el próximo año, introduciéndole ajustes por inflación, y por nuevos procesos o programas. Además, controla el cumplimiento mensual de cada área funcional o sistema de la empresa, a fin de evitar desviaciones de lo presupuestado.

El departamento de presupuestos trata de evitar las desviaciones en base a:

- ✓ Los gastos.
- ✓ Las actividades
- ✓ El rendimiento
- ✓ Los precios de compra.

Periódicamente, el gerente de producción, al igual que los gerentes de otras áreas de la empresa, debe presentar presupuestos sobre los requisitos financieros y gastos anticipados al departamento de finanzas. Las decisiones hechas durante la preparación de los presupuestos y las discusiones respecto a ajustes en los presupuestos tienen un impacto significativo sobre la eficiencia y efectividad de la operación de producción.

El presupuesto es un instrumento importante como norma, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización, así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional y ayuda en gran medida para la toma de decisiones.

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

El presupuesto como tal cumple con funciones importantes para las empresas:

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.[10]

Dentro del área financiera, en los presupuestos se incluyen los rubros y partidas que inciden en el balance, es por esto que hay dos tipos, ***el de caja y tesorería***, el mismo que tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos periodos mensual o trimestralmente y el ***presupuesto de erogaciones capitalizables*** que es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.

1.3.3.2 Tesorería

La Tesorería es el área de una empresa en la que se gestionan las acciones relacionadas con las operaciones de ***flujos monetarios***. Por ejemplo, Recursos Humanos realiza el cálculo de los sueldos a pagar; Tesorería se encarga de asegurar que haya suficiente dinero disponible para pagar los sueldos en la fecha prevista, y de

[10] BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición

dar las órdenes de pago; Contabilidad entonces registra los movimientos realizados por Tesorería.

El Departamento de Tesorería se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la entidad, promoviendo la eficiencia y eficacia del control de gestión, y atendiendo con oportunidad y competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos contraídos por la entidad de acuerdo a lo establecido en la ley de presupuesto, contabilidad y gasto público federal y su reglamento, cuidando que la documentación que soporta los egresos cumpla con los requisitos de carácter fiscal y de control interno.

El objetivo de la tesorería en las grandes compañías es "aglutinar" el dinero de sus diferentes filiales con objeto de poder realizar mayores inversiones tanto financieras como de mercado.

En el departamento de tesorería se gestiona básicamente la ejecución de pagos y cobros, la gestión de la caja y las diversas gestiones bancarias, en la cual el área contable se encarga de registrar las mencionas operaciones.

1.3.3.3.1 Ejecución de Pagos y Cobros.

La gestión de la tesorería es similar a la gestión de la liquidez y es por tanto fundamental en la empresa. La gestión de tesorería depende principalmente de los cobros y pagos, y de la organización de los mismos. La gestión óptima debe implicar la previsión, control y conciliación de los movimientos de la tesorería, y no limitarse a ir a remolque de las circunstancias. La gestión de tesorería no implica un nivel alto de liquidez, pero sí permitirá prever posibles tensiones y estudiar soluciones a los problemas con la suficiente antelación.

Por otro lado, la gestión de cobros y pagos revela un aspecto de la profesionalidad de la empresa a nuestros proveedores. El no tener unas condiciones de cobro y pago definidas, así como un seguimiento de las mismas, causará, además de posibles problemas de tesorería, una mala imagen frente a dichos clientes y proveedores. Así,

los cobros y pagos son una parte importante de la relación de la empresa con terceros y, por tanto, de su imagen. No controlar los cobros contribuirá a una pérdida de credibilidad por parte de los clientes, y éstos puede que relajen sus políticas de pago. La falta de puntualidad en los pagos puede denotar problemas internos y mermar la confianza del acreedor/proveedor en la empresa.

1.3.3.3.2 Gestión de Caja

Se encarga de las operaciones diarias de cobros y pagos de la empresa; pero, debe proveer la liquidez necesaria evitando excesos que provocarían pérdidas de rentabilidad, al mismo tiempo que tiene que invertir todo lo sobrante.

1.3.3.3.3 Gestiones Bancarias

En la gestión bancaria se maneja las de administración de fondos, en relación con los requerimientos de la empresa, así como el manejo del flujo de efectivo; y, tiene por objeto:

- ✓ Abrir cuentas y depositar fondos en los bancos.
- ✓ Administrar los saldos de caja chica y de cuentas bancarias.
- ✓ Pagar deudas disponiendo de desembolsos adecuados.
- ✓ Mantener registros de transacciones de fondos.

1.3.3.3 Contabilidad

"Contabilidad es la disciplina que se encarga de determinar, medir y cuantificar los factores de riqueza de las empresas, con el fin de servir para la toma decisiones y control, presentando la información, previamente registrada, de manera sistémica y útil. Es una técnica que produce sistemática y estructuradamente información cuantitativa, expresada en unidades monetarias acerca de las transacciones que efectúan las Entidades económicas y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con la finalidad de facilitar a los diversos interesados, el tomar decisiones en relación con dichas Entidades"[11]

[11] Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C. 1998

1.3.3.3.1 Ciclo Contable

Todos los contadores deben seguir un proceso establecido por las leyes y normas contables las cuales le ayudan a realizan con mayor precisión, exactitud y orden su trabajo.

El ciclo contable es el proceso ordenado y sistemático de registros contables, desde la elaboración de comprobantes de contabilidad y el registro en libros hasta la preparación de Estados Financieros.

Durante cada ciclo contable, la empresa realizará una serie de actividades, de forma repetitiva, que conducirán a que registre todos los hechos contables que afectan a su patrimonio

Grafico N. 2

Ciclo Contable

Elaborado por: Soledad Rodríguez

Fuente: Rubén Sarmiento R., Contabilidad General, Ed. Publingraf, 2000, pág. 43

Documento Fuente

Es el justificante propio o ajeno que da origen a un asiento contable. Contiene, la información necesaria para el registro contable de una operación, y tiene la función de comprobar razonablemente la realidad de dicha operación. Dichos documentos se dividen en:

a) Documentos justificativos que son todas las disposiciones y documentos legales que determinan las obligaciones y derechos de la

dependencia o entidad para demostrar que cumplió con los ordenamientos jurídicos y normativos aplicables.

b) Documentos comprobatorios son los documentos originales que generan y amparan los registros contables de la dependencia o entidad.

Libro Diario

El diario o jornal es un libro contable donde se recogen, día a día, los hechos económicos de una empresa. La anotación de un hecho económico en el libro diario se llama asiento; es decir en él se registran todas las transacciones realizadas por una empresa.

Los asientos son anotaciones registradas por el sistema de partida doble y contienen entradas de débito en una o más cuentas y crédito en otra(s) cuenta(s) de tal manera que la suma de los débitos sea igual a la suma de los créditos. Se garantiza así que se mantenga la ecuación de contabilidad. Así mismo pueden existir documentos contables que agrupen varios asientos y estos a su vez sean asignados a diferentes cuentas contables.

Dependiendo del sistema de información contable, algunos asientos son automáticos y pueden utilizarse en conjunción con los asientos manuales para el mantenimiento de registros. En tal caso, el uso de asientos manuales puede limitarse a actividades no rutinarias y otros ajustes. De igual forma en la mayoría de los sistemas, los registros o asientos manuales son aquellos creados por un usuario (modificar monto en una nota de crédito) y los automáticos son los generados propiamente por el sistema (cálculo automático de valor de impuesto).

Mayorización

La mayorización es el proceso mediante el cual conforme van apareciendo las cuentas en el diario general se utiliza una T para en ella registrar los valores debitados o acreditados previamente en el libro diario, como es lógico este proceso

no se puede dar sin previamente disponer de un libro diario en el que ya existan registros.

La mayorización se las registra en el libro mayor o mayor general, el mismo que es un libro de contabilidad que recoge la información registrada previamente en el Diario General, pero en cada una de las cuentas que ha intervenido en la Contabilidad en un período determinado. Uno de los formatos más conocidos de este libro es la T. El esquema de T es generalmente utilizado por la facilidad que implica trazar una letra T e identificar el Debe y el Haber, sin embargo existen otros esquemas más completos que incluyen una columna adicional para la obtención del saldo deudor o acreedor directamente y que lo veremos en capítulos posteriores.

Balance de Comprobación

Un balance de comprobación es un instrumento financiero que se utiliza para visualizar la lista del total de los débitos y de los créditos de las cuentas, junto al saldo de cada una de ella. De esta forma, permite establecer un resumen básico de un estado financiero.

El balance de comprobación refleja la contabilidad de una empresa u organización en un determinado periodo. Por eso este balance actúa como base a la hora de preparar las cuentas anuales. Por lo general, el balance de comprobación es un documento voluntario para que el empresario, aunque recomendable para que este pueda conocer con precisión el estado financiero de su empresa sin necesidad de arrastrar errores hasta la elaboración de las cuentas anuales.

Ajustes

Son asientos contables que hacen ciertas cuentas al cierre de un periodo contable; y que tiene por objeto incluir en los balances con sus valores reales. Además de efectuar la regulación en la cuentas de: mercaderías, compras, ventas, descuentos y devoluciones en compras, ventas, y los ajustes por depreciaciones, amortizaciones, etc., se debe hacer cuando el caso amerite; por ejemplo:

- Gastos acumulados
- Ingresos acumulados
- Prepagos

Hoja de Trabajo

Aunque no constituye un documento obligatorio, es un medio auxiliar y didáctico, que permite resumir en un solo informe gran parte del proceso contable, hoja que contiene: saldos del Balance de Comprobación, Ajustes, Saldos Ajustados, Estado de Pérdidas y Ganancias y Estado de Situación.

En conclusión, la hoja de trabajo es un esquema que presenta el conjunto de balances necesarios para cerrar un ejercicio económico.

Balance de Situación Final

El estado de situación final demuestra la situación Economica-Fanaciera actual de la empresa; en la columna del activo estarán los valores de las diferentes cuentas que posee la empresa, por ejemplo: Caja – Bancos, Mercaderías, Cuentas por Cobrar, Documentos por Cobrar, Activos Fijos, etc., en la columna del Pasivo estarán los valores de las diferentes cuentas que adeuda la empresa a terceras personas, tales como: Cuentas por Pagar, Documentos por pagar, Capital Social, Reservas, utilidades no distribuidas, etc.

Los datos de este balance, constituyen los que deben constar en el Balance de Situación Inicial para el próximo ejercicio económico, restando el Activo Fijo y Diferido las correspondientes depreciaciones y amortizaciones acumuladas; es decir que de dicho Balance de Situación constituye el punto de partida para el inicio del nuevo ejercicio económico, el que generalmente se elabora con fecha primero de enero de cada año.

Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de Pérdidas y Ganancias es un documento contable que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un periodo determinado.

Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General.

Estado Financiero que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes modalidades; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades del Sector Paraestatal en un periodo determinado.

1.3.3.3.2 Sistema Contable

Un sistema contable comprende los métodos, procedimientos y recursos utilizados por una entidad para llevar un control de las actividades financieras y resumirlas en forma útil para la toma de decisiones. La información contable se puede clasificar en dos categorías:

- La contabilidad financiera o la contabilidad externa.
- La contabilidad de costos o contabilidad interna.

Contabilidad Financiera:

Muestra la información que se facilita al público en general, y que no participa en la administración de la empresa, como son los accionistas, los acreedores, los clientes, los proveedores, los analistas financieros, entre otros, aunque esta información también es de mucho interés para los administradores y directivos de la empresa.
Esta contabilidad permite obtener información sobre la posición financiera de la empresa, su grado de liquidez y sobre la rentabilidad de la empresa.

Contabilidad de Costos:

Estudia las relaciones costos, beneficios, volumen de producción, el grado de eficiencia y productividad, y permite la planificación y el control de la producción, la toma de decisiones sobre precios, los presupuestos y la política del capital. Esta información no suele difundirse al público. Mientras que la contabilidad financiera tiene como objetivo genérico facilitar al público información sobre la situación económica financiera de la empresa; y la contabilidad de costos tiene como objetivo esencial facilitar información a los distintos departamentos, a los directivos y a los planificadores para que puedan desempeñar sus funciones.

Un sistema contable debe servir fundamentalmente para:

Conocer y demostrar los recursos controlados por un ente económico, las obligaciones que tenga de transferir recursos a otros entres, los cambios que hubieren experimentado tales recursos y el resultado obtenido en el periodo.

- Predecir flujos de efectivo.
- Apoyar a los administradores en la planeación, organización y dirección de los negocios.
- Tomar decisiones en materia de inversiones y crédito.
- Evaluar la gestión de los administradores del ente económico.
- Ejercer control sobre las operaciones del ente económico.
- Fundamentar la determinación de cargas tributarias, precios y tarifas.
- Ayudar a la conformación de la información estadística nacional.
- Contribuir a la evaluación del beneficio o impacto social que la actividad económica representa para la comunidad.

Para poder satisfacer adecuadamente sus objetivos, un sistema contable debe ser comprensible, útil y en ciertos casos se requiere que además la información sea comparable.

- La información es comprensible cuando es clara y fácil de comprender.
- La información es útil cuando es pertinente y confiable.
- La información es pertinente cuando posee el valor de realimentación, valor de predicción y es oportuna.
- La información es confiable cuando es neutral, verificable y en la medida en la cual represente fielmente los hechos económicos.

La contabilidad es de gran importancia porque todas las empresas tienen la necesidad de llevar un control de sus negociaciones mercantiles y financieras. Así obtendrá mayor productividad y aprovechamiento de su patrimonio.

Un gerente comercial u otra persona que esté en posición de tomar decisiones y que carezca de conocimientos de contabilidad, probablemente no apreciara hasta qué punto la información contable se basa en estimativos más que en mediciones precisas y exactas.

1.4 Sistema de Control Interno

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa.

1.4.1 Concepto

"El sistema de control de la empresa se concibe como el instrumento para mantener a la organización en condiciones de funcionar correctamente, asegurando la consecución de los objetivos en los plazos oportunos, con economía de medios, y manteniendo motivado al grupo humano."[12]

El criterio básico que una empresa puede usar para determinar si tiene un control efectivo, es el grado que éste asegura que las actividades se complementan, de manera que lleven al logro de los objetivos.

El sistema de Control Interno, está constituido por el conjunto de medidas y métodos que se aplican y se adoptan en cada entidad y organismo en cumplimiento de sus responsabilidades gerenciales.

La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS) define al Control interno como:

"El Control Interno comprende el Plan de Organización y el Conjunto de métodos y medidas adoptados dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados."[13]

---

[12] LABORDA Castillo, Leopoldo, *Fundamentos de Gestión Empresarial*, Vallenta Ediciones, Argentina, Septiembre 2004, p. 212.

[13] La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidaes Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS)

“El término "Sistema de control interno" significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integridad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable. El sistema de control interno va más allá de aquellos asuntos que se relacionan directamente con las funciones del sistema de contabilidad.”[14]

1.4.2 Objetivos del Control Interno

Los objetivos del control interno son los siguientes:

1) Efectividad y eficiencia de las operaciones.
2) Confiabilidad de la información financiera y de gestión
3) Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables
4) Salvaguarda de activos.

1.4.3 Componentes del Control Interno

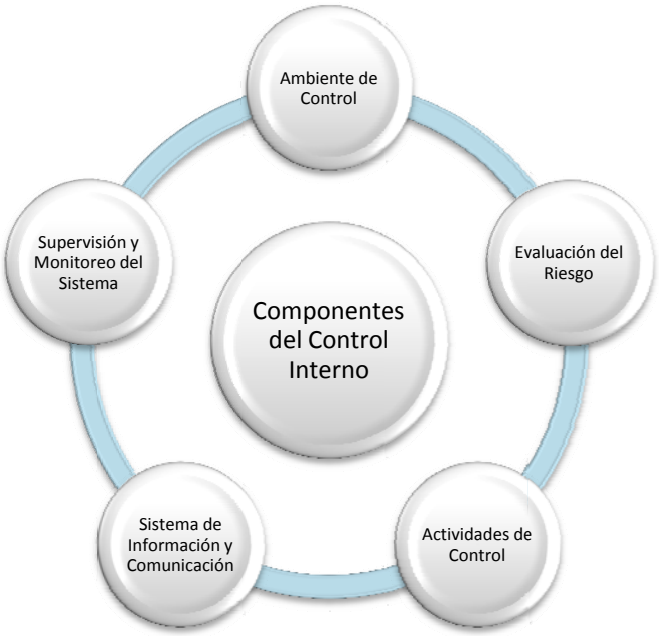
Los componentes del control Interno son los siguientes:

1. Ambiente de control
2. Evaluación del riesgo
3. Actividades de control
4. Sistema de información y de comunicación:
5. Supervisión y monitoreo del sistema.

[14] NEA 10 "Evaluación de Riesgo y Control Interno".

Grafico N. 4

Componentes del Control Interno



Elaborado por: Soledad Rodríguez

Fuente: Juan Ramón Santillana, establecimiento de Sistemas de Control Intern, Ed. Thomson.

1.4.3.1 Ambiente de Control

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales.

El ambiente de control comprende el estilo de dirección que la alta gerencia tiene hacia su organización. Establece las condiciones en que los sistemas de control deben operar y como resultado contribuye en forma positiva a su confiabilidad.

Un ambiente de control sólido permite al auditor depositar mayor confianza en los sistemas de control y calificar adecuadamente los riesgos para priorizar acciones de auditoría.

Es, fundamentalmente, consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplina a través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

Constituye el andamiaje para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues como conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización.

Los principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditorías con suficiente grado de independencia y calificación profesional.

El ambiente de control reinante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

Entre los factores que deben considerarse para evaluar el grado de efectividad de dichos controles se encuentran los siguientes:

- Grado de importancia que la Junta Directiva, el Presidente, los Vicepresidentes, los Gerentes y los demás miembros de la alta gerencia de la empresa según corresponda, proporcionen a las actividades de dirección, planificación y control, administrativo o financiero, con miras al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Expedición y actualización de los reglamentos necesarios para la adecuada marcha administrativa y financiera de la empresa.
- Dirección y revisión de la alta gerencia en los procesos de planificación, preparación y control de los presupuestos por parte del personal del área financiera.
- Atención y respaldo que la alta gerencia brinda a la auditoría externa, al Departamento de Auditoría Interna, a los informes de auditoría y a la implementación de las recomendaciones.
- Vinculación de la alta gerencia con los problemas que se presentan en las áreas operativas, administrativas y financieras.

1.4.3.2 Evaluación del Riesgo

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema. Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (internos y externos), como de la actividad.

El establecimiento de objetivos es anterior a la evaluación de riesgos. Si bien aquéllos no son un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Los objetivos (relacionados con las operaciones, con la información financiera y con el cumplimiento), pueden ser explícitos o implícitos, generales o particulares.

Estableciendo objetivos globales y por actividad, una entidad puede identificar los factores críticos del éxito y determinar los criterios para medir el rendimiento.

A este respecto cabe recordar que los objetivos de control deben ser específicos, así como adecuados, completos, razonables e integrados a los globales de la institución.

1.4.3.3 Actividades (Procedimientos) de Control

Los procedimientos o actividades de control proporcionan seguridad razonable de que se alcancen los objetivos (efectividad) dentro de condiciones de honestidad (ética), competencia profesional, eficiencia, economía y protección al medio ambiente (ecología).

Comprenden principalmente las autorizaciones de las transacciones, la segregación de funciones incompatibles, el diseño y uso de formularios apropiados, las seguridades para acceso y uso de recursos, registros e información, revisiones independientes del desempeño, de los datos registrados y de los recursos asignados para cumplir la gestión, los controles programados en computación, chequeos y conciliaciones, y la revisión de los informes así como la toma de acciones correctivas que se desprendan de ellos.

Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

1.4.3.4 Sistemas de Información (Contable) y Comunicación

Este elemento se refiere a la existencia de óptimos sistemas de información de las actividades de planificación, presupuesto, contabilidad y recursos humanos entre otros; y además, el establecimiento de métodos, procedimientos y registros de la información respectiva. Entre los controles internos se pueden encontrar los siguientes:

- Procedimientos para identificar, describir y registrar las transacciones y

actividades realizadas en la empresa.

- Informes para el control de los planes y programas presentados por las unidades técnicas y administrativas de la empresa.
- Controles sobre la ejecución de los presupuestos financieros y de inversiones, de existirlos.
- Procedimientos para el seguimiento y superación de los problemas determinados a través de los reportes de la información técnica, financiera y administrativa.
- Reportes de control en las operaciones como inventarios de materiales en bodegas, compras locales de bienes y servicios, existencia de equipos y materiales obsoletos, ajustes por inventarios físicos.
- Procedimientos adoptados por la unidad financiera para solucionar los problemas de la información generada y de registros contables.

1.4.3.5 Supervisión y Monitoreo

Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado.

Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables. Las causas pueden encontrarse en los cambios internos y externos a la gestión que, al variar las circunstancias, generan nuevos riesgos a afrontar.
El objetivo es asegurar que el control interno funciona adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

1.4.4 Clases de Control Interno

El control interno lo podemos clasificar de acuerdo al momento en que se ejecuta o de acuerdo al enfoque con que se la aplica, a continuación se expone estas clasificaciones.

1.4.4.1 De Acuerdo al Momento

De acuerdo al momento el control interno puede ser previo, concurrente y posterior a la ejecución de las operaciones.

Los procedimientos de control interno previo y concurrente se aplican en el proceso de las operaciones; el control posterior interno, se acciona por medio de un mecanismo técnico evaluador que es la auditoría, actividad ejercida por profesionales que no intervienen en las operaciones controladas.

Control, por tanto, es una acepción genérica que comprende a la auditoría que es, en definitiva, una especie del mismo. Toda auditoría es control, pero no todo control es auditoría.

1.4.4.1.1 Control Interno Previo

Es el que se aplica antes de que las operaciones se lleven a cabo o de que los actos administrativos queden en firme, para tutelar su corrección y pertinencia.

Las empresas deben establecer mecanismos y procedimientos para analizar las operaciones que hayan proyectado realizar, antes de su autorización, o de que ésta surta sus efectos, con el propósito de determinar la propiedad de dichas operaciones, su legalidad y veracidad y, finalmente, su conformidad con los presupuestos, planes y programas.

1.4.4.1.2 Control Interno Concurrente

El control concurrente está inmerso en el proceso de las operaciones, se aplica simultáneamente a la ejecución de las operaciones; el desempeño de los funcionarios se debe concentrar en la obtención de los mejores resultados con los menores esfuerzos y recursos, y es ineludible la responsabilidad de verificar la corrección de las operaciones.

1.4.4.1.3 Control Interno Posterior

Este control se lleva a cabo mediante la auditoría interna, actividad profesional sujeta a normas de aceptación general que mide la efectividad de los demás controles internos y contribuye al desarrollo de la gestión empresarial al emitir sus recomendaciones que deben ser de cumplimiento obligatorio.

El examen posterior de las operaciones financieras o administrativas de una empresa se realizará a través de la auditoría (interna o externa).

1.4.4.2 De Acuerdo al Enfoque

El control interno según el enfoque puede ser administrativo o financiero, este último es más conocido y facilita efectuar la auditoría financiera:
Control Interno administrativo; y,
Control Interno financiero.

1.4.4.2.1 Control Interno Administrativo

El control interno administrativo es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones y actividades, para fomentar la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Los controles internos administrativos pueden abarcar el análisis de estadísticas, estudios de tiempo y movimiento, informes de rendimiento, programas de capacitación de empleados y controles de calidad.

1.4.4.2.2 Control Interno Financiero.

Es el plan de organización, los procedimientos y los registros que permiten: la custodia y salvaguarda de los recursos; y, la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros.
Este tipo de control tiende a que las operaciones y las transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica, de tal manera que:

- Las transacciones se registren para permitir la preparación de los estados financieros con sujeción a las disposiciones legales.
- Los recursos de la empresa, estén debidamente salvaguardados, en forma tal que su acceso o disposición sólo sea permitido previa autorización y para fines específicos de las actividades empresariales.
- Los asientos contables se efectúen contando con el respaldo de los documentos de soporte y sean de utilidad para la mayorización.
- Los registros, la información gerencial y los estados financieros presentados, sean producto de periódicas conciliaciones y comparaciones de la existencia de los documentos y los bienes; y,
- Los controles internos financieros incluyan aspectos sobre los sistemas de autorización, aprobación, segregación de funciones, registros e informes contables de las operaciones o custodia y controles físicos.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA AUDITORÍA

2.1 Auditoria

La Auditoría es una función de dirección cuya finalidad es analizar y apreciar, con vistas a las eventuales las acciones correctivas, el control interno de las organizaciones para garantizar la integridad de su patrimonio, la veracidad de su información y el mantenimiento de la eficacia de sus sistemas de gestión.

"Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos."[15]

Grafico N.6

Elaborado por: Soledad Rodríguez

Fuente: www.uv.es/oci/Imagenes/informeconboli.jpg

2.2 Clases de auditoría

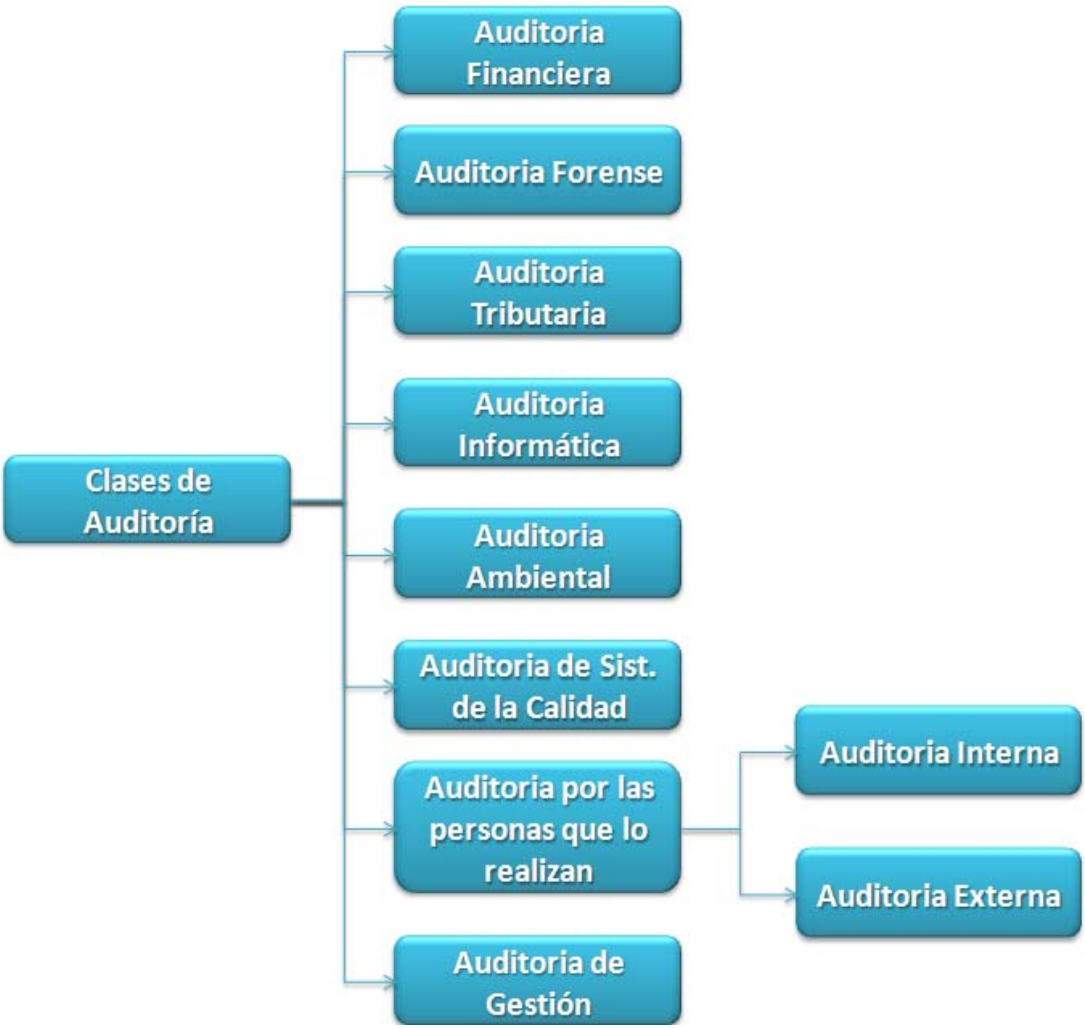
[15] ARENS A. Alvin, James K. Loebbecke, *Auditoría Integral*, Prentice Hall, 2da. Edición 1980, p. 3.

En la actualidad la auditoria ha obtenido un grado de evolución que ha permitido la especialización de la misma, originado varias tendencias que han subdividido en varias formas de ver a la auditoria que está siendo aplicada en todas las áreas de las empresas que desean examinar sus procesos internos y financieros.

A continuación se presenta la clasificación de la auditoría:

Grafico N.7

Clases de Auditoria



Elaborado por: Soledad Rodríguez

Fuente: Benjamín Rolando Téllez Trejo, Auditoria: Un Enfoque Práctico

2.2.1 Auditoria Financiera

Por lo tanto cito dos conceptos que a mi criterio, Auditoría Financiera es:

Examen realizado por un profesional independiente a los estados financieros tomados en su conjunto, realizado con la finalidad de emitir una opinión (dictamen) sobre dos aspectos fundamentales:

1. Razonabilidad de saldos; y,
2. Cumplimiento de PCGA.

Examen de los estados financieros efectuado por un auditor independiente para expresar una opinión sobre si los estados financieros, tomados en su conjunto, presentan razonablemente la situación financiera (o dan una imagen verdadera y razonable de ella), los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados (u otras bases de contabilidad pertinentes y apropiadas).

2.2.2 Auditoría Forense.

Nuevo enfoque de la auditoria que se basa en la prevención y detección del fraude financiero, que en la actualidad ha servido de gran apoyo en las investigaciones judiciales.

2.2.3 Auditoría Tributaria.

Examen profesional realizado por el auditor enfocado a la verificación y determinación del correcto cumplimiento de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

2.2.4 Auditoría Informática.

Examen profesional realizado por el auditor enfocado a la evaluación de la información automatizada (informática) y los sistemas de procesamiento de datos (en términos de eficiencia, efectividad, ética y economía).

2.2.5 Auditoría Ambiental.

Examen profesional del auditor enfocado a la evaluación: del cumplimiento de disposiciones normativas ambientales; del uso ecológico de los recursos; de la adecuada ejecución de planes de manejo, mitigación y/o remediación ambiental.

2.2.6 Auditoría de Sistemas de Calidad.

Examen profesional del auditor enfocado a la evaluación del cumplimiento de las disposiciones del sistema de calidad o certificación (de cualquier tipo) adoptado por la entidad auditada, con la finalidad de determinar conformidades y no conformidades en el sistema de calidad.

2.2.7 Por las personas que la realizan:

Por la procedencia del equipo de auditores que efectúan la auditoría, ésta puede ser interna o externa.

2.2.7.1 Auditoría Interna

Es la realizada por auditores que dependen administrativa y financieramente de una unidad administrativa del ente auditado.

El Instituto de Auditores Internos - IAI define la auditoría interna de la siguiente manera:

"La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno."[16]

"Los servicios de aseguramiento comprenden la tarea de evaluación objetiva de las evidencias, efectuada por los auditores internos, para proporcionar una opinión o conclusión independiente respecto de un proceso, sistema u otro asunto. Los servicios de consultoría son por naturaleza consejos y son desempeñados, por lo general, a pedido de un cliente."[17]

2.2.7.2 Auditoría Externa

Es el examen profesional realizado por auditores independientes que pueden pertenecer a una firma de auditoría o simplemente como profesionales en libre ejercicio de la profesión, entre las firmas de auditoría más reconocidas a nivel mundial son:

- Price Watherhouse Coopers

[16] Instituto de Auditores Internos - IAI
[17] Instituto de Auditores Internos - IAI

- Deloitte and Touche
- Ernest & Young.

2.2.8 Auditoría de Gestión.

Es un examen objetivo, sistemático y profesional, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre la eficiencia, efectividad y eficacia, economía, ética y ecología de la gestión empresarial, evaluando los procesos con la utilización de indicadores de gestión. Está orientada a mejorar el logro de las metas programadas y el uso de los recursos con la finalidad de emitir recomendaciones o acciones correctivas para mejorar los procesos internos de la empresa.

"La Auditoría de Gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objeto mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas"[18]

Alcance de la Auditoría de Gestión

Significa que se puede alcanzar un sector de la economía, todas las operaciones de la entidad, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación, programa, sistema o actividad específica.

Beneficios

- Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar.
- Permite localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, lo que es significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo.
- Identifica los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.

[18] Maldonado Milton, Auditoria de Gestión, Editorial Aloya-Yala, Tercera Edición, 2006 pág. 18

- Habilita un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia. Generalmente el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia, por lo que una de las ventajas de la Auditoría de Gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia.
- Emite una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.

Las 5Es

Las 5 Es son puntos muy importantes que la dirección de la empresa debe tomar en cuenta para emprender en cada departamento y así poder lograr sus objetivos, La auditoría de gestión es conocida también como la de las cinco Es que son:

- Eficiencia
- Eficacia
- Economía
- Ética
- Ecología

Eficiencia: consiste en lograr la utilización más productiva de materiales, recursos humanos y financieros

Eficacia: es el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos

Economía: se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en le momento oportuno y al menor costo posible.

Ética: parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre, la conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la constitución, las leyes y normas de buenas costumbres de la sociedad.

Ecología: podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.

Comparación de la Auditoria Gestión con la Auditoria Financiera

Existe una similitud entre la Auditoria Gestión y la Financiera y es evaluar el sistema de Control Interno, pero a pesar de que analizan un mismo punto su enfoque es diferente.

A continuación se presenta un cuadro en donde se presenta las diferencias entre estas dos auditorías

AUDITORIA DE GESTIÓN	AUDITORIA FINANCIERA
Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la prestación de recomendaciones	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros
Utiliza los estados financieros como un medio	Los estados financieros constituyen un fin
Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.	Da confiabilidad a los Estados Financieros
Es no solo numérica	Es numérica
Su trabajo se efectúa de forma detallada	su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas
Puede participar en su ejecución profesionales de cualquiera especialidades afines a la actividad que se audite	La realizan solo profesionales del área económica

Elaborado por: Soledad Rodríguez

Fuente: Milton Maldonado, Auditoria de Gestión, Impresiones Abya-Yala, Tercera Edición, 2006, Pág. 17

2.3 Fases de la Auditoria de Gestión

La metodología para la realización de la Auditoria de Gestión, como todo proceso de auditoría, comprende las siguientes fases:

- Planificación
- Ejecución
- Comunicación de Resultados
- Informe

2.3.1 Planificación

En esta fase se establecen las relaciones entre auditores y TAME, para determinar alcance y objetivos, mediante la revisión sobre la situación de la entidad acerca de su organización, estrategias y demás elementos que nos permitan elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto.

Planificación Preliminar

La planificación Preliminar, como primera etapa del proceso de planificación, reúne el conocimiento acumulado del ente, la información adicional obtenida como consecuencia de un primer acercamiento a las actividades ocurridas en el período a auditar y resume este conocimiento en la definición de decisiones preliminares para la ejecución de la auditoría. La planificación preliminar está dirigida a la definición de una estrategia para ejecutar la auditoría y diseñar el enfoque del examen, con base en los estándares .definidos en el contrato de servicios de auditoría.

En esta fase de la planificación se debe establecer las relaciones entre los auditores y la entidad, para que estos se sientan identificados con la misma, debiendo realizarse una simulación a la entidad, acerca de su organización, control interno, políticas manuales, entre otros.

En esta etapa se comprende da las siguientes fases:

Conocimiento general de la empresa: profundizar aspectos de la información general recopilada como: Objetivos operativos de la empresa y de sus principales unidades;

Políticas generales y de cada área; estrategia y tácticas en uso; utilizando de incides de gestión; nombre y características de sus principales ejecutivos; Estructura formal de la organización; Estructural informal y características del personal de la empres; entre otros.

Evaluación del control de gestión y administrativo: este abarca todos los subsistemas de la empresa y sus conductas y el sistema de control debe reflejar cualquier desviamiento de estos subsistemas respecto a sus proyecciones. El control de gestión se apoya en una efectiva planificación y en un sistema organizado de información, a la vez que está integrado en le proceso de decisiones.

Determinación de las áreas críticas: con la información que en la auditoria se posee el auditor, puede jerarquizar las áreas críticas para profundizar el examen. Aquí se debe considerar: el resultado de la evaluación del control interno administrativo de gestión. El interés de los directivos de la organización; La importancia relativa de cada área, en cuanto a la naturaleza de sus operaciones, su complejidad y los riesgos que involucra; los resultados de otras auditorias; los juicios que adicionalmente se haya formado el auditor respecto de la calidad de la administración.

Planificación Específica

La planificación específica en definitiva, es determinar los procedimientos para cumplir la estrategia o decisión adoptada en la planificación preliminar. En la planificación específica se analiza la documentación e información recopilada y se confirmará la calificación y evaluación de los riesgos tanto inherente como de control, que se evaluaron en forma preliminar y se define el enfoque más adecuado.

En la planificación específica es obligatoria la evaluación de la estructura de control interno de la entidad, para obtener información adicional, evaluar y calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos sustantivos de auditoría, a aplicar en la siguiente fase a cada uno de los grupos de cuentas.

En esta planificación se deberá realizar una evaluación para conocer cuáles son los mecanismos procedimientos, y cuáles son los puntos que existen más problemas para establecer los riesgos y posteriormente los diferentes correctivos para el área a analizar.

Los pasos a realizarse por parte del equipo de auditoría son:

- Carta de oferta
- Carta de aceptación
- Contrato de prestación de servicios
- Análisis situacional
- Carta de compromiso

2.3.2 Ejecución

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican las evidencias. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

Aunque todas las fases son importantes, esta fase es el centro de lo que es el trabajo de auditoría, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas y procedimientos para encontrar las evidencias de Auditoría que sustentarían el informe de auditoría

Ejecución del Trabajo

Si al elaborar el Plan Específico, decidimos confiar en los controles, generalmente, efectuamos pruebas de cumplimiento y, según los casos, se realizan pruebas sustantivas, para llegar a la conclusión de si nuestro alcance de auditoría fue suficiente y los estados financieros no tienen errores materiales, deben considerarse factores cuantitativos o cualitativos, al evaluar los resultados de las pruebas y los errores detectados al realizar la auditoría.

La ejecución del trabajo de auditoría, es en sí, la aplicación de los procedimientos descritos en los programas de auditoría definidos en la fase anterior.

Durante la ejecución de la auditoría es donde el auditor va detectando las deficiencias y los errores de la información financiera, con lo cual logra identificar los hallazgos de auditoría que serán incluidos en el informe de auditoría.

La ejecución del trabajo se denomina también trabajo de campo, pues consiste en la aplicación de los procedimientos, pruebas y otras prácticas de auditoría, los que necesariamente en su mayor porcentaje se realizan en las instalaciones del ente auditado, con base en los programas de auditoría que se elaboró para cada uno de los componentes (cuentas o rubros) de los estados financieros; incluye procedimientos y pruebas de auditoría, que deben ejecutar los auditores con el propósito de obtener las evidencias suficientes y competentes, que les permitan emitir una opinión profesional sobre los estados financieros. Una vez que se obtienen los resultados de la evaluación de control interno y de la ejecución de las pruebas de auditoría, siempre y cuando sea necesario, se procede a la realización de ajustes a los programas de trabajo.

Para cada uno de los componentes de los estados financieros, se aplican los programas de auditoría, los cuales describen las pruebas que deben realizarse, considerando el alcance, extensión y oportunidad de las mismas; es necesario que en los programas de trabajo se deje evidencia de las tareas realizadas, se anotará en las columnas respectivas las iniciales del auditor, referencias a los papeles de trabajo y fechas de aplicación de las pruebas. El programa de trabajo sirve de guía para la ejecución de la auditoría, de evidencia del trabajo realizado y para control y supervisión del equipo de auditores.

2.3.3 Comunicación de Resultados

Antes de concluir la auditoría, se efectúa la revisión de eventos subsecuentes. Finalmente, es elaborado el dictamen sobre los estados financieros, el informe sobre la estructura de control interno y las observaciones, conclusiones y recomendaciones de control interno financiero, resultantes de la auditoría; elementos que en su conjunto integran el informe de auditoría financiera.

2.3.4 Informe de Auditoría

El Informe de auditoría constituye el producto final del trabajo del auditor, en él constarán los comentarios sobre hallazgos, conclusiones y recomendaciones, su opinión profesional o dictamen cuando se realiza auditoría a los estados financieros y en relación con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las

opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que se juzgue relevante, para la comprensión del mismo.

2.3.4.1 Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones

El informe es presentado mediante la redacción de comentarios de los hallazgos de auditoría, conclusiones y recomendaciones.

Comentarios: Es la descripción, que el auditor redacta en forma narrativa, de los hallazgos o aspectos trascendentes encontrados durante su examen, debiendo contener en forma lógica y clara los asuntos de importancia, pues constituyen la base para una o más conclusiones y recomendaciones. Puede referirse a uno o varios hallazgos. Las características o atributos de un hallazgo son:

Condición.- Lo que es, es la situación actual encontrada por el auditor, con respecto a una operación, actividad o transacción que se está examinando.

Criterio.- Lo que debe ser, son parámetros de comparación o las normas aplicables a la situación encontrada, permiten la evaluación de la condición actual. El criterio es la disposición legal o normativa de cómo se deben realizar las actividades o transacciones examinadas.

Efecto.- Diferencia entre lo que es y lo que debe ser, es el resultado adverso que se produce de la comparación entre la condición y el criterio. Debe exponerse en lo posible en términos cuantitativos, tales como unidades monetarias, unidades de tiempo, número de transacciones etc.

Causa.- Es la razón o razones fundamentales por las cuales se originó la desviación, el motivo por el cual no se cumplió el criterio.

Conclusiones: Son juicios profesionales del auditor basados en los hallazgos luego de evaluar sus atributos y de obtener la opinión de la entidad. Su formulación se basa en las realidades de la situación encontrada, manteniendo una actitud objetiva, positiva e independiente sobre lo examinado. Se presentan a continuación de los comentarios, en forma separada y podrán redactarse, según el caso, para cada comentario o grupo de ellos.

Recomendaciones: Son sugerencias positivas para dar soluciones prácticas a los problemas o deficiencias encontradas, con la finalidad de mejorar las operaciones o actividades de la entidad y constituyen la parte más importante

del informe. Se presentarán de preferencia al final de cada capítulo, luego de los comentarios y conclusiones pertinentes, numeradas en forma consecutiva a través de todo el informe. El orden de presentación estará en función de su importancia, pudiendo corresponder a uno o varios comentarios o conclusiones a la vez.

Deben ser objetivas y de aplicabilidad inmediata, con los propios medios de la entidad u organismo examinado, tomando en consideración la relación costo/beneficio de cada una. Debe establecerse claramente los mecanismos para lograr el cumplimiento de los objetivos y las disposiciones legales. Su redacción deberá ser clara y provocar una reacción favorable en los responsables de su cumplimiento, por lo tanto se deben evitar expresiones como "inmediatamente" o "sin demora", puesto que tienden a generar resistencia en razón de su tono impositivo.

2.4 Marco Referencial

2.4.1. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas NAGA.

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

El AICPA (American Institute of Certified Public Accountants) ha expuesto el marco de referencia en las siguientes 10 normas de auditoría generalmente aceptadas:

• Normas Generales. (Requisitos personales e idoneidad de los auditores)

Capacitación técnica adecuada e Idoneidad.

Actitud mental de independencia.

Debido cuidado profesional.

• Normas de Trabajo de Campo, (realización de una auditoría)

Planificación del Trabajo y Supervisión apropiada.

Comprensión suficiente del control interno.

Obtención de suficiente evidencia competente.

• Normas de Presentación del Informe, (contenido del informe de auditoría)

Conformidad de las Declaraciones con los PCGA.

Consistencia en la aplicación de los PCGA.

Revelación Adecuada,

Expresión de la opinión.

2.4.2. Normas Internacionales de Auditoría

Las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas pueden considerarse como los requisitos de calidad que deben observarse para el desempeño del trabajo de auditoría profesional. Por esta razón, durante muchos años han constituido y constituyen en la mayoría de países el soporte obligado de las actividades que conducen Contadores Públicos. La aparición de las Normas Internacionales de Auditoria (NIAs) expedida por la Federación Internacional de Contadores (IFAC), y las actualizaciones que realiza su Comité Internacional de Prácticas de Auditoria anualmente, denotan la presencia de una voluntad internacional orientada al desarrollo sostenido de la profesión contable, a fin de permitirle disponer de elementos técnicos uniformes y necesarios para brindar servicios de alta calidad para el interés público.

2.4.3 Normatividad de Auditoría en el Ecuador

Sector General.

- Normas Ecuatorianas de Auditoría - NEA; R.O. Edición Especial No. 5, del 30 de septiembre del 2.002, vigentes hasta el año 2009.

Sector Societario.

- Ley de Compañías (codificación); R.O. No. 312, del 5 de noviembre de 1999.
- Resolución Superintendencia de Compañías No. 12; R.O. No. 621, del 18 de julio del 2.002, "Normas sobre montos mínimos de activos en los casos de auditoría externa obligatoria".
- Calificación y Registro de Personas que ejercen Auditoría Externa; Resolución Superintendencia de Compañías No. 7; RO/ Sup 564 de 26 de Abril del 2002.

- Reglamento, Requisitos de Informes de Auditoría Externa a Compañías; Resolución Superintendencia de Compañías No. 8; RO/ Sup 564 de 26 de Abril del 2002.
- Normas para Presentación de Estados Financieros Consolidados; Resolución de la Superintendencia de Compañías No. 2; RO/ 33 de 5 de Marzo del 2003.

Sector Gubernamental.

- Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; R.O. No. 595, del 12 de junio del 2.002.
- Reglamento de la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; R.O. No. 119, del 7 de julio del 2.003.
- Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental; Acuerdo No. 19-CG. R.O. Suplemento No. 6, del 10 de Octubre del 2.002. (Emitidas por la Contraloría General del Estado).
- Normas de Control Interno NCI; Acuerdo No. 20-CG. R.O. Suplemento No. 6, del 10 de octubre del 2.002. (Emitidas por la Contraloría General del Estado).
- Manual de Auditoría Financiera Gubernamental; Acuerdo No. 16-CG., del 27 de agosto del 2.001. (Emitido por la Contraloría General del Estado).
- Manual de Auditoría de Gestión; Acuerdo No. 31-CG., del 22 de noviembre del 2.001. (Emitido por la Contraloría General del Estado).
- Manual General de Auditoría Gubernamental. (Emitido por la Contraloría General del Estado).

Sector Tributario

- Informe de Cumplimiento Tributario de Auditores Externos; Resolución del SRI No. 1071; RO/ 740 de 8 de Enero del 2003.
- Informe de Cumplimiento Tributario de Auditores Externos; Resolución del SRI No. 1; RO/ 264 de 2 de Febrero del 2004.

2.4.4. Normas Internacionales de Auditoria y Aseguramiento

Las NIAA son un conjunto de principios, reglas o procedimientos que **obligatoriamente** debe seguir o aplicar el profesional Contador Público que se dedique a labores de auditoría de estados financieros, con la finalidad de evaluar de una manera razonable y confiable la situación financiera de la empresa o ente por él auditados, y en base de aquello le permita emitir su opinión en forma independiente con criterio y juicio profesionales acertados.

"Estas normativas tienen un rango superior al haberse introducido el acápite del aseguramiento, con el fin de proporcionar un alto nivel de seguridad por cuanto el Contador Público debe evaluar adecuadamente el riesgo de auditoría, que da inicio desde los aspectos previos a la contratación, siguiendo con la planeación hasta concluir con el Informe, proporcionado de esta manera un alto índice de confianza a los diferentes usuarios de los estados financieros, y por consiguiente la correspondiente credibilidad de sus contenidos."[19]

2.4.5 Código de Ética.

Este Código Internacional tiene la intención de servir como un modelo sobre el cual basar los lineamientos éticos nacionales. Establecer normas de conducta para los contadores profesionales y declara los principios fundamentales que deberán ser observados por los contadores profesionales para lograr objetivos comunes. La profesión contable en todo el mundo opera en un entorno de diferentes culturas y requisitos regulatorios. La intención básica del código, sin embargo, deberá respetarse siempre. También se reconoce que en aquellos casos donde un requisito nacional esté en conflicto con una provisión del código, deberá prevalecer el requisito nacional. Para aquellos países que deseen adoptar el código como su propio código nacional, IFAC ha desarrollado textos que pueden ser usados para indicar la autoridad y aplicabilidad en el país en cuestión.

[19] CPA. Dr. Julio César Maldonado

Además, el código se establece con base en los objetivos y principios fundamentales son igualmente válidos para todos los contadores profesionales, a menos que una limitación sea específica, sea que trabajen en la práctica pública, en la industria, en el comercio, en el sector público o en la educación.

Al formular su Código nacional de ética, las agrupaciones profesionales deben considerar al público y a las expectativas de los usuarios en las normas éticas de los contadores profesionales en la práctica pública y tomar en cuenta sus puntos de vista. De esta manera, cualquier diferencia en entre las normas esperadas y aquellas prescritas puede ser tratada o explicada.

El código reconoce que los objetivos de la profesión del contador son trabajar al más alto nivel de profesionalismo, con el fin de obtener el mayor nivel de ejecución y, en general, para satisfacer los requisitos del interés público anteriormente mencionados.

Estos objetivos exigen cuatro necesidades básicas:

- Credibilidad.
- Profesionalismo.
- Calidad de los servicios.
- Confianza.

Los principios fundamentales son:

- Integridad.
- Objetividad.
- Competencia y cuidado profesional.
- Carácter confidencial.
- Comportamiento profesional.
- Normas técnicas.

2.5 HERRAMIENTAS DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

Las herramientas de auditoría de gestión, ayudan al auditor a evaluar los procesos internos que existen dentro de la organización los mismos que pueden ser evaluados mediante un cuestionario de control interno, las narrativas o mediante la evidencia de auditoría.

2.5.1 Cuestionario de Control Interno

Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa.

Con relación a los cuestionarios de control interno debe considerarse los siguientes aspectos:

- Es necesario que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- Es necesario verificar la veracidad de las respuestas.
- Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- Es necesario evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual en vez de utilizar cuestionarios estándar, debe elaborarse cuestionarios que reconozcas las particulares características de cada empresa.
- Es necesario que al final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.

2.5.2 Narrativas

Este método consiste en elaborar un papel de trabajo en el cual se resuma (describa, narre) por escrito el control interno del componente auditado. Será importante al final de la narración, resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.

2.5.3 Evidencia de Auditoria

"Evidencia de auditoría. Es la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría. La evidencia de auditoría comprenderá los documentos fuente y los registros de contabilidad subyacentes a los estados financieros y la información confirmatoria de otras fuentes.".[20]

[20] El Glosario de Términos de las NEA

2.5.3.1 La Evidencia del Trabajo del Auditor

"La evidencia de auditoría es el conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustenta las conclusiones del auditor.".[21]

La evidencia de auditoría comprende toda información que provenga de varias fuentes y sirvan de respaldo de las actividades operativas, administrativas, financieras y de apoyo que desarrolla la entidad auditada, para fundamentar los comentarios, conclusiones y recomendaciones respecto a la administración de un ente, programa u operación significativa, sujetos a la auditoría, el auditor obtendrá evidencia suficiente, competente y pertinente, mediante la aplicación de técnicas de auditoría, las mismas que deben contener las siguientes características:

a) Suficiente.- En términos de cantidad (Q), cuando los resultados de una o varias pruebas proporcionan una seguridad razonable para proyectarlos con un mínimo riesgo, al conjunto de actividades de este tipo;

b) Competente.- En términos de calidad (K) Para ser competente, la evidencia debe ser válida y confiable, indagándose cuidadosamente si existen circunstancias que puedan afectar estas cualidades; y,

c) Pertinente.- Se refiere a la relación que existe entre la evidencia y su uso.

d) Legalidad.- Los documentos deben ser originales o copias certificadas.

e) Útil.- Que sirva para los fines de la auditoría en ejecución.

Generalmente, el auditor necesita apoyarse en evidencias que son más persuasivas que concluyentes; y, con frecuencia, busca evidencias de diferentes fuentes y de distinta naturaleza para sustentar una misma aseveración.".

2.5.3.2 Clases de Evidencia

La evidencia se clasifica de la siguiente manera:

2.5.3.2.1 Evidencia documental

La forma más común de evidencia en la auditoría consiste en documentos, tanto internos como externos de la entidad auditada. El auditor debe considerar

[21] El Manual de la OLACEFS

constantemente la confiabilidad de las formas de evidencia documental utilizada en respaldo de sus hallazgos. En sí son documentos que sustentan los comentarios del auditor.

2.5.3.2.2 Evidencia física

Se la obtiene por medio de una inspección u observación directa de las actividades ejecutadas por las personas, los documentos y registros, o hechos relacionados con el examen. Este tipo de evidencia debe documentarse en informes que resuman los asuntos revisados u observados, si es posible sustentados en evidencias gráficas como fotografías, planos o mapas, puede considerarse como evidencia física por ejemplo una fotografía de una dependencia de recaudación carente de seguridades, o de una bodega sin organización adecuada de existencias.

2.5.3.2.3 Evidencia analítica

Se obtiene al analizar o verificar la información. La evidencia analítica puede originarse de los resultados de:

- Cálculos aritméticos.
- Comparaciones de información.
- Raciocinio.
- Análisis de la información dividida en sus componentes.

2.5.3.2.4 Evidencia testimonial.

Es la información obtenida de otros a través de cartas o declaraciones recibidas en respuesta a indagaciones o por medio de entrevistas. Las declaraciones de los funcionarios de la entidad son fuentes valiosas de información, pero es importante sustentarlas con evidencia documental o analítica.

2.6 Técnicas de Auditoría de Gestión

“Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones.

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos normalmente aplicados por auditores profesionales durante el curso de sus labores. Además de las técnicas, los auditores emplean otras prácticas para reunir la evidencia."[22]

Por lo tanto, se podría definir que las técnicas de auditoría son los métodos prácticos de investigación y prueba que emplea el auditor para obtener la evidencia suficiente y competente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, que se encuentran en el informe.

Las técnicas de auditoría son las herramientas que el auditor utiliza para realizar su trabajo y su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias. Durante la etapa de planificación, el auditor determina cuales técnicas va a emplear, cuando debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoria específica al ser aplicadas se convierten en los procedimientos de auditoría.

En resumen, las técnicas son métodos utilizados por costumbre en la profesión para obtener evidencia de auditoría.

[22] Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional

2.6.1 Clases de Técnicas.

Las técnicas de Auditoría se clasifican de la siguiente manera:

Grafico N.9

Técnicas de Auditoria

1. Técnicas de verificación ocular.	• Comparación. • Observación, • Revisión selectiva. • Rastreo
2. Técnicas de verificación verbal.	• Indagación.
3. Técnicas de verificación escrita.	• Análisis. • Conciliación. • Confirmación.
4. Técnicas de verificación documental.	• Comprobación. • Computación (cálculo).
5. Técnicas de verificación física.	• Inspección.

Elaborado por: Soledad Rodríguez

Fuente: Cristina Aumatell, Auditoria de la Información

2.7 Pruebas de Auditoría de Gestión

Las pruebas o procedimientos son realizados por el auditor en la etapa de ejecución de la auditoría, el tamaño y la profundidad de las pruebas dependerán de la evaluación del sistema de control interno y de la determinación del riesgo de auditoría, por cuanto si el auditor confía en los controles internos establecidos, es decir si el Nivel de Confianza es alto el Nivel de riesgo es bajo deberá aplicar pruebas de cumplimiento, si fuera el caso contrario las pruebas serán Sustantivas.

2.7.1 Tipos de Pruebas

A continuación se presenta las clases de pruebas existentes:

2.7.1.1 Pruebas Globales o de razonabilidad de saldos de los estados financieros.

Estas instrumentan el mejor conocimiento de la entidad y sirven para identificar las áreas potencialmente críticas donde puede ser necesaria una mayor investigación, como consecuencia de existir variaciones significativas, transacciones dudosas o esporádicas.

2.7.1.2. Pruebas de Cumplimiento. (Pruebas de Controles).

Se realizan pruebas de control para obtener evidencia de auditoría sobre la efectividad de:

a) Diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno, o sea, si están diseñados apropiadamente para prevenir o detectar y corregir exposiciones erróneas de carácter significativo; y
b) Operación de los controles internos a lo largo del período.

Dada la relevancia que a la evaluación del control interno se le atribuye, ya sea que se lo haga por el método narrativo, de flujograma, de cuestionarios u otros y a sabiendas que surge de manifestaciones verbales o escritas de los responsables de la administración, el auditor debe satisfacerse de su veracidad antes de extraer su conclusión preliminar, sobre las fortalezas o debilidades de las operaciones de control.

Esta clase de pruebas tienden a confirmar el conocimiento que el auditor tiene acerca de los mecanismos de control de la empresa obtenido en la etapa de evaluación de control interno. A estas pruebas se las conoce también como de los controles, de funcionamiento o de conformidad.

Estas pruebas deben efectuarse mientras se aplica el cuestionario o se elabora el fjujograma o inmediatamente después.

Luego de evaluar los controles, del auditor está en condiciones de comprobar su funcionamiento durante el período de permanencia en la entidad.

Las pruebas de cumplimiento en cuanto a su extensión o profundidad, estarán supeditadas al resultado de la apreciación de las operaciones de control, ajuicio del auditor.

Este tipo de pruebas, normalmente implican:

- Prueba de la formalización de los procedimientos de control que consisten en la inspección de registros, documentos, conciliaciones, informes y similares para obtener la confirmación de que se ha aplicado correctamente un control determinado.
- Reconstrucción de los procesos mediante la repetición o reejecución, en todo o en parte, de los mismos procesos que hayan realizado los empleados de la empresa auditada.

2.7.1.3 Pruebas Sustantivas.

Son pruebas realizadas para obtener evidencia de auditoría para detectar representaciones erróneas sustanciales en los estados financieros, y son de dos tipos: pruebas de detalles de transacciones y saldos; y procedimientos analíticos.

Tienen como objetivo comprobar la validez de los saldos de las cuentas que contienen los estados financieros y pueden referirse a un universo de transacciones parte del mismo, de una misma característica o naturaleza que consolidadas constituyen el saldo de una cuenta determinada y sus correlativas, para lo cual se aplicarán, procedimientos de validación que se ocupen de comprobar:

- La existencia de los activos y pasivos.
- La propiedad de los activos y obligación de los pasivos.
- La correcta valoración de los activos y pasivos.
- La adecuada presentación de todas las cuentas en los estados financieros. La totalidad de los rubros, es decir que ninguna cuenta haya sido omitida.
- Que todas las cuentas de ingreso o gasto están debidamente clasificadas y han sido registradas en el período financiero correcto.

2.7.1.4. Pruebas de Doble Propósito.

Pruebas diseñadas para probar un control y para sustentar el monto en cifras monetarias de una cuenta. En términos generales podría señalarse que corresponden a pruebas que cumplen con los propósitos de las pruebas de cumplimiento y a la vez de las pruebas sustantivas.

2.8 Riesgo de Auditoría

Es el riesgo de que el auditor de una opinión de auditoría no apropiado cuando los estados financieros están elaborados en forma errónea de una manera importante. El riesgo de auditoría tiene tres componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección

En forma general existen dos riesgos básicos de auditoría:

1. Emitir una opinión sin salvedades (limpia) sobre estados financieros afectados por una o varias distorsiones materiales.
2. Emitir una opinión con salvedades o negativa sobre estados financieros libres de una o varias distorsiones materiales.

El Riesgo de Auditoría se compone de la multiplicación de los riesgos: inherente, de control y de detección. Por lo tanto, al planificar su trabajo el auditor, basado en la evaluación del riesgo inherente y de control, deberá considerar suficientes procedimientos sustantivos para reducir el riesgo de detección a un nivel que, a su juicio, resulte en un nivel de riesgo de auditoría adecuadamente bajo.

$$RA = RI * RC * RD$$

2.8.1 Clases de Riesgos de Auditoría

Las Clases de Riesgos son los siguientes:

2.8.1.1 Riesgo Inherente

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u Operativa pueda estar distorsionada en forma importante por la naturaleza misma de la actividad realizada.

El riesgo inherente fundamentalmente se califica en función de: significatividad monetaria de la cuenta, volumen de transacciones, cantidad de ítems que conforman la cuenta, dispersión geográfica de áreas relacionadas con la cuenta, número de personas involucradas en las transaccionalidad, complejidad del proceso vinculado con la cuenta.

Respecto del riesgo inherente el Auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo para tener una percepción preliminar (Planificación Preliminar) del riesgo de cada cuenta. Es importante señalar que el Riesgo Inherente es solo una percepción preliminar; puesto que, la real orientación de cuantos, cuáles y que tan profundos procedimientos sustantivos aplicar en cada cuenta (Fase 3) la proporciona la calificación del Riesgo de Control.

2.8.1.2. Riesgo de Control

Es la posibilidad que existe de que la información financiera, administrativa u operativa pueda estar distorsionada en forma importante, a pesar de los controles existentes, debido a que éstos no han podido prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

El riesgo de control fundamentalmente se califica en función de los resultados de la evaluación de control interno de cada cuenta.

Respecto del Riesgo de Control el Auditor no puede hacer nada más que evaluarlo y calificarlo (Planificación Específica - Fase 2) para tener una orientación sobre: 1) cuantas (cantidad), 2) que tan profundas (muestreo) y 3) cuales (procedimientos) Pruebas Sustantivas aplicar a cada cuenta en la Ejecución del Trabajo - Fase 3.

2.8.1.3 Riesgo de Detección

Es la posibilidad que existe de que las distorsiones importantes en la información financiera, administrativa u operativa, no sean detectadas mediante los procedimientos de auditoría.

El riesgo de detección se califica en función de lo aplicación de los procedimientos necesarios.

Respecto del Riesgo de Detección el Auditor si puede realizar acciones para orientar su calificación; puesto que, depende de que el Auditor aplique la cantidad y profundidad de procedimientos necesarios para que el riesgo de detección sea BAJO.

2.9 Indicadores Empresariales

Es importante conocer inicialmente el concepto de indicador, siendo que, es una medida sustitutiva de información que permite calificar un concepto abstracto, regularmente se mide en porcentajes tasas y razones las mismas que facilitan una comparación entre ellas.

2.9.1 Características de los indicadores Empresariales

La presentación de los indicadores tienen las siguientes características:

Nombre

Es la identificación y la diferenciación de un indicador, por lo cual es muy importante que este sea concreto y debe definir claramente su objetivo y la utilidad.

Forma de cálculo

"Al tratarse de un indicador cuantitativo, se debe tener en cuenta la fórmula matemática que se va emplear para el cálculo de su valor, esto implica la identificación exacta de los factores y la manera como ellos se relacionan."[23]

Unidades

Es la manera como se expresa el valor de determinado del indicador dado por unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.

Glosario

"Este punto es de vital importancia, ya que es importante que el indicador se encuentre documento o anexados términos que especifican de manera exacta los factores que se relacionaran en el cálculo del indicador."[24]

2.9.2 Importancia

"Existen cuatro razones fundamentales por lo que es importante aplicar indicadores de gestión en una organización:"[25]

1. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

[23] Federico Atehortúa Hurtado – 2005: Gestión y Auditoria de la Calidad para las organizaciones
[24] Federico Atehortúa Hurtado – 2005: Gestión y Auditoria de la Calidad para las organizaciones
[25] Amado Salgueiro – 2001: *Indicadores* de gestión y cuadro de mando - Página 86

2.9.3 Clasificación de los Indicadores Empresariales

Los indicadores empresariales se clasifican en dos tipos, los mismo que son indicadores financieros e indicadores no financiero, pero para le desarrollo de este proyecto se utilizara los no financieros ya que se va a analizar la gestión de los procesos de la ruta Quito – Guayaquil – Quito.

Grafico N. 9

Clases de Indicadores

Elaborado por: Soledad Rodríguez

Fuente: Amado Salgueiro, Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral, 2001, Ed. Díaz, 94 pág.

2.9.3.1 Indicadores Financieros

Las razones o índices financieros no son más que relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis e interpretación. A través de ellas, se pueden detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que puedan presentar las cifras de los estados financieros.

2.9.3.1.1 Razones de Liquidez

Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tenencia de activos líquidos, mas no a la capacidad de generación de efectivo. Algunos ejemplos de este tipo de razones son las siguientes:

Capital de Trabajo: Representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE}$$

Ejemplo: se tiene que el activo circulante de una organización es $312000, mientras que el pasivo circulante es de $110000. Se aplica la formula indicada, y se tiene como resultado $2.38.

Razón Circulante: Mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído; por ejemplo, una razón circulante de 1,5, implica que por cada unidad de financiamiento a corto plazo, se tienen una y media unidad monetaria en inversión a corto plazo.

$$\text{RAZÓN CIRCUALNTE} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} / \text{PASIVO CORRIENTE}$$

Ejemplo: se tiene que el activo circulante de una organización es $312000, mientras que el pasivo corriente es de $110000. Se aplica la formula indicada, y se tiene como resultado $2.38. Esto significa que por cada unidad de financiamiento a corto plazo se tiene 2.38 unidad monetaria en inversión a coroto plazo.

Prueba o razón ácida: Se deriva de la anterior, ya que a la inversión a corto plazo se le extrae el inventario, por considerarse un activo muy poco líquido. Mide entonces el número de unidades monetarias en inversión líquida por cada unidad monetaria de pasivo a corto plazo.

$$\text{PRUEBA ACIDA} = \frac{(\text{ACTIVO CIRCUALNTE} - \text{INVENTARIOS})}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

Ejemplo: se tiene que el activo circulante menos inventarios con un valor de $150000, mientras que el pasivo circulante es de $110000. Se aplica la formula

indicada, y se tiene como resultado $1.36. Entonces por cada unidad monetaria del pasivo a corto plazo, se tiene 1.36 unidades en inversión liquida.

2.9.3.2. Indicadores no Financieros

Los indicadores no financieros son los siguientes:

2.9.3.2.1. Indicadores de Gestión

Miden los esfuerzos de la gerencia para influenciar el desempeño ambiental de la organización.

Indicador de Utilización: consiente entre la capacidad utilizada y la disponibilidad

$$\text{Utilización} = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Capacidad disponible}}$$

Indicador de rendimiento: conciente entre la producción real y la esperada

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Nivel de producción real}}{\text{Nivel de producción esperado}} \times 100$$

Indicador de productividad: cociente entre los valores reales de la producción y los esperados

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Valor real producción}}{\text{Valor esperado producción}} \times 100$$

2.9.3.2.2 Indicadores de Operación

Miden la eficiencia y el desempeño ambiental de las operaciones o procesos dentro de la organización.

Indicadores de Eficiencia: "Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos"[26]

[26] http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm.

Indicadores de Eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

2.9.4 Aspectos a Considerar en la Formulación de Indicadores

Las técnicas para elaborar medidores e indicadores son simples. El proceso sugerido para hacerlo es el siguiente:[27]

Paso 1. Definir los atributos importantes. Mediante el uso de un diagrama de afinidad (lluvia de ideas mejorada) obtenga el mayor número de ideas acerca de medidores o indicadores que puedan utilizarse para medir las actividades o los resultados del mismo, según sea el caso. Asimismo, los atributos más importantes que debe tener el medidor o indicados. Luego, por consenso seleccione los más apropiados.

Paso 2. Evaluar si los medidores/ indicadores tienen las características deseadas, es decir medibles, entendibles y controlables.

Paso 3. Compare contra el conjunto de medidores o indicadores actuales para evitar redundancia o duplicidad. Esto es la comparación de los resultados.

2.9.5 Manejo y Presentación de los Indicadores

"Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan: Relevante (que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización), Claramente Definido (que asegure su correcta recopilación y justa comparación), Fácil de Comprender y Usar, Comparable (se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo), Verificable y Costo-Efectivo (que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo)."[28]

[27] http://www.mitecnologico.com/Main/PlaneacionOperativa
[28] http://www.scribd.com/doc/18823470/Que-son-los-Indicadores-de-Gestion

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE TAME

3.1 **Antecedentes**

Tame Línea Aérea del Ecuador, fue fundada en 1962. El objetivo que motiva su creación está vinculado a la necesidad de integrar el Ecuador y fomentar el desarrollo comercial, social, turístico y cultural.

Su crecimiento empresarial fue progresivo y sostenido; así, amplió sus rutas internas y fue cambiando el equipo de vuelo a los DC-3, DC-6, Electra, Avro, Boeing 727 100, Boeing 727 200, Airbus A320 hasta llegar a los Embraer 170 y 190, con los cuales, actualmente, cubren catorce destinos en el Ecuador y uno en el exterior.

Desde 1993 realiza vuelos dentro de un convenio de integración fronteriza, con tres frecuencias semanales hacia la ciudad de Cali.

Alrededor de 3.000 pasajeros diarios se transportan en los aviones de TAME en sus rutas nacionales e internacionales. La incorporación de naves modernas y de mayor capacidad ha permitido ampliar el número de pasajeros y consolidar el prestigio de TAME en el mercado aéreo comercial.

A pesar de seguir formando parte de las empresas del Estado, su funcionamiento es totalmente autónomo en los campos administrativos y financieros, no recibe aportaciones gubernamentales y crece sustentada en los ingresos que genera su propia actividad.

3.2 Normatividad Legal

Ley Constitutiva De La Empresa Estatal De Aviación Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (Tame)
(Ley No. 104)

Congreso Nacional

El Plenario De Las Comisiones Legislativas

Considerando:

Que mediante el Decreto Supremo No. 1020, publicado en el Registro Oficial No. 272, del 18 de junio de 1964, se estableció el servicio de Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME), como Departamento de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE);

Que por el avance tecnológico de la industria aeronáutica es preciso revisar y actualizar el conjunto de normas y disposiciones administrativas y financieras vigentes, a fin de crear una administración autónoma y más ágil para el mejoramiento del servicio aéreo comercial;

En ejercicio de sus atribuciones constitucionales, expide la siguiente:

LEY CONSTITUTIVA DE LA EMPRESA ESTATAL DE AVIACIÓN TRANSPORTES AÉREOS MILITARES ECUATORIANOS (TAME)

NATURALEZA, DOMICILIO, PATRIMONIO, OBJETO Y PLAZO

Art. 1.- (Reformado por el Art. 2 de la Ley No. 133, R.O. 1002, 2-VIII-96).- Créase la Empresa Estatal de Aviación Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME), adscrita a la Fuerza Aérea Ecuatoriana, con domicilio principal en la ciudad de Quito, personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa y financiera.

TAME podrá establecer sucursales, agencias, oficinas, representaciones, depósitos, bodegas y otros servicios en cualquier lugar dentro del territorio nacional y del exterior.

Art. 2.- (Reformado por el Art. 3 de la Ley No. 133, R.O. 1002, 2-VIII-96).- TAME se regirá por las disposiciones de la presente Ley, las leyes especiales aplicables y sus propios estatutos y reglamentos. Queda exenta del sometimiento a la Ley de Contratación Pública, pero observará lo dispuesto en la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control.

Art. 3.- El patrimonio de la Empresa estará constituido por:

a) Las aeronaves, equipos de vuelo y de tierra, repuestos, herramientas, muebles y vehículos que actualmente posee TAME, conforme a su inventario;

b) Los bienes inmuebles que son actualmente de propiedad de TAME en el país y los que adquiera en el futuro;

c) Los ingresos propios de la explotación comercial de sus bienes y de su operación;

d) Los valores de TAME depositados en sus cuentas corrientes y las acciones, papeles fiduciarios y documentos a su favor;

e) Los ingresos provenientes de asignaciones presupuestarias, saldos de ejercicios anteriores, traspasos de bienes de entidades del sector público y donaciones y legados de particulares que le hicieren a cualquier título;

f) Los ingresos provenientes de empréstitos internos o externos; y,
g) Todo otro ingreso no especificado que se le otorgue en virtud de leyes, decretos, ordenanzas, reglamentos, resoluciones, convenios, contratos, liquidaciones, inversiones y demás instrumentos legales.

Art. 4.- (Sustituido inc. 1 por el Art. 4 de la Ley No. 133, R.O. 1002, 2-VIII-96).- El objeto principal de la Empresa es el transporte comercial aéreo público, doméstico e internacional de pasajeros, carga y correo y las demás actividades complementarias conexas con este objeto.

Para el cumplimiento de su finalidad, la Empresa podrá realizar cualquier acto o contrato permitido por las leyes ecuatorianas.

Art. 5.- El plazo de duración de la Empresa será el señalado en los estatutos. El Directorio tendrá la facultad privativa de resolver su disolución, estableciendo para el efecto las normas correspondientes. En este caso, el patrimonio de la Empresa pasará a la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

Art. 6.- TAME tendrá los siguientes órganos directivo y ejecutivo:

a) El Directorio; y,
b) El Presidente Ejecutivo.

Art. 7.- El Directorio, que será la máxima autoridad de la Empresa, estará integrado por:

a) El Jefe del Estado Mayor de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE), quien lo presidirá;
b) El Comandante de la Primera Zona Aérea;
c) El Director de Finanzas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE);
d) El Director de Operaciones de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE);
e) El Presidente Ejecutivo de TAME; y,
f) Un representante de los tripulantes y trabajadores de la Empresa.

Los miembros del Directorio actuarán con voz y voto y tendrán sus respectivos alternos, quienes, en caso de ausencia temporal, los reemplazarán con todas las atribuciones. Los alternos serán designados con observancia de la jerarquía que corresponda a sus titulares.

El directorio designará un Secretario y un Prosecretario, que actuarán con voz y sin voto.

Actuará también en el directorio, con voz informativa, el Asesor Jurídico de la Empresa.

Art. 8.- Las funciones y atribuciones del Directorio y de su Presidente serán determinadas en los respectivos estatutos de la Empresa.

Art. 9.- El Presidente Ejecutivo, que ejercerá la representación legal de la Empresa, será designado por el Directorio a base de una terna elaborada por el Comandante General de la Fuerza Aérea Ecuatoriana e integrada por oficiales generales o superiores en servicio activo o pasivo. Durará dos años en sus funciones, podrá ser reelegido y actuará hasta ser legalmente reemplazado.

Los estatutos de la Empresa determinarán los deberes y atribuciones del Presidente Ejecutivo.

Art. 10.- La administración financiera de TAME se sujetará a las disposiciones de la presente Ley, de los estatutos, de los reglamentos y de las resoluciones y demás normas operativas que dicte el Directorio de la Empresa.

El control de la gestión económica se realizará en forma permanente a través de la Auditoría General de la Empresa y demás organismos de control de las Fuerzas Armadas Ecuatorianas.

Art. 11.- Los miembros del personal de TAME tendrán la condición de empleados civiles de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

En lo que respecta al régimen de personal, administrativo, salarial, de bonificaciones y demás beneficios sociales, la Empresa se regirá por las normas que dictará el directorio.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 12.- El Presidente de la República, en el plazo máximo de noventa días, dictará el Reglamento para el funcionamiento de la Empresa Estatal de Aviación, Transportes Aéreos Militares Ecuatorianos (TAME).

Art. 13.- Derógase el Decreto Supremo No. 1020, publicado en el Registro Oficial No. 272, del 18 de junio de 1964, y todas las demás disposiciones legales que se opongan a la presente Ley.

Artículo Final.- La presente Ley, que tiene el carácter de especial, entrará en vigencia desde la fecha de su publicación en el Registro Oficial. Dada en Quito, en la Sala de Sesiones del Plenario de las Comisiones Legislativas, el seis de agosto de mil novecientos noventa.

FUENTES DE LA PRESENTE EDICIÓN DE LA LEY DE TAME

1.- Ley 104 (Registro Oficial 506, 23-VIII-90)

2.- Ley 133 (Registro Oficial 1002, 2-VIII-96).

3.3 Direccionamiento Estratégica

3.3.1 Misión

Proporcionar transporte aerocomercial nacional e internacional con aviones modernos, garantizando a sus clientes altos estándares de calidad, eficiencia y seguridad.

3.3.2 Visión

Mantener el liderazgo nacional, ser preferida por la calidad de su servicio y proyectarse internacionalmente.

3.3.3 Valores

Servicio

Refleja el amor, la vocación y la satisfacción propia por la asistencia a los demás. Es el afecto, la cordialidad, el respeto y la amabilidad en el trato con nuestros clientes, viajeros, socios comerciales y compañeros.

Integridad

Somos colaboradores confiables, honestos y leales con nuestros clientes y nuestra organización, y con alto sentido de la responsabilidad, en todos nuestros actos.

Compromiso

Exigencia asumida por voluntad propia, empleando nuestras mejores capacidades para el cumplimiento de lo encomendado y el logro de los objetivos de nuestra organización.

3.3.4 Políticas de Calidad

Proporcionan servicios de transporte aéreo nacional e internacional de excelencia, con los más altos estándares de seguridad y cuidado del medio ambiente, con personas comprometidas y competentes, conociendo a nuestro cliente y esforzándose para sobrepasar sus necesidades y expectativas, así como estableciendo relaciones de mutuo beneficio con sus proveedores.

Se comprometen a la mejora continua, prevención de daños y cumplimiento de requisitos y legislación nacional e internacional aplicable, para beneficio de todas las partes interesadas.

3.3.5 Objetivos

Financiero:

- Volar para generar utilidades
- Fortalecer el sistema de gestión financiera

Clientes:

- Maximizar la satisfacción del cliente
- Incrementar la participación en el mercado
- Desarrollar la cultura del servicio al cliente
- Evidenciar el liderazgo en la industria aereocomercial nacional.

Procesos

- Potenciar la gestión de procesos
- Implementar, certificar y administrar el SIGC TAME
- Desarrollar las líneas de negocio
- Renovar permanentemente la flota de aeronaves
- Actualizar el esquema jurídico interno

Capacidad Organizacional:

- Fortalecer la capacidad de gestión
- Implementar el sistema de gestión del talento humano
- Desarrollar sistema de información estratégica
- Implementar una organización por procesos.

3.4 Estructura Organizacional de TAME

TAME en la actualidad tiene como a su eje principal al directorio, los mismos que s encuentran a nivel directivo, y son los que evalúan los resultados obtenidos por la organización tanto financiero como estratégicamente, el según al mando en la empresa es la presidencia ejecutiva la misma que organizara, dirigirá y tomara decisiones importantes para el bienestar de la empresa, de igual manera controlara como se está logrando los objetivos planteados mediante reportes de los encargados de las diferentes áreas. De igual manera la vice presidencia ejecutiva será la encargada de toma de decisiones, control de cumplimiento de metas, por parte de los gerentes de cada área.

TAME en la actualidad cuenta con nueve departamentos, los mismos que son controlados por los gerentes de cada área. Estos son los encargados de planificar cada función de los empleados, y de igual manera aquí también se evaluarán el desempeño de cada persona que labora en esta organización. Cada departamento cuenta con el personal adecuado para cumplir son su trabajo.

Existe otra área que es de nivel asesor, este departamento se encargará brindar apoyo a los procesos que existen dentro de la organización.

El organigrama estructural de los procesos de TAME describe por un lado los niveles jerárquicos de autoridad d y la responsabilidad de la empresa bajo el enfoque basado en proceso y por otro lado; refleja la forma grafica de cuales on los niveles técnicos, operativos y administrativos existentes en la organización.

Nivel Directivo

El nivel directivo esta conformado por el directorio, es el que determina las políticas y objetivos generales de la gestión de TAME, las que rigen las actividades empresariales tanto en el ámbito operacional, comercial, técnico y administrativo.

Nivel Ejecutivo

Este nivel está conformado por la presidencia y vicepresidencia ejecutiva, siendo sus principales funciones el establecer y dirigir los planes y programas operacionales de comercialización de la empresa que permite cumplir con las políticas y objetivos determinados por el directorio.

Nivel asesor este nivel se conforma por:

A. Gestión Integrada de calidad seguridad y medio ambiente
B. Auditoría interna
C. Planificación y desarrollo empresarial
D. Comunicación social
E. Asesoría jurídica – política – aeronáutica

Nivel Gerencial

El nivel gerencial de TAME se constituye de las siguientes gerencias:

A. Gerencia Logística
B. Gerencia Financiera
C. Gerencia Comercial Pasajeros
D. Gerencia Servicio al Cliente
E. Gerencia de Operaciones
F. Gerencia Mantenimiento
G. Gerencia de Recursos Humanos
H. Gerencia de Tecnología e Información

Nivel de Ejecución

Este nivel se conforma por las unidades de negocio , que se encuentra en las siguientes ciudades: Quito, Guayaquil, Galápagos (Isla Baltra y San Cristóbal), Machala, Manta, Esmeraldas, Loja, Cuenca, Tulcán y Lago Agrio

Gerencial Comercial de Tame (antes de los propósitos estratégicos)

El objetivo de la gerencia comercial es proporcionar políticas y directrices comerciales, asegurar la disponibilidad de los recursos y facilidades necesarias para la generación y control de los resultados esperados de los procesos comerciales

Funciones

Entre las principales funciones de la gerencia comercial tenemos:

1. Formular y revisar anualmente la política comercial de la empresa
2. Desarrollar y promulgar políticas, lineamientos, prácticas y estándares comerciales para el logro de los objetivos del plan de mercado y plan comercial
3. Planificar, organizar, dirigir y controlar todas actividades necesarias para el logro de los objetivos, indicadores de gestión y metas de la gerencia comercial
4. Asegurar la disponibilidad de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos requeridos para la ejecución de los procesos comerciales
5. Asesorar a la presidencia ejecutiva en lo relacionado a las estrategias del negocio para el posicionamiento y diferenciación en el mercado
6. Elaborar directrices comerciales que apeguen el cumplimiento de los objetivos comerciales
7. Elaborar el informe de cumplimiento de las matrices de acción a corto plazo, de acuerdo a la planificación operativa aprobada
8. Realizar permanentemente contactos con el fin de mantener y mejorar relaciones comerciales
9. Gestionar el cierre inmediato de partes de no conformidad, con base en el procedimiento vigente.

Políticas

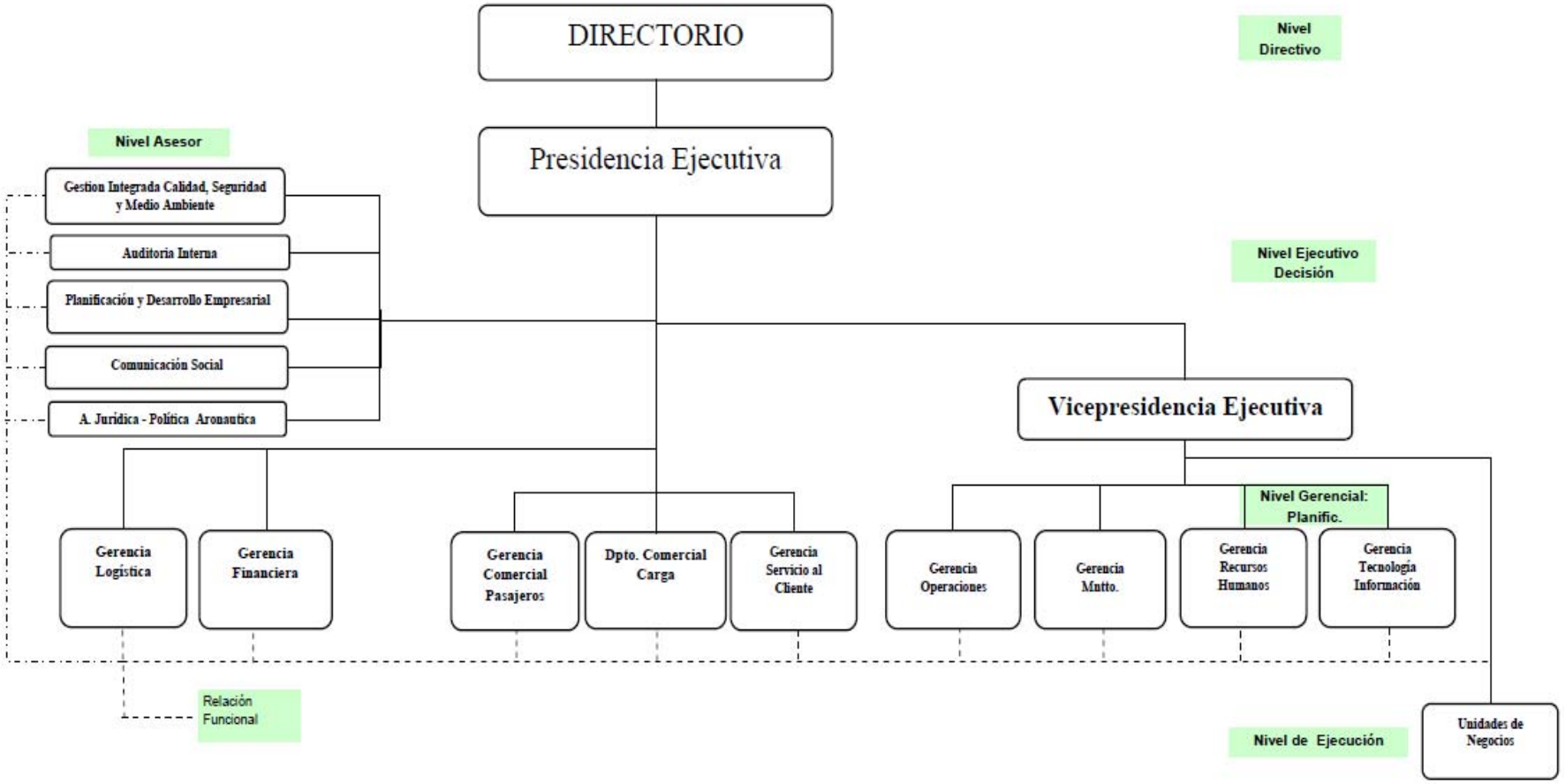
Las políticas que la gerencia comercial de TAME debe perseguir son:

1. Ampliar los canales de distribución de venta de pasajes y carga
2. Establecer acuerdos interlineales con empresas aéreas

3. Fortalecer la operación nacional considerándola prioritaria
4. Realizar campañas de publicidad con enfoque en los productos con ventaja competitiva
5. Explotar y explorar nuevas rutas regulares nacionales e internacionales previo estudio de mercado

Grafico N.11

Estructura Organizacional TAME



FUENTE: TAME

3.5 Servicios y Productos

3.5.1 Servicios

TAME cuenta con 9 aeronaves de última generación, tres Airbus A320-200, una aeronave Airbus A319, tres Embraer 190 y Dos Embraer 170.
Cubre una red de rutas nacional e internacional, compuesta por los siguientes destinos:

a) Destinos nacionales: Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja, Esmeraldas, Santa Rosa, San Cristobal, Baltra, Lago Agrio, Coca y Cali – Colombia.

b) Destinos internacionales: Panamá, La Habana y Sao Paulo. Estas operaciones están supeditadas a los resultados de los estudios de mercado que necesariamente tienen que realizarse. En lo referente a la operación a México para 2010 únicamente se contratará la realización de un estudio de mercado.

Parte de las funciones de la compañía es brindar servicio de transporte aéreo a zonas no privilegiadas de la geografía ecuatoriana. En tales casos TAME otorga subsidios a los colonos y habitantes de las zonas como es el caso de las Islas Galápagos.
Aunque mantiene una cierta capacidad para el transporte de carga y aeroexpress, la operación de la compañía es básicamente de pasajeros. La mayoría absoluta de las operaciones es regular de itinerario.

3.5.2 Productos

TAME para ganar mercado tiene los siguientes productos

Fly Card

"Fly Card – Viajes prepagados en Tame" es una ticketera virtual que puede ser adquirida por cualquier persona natural o jurídica, en todos los puntos de venta directos a nivel nacional.

Al comprar FLYCARD se obtiene los siguientes beneficios:

- Tarifas especiales más bajas.
- Sus compras puede realizarlas a través de Internet, los 365 días de año, las 24 horas del día, desde cualquier parte del mundo.
- Puede adquirir boletos hacia todos los destinos que opera Tame.
- Por cada 3000 dólares de boletos Flycard utilizados recibe 1 gratis.
- Asistencia técnica virtual.

CrediTAME

Es una línea de crédito, de hasta treinta días plazo, que otorga TAME a favor una empresa o institución pública o privada para adquirir boletos aéreos y realizar envíos de carga a nivel nacional.

Socios VIP

Es una membrecía anual creada para ejecutivos que realizan viajes de negocios o trabajo y requieren de un trato preferencial que les permita acceder a un servicio rápido y personalizado.

Si el cliente forma parte del grupo de pasajeros VIP puede acceder a los siguientes beneficios:

- Espacio confirmado sin necesidad de realizar reservación en todos nuestros vuelos (excepto en los viajes a Galápagos y Cali).
- Abordaje preferencial.
- Asignación de asientos en las primeras filas.
- Acceso a salas VIP en la gran mayoría de aeropuertos nacionales, en donde se podrá esperar con la comodidad de los múltiples servicios: televisión por cable, bebidas, bocaditos, prensa, revistas e Internet (en las salas donde esté habilitado esta facilidad).
- Acceso automático al nivel Platino del programa de viajero frecuente Tame Millas DISTANCIA.

Vuelos Chárter

Es la operación de un vuelo fletado contratado para un determinado grupo de pasajeros a cualquier destino nacional o internacional.

Tame ofrece el servicio de contratación de vuelos chárter con su moderna flota (Airbus 319/320, Embraer 170/190) a través del fletamento de aeronaves hacia cualquier destino nacional o internacional requerido por sus clientes cumpliendo con los más altos estándares de seguridad y cuidado del medio ambiente acorde con nuestra política de calidad.

TAME Cargo

Tame ofrece el servicio de transporte de carga y correo rápido, seguro y eficiente con una amplia cobertura nacional.

El transporte aéreo de carga y correo es realizado por personal profesional y experto en la manipulación de todo tipo de mercancías sean estas perecibles, animales vivos, mercancías peligrosas y carga en general.

Disponen de la capacidad de carga de su moderna flota de 10 aviones, la cual les permite ofrecer el servicio diario, a diferentes ciudades del país con una variedad de horarios disponibles para satisfacer las necesidades de transporte de carga de sus clientes.

3.6 Análisis Estratégico

3.6.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas por la empresa.

A continuación se presenta el análisis FODA de la empresa TAME:

N°	Fortalezas
1	Certificación de seguridad operacional IOSA
2	Fortalecimiento de la marca a través de la implementación del branding
3	Amplia red de rutas y frecuencias a nivel nacional
4	Programa de viajero frecuente internacional
5	Facilidades transaccionales a través de internet
6	Operación hacia destinos rentables y sin competencia

N°	Debilidades
1	Debilitada fuerza de ventas
2	Deficiente atención y servicio al cliente
3	Recorte presupuestario para proyectos comerciales y publicidad
4	Frecuentes cambios de itinerarios, demoras y cancelaciones
5	Falta de empoderamiento para acciones comerciales
6	Reducido número de canales de distribución directos

N°	Oportunidades
1	Captar el segmento de empresas del sector público
2	Operar hacia destinos fronterizos e internacionales
3	Crecimiento del tráfico doméstico de pasajeros
4	Aplicar tarifas promocionales por destino y temporada
5	Fortalecer e incrementar la operación hacia destinos sin competencia

N°	Amenazas
1	Fortalecimiento y posicionamiento de LAN en el mercado domestico
2	Precios promocionales agresivos de la competencia
3	Cambios de estructura empresarial por injerencia política
4	Alianza entre aerolíneas nacionales y extranjeras
5	Preferencia de viajeros jóvenes por los servicios de la competencia

3.6.2 Valor Cuantitativo De Las Matrices Comparativas

Grafico N. 12

MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA (FO)

Ponderación Alta 5 Media Alta 4 Media 3 Media Baja 2 Baja 1 Nula 0	OPORTUNIDADES	Captar el segmento de empresas del sector público	Operar hacia destinos fronterizos e internacionales	Crecimiento del tráfico doméstico de pasajeros	Aplicar tarifas promocionales por destino y temporada	Fortalecer e incrementar la operación hacia destinos sin competencia	TOTALES		PRIORIZACIÓN
FORTALEZAS									
Certificación de seguridad operacional IOSA		3	4	2	1	2	**12**		
Fortalecimiento de la marca a través de la implementación del branding		2	4	4	3	2	**15**		
Amplia red de rutas y frecuencias a nivel nacional		5	5	5	5	3	**23**		
Programa de viajero frecuente internacional		5	5	5	3	5	**23**		
Facilidades transaccionales a través de internet		5	5	5	5	5	**25**		
Operación hacia destinos rentables y sin competencia		3	1	1	1	5	**11**		
TOTALES		**23**	**24**	**22**	**18**	**22**		**109**	21,8
							109		
PRIORIZACIÓN							18,17		

FUENTE: TAME

Grafico N. 13

MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA (FA)

Ponderación Alta 5 Media Alta 4 Media 3 Media Baja 2 Baja 1 Nula 0 FORTALEZAS	AMENAZAS Fortalecimiento y posicionamiento de LAN en el mercado domestico	Precios promocionales agresivos de la competencia	Cambios de estructura empresarial por injerencia política	Alianza entre aerolíneas nacionales y extranjeras	Preferencia de viajeros jóvenes por los servicios de la competencia	TOTALES		PRIORIZACIÓN
Certificación de seguridad operacional IOSA	0	0	0	5	3	**8**		
Fortalecimiento de la marca a través de la implementación del branding	4	3	2	3	4	**16**		
Amplia red de rutas y frecuencias a nivel nacional	5	3	0	5	4	**17**		
Programa de viajero frecuente internacional	3	3	0	3	5	**14**		
Facilidades transaccionales a través de internet	2	3	0	5	5	**15**		
Operación hacia destinos rentables y sin competencia	2	0	0	5	5	**12**		
TOTALES	**16**	**12**	**2**	**26**	**26**		**82**	**16,4**
						82		
PRIORIZACIÓN						**13,67**		

FUENTE: TAME

Grafico N. 14

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICA (DO)

Ponderación Alta 5 Media Alta 4 Media 3 Media Baja 2 Baja 1 Nula 0 DEBILIDADES	OPORTUNIDADES Captar el segmento de empresas del sector público	Operar hacia destinos fronterizos e internacionales	Crecimiento del tráfico doméstico de pasajeros	Aplicar tarifas promocionales por destino y temporada	Fortalecer e incrementar la operación hacia destinos sin competencia	TOTALES		PRIORIZACIÓN
Debilitada fuerza de ventas	5	5	5	5	5	**25**		
Deficiente atencion y servicio al cliente	5	5	5	2	4	**21**		
Recorte presupuestario para proyectos comerciales y publicidad	2	5	3	4	2	**16**		
Frecuentes cambios de itinerarios, demoras y cancelaciones	5	5	5	2	4	**21**		
Falta de empoderamiento para acciones comerciales	5	5	4	2	3	**19**		
Reducido número de canales de distribución directos	4	5	5	3	3	**20**		
TOTALES	**26**	**30**	**27**	**18**	**21**		**122**	**24,4**
						122		
PRIORIZACIÓN						20,33		

FUENTE: TAME

Grafico N.15

MATRIZ AREAS DE DEFENCIVA DE INICIATIVA ESTRATEGICA (DA)

Ponderación Alta 5 Media Alta 4 Media 3 Media Baja 2 Baja 1 Nula 0 DEBILIDADES	AMENAZAS Fortalecimiento y posicionamiento de LAN en el mercado domestico	Precios promocionales agresivos de la competencia	Cambios de estructura empresarial por injerencia política	Alianza entre aerolíneas nacionales y extranjeras	Preferencia de viajeros jóvenes por los servicios de la competencia	TOTALES		PRIORIZACIÓN
Debilitada fuerza de ventas	5	2	0	4	4	**15**		
Deficiente atención y servicio al cliente	5	2	0	5	5	**17**		
Recorte presupuestario para proyectos comerciales y publicidad	4	4	0	4	4	**16**		
Frecuentes cambios de itinerarios, demoras y cancelaciones	5	5	0	5	5	**20**		
Falta de empoderamiento para acciones comerciales	5	4	0	5	2	**16**		
Reducido número de canales de distribución directos	5	3	0	4	4	**16**		
TOTALES	**29**	**20**	**0**	**27**	**24**		**100**	**20**
						100		
PRIORIZACIÓN						16,67		

FUENTE: TAME

3.6.3 Propósitos Estratégicos

Impulsar el producto Flycard Corp (TARJETA PREPAGADA)

Promocionar los productos, certificaciones y marca Tame.

Incrementar las frecuencias hacia destinos rentables sin competencia.

Participar en ferias y eventos nacionales para promocionar los productos, certificaciones y marca.

Impulsar y fortalecer el programa de viajero frecuente.

Desarrollar un plan de marketing digital.

Impulsar la implementación del branding.

Fortalecer la implementación del branding a través de artículos promocionales.

Desarrollar una investigación de mercado para identificar las necesidades clientes.

Crear nuevos servicios para el pasajero.

Desarrollar, administrar y generar acciones a través de una herramienta de CRM para clientes y agencias de viajes.

Desarrollar un plan de marketing digital.

Aumentar puntos de distribución directos.

Desarrollar una investigación de mercado para medir la satisfacción del cliente.

Desarrollar, administrar y generar acciones a través de una herramienta de CRM para clientes y agencias de viajes.

Crear el servicio de web check-in.

Definir itinerarios de acuerdo a temporadas.

Aumentar puntos de distribución directos.

Desarrollar una investigación de mercado para medir la satisfacción del cliente

Desarrollar un plan de incentivos para el cliente interno que tiene contacto directo con el cliente externo.

Definir itinerarios de acuerdo a temporadas.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DE UN MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1 Modelo de Auditoría de Gestión

1. Concepto del modelo

El modelo de auditoría de gestión presenta sistemas y técnicas específicas, que señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

2. Objetivo

- Instruir a la persona, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.

- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.

- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.

- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.

3. Alcance

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la institución.

- Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.

- Evaluación de la eficiencia y economía en el uso de los recursos, entendido como rendimiento efectivo, o sea operación al costo mínimo posible sin desperdicio innecesario; así como, de la eficacia en el logro de los objetivos y metas, en relación a los recursos utilizados.

- Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa.

- Atención a la existencia de procedimientos ineficaces o más costosos; duplicación de esfuerzos de empleados u organizaciones.

- Sobre el alcance de la auditoría, debe existir acuerdo entre los administradores y auditados; el mismo debe quedar bien definido en la fase de Conocimiento Preliminar, porque permite delimitar el tamaño de las pruebas o sea la selección

de la muestra y el método aplicable, además medir el riego que tiene el auditor en su trabajo.

4. Enfoque

El control de gestión se aplicará mediante el análisis, estudio y evaluación de la información contable, financiera, legal, técnica, administrativa, estadística, propios de los diferentes procesos desarrollados por la entidad en el cumplimiento de su objetivo social; a través de instrumentos de evaluación como: indicadores de gestión, cuadros analíticos, análisis de: la contratación administrativa, recurso humano y financiero, relación beneficio / costo, programas de auditoría, entre otros.

5. Propósitos

A continuación se mencionan los principales propósitos con los que cumple la aplicación de una auditoría de gestión:

- **Medición y Comparación de Logros.**

Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Económicos, Eficiencia y Eficacia.

- **Control Interno Eficaz.**

Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

- **Cultura de la Responsabilidad.**

Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión pública, es decir, la obligación ética, moral y legal que tienen los funcionarios públicos de rendir cuenta a la sociedad, sobre lo que han hecho o están haciendo con los fondos y recursos que el estado y el Gobierno han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.

- **Mejoramiento de la Planificación.**

Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.

- **Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral.**

Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

6. Personal

La propuesta de diseñar un modelo de aplicación para la Auditoria de Gestión en el departamento organizacional es vital en la aerolínea, ya que la ruta Quito – Guayaquil – Quito es una de las más cotizadas por los clientes, es por esto que es importante medir el rendimiento de los procesos inmersos en dicha ruta, para de esta manera se pueda implementar sistemas correctivos que permita la efectividad de los procedimientos.

7. Fases

Para realizar la auditoría de gestión se deberá cumplir con las siguientes fases:

I. Planificación de la Auditoría y revisión de la legislación
II. Evaluación del Sistema de Control Interno
III. Desarrollo de Hallazgos
IV. Redacción de informe y comunicación de resultados

V. Monitoreo estratégico de recomendaciones.

8. Herramientas

Las herramientas que se utilizarán para el desarrollo de la auditoría de gestión, son índices, indicadores, cuadros de mando, gráficas, análisis comparativos, control integral y flujogramas, los mismos que nos permitirán medir y evaluar los procedimientos internos de la Aerolínea TAME.

9. Control Interno

La empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión, esto se lograra mediante la evaluación del control interno mediante el método COSO.

10. Resultado Final

Al final de la Auditoria se expondrán los resultados finales de el trabajo realizado, a través de juicios fundamentados en las evidencias obtenidas durante la fase de ejecución, con la finalidad de brindar suficiente información a los funcionarios de la entidad auditada y estamentos pertinentes, sobre las deficiencias o desviaciones más significativas, e incluir las recomendaciones que permitan promover mejoras en la conducción de las actividades u operaciones del área o áreas examinadas.

11. Organigrama estructural de la unidad de auditoría

12. Cargos / Funciones

Auditor

Las funciones que cumple el auditor son las siguientes:

- Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- Desarrollar el programa de trabajo de una auditoria.
- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoria.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Proponer los sistemas administrativos y las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoria.

Además, el equipo auditor no debe olvidar que la fortaleza de su función está sujeta a la medida en que afronte su compromiso con respeto y en apego a normas profesionales tales como:

- Objetividad.- Mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular juicios o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados que obtenga.

- Responsabilidad.- Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.

- Integridad.- Preservar sus valores por encima de las presiones.

- Confidencialidad.- Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.

- Compromiso.- Tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta sus servicios.

- Equilibrio.- No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.

- Honestidad.- Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.

- Institucionalidad.- No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.

- Criterio.- Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.

- Iniciativa.- Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y efectiva.

- Imparcialidad.- No involucrarse en forma personal en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias personales.

- Creatividad.- Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

13. Proceso de Planificación de una auditoría[29]

[29] HOYLE David, Op. Cit. P.52.

4.2 Proceso de la Auditoría de Gestión[30]

[30] MALDONADO, Milton, OP. Cit. P. 29

4.3 Plan de la Auditoria

COMPAÑÍA: Aerolínea "TAME" PGA
PERÍODO: Enero a Diciembre 2009
FECHA: Febrero 2010
PERSONAL: Soledad Rodríguez

No.	Actividad	Responsable	
		Auditor	Entidad
1	Realización del Programa de Planificación	*	
1.1	Elaboración del memo de planificación	*	
1.2	Elaboración de la carta de requerimiento de información	*	
1.3	Realización de entrevistas al personal clave seleccionado	*	
1.4	Realización de un informe de la entrevistas	*	
2	Realización del programa de control interno	*	
2.1	Elaboración del cuestionario de evaluación de control interno	*	
2.2	Realización del Flujograma de procedimientos	*	
2.3	Realización de la Narrativa de los procedimientos	*	
2.4	Realización y revisión de pruebas sustantivas y de control	*	
2.5	Elaboración del cuadro de novedades	*	
3	Realización del programa de áreas críticas	*	
3.1	Desarrollo de una selección de eventos y muestreo	*	
3.2	verificación del cumplimiento de los procedimientos	*	
3.3	Elaboración de los indicadores de gestión	*	
3.4	Análisis de los indicadores de gestión realizados	*	
3.5	Realización del cuadro de novedades	*	
3.6	Elaboración del cuadro de hallazgos general y último para compararlo y analizarlo	*	
4	Elaboración del primer borrador del informe	*	

Plan de la Auditoria

COMPAÑÍA: Aerolínea "TAME" PGA
PERÍODO: Enero a Diciembre 2009
FECHA: Febrero 2010
PERSONAL: Soledad Rodríguez

No.	Actividad	Responsable	
		Auditor	**Entidad**
4.1	Planificación y coordinación de una reunión con la gerencia para discusión del informe	*	
4.2	Elaboración del informe definitivo	*	
4.3	Comunicación de resultados	*	
5	Elaboración del Plan de monitoreo estratégico	*	
6	Elaboración de anexos	*	
7	Conclusiones	*	
8	Recomendaciones	*	

Elaborado por: Soledad Rodríguez

4.3.1 Fase I: Planificación de la Auditoria y revisión de la Legislación

Fase I: Planificación – programa de auditoría

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
FECHA:						PL 1
PERIÓDO:						
RESPONSABLE:						
OBJETIVOS:						
1. Informar a la organización el trabajo de auditoría de gestión que se realizará 2. Comprobar si las bases y normas establecidas están de acuerdo con los objetivos planteados por la entidad						
PROCEDIMIENTO:						
No.	**Descripción**	**Ref.**	**Respons.**	**Fecha**	**Revisado Por:**	**Observaciones**
1	Elaborado el memo de planificación	1.1	Auxiliar	dd/mm/aa		
2	Elabore la carta de requerimiento de información	1.2	Auxiliar	dd/mm/aa		
3	Revise la información solicitada en el numero 1	1.2.1	Auxiliar	dd/mm/aa		
4	Realice entrevistas con el personal clave	1.4	Auxiliar	dd/mm/aa		
5	Realice un informe de las entrevistas	1.5	Auxiliar	dd/mm/aa		

Elaborado por: Soledad Rodríguez

4.3.1.1. Planificación

La planificación de la auditoría comprende el desarrollo de una estrategia global con base en el objetivo, alcance del trabajo y la forma en que se espera que responda la organización de la entidad que se proponga examinar. El alcance con que se lleve a cabo la planificación varía según el tamaño y la complejidad de la entidad, de la experiencia que el contador público tenga de la misma, del conocimiento del tipo de actividad en que el ente se desenvuelve, de la calidad de la organización y del control interno de la entidad.

Plan global de Auditoria

El Plan Global de Auditoria se conforma con los recursos humanos y físicos, las operaciones predeterminadas, las Pruebas a aplicar y los objetivos a alcanzar con examen.

"El auditor debería desarrollar y documentar un plan global de auditoría describiendo el alcance y conducción esperados de la auditoría. Mientras que el registro del plan global de auditoría necesitará estar suficientemente detallado para guiar el desarrollo del programa de auditoría, su forma y contenido precisos variarán de acuerdo al tamaño de la entidad, a la complejidad de la auditoría y a la metodología y tecnología específicas usadas por el auditor."[31]

En un plan global de auditoría se debe considerar las condiciones del trabajo, responsabilidades legales de los auditores, naturaleza y calendario de los informes u otras comunicaciones al cliente. El conocimiento de la industria, actividad y organización del cliente, ayuda a desarrollar un plan global de auditaje, el cual incluirá, entre otras, la identificación de las áreas importantes y de alto riesgo, determinación de los niveles de importancia relativa para en examen, existencia de controles contables internos, naturaleza y amplitud de las evidencias a obtener, coordinación de los

[31] Normas Internacionales de Auditoria, 1998

procedimientos a aplicar, el efecto de nuevas normas contables o de auditoría y otras consideraciones que requieran atención especial.

Los asuntos que debe considerar el auditor al desarrollar el plan global de auditoría cuando menos son:[32]

- Conocimiento del negocio
- Riesgo e importancia relativa
- Naturaleza, tiempos y alcance de los procedimientos
- Coordinación, dirección supervisión y revisión
- Los Objetivos Generales de la Auditoría
- El recurso humano que desarrollará la Auditoría
- Las pruebas a aplicar, su alcance y la oportunidad de aplicación en cada visita. Por lo general son tres: Preliminar, De Cierre y Final

Etapas de la Planificación

La planificación de la auditoría de gestión comprende tres etapas: revisión general, revisión estratégica y elaboración del Memorando de Planificación, las cuales se esquematizan a continuación:

Revisión General

- Conocimiento inicial de la entidad a examinar
- Análisis preliminar de la entidad
- Formulación del plan de revisión estratégica

Revisión Estratégica

- Ejecución del plan.
- Aplicación de pruebas preliminares e identificación de criterios de auditoría.
- Identificación de los asuntos más importantes.
- Elaboración del reporte de revisión estratégica.

[32] Normas Internacionales de Auditoría, 1998

Elaboración del Plan de Auditoría y Memorando de Planificación

- La etapa de revisión estratégica enfatiza el conocimiento y comprensión de la entidad a examinar, mediante la recopilación de información y observación de la forma como llevar a cabo sus operaciones. Esta tarea implica que se haya efectuado previamente el análisis sistémico en la propia entidad sobre diversos asuntos: ambiente de control interno, factores externos e internos, áreas generales de revisión y fuentes de criterio de auditoría.

4.3.1.2 Revisión de la Legislación

Es esta etapa de la auditoria se revisa la legislación básica: ley, reglamentos, resoluciones, decretos, directivas administrativas y normas internas de la entidad para verificar si están cumpliendo con los objetivos, propósitos y actividades establecidas

4.3.1.3 Formatos de la Fase I

MEMO DE PLANIFICACIÓN	
"TAME"	
	PL 1.1
Antecedentes	
Objetivos	
Desarrollo	
Personal Involucrado	
Informe	
Elaborado por: **Revisado por:**	

CARTA DE REQUERIMIENTOS		
"TAME"		
		PL 1.2
Fecha:		
Asunto: Carta de Requerimientos		
Señores **TAME** **PRESENTE.-** Describimos una breve solicitud		
LISTAS DE REQUERIMIENTOS	**FECHA SOLICITADA**	**FECHA DE RECEPCIÓN**
Por la colaboración prestada a la presente nuestros agradecimientos		
Atentamente,		

ENTREVISTAS AL PERSONAL CLAVE
"TAME"
PL 1.3
Fecha:
Nombre:
Cargo:
Realizado por:
Objetivo de la entrevista:
PREGUNTAS
PL 1.4
ADJ. EL INFORME DE LAS ENTREVISTAS **Antecedentes:** **Desarrollo:** **Conclusiones y Recomendaciones:** **Atentamente,**

4.3.2 Fase II: Evaluación de Control Interno

FASE II: Evaluación del sistema de control interno programa de auditoria

PROGRAMA DE AUDITORIA						
						CI 1
FECHA: Febrero 2010						
PERIODO: de Enero a Diciembre de 2010						
RESPONSABLE: Soledad Rodríguez						
OBJETIVO(S):						
1. Evaluar la estructura del control interno dentro de la aerolínea para identificar áreas críticas 2. Comprobar si la evaluación del sistema de control interno es coherente e interrelacionado a las demás etapas de la auditoría						
PROCEDIMIENTO:						
No.	**Descripción**	**Ref.**	**Respons.**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Observaciones**
1	Elabore los cuestionarios de evaluación de control Interno	1.1	Auxiliar		S.R.	
2	Diseñe el flujograma de procedimientos	1.6	Auxiliar		S.R.	
3	Realice la Narrativa de los procedimientos	1.7	Auxiliar		S.R.	
4	Realice la lista de verificación	1.8	Auxiliar		S.R.	
6	Revise las pruebas sustantivas y las pruebas de control	N/A	Auxiliar		S.R.	

Elaborado por: Soledad Rodríguez

4.3.2.1 Métodos de Evaluación del Control Interno

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover eficiencia en la operación y provocar adherencia a las políticas prescritas por la administración.

Los métodos de evaluación pueden ser los siguientes:

Cuestionarios.

Los cuestionarios de control interno permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa.

Con relación a los cuestionarios de control interno debe considerarse los siguientes aspectos:

- Es necesario que se apliquen a los funcionarios relacionados con el componente auditado, incluyendo personal de todo nivel administrativo.
- Es necesario verificar la veracidad de las respuestas.
- Se debe diseñar con preguntas relacionadas y repreguntas para establecer la consistencia de las respuestas.
- Es necesario evitar realizar preguntas no aplicables, para lo cual en vez de utilizar cuestionarios estándar, debe elaborarse cuestionarios que reconozcas las particulares características de cada empresa.
- Es necesario que al final del cuestionario firme el funcionario al que se le realizaron las preguntas.

CUESTIONARIO PARA LA EVALUACION DE CONTROL INTERNO

CI 1.2

FECHA:

NOMBRE:

CARGO:

AREA:

RESPONSABLE: Soledad Rodríguez

Instrucciones: Marque con una X en la columna que corresponda a su respuesta

No.	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	Observaciones
1	¿La empresa posee alguna base legal claramente definida y establecida?				
2	¿La empresa da a conocer las disposiciones legales, reglamentarias y normativas como sus estatutos, manuales de procedimientos y reglamentos de medio ambiente a sus empleados?				
3	¿Está usted de acuerdo con los objetivos trazados y planteados por la compañía?				
4	¿Se ha realizado reingenierías de la estructura administrativa de la compañía de los niveles directivo, gerencial y operativo?				

Narrativas

Este método consiste en elaborar un papel de trabajo en el cual se resuma (describa, narre) por escrito el control interno del componente auditado. Será importante al final de la narración, resaltar analíticamente las fortalezas y debilidades encontradas, señalando la efectividad de los controles existentes.

Ejemplo:

CI 1.3

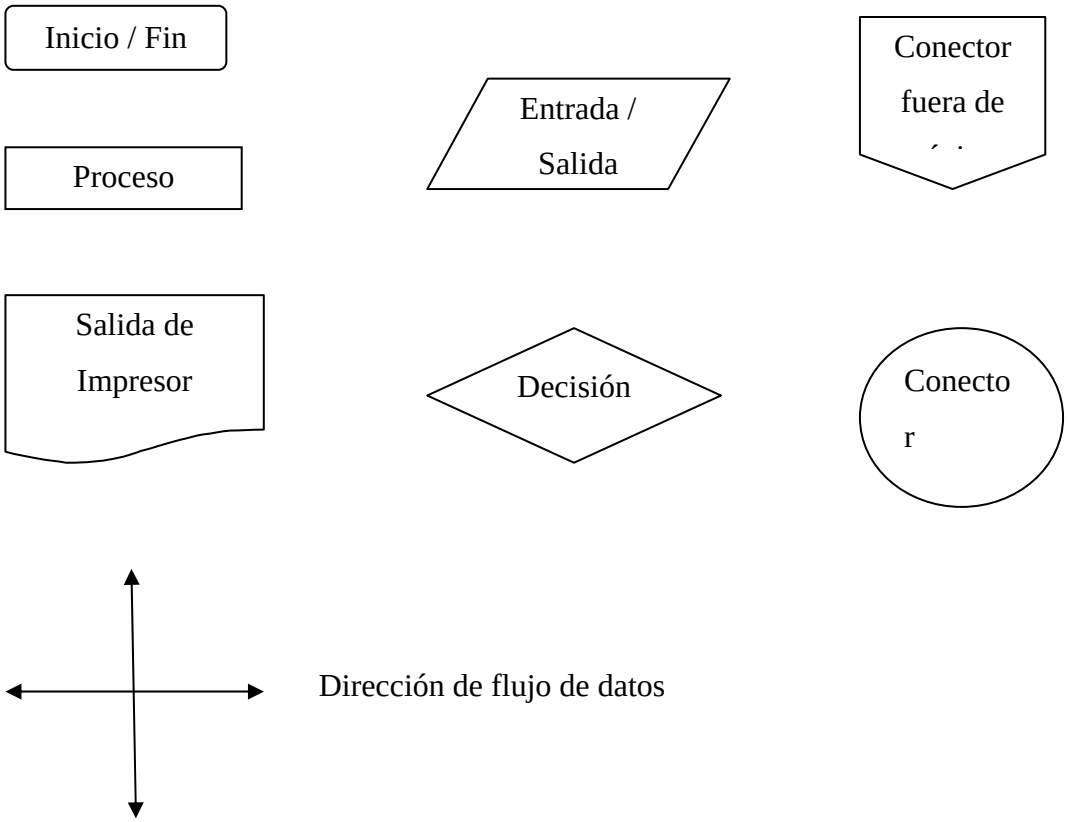
NARRATIVA		
NOMBRE DE LA EMPRESA:		
NOMBRE DEL AUDITOR:	**FECHA DE ELABORACIÓN:**	
NOMBRE DEL PROCESO:		
NOMBRE DEL SUBPROCESO:		
GERENCIA RESPONSABLE DEL PROCESO:		
ALCANCE O AMBITO:		
OBJETIVO DEL PROCESO:		
OBJETIVO DEL SUBPROCESO:		
RESULTADOS ESPERADOS:		
INDICADOR DE ÉXITO:		
DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA:		
No.	**Descripción de la Actividad**	**Puesto y Área**
Auditoría de Gestión		

Flujograma.

Es un método muy útil para evaluar el control interno, El Flujograma es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales. Se denominan también diagramas de secuencia y constituyen una herramienta para levantar la información y evaluar en forma preliminar las actividades de control de los sistemas funcionales que operan en una organización.

Ejemplo:

Simbología para elaborar un Flujograma



4.3.2.2. Matriz de Riesgo de Control Interno

La evaluación de riesgo de auditoría es el proceso por el cual se mide el riesgo en cada caso que se presente en la auditoría.

La clasificación del nivel del riesgo depende del criterio, capacidad y experiencia del auditor

Entre los diferentes niveles tenemos:

- Bajo
- Medio
- Alto

Según políticas empresariales se ha diseñado un cuadro, en donde podemos clasificar el nivel de riesgo y el nivel de confianza, el mismo que se presentará a continuación:

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
1 - 50	51 - 100	101 - 150
Bajo	Moderado	Alto
NIVEL DE CONFIANZA		

El nivel de riesgo alto se encuentra en el rango entre 1 y 50, mientras que el nivel de riesgo moderado se encuentra en el rango entre 51 y 100 y el nivel de riesgo bajo se encuentra en el rango entre 101 y 150.

Por otra parte el nivel de confianza bajo se encuentra en el rango entre 1 y 50, el nivel de confianza moderado se encuentra en el rango entre 51 – 100 y el nivel de confianza alto se encuentra en el rango entre 101 – 150

Este cuadro de medición del riesgo se usara en la aplicación de la Auditoría de Gestión.

4.3.3 Fase III: Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas.

FASE III: Desarrollo de hallazgos o examen profundo de áreas críticas – programa de auditoria

DH

PROGRAMA DE AUDITORIA						
FECHA:						
PERIODO:						
RESPONSABLE:						
OBJETIVO(S):						
1. Recolectar la suficiente información que permita dar a conocer el funcionamiento del área, así como las actividades de sus funcionarios, y demás personal de la aerolínea. 2. Determinar el área o departamento con mayores inconvenientes. 3. Determinar posibles soluciones para la gerencia de la compañía						
PROCEDIMIENTO:						
No.	**Descripción**	**Ref.**	**Respons.**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Observaciones**
1	Elaborar un cuestionario para detectar debilidades	1.1	Auxiliar	dd/mm/aa		
2	Detectar y estudiar el riesgo de las debilidades encontradas	1.2	Auxiliar	dd/mm/aa		
3	Realizar los indicadores de gestión	1.3	Auxiliar	dd/mm/aa		
4	Analizar los indicadores de gestión	1.4	Auxiliar	dd/mm/aa		
5	Elaborar el cuadro de hallazgos general para presentar al auditor principal y a gerencia	1.5	Auxiliar	dd/mm/aa		

Elaborado por: Soledad Rodríguez

4.3.3.1 Examen de Áreas Críticas

Con las fases anteriores el auditor descubre las áreas críticas y sobre ellas hace un estudio y análisis profundo en los que definirá concretamente su grupo de trabajo y la distribución de carga del mismo, establecerá los motivos, objetivos, alcance Recursos que usara, definirá la metodología de trabajo, la duración de la Auditoría, Presentará el plan de trabajo y analizara detalladamente cada problema encontrado con todo lo anteriormente analizado.

4.3.3.2 Hallazgo de Auditoría

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

Se considera que los hallazgos en auditoria son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

4.3.3.3 Aplicación de procedimientos de auditoría en áreas críticas

A las diferentes situaciones relevantes en una auditoria se le determina mediante la aplicación de procedimientos de auditoría en áreas consideradas como críticas.

Las actividades que se desarrollan en esta fase son:

1. Aplicación de programas detallados específicos
2. Preparación de los papeles de trabajo
3. Elaboración de resúmenes de hallazgos significativos
4. Definición de la estructura del informe de auditoría

4.3.3.3.1 Programas detallados específicos

La elaboración de los programas se realiza para la evaluación de un control interno de una empresa.

A continuación se presenta el formato:

AC 1

TAME AUDITORIA DE GESTION FASE III EXAMEN PROFUNDO DE AREAS CRITICAS AREA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
No.	**Procedimientos**	**Referencia P/T**	**Hecho por:**	**Revisado por:**	**Observación**

4.3.3.3.2 Preparación de papeles de trabajo

Papeles de trabajo

Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoria se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoria del año actual

son una base para planificar la auditoria, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

4.3.3.3.3 Elaboración del formato para resúmenes de hallazgos significativos.

En el formato se indicará el titulo del hallazgo que se ha encontrado, luego los atributos, a continuación se indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente se indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente se hará las recomendaciones pertinentes.

A continuación se presenta un formato para describir el hallazgo:

AC

TAME					
AUDITORIA DE GESTION					
FASE III					
CUADRO DE HALLAZGOS DEL CONTROL INTERNO					
AREA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
CONDICION	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**CONCUSION**	**RECOMENDACIÓN**

4.3.3.3.4 Definición de la Estructura del Informe de Auditoría

Luego de haber realizado las hojas de hallazgos es importante la emisión de un informe acerca de los resultados obtenidos en los hallazgos, un modelo básico a seguir sería el siguiente:

AC 1.2

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

“TAME”

INFORME DE AUDITORÍA

Quito,
Señor
Bgrl. Leonardo Barreiro Muñoz
Presidente del Directorio de TAME
Presente.

De mis consideraciones:
Dividirla carta en aproximadamente de cinco a seis párrafos, que contengan la finalidad de la realización de los cuadros de hallazgos, que normativas, leyes o principios se tomaron en cuenta, el detalle de que procedimientos estuvieron sujetos a la revisión, las personas que intervinieron, nuestras respectivas opiniones como auditores haciendo referencia a las observaciones o recomendaciones plasmadas en los cuadros de hallazgos y finalmente nuestro agradecimiento.

4.3.4 Fase IV: Redacción de informe y comunicación de resultados

En el curso del examen los auditores tendrán comunicados con los servidores de la entidad, al finalizar los trabajos de auditoría en el campo. Se dejará constancia documental de que fue cumplida la comunicación de resultados.

4.3.4.1 Comunicación de Resultados

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría.

Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante la lectura del borrador del informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente.

El informe básicamente contendrá la carta de dictamen, los estados financieros, las notas aclaratorias correspondientes, la información financiera complementaria y los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría.

4.3.4.2 Proceso de Informe de Auditoría

El informe de auditoría se define al proceso que se realiza es decir:

- Alcance
- Objetivo
- Duración
- Recursos
- Métodos Empleados

4.3.4.3 Estructura del informe de auditoria

La estructura del informe de auditoría es el siguiente:

- Introducción
- Antecedentes
- Justificación
- Objetivos
- Estrategia
- Recursos
- Alcance
- Metodología Resultados
- Conclusiones
- Alternativas de implantación

4.3.4.4. Características del informe de Auditoria

Algunas de las características más relevantes de un informe de auditoría son:

- Utilidad y oportunidad
- Objetividad
- Concisión
- Precisión
- Respaldo adecuado
- Tono constructivo
- Importancia del Contenido
- Claridad

4.3.4.5 Estructura y contenido de la comunicación de resultados

La comunicación de resultados debe contener los siguientes aspectos:

- Nombres y cargos de las personas que participan
- Lugar, fecha y hora en que se realizan

- Estructura del borrador
- Convocatoria a los funcionarios de la empresa
- Nombres de los auditores
- Estrategias a seguir
- El acta

4.3.5 Fase V: Monitoreo estratégico de recomendaciones

Monitoreo

El Monitoreo es el proceso continuo y sistemático mediante el cual verificamos la eficiencia y la eficacia de un proyecto mediante la identificación de sus logros y debilidades y en consecuencia, recomendamos medidas correctivas para optimizar los resultados esperados del proyecto. Es, por tanto, condición para la rectificación o profundización de la ejecución y para asegurar la retroalimentación entre los objetivos y presupuestos teóricos y las lecciones aprendidas a partir de la práctica. Asimismo, es el responsable de preparar y aportar la información que hace posible sistematizar resultados y procesos y, por tanto, es un insumo básico para la Evaluación.

4.3.5.1 Modelos de monitoreo estratégico de recomendaciones

TAME AUDITORIA DE GESTION AREA/DEPARTAMENTO DE: FASE V: MONITOREO ESTRATEGICO DE RECOMENDACIONES					
NO.	**Recomendaciones**	**Unidad responsable de la implantación**	**Plazo**	**Presupuesto**	**Observaciones**

4.3.5.2 Recomendaciones de la Auditoria de gestión

- El auditor debe tener un criterio gerencial
- Las recomendaciones deben ser prácticas
- De fácil aplicación
- El informe se tiene que elaborar desde el inicio
- Debe existir un supervisor de auditoria
- Lograr que las recomendaciones se implanten

CAPITULO V

APLICACIÓN DEL MODELO DE AUDITORIA DE GESTION EN LA AEROLINEA TAME

5.1 Fases de Auditoría de Gestión Aplicada a la Aerolínea "TAME"

COMPAÑÍA: Aerolínea "TAME" PGA 1/2
PERÍODO: Enero a Diciembre 2009
FECHA: Febrero 2010
ÁREA: Área de Desarrollo Organizacional
PERSONAL: Soledad Rodríguez

No.	Actividad	Responsable	
		Auditor	Entidad
1	Realización del Programa de Planificación	*	
1.1	Elaboración del memo de planificación	*	
1.2	Elaboración de la carta de requerimiento de información	*	
1.3	Realización de entrevistas al personal clave seleccionado	*	
1.4	Realización de un informe de la entrevistas	*	
2	Realización del programa de control interno	*	
2.1	Elaboración del cuestionario de evaluación de control interno	*	
2.2	Realización del Flujograma de procedimientos	*	
2.3	Realización de la Narrativa de los procedimientos	*	
2.4	Realización y revisión de pruebas sustantivas y de control	*	
2.5	Elaboración del cuadro de novedades	*	
3	Realización del programa de áreas críticas	*	
3.1	Desarrollo de una selección de eventos y muestreo	*	
3.2	verificación del cumplimiento de los procedimientos	*	
3.3	Elaboración de los indicadores de gestión	*	

COMPAÑÍA: Aerolínea "TAME" PGA 2/2
PERÍODO: Enero a Diciembre 2009
FECHA: Febrero 2010
ÁREA: Área de Desarrollo Organizacional
PERSONAL: Soledad Rodríguez

No.	Actividad	Responsable	
		Auditor	Entidad
3.4	Análisis de los indicadores de gestión realizados	*	
3.5	Realización del cuadro de novedades	*	
3.6	Elaboración del cuadro de hallazgos general y último para compararlo y analizarlo	*	
4	Elaboración del primer borrador del informe	*	
4.1	Planificación y coordinación de una reunión con la gerencia para discusión del informe	*	
4.2	Elaboración del informe definitivo	*	
4.3	Comunicación de resultados	*	
5	Elaboración del Plan de monitoreo estratégico	*	
6	Elaboración de anexos	*	
7	Conclusiones	*	
8	Recomendaciones	*	

Elaborado por: Soledad Rodríguez

5.1.1 Fase I: Planificación de la Auditoría y Revisión de la Legislación

PROGRAMA DE AUDITORÍA						
FECHA: Febrero del 2010						PL 1
PERIÓDO: Enero a Diciembre del 2009						
RESPONSABLE: Soledad Rodríguez						
OBJETIVOS:						
1. Informar a la organización el trabajo de auditoría de gestión que se realizará 2. Comprobar si las bases y normas establecidas están de acuerdo con los objetivos planteados por la entidad						
PROCEDIMIENTO:						
No.	**Descripción**	**Ref.**	**Respons.**	**Fecha**	**Revisado Por:**	**Observaciones**
1	Elaborado el memo de planificación	1.1	Auxiliar	23 – Abr	SR	
2	Elabore la carta de requerimiento de información	1.2	Auxiliar	23 - Abr	SR	
3	Revise la información solicitada en el numero 1	N/A	Auxiliar	24 – Abr	SR	
4	Realice entrevistas con el personal clave	1.4	Auxiliar	24 – Abr	SR	
5	Realice un informe de las entrevistas	1.5	Auxiliar	26 -Abr	SR	

Elaborado por: Soledad Rodríguez

TAME

MEMO DE PLANIFICACIÓN **PL 1.1**

ANTECEDENTES

Con Fecha 28 de marzo del 2010, se reúnen en la ciudad de Quito, en las oficinas de TAME a las ocho horas de la mañana los señores: por una parte los representantes de la aerolínea a auditar el Bgrl. Leonardo Barreiro y Soledad Rodríguez Auditora Interna. En la reunión se define realizar la AUDITORÍA DE GESTION en el área de Desarrollo Organizacional; el personal que se encuentra involucrado con la misma serán el Jefe del Área, el personal operativo involucrado en los procesos de despacho de vuelo de la Ruta Quito – Guayaquil – Quito

OBJETIVOS

El objetivo del presente examen de TAME es evaluar las diferentes maneras con la que se determina la eficacia con la que se logran los objetivos preestablecidos la eficiencia y la manera en como utilizan sus recursos mediante la modificación de políticas empresariales, valoración de riesgos, determinación de hallazgos como también el cumplimiento de las normas, con el único fin de ofrecer recomendaciones que mejoran los procedimientos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos por TAME
- Evaluar niveles de eficiencia y eficacia dentro del departamento.
- Conocer la información de control interno.
- Determinar los riesgos de auditoría.
- Elaborar los papeles de trabajo.
- Determinar los hallazgos.
- Desarrollar el informe de auditoria
- Dar comentarios conclusiones y recomendaciones.

EQUIPO

La jefa de auditoría encargada es la Srta. Soledad Rodríguez Proaño.

ALCANCE

La presente Auditoria de Gestión abarca todo el proceso que abarca la Ruta Quito – Guayaquil – Quito, sus procedimientos y su nivel de eficiencia, efectividad y economía.

CRONOGRAMA

El examen se realizará del 1 de Febrero al 30 de Abril del 2010, con un presupuesto de 160 horas, equivalente a 8 horas diarias por 5 días hábiles, durante 4 semanas.

Se realizará la Auditoría de Gestión sobre la información del 1 de enero al 31 de diciembre del año 2009.

PRESUPUESTO

MATERIALES	CANTIDAD
Esferos	2.00
Papel Bond	10.00
Cuadernos	2.00
Portaminas	3.50
Borradores	1.00
Tintas correctoras	1.50
Carpetas de cartón	1.10
Portátiles (EXISTENTE)	
Impresoras (EXISTENTE)	
Pen drive (EXISTENTE)	
TOTAL	21.10

INFORME

Antes de la entrega del informe, se realizará una reunión para discutir el informe preliminar. El tipo de informe que se presentará es el informe ejecutivo que constara de

tres partes: el encabezado, el cuerpo y las recomendaciones, será revisado por el auditor principal y gerencial general.

Para el desarrollo de la presente auditoria, se necesitara revisar documentos originales importantes debido a que no existen informes de auditorías, por lo que se solicitará la colaboración pertinente.

Elaborado por: Soledad Rodríguez

TAME

INFORME DE ENTREVISTAS

PL 1.5

El día 25 de Abril del 2010 se efectuó la visita a la empresa TAME con especial énfasis en el Departamento de Desarrollo Organizacional

Cabe recalcar que dicho departamento estaba muy bien planificado y le brindan las seguridades del caso al personal para la ejecución del plan de vuelo, pero a la vez cabe destacar que no todo el personal se encontraba en su puesto de trabajo.

Sin embargo hay que destacar que los procesos de área están bien definidos, se manejan muy bien las políticas pero sin embargo no existe el interés por parte de los empleados hacia ellas existen muy poco conocimiento de la normativa.

Lo que se puede también indicar es que el los jefes de área son muy prepotentes y no se trata con debido respeto al empleado.

Se puede observar también que existen varios procedimientos adecuados al momento de despacho de vuelo en la ruta Quito – Guayaquil - Quito

Estos son los puntos más importantes que se pudo observar dentro de la visita a TAME que duro alrededor de 2 horas.

Es todo en cuanto se puede informar de las entrevistas aplicadas al personal clave de la Aerolínea.

Atentamente,

Soledad Rodríguez

5.1.2 Fase II: Evaluación Del Sistema de Control interno

PROGRAMA DE AUDITORIA						
						CI 1
FECHA: Febrero 2010						
PERIODO: de Enero a Diciembre de 2010						
RESPONSABLE: Soledad Rodríguez						
OBJETIVO(S):						
1. Evaluar la estructura del control interno dentro de la aerolínea para identificar áreas críticas 2. Comprobar si la evaluación del sistema de control interno es coherente e interrelacionado a las demás etapas de la auditoría						
PROCEDIMIENTO:						
No.	**Descripción**	**Ref.**	**Respons.**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Observaciones**
1	Elabore los cuestionarios de evaluación de control Interno	1.1	Auxiliar	28-Abr	S.R.	
2	Diseñe el flujograma de procedimientos	1.6	Auxiliar	28 - Abr	S.R.	
3	Realice la Narrativa de los procedimientos	1.7	Auxiliar	28 - Abr	S.R.	
4	Realice la lista de verificación	1.8	Auxiliar	30 – Abr	S.R.	
6	Revise las pruebas sustantivas y las pruebas de control	N/A	Auxiliar	30 - Abr	S.R.	

Elaborado por: Soledad Rodríguez

“TAME”

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

FECHA: 15 de Abril de 2010

CI 1.1.1

CARGO: JEFE DE ÁREA

ÁREA: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

RESPONSABLE: Soledad Rodríguez

Instrucciones: marque com una x en la columna que corresponda. La ponderación esta valorada en 14 preguntas de 0 a 5 puntos cada una, con un toltal de 70.

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE DE LA PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
1	¿Existe un formato codificado entregado a cada Departamento para el cumplimiento de los procedimientos internos?	X		5	5	
2	¿Se ha realizado la correcta difusión a través de los medios necesarios, para que el personal de tierra y tripulación esté capacitado?	X		5	5	
3	¿Los informes presentados de cada proceso aeronáutico se encuentran firmados o sellados con el distintivo del Área solicitante?	X		5	5	
4	¿Tiene actualizadas todos los manuales de procedimientos internos?		X	5	0	No se ha realizado por falta de planificación del Área.
5	¿Existe un informe en el cual consten todos los procesos que intervienen para cubrir las rutas aéreas?	X		5	5	
6	¿Se ha realizado la respectiva verificación de datos entregados en cada informe?	X		5	5	

“TAME”

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE DE LA PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
7	¿Existe un archivo cuidadosamente llevado de la información de los reportes de los procesos?	X		5	5	
8	¿Se da a conocer al trabajador sobre los deberes y derechos que internamente posee con la Empresa?	X		5	5	
9	¿Se posee un formato interno en el cual se pueda identificar cada proceso interno en rutas aéreas?		X	5	0	Se utiliza un formato aprobado por la DAC
10	¿Existen capacitaciones para el personal?	X		5	5	
11	¿Se posee un informe de cada uno de los procesos internos para despachar a un avión?	X		5	5	
12	¿Dispone de algún sistema de control en el caso de carga extra ilegal en el avión?		X	5	0	No se dispone de un control especifico de carga extra sin autorización
13	¿Se realizan reuniones con los Jefes de Área en las que se analizan los resultados obtenidos por los trabajadores en las evaluaciones de desempeño?		X	5	0	Solo se emite un informe individual para que cada Área lo analice.

“TAME”

CUESTIONARIO PARA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE DE LA PONDERACIÓN	OBSERVACIONES
		SI	NO			
14	¿Cada informe emitido es autorizado por el organismo de control?	X		5	5	
TOTAL				**70**	**50**	

“TAME”

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Resultado total

50 / 70

Calificación de Riesgo

CR= calificación de riesgo

CT= calificación total

PT= ponderación total

Formula:

$$CR= \frac{CT\ X\ 100}{PT}$$

Determinación del nivel de la tabla de riesgo – confianza

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
1 - 50	51 - 100	101 - 50
Bajo	Moderado	Alto

$$\mathbf{CR=} \frac{50 \text{ x } 100}{70}$$

CR= 71.42

Nuestro riesgo se ubica en la tabla así:

NIVEL DE RIESGO		
ALTO	MODERADO	BAJO
1 - 50	51 - 100	101 - 50
Bajo	Moderado	Alto
NIVEL DE CONFIANZA		

Nivel de Riesgo = Moderado

Nivel de Confianza = Moderado

Interpretación de Resultados:

Con la aplicación del cuestionario de control interno administrativo se obtuvo el resultado del 71.42% que significa que el control interno es muy bueno; con esto se puede distinguir las debilidades más importantes y menores, indicando las fuentes de información con que contestaron las preguntas las personas involucradas en el Área de Desarrollo Organizacional de la Aerolínea TAME, ya que con esta herramienta accedimos a descubrir la situación donde el control interno compensa alguna debilidad y un enfoque satisfactorio para la revisión y evaluación del control interno, con la revisión de los procedimientos y técnicas aplicadas en los procesos del área; este método nos permitió determinar los procedimientos realmente seguidos y las políticas realmente aplicadas por la empresa.

Nivel de la Tabla de riesgo confianza:

Los niveles de la tabla riesgo – confianza fueron realizados tomando en cuenta los criterios anteriormente explicados en la tabla anterior, con la diferencia de que aquí únicamente se tomo de referencia al resultado óptimo máximo de la ponderación del cuestionario que en este caso fue 150y se realizó el mismo procedimiento de división de los rangos en la tabla de riesgo – confianza ANTERIORMENTE DESCRITA.

Elaborado por: Soledad Rodríguez

“TAME”

Fecha: 15 de Abril del 2010

A continuación se presenta el Diagrama de Flujo de los procesos que intervienen en el plan de vuelo de la ruta Quito – Guayaquil – Quito, de la aerolínea TAME:

CI 1.7

Elaborado por: Soledad Rodríguez

5.1.3 Fase III: Desarrollo de los Hallazgos

PROGRAMA DE AUDITORIA						
FECHA: 17 de Abril del 2010						
PERIODO: De Enero a Diciembre del 2009						
RESPONSABLE: Soledad Rodríguez						
OBJETIVO(S):						
1. Recolectar la suficiente información que permita dar a conocer el funcionamiento del área, así como las actividades de sus funcionarios, y demás personal de la aerolínea. 2. Determinar el área o departamento con mayores inconvenientes. 3. Determinar posibles soluciones para la gerencia de la compañía						
PROCEDIMIENTO:						
No.	**Descripción**	**Ref.**	**Respons.**	**Fecha**	**Revisado por:**	**Observaciones**
1	Realizar papeles de trabajo	1.1	Auxiliar	30- Abr		
1	Realizar los indicadores de gestión	1.2	Auxiliar	30- Abr		
2	Analizar los indicadores de gestión	1.2	Auxiliar	30- Abr		
3	Elaborar el cuadro de hallazgos general para presentar al auditor principal y a gerencia	1.3	Auxiliar	30- Abr		

Elaborado por: Soledad Rodríguez

TAME

PAPELES DE TRABAJO

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DH 1.1

Proceso N° 1: Evaluaciones de condiciones de tiempo
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar los reportes meteorológicos del tiempo y los pronósticos sobre las rutas a ser voladas.
APLICACIÓN Se revisaron los documentos pertinentes al área, y se verifico que los reportes meteorológicos del tiempo se encontraban debidamente autorizados y con la información necesaria tanto para el despachador de vuelo como para el piloto en mando, de igual forma cumple con los requerimientos emitidos por el órgano de control, sin embargo por factores externos a la empresa se registro que en dos ocasiones se realizo una correcta información del tiempo sin embargo por cambios climáticos en la ciudad de Guayaquil el avión tuvo que dirigirse al aeropuerto de Manta

Proceso N° 2: Información sobre la ruta
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar si se ha realizado una correcta aplicación de elaboración de informes para el piloto en mando de la aeronave
APLICACIÓN Se reviso el contenido de los informes de ruta y se pudo comprobar que cada informe está debidamente revisado y firmado por cada responsable que actúa en este proceso, de igual manera las novedades presentadas en el vuelo.

Proceso N° 2: Información sobre la ruta
PROCEDIMIENTO N° 2 Verificar que la información e informes enviados por el despachador de vuelo sean actualizados.
APLICACIÓN Se verifico la actualización de la información por parte del despachador de vuelo y se encontró que no estaba debidamente actualizada, por los requerimientos del órgano de control.

TAME

PAPELES DE TRABAJO

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Proceso N° 3: Equipamiento de la aeronave
PROCEDIMIENTO N° 1 Comprobar que las respectivas aprobaciones de condición de aeronavegabilidad se cumplan de acuerdo a las normas requeridas.
APLICACIÓN Se reviso las respectivas aprobaciones de condición de aeronavegabilidad y se verifico que el personal de mantenimiento cumple con las respectivas aprobaciones del personal de tierra, cumpliendo su labor eficazmente ya que se pudo constatar que se cancelo vuelos ya que se encontró una falla en el sistema de aeronavegación, sin embargo también se puedo constatar que existió un fallo fortuito en las luces de visión en pleno vuelo

Proceso N° 4: Verificación de instrumento y equipos inoperativos
PROCEDIMIENTO N° 1 Revisar y comprobar que la tripulación son informados adecuadamente de la lista de equipo mínimo requerido aprobada
APLICACIÓN Se entrevisto a la tripulación correspondiente a cada vuelo, y se pudo comprobar que la tripulación no está al tanto de toda la información necesaria inclusive en vuelo la información no es vertida en su totalidad

Proceso N° 4: Verificación de Instrumentos y Equipos Inoperativos
PROCEDIMIENTO N° 2 Verificar si todos los equipos de comunicación y aeronavegación son las requeridas para una operación satisfactoria.
APLICACIÓN Se visitó junto al jefe de área como realizaban la inspección pertinente a los instrumentos y equipos inoperativos y se constato que el responsable cuenta con una lista de requerimiento mínimo el mismo que es aprobado por el órgano regulador

TAME

PAPELES DE TRABAJO

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Proceso N° 5: Abastecimiento de Combustible
PROCEDIMIENTO N° 1 Comprobar si los cálculos de combustible fueron empleados de acuerdo a los requerimientos.
APLICACIÓN Se reviso los reportes donde consta el cálculo de combustible para cada ruta de vuelo y se pudo observar que había vuelos que los tanques de combustible solo estaba abastecido para cumplir la ruta de vuelo, mas no el suficiente combustible para enfrentar alguna adversidad.

Proceso N° 6: Manifiesto de Carga
PROCEDIMIENTO N° 1 Comprobar si los cálculos de peso de equipaje con los adecuados para la buena operación de la aeronave.
APLICACIÓN Se revisaron los reportes de carga y se pudo observar que en algunas rutas Quito - Guayaquil - Quito el avión en vuelo no alcanzaba la altura máxima, esto se daba por exceso de peso, el mismo que no está registrado en los respectivos reportes

Proceso N° 7: Despacho de Vuelo
PROCEDIMIENTO N° 1 Verificar que los informes cumplen con las normas y todos los requisitos seguros para el vuelo.
APLICACIÓN Se reviso los informes y cumplen las normas y procedimientos emitidos por la DAC, de igual manera cada vuelo cumple con el máximo de una hora para ser despachado

TAME

INDICADORES DE GESTIÓN

DH 1.2

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	PORCENTAJES OPTIMOS	RESULTADOS
Indicador de Reportes de Tiempo	Numero de reportes meteorológicos correctos / Numero de reportes meteorológicos	2494 / 2496 = 99%	Bajo = 1 % - 33% Medio = 34% - 66% Alto = 67% - 100%	Del resultado obtenido el 99%, significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 2496 reportes meteorológicos realizados 2494 no pudieron ser efectivos por causas externas al trabajo
Indicador de elaboración de informes para el piloto en mando	Número de informes de ruta debidamente registrados / Total de informes de ruta	2496 / 2496 = 100%	Bajo = 1 % - 33% Medio = 34% - 66% Alto = 67% - 100%	El proceso cumple con sus objetivos previstos cumpliendo con el 100%
Indicador de informes actualizados	Numero de informes de ruta que están actualizados / Total informes de ruta	2321 / 2496 = 93%	Bajo = 1 % - 33% Medio = 34% - 66% Alto = 67% - 100%	Del resultado obtenido el 93% significa que es aceptable, pues existe una efectividad en el proceso, ya que de 2496 informes de ruta en el año solo 2321 informes estaban debidamente actualizados

TAME

INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	PORCENTAJES OPTIMOS	RESULTADOS
Indicador de aprobaciones de aeronavegabilidad	Número de aprobaciones de aeronavegabilidad / Total de aprobaciones de aeronavegabilidad	2072 / 2496 = 83%	Bajo = 1 % - 33% Medio = 34% - 66% Alto = 67% - 100%	Del resultado obtenido el 83% significa que es más o menos aceptable, pues no existe una muy buena efectividad en el proceso, ya que de 2496 aprobaciones de aeronavegabilidad, 2072 estuvieron aprobadas correctamente
Indicador de información de equipo mínimo requerido	Tripulación que no recibe información / Total de tripulación	7 / 15 = 46%	Bajo = 1 % - 33% Medio = 34% - 66% Alto = 67% - 100%	Del resultado obtenido el 46% significa que no es aceptable, pues no existe efectividad en el proceso, ya que de 15 integrantes de la tripulación solamente 7 son bien informados.
Indicador de equipos de comunicación y aeronavegación listos para operación	Listas que cumplen con requerimiento mínimo / Total de listas con requerimiento mínimo	2496 / 2496 = 100%	Bajo = 1 % - 33% Medio = 34% - 66% Alto = 67% - 100%	El proceso cumple con sus objetivos previstos cumpliendo con el 100%

TAME

INDICADORES DE GESTIÓN

INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	PORCENTAJES OPTIMOS	RESULTADOS
Indicador de cálculo de combustible correcto	Reportes correctamente calculados / Total de reportes emitidos	2471 / 2496 = 99%	Bajo = 1 % - 33% Medio = 34% - 66% Alto = 67% - 100%	Del resultado obtenido el 99% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 2496 reportes emitidos de combustible, solamente 2471 están calculados correctamente.
Indicador de cálculo de peso de equipaje	Reportes de carga correctos / Total de reportes de carga	2446 / 2496 = 98%	Bajo = 1 % - 33% Medio = 34% - 66% Alto = 67% - 100%	Del resultado obtenido el 98% significa que es aceptable, pues existe efectividad en el proceso, ya que de 2496 reportes emitidos de combustible, solamente 2446 están pesados correctamente.
Indicador de informes que cumplen con las normas requeridas	Informes que cumplen con las normas / Total de informes de despacho de vuelo	2496 / 2496 = 100%	Bajo = 1 % - 33% Medio = 34% - 66% Alto = 67% - 100%	El proceso cumple con sus objetivos previstos cumpliendo con el 100%

Elaborado por: Soledad Rodríguez

DH 1.3

"TAME"

AUDITORIA DE GESTIÓN

FASE III

CUADRO DE HALLAZGOS GENERAL DE CONTROL INTERNO

ÁREA: DESARRALLO ORGANIZACIONAL

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Reportes meteorológicos del tiempo se encontraban debidamente autorizados y con la información necesaria tanto para el despachador de vuelo como para el piloto en mando, de igual forma cumple con los requerimientos emitidos por el órgano de control, sin embargo por factores externos a la empresa se registro que en dos ocasiones se realizo una correcta información del tiempo sin embargo por cambios climáticos en la ciudad de Guayaquil el avión tuvo que dirigirse al aeropuerto de Manta	Se debe informar cada cierto tiempo, a la tripulación en vuelo sobre los cambios adversos en el clima	No existe un informe continuo en cambios meteorológicos a tiempo a la tripulación.	Si no se realiza una continua información a la tripulación en vuelo, sobre los cambios adversos al clima, puede que la aeronave sufra desperfectos y tendrá que afrontar los gastos e incluso puede existir un accidente y la empresa tendría que enfrentar juicios y incurrir en gastos

CUADRO DE HALLAZGOS GENERAL DE CONTROL INTERNO

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Se verifico la actualización de la información por parte del despachador de vuelo y se encontró que no estaba debidamente actualizada, por los requerimientos del órgano de control.	Se debe manejar un informe de rutas actualizado que conste con todas las normas requeridas por la DAC	Dentro de la información que contiene los reportes de la información de ruta se dio que algunos reportes no está debidamente actualizado	Cada ítem que conste en los informes de ruta debe estar actualizado, para que de esta forma se informe al piloto la información correcta y pueda ser entendido por todos los miembros de la tripulación, además sea aprobado por la DAC y así no exista vuelos cancelados los cuales puede generar perdidas a la empresa
Se reviso las respectivas aprobaciones de condición de aeronavegabilidad y se verifico que el personal de mantenimiento cumple con las respectivas aprobaciones del personal de tierra, cumpliendo su labor eficazmente ya que se pudo constatar que se cancelo vuelos ya que se encontró una falla en el sistema de aeronavegación, sin embargo también se puedo constatar que existió un fallo fortuito en las luces de visión en pleno vuelo	Se debe realizar un mantenimiento continuo a las aeronaves especialmente a las que tiene más millas de vuelo, para de esta manera no tener imprevistos en vuelo, así se hay aprobado el despacho de vuelo con su respectiva aprobación	Falta de control por parte del encargo de mantenimiento de la aeronave	Si no se realiza un correcto mantenimiento y revisión mecánica minuciosa de la aeronave puede ocurrir un accidente fatal y la empresa enfrentaría juicios graves

CUADRO DE HALLAZGOS GENERAL DE CONTROL INTERNO

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Se entrevisto a la tripulación correspondiente a cada vuelo, y se pudo comprobar que la tripulación no está al tanto de toda la información necesaria inclusive en vuelo la información no es vertida en su totalidad	Se debe informar a toda la tripulación sobre la verificación de los instrumentos y equipos inoperativos	Al momento de la verificación de instrumentos y equipos inoperativos no se está informando sobre las novedades en la que la que va el avión a los tripulantes con excepción del piloto al mando	Establecer mejoras los sistemas de información con el personal encargado con el personal de tripulación.
Se reviso los reportes donde consta el cálculo de combustible para cada ruta de vuelo y se pudo observar que había vuelos que los tanques de combustible solo estaba abastecido para cumplir la ruta de vuelo mas no el suficiente combustible para enfrentar alguna adversidad.	Se debe cumplir con lo establecido en el cálculo del combustible tomando en cuenta las condiciones adversas que se pueden presentar en la ruta.	El aérea correspondiente no ha tomado los correctivos del caso necesarios, para tener un control de los cálculos de combustible	Al momento de suceder este inconveniente se debe notificar inmediato, ya que no se está cumpliendo con los requerimientos pre establecidos por el órgano de control.

CUADRO DE HALLAZGOS GENERAL DE CONTROL INTERNO

CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
Se reviso los reportes correspondientes a los cálculos de peso del avión y se encontró que el peso del avión no era el correcto que se indicaba en los reportes, es decir el avión viajaba con más peso y no alcanzaba la altura requerida	Se debe realizar una comparación entre el reporte que fue aprobado y el peso final del avión antes de su despegue y así evitar que se presente irregularidades	No se lleva un control de seguridad efectivo que pueda controlar cargas extras por parte de funcionarios de la empresa, sin que conste su ingreso y peso en el reporte informado	Al momento de suceder este inconveniente se puede poner en peligro el viaje ya que el avión está adaptado para despegar con el peso calculado, incluso para tomar la altura requerida, pero si se aumenta el peso como sucedió en este caso, el avión no alcanzaba la altura requerida.

Elaborado por: Soledad Rodríguez

5.1.4 Fase IV: Redacción de Informe y Comunicación de Resultados

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

"TAME"

INFORME DE AUDITORÍA

Quito, 30 de Abril del 2010
Señor
Bgrl. Leonardo Barreiro Muñoz
Presidente del Directorio de TAME
Presente.

De mis consideraciones:

Hemos revisado la información del Área de Desarrollo Organizacional de la Empresa TAME, que expresa que ha mantenido un control interno administrativo efectivo sobre los procedimientos relacionados al departamento, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2009.

Para la realización de este trabajo, se planificó un tiempo estimado de 160 horas laborables, considerando desde el 1 de Febrero al 30 de Abril del 2010, de las cuales 165 se utilizaron en la realidad, es decir hubo un excedente de 5 horas.

En la fecha indicada se procedió a revisar el procedimiento inmerso en la ruta Quito – Guayaquil – Quito, las persona s que intervinieron fue el Jefe de área y el diferente personal responsable de cada proceso inmerso en dicho proceso, los mismos que facilitaron la información necesario para tener una visión clara de los procedimientos que se aplican a la hora de despachar el vuelo.
Luego del diagnostico realizado realizado y teniendo en cuenta las deficiencias detectadas en el transcurso de esta auditoría se determina que el área de desarrollo

organizacional cumple en cierta medida con la políticas y metas definidas por la entidad, aunque debe destacarse que por el mismo hecho de ser una Aerolínea, sus procesos y procedimientos que estén inmersos al momento de despachar un vuelo deben cumplir con eficiencia y eficacia de los mismos ya que puede afectar su gestión y traer pérdidas materiales para la empresa.

A continuación detallan las principales Conclusiones:

- El mantener un sistema de comunicación entre personal en tierra y la tripulación en vuelo es muy importante ya que se puede tomar correctivos o soluciones a tiempo, de igual forma se debe mantener informado sobre los mínimos cambios e imprevistos que pueden ocurrir en vuelo y así evitar en lo máximo tener accidentes.
- La manera en que se está realizando e informado la ruta de vuelo es la incorrecta ya que se está manejando procedimientos desactualizados y eso puede hacer que los vuelos sean cancelados generando posibles pérdidas para la empresa
- No se está realizando un correcto chequeo en la aeronave, es por esto que se presentan fallas mecánicas en vuelo, se debería tener un mayor control en las aprobaciones del equipamiento de la aeronave, ya que deberían fijarse también en el tiempo de mantenimiento en que estas han sido chequeadas
- Presentar información clara y entendible de acuerdo al área a la tripulación y a la vez verificando los equipos inoperativos para tomar los mediadas del caso
- No existe un adecuado control del correcto abastecimiento de combustible en los aviones ya que se ha detectado que para el cálculo del mismo no toman en cuenta todos los aspectos para el correcto abastecimiento
- En la empresa se ha estado presentando irregularidades ya que el peso del avión no correspondía al peso que se reportaba en el reporte, y más aun se está poniendo en riesgo el vuelo ya que para el despegue y la altura que alcance la aeronave depende del peso del avión.

A continuación se detallan las principales Recomendaciones:

- Realizar una reunión con el Departamento de Desarrollo Organizacional para establecer claramente los lineamientos y procedimientos que consta en los manuales de procedimientos para el eficaz funcionamiento de cada uno.
- Se debe poner mayor atención en que todos los tripulantes de vuelo sean informados de los aspectos mínimos de vuelo.
- Los informes donde se especifica la información de la ruta deben estar actualizados, según las normas requeridas por la DAC.
- Se debe elaborar formatos donde conste todos los aspectos referentes al equipamiento de la aeronave, y también la ultima fecha en que se la ha realizado un mantenimiento completo así se podrá evitar posibles accidentes aéreos.
- Elaborar formatos y un sistema de información que permitan tener una comunicación optima entre el personal de tierra con el personal de tripulación.
- Los encargados del aérea deben cerciorarse que para le calculo de abastecimiento de combustible se tomen en cuenta todos los requerimientos necesarios que ya han sido expuesto en la descripción del proceso pertinente a esta área
- La empresa debe comenzar a indagar al personal porque se están dando estas irregularidades especialmente a los que están manejando esta aérea ya que se puede mencionar que se está ingresando carga extra que no consta en el cálculo del peso de carga.

S.A.R.I se compromete a asesorar a la administración y de realizar un seguimiento a TAME, al departamento de Desarrollo Organizacional para contribuir con el mejoramiento de los procesos analizados.

Se deja constancia del reconocimiento por la total colaboración que se ha recibido en el trabajo.

Atentamente,

Soledad Rodríguez
Auditor Jefe

5.1.5 Fase V: Monitoreo estratégico de Recomendaciones

"TAME"

PLAN DE MONITOREO	
ÁREA / DESARROLLO ORGANIZACIONAL	**Responsable: Gerente General** **Fecha de Monitoreo…….**
RECOMENDACIONES PROPUESTAS	**RESULTADOS ESPERADOS**
1) Realizar una reunión con el Departamento de Desarrollo Organizacional para establecer claramente los lineamientos y procedimientos que consta en los manuales de procedimientos para el eficaz funcionamiento de cada uno.	1) Mejora en la aplicación y cumplimiento de los procesos inmersos al despachar un vuelo
2) Se debe poner mayor atención en que todos los tripulantes de vuelo sean informados de los aspectos mínimos de vuelo.	2) Contar con un personal debidamente direccionado para cada responsabilidad asignada
3) Los informes donde se especifica la información de la ruta deben estar actualizados, según las normas requeridas por la DAC.	3) Tener un mejor control al momento de despachar un vuelo
4) Se debe elaborar formatos donde conste todos los aspectos referentes al equipamiento de la aeronave, y también la ultima fecha en que se la ha realizado un mantenimiento completo así se podrá evitar posibles accidentes aéreos.	4) Clientes más satisfechos
5) Elaborar formatos y un sistema de información que permitan tener una comunicación optima entre el personal de tierra con el personal de tripulación.	
6) Los encargados del aérea deben cerciorarse que para le calculo de abastecimiento de combustible se tomen en cuenta todos los requerimientos necesarios que ya han sido expuesto en la descripción del proceso pertinente a esta área	

Monitoreo estratégico de Recomendaciones

"TAME"

PLAN DE MONITOREO	
ÁREA / DESARROLLO ORGANIZACIONAL	**Responsable: Gerente General** **Fecha de Monitoreo…….**
RECOMENDACIONES PROPUESTAS	**RESULTADOS ESPERADOS**
7) La empresa debe comenzar a indagar al personal porque se están dando estas irregularidades especialmente a los que están manejando esta aérea ya que se puede mencionar que se está ingresando carga extra que no consta en el cálculo del peso de carga.	

Atentamente,

Soledad Rodríguez

Jefe de Auditoría

5.2 ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

ACTIVIDADES	COSTOS		BENEFICIOS
Al comenzar a realizar análisis organizacional el auditor puede encontrarse con que necesita basar su examen en un Plan, en un área específica, en un proyecto, en una actividad o lo que es aún mayor, en la entidad en su totalidad, pues los indicadores pueden aplicarse sin distinción.	Valor de Sueldo	$ 3,400	La auditoría de gestión Permite identificar las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejorar
La primera actividad es desarrollar el esquema insumo- proceso -producto. Teniendo en cuenta dicho esquema, se realiza un listado de los datos necesarios para desarrollar cada uno de ellos en un área, proceso o actividad.	Bonificaciones de Ley	$ 780.00	
Insumo: Elaborar una lista de los recursos físicos, financieros y humanos que entran al proceso.	Recursos Informáticos	$ 0.00	Lograremos Localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencia, lo que es significativo en las auditorías de gestión, sin embargo, hay que tener cuidado con las reducciones de costos a corto plazo que causan problemas a largo plazo
Proceso: Listar las actividades o su actividades necesarias	Materiales para uso de oficina	$ 22.00	
Producto: Detallar con precisión los bienes o servicios finales del proceso.	Gastos varios		Podremos Identificar los criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización

ANÁLISIS COSTO- BENEFICIO

ACTIVIDADES	COSTOS		BENEFICIOS
Definidos los datos se deben convertir en variables físicas, cronológicas, económicas o de satisfacción interna o externa, anteponiendo un indicativo, por ejemplo:	Material Audiovisual	$ 636.00	
Insumo: Cantidad de pesos, Número de materiales, Costo de materiales, Tiempo en horas hombre, etc.	Refrigerios	$ 162.00	Habilitar un canal adicional de la comunicación entre los niveles de operación y la alta gerencia. Generalmente el personal que trabaja en operaciones es más consciente de los problemas y las causas que el personal de la gerencia, por lo que una de las ventajas de la Auditoría de Gestión es la capacidad de los auditores de transmitir preocupaciones operacionales a la gerencia
Proceso: Costo de X Actividad, Número de funcionarios utilizados en Y, Total de pesos de Z tarea.			
Producto: Cantidad de pesos del servicio, Número de productos, Tiempo de entrega.			Emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.
	TOTAL	$ 5,000	

CAPITLO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6. 1 Conclusiones

a. El adecuado planeamiento de la auditoría de gestión, sin ninguna duda, facilita la determinación de la efectividad, eficiencia y economía del Área de Desarrollo Organizacional de la Aerolínea TAME.

b. La preparación de programas de auditoría, la aplicación de técnicas, pruebas y obtención de evidencias de auditoría permiten la elaboración de hallazgos de auditoría, observaciones, conclusiones y recomendaciones del Área de Desarrollo Organizacional.

c. Las medidas correctivas para optimizar la gestión de los procesos implementados en el despacho del vuelo de la ruta Quito – Guayaquil – Quito, sólo se puede llevar a cabo si se analiza e interpreta correctamente el contenido de los informes de la auditoría de gestión.

d. La supervisión o monitoreo llevadas a cabo en forma permanente y/o puntual asegura el seguimiento de las medidas correctivas adoptadas por el Área de Desarrollo Organizacional, hasta obtener la eficiencia y eficacia del Área.

e. Mediante la aplicación de la Auditoría de Gestión, es posible realizar ajustes, si fuera el caso, a los planes y programas del Área de Desarrollo Organizacional para su gerenciamiento óptimo.

6.2 Recomendaciones

a. Las organizaciones como TAME, tienen tres características básicas. En primer lugar, existen para cumplir un propósito definido. En segundo lugar, se basan en la información. En tercer lugar, son completamente flexibles y totalmente adaptables. Reaccionan con rapidez y con eficacia ante los cambios de su entorno que afecten a su capacidad para cumplir su propósito definido. En este contexto recomendamos utilizar a la auditoría de gestión como la mayor fuente

de información que permitirá flexibilizar y adaptar la organización y administración de acuerdo con los resultados obtenidos.

b. Que siendo la auditoría de gestión una herramienta de la evaluación de la efectividad, eficiencia y economía de los procesos aeronáuticos del Area de Desarrollo Organizacional de al Aerolínea TAME y siendo éstos los más importantes de la institución, recomendamos su aplicación en forma trimestral, a fin de obtener el mayor provecho de esta actividad profesional.

c. Recomendamos que se fomente eventos o seminarios que traten sobre esta actividad y establecer cómo se constituye en instrumento importante de evaluación, con la finalidad de que el profesional que egrese de las universidades tenga conocimientos claros y suficientes sobre este tipo de examen.

d. Recomendamos, que los directivos de las instituciones públicas y privadas faciliten la realización de este tipo de auditoría por que permite determinar si están lográndose los resultados o beneficios previstos por la normativa institucional y de no ser así aplicar las medidas correctivas del caso.

BIBLIOGRAFÍA

1. AGUIRRE ORMAECHEA Juan, Auditoría I normas técnicas de control interno, Ediciones Cultural, Madrid – España.
2. AMADO SALGUEIRO – 2001: Indicadores de gestión y cuadro de mando
3. ARENS Alvin, K, James Auditoría Un enfoque integral, 6ta. Edición, Loebbecke ediciones, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.
4. ARTER Dennis, Auditoría de calidad para manejar la efectividad de su empresa, 2da. Edición, Panorama editorial S.A., México, 1996.
5. AYALA J, Casos de Costos para Toma de Decisiones Gerenciales, Quito: Editorial Edi-Abaco, 1979.
6. BELTRÁN Jaramillo, Jesús, Indicadores de Gestión, 3R Editores, Colombia, 1999.
7. BENJAMÍ Franklin Enrique, Auditoría administrativa gestión estratégica del cambio, 2da. Edición, Editorial Pearson, México, 2007.
8. BURBANO, Jorge y ORTIZ, Alberto. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
9. CHIAVENATO Adalberto, Administración, Editorial M.C. Graw Hill, Bogota – Colombia.
10. El Glosario de Términos de las NEA
11. El Manual de la OLACEFS
12. Federico Atehortúa Hurtado – 2005: Gestión y Auditoria de la Calidad para las organizaciones.
13. GÓMEZ, A., Costes del Transporte aéreo comercial, Madrid: Editorial Grefol S.A., 1998.
14. LABORDA Castillo, Leopoldo, Fundamentos de Gestión Empresarial, Vallenta Ediciones, Argentina, Septiembre 2004.
15. La Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidaes Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS).
16. MALDONADO E Milton K, Auditoría de gestión economía, ecología, eficacia, eficiencia, ética, 3ra. Edición, Quito – Ecuador, 2006.
17. MENDIVIL ESCALANTE Víctor, Elementos de auditoría, 5ta. Edición, Internacional Thompson Editores S.A., México 2002.
18. NEA 10 "Evaluación de Riesgo y Control Interno".

19. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, Introducción a la Administración con enfoque de sistemas, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, Segunda Edición, México 1996
20. SLOSSE Carlos y otros, Auditoría un nuevo enfoque empresarial, Argentina.
21. STANTON, E., Fundamentos de Marketing. México. Editorial McGraw Hill ediciones, 1999.
22. ROYERO Jaime, Modelo integrado de control interno, Quito – Ecuador
23. TAME - Línea Aérea del Ecuador. (2009). Manual de procedimientos comerciales, Quito, Ecuador.
24. YELASCO J., Diccionario Aeronáutico Civil y Militar: España: Editorial Paraninfo, 1994.

ANEXOS

GLOSARIO

Aeropuerto.- Es aquel espacio físico destinado a la entrada, permanencia y salida del tráfico aéreo sea nacional o internacional.

Aeronave.- Aparato en servicio cuya misión es la de transportar personas y cosas, de un punto a otro, a través de la atmósfera.

Auditoría. Es la técnica de control, dirigida a valorar el control interno y la observancia de los Principios Profesionales de Contabilidad Generalmente Aceptados, comprende un examen independiente de los registros de contabilidad y otra evidencia relacionada con una empresa para apoyar la opinión experta imparcial sobre la confiabilidad de los estados financieros.

Auditoría Financiera. Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico-financiera y el control interno.

Auditoría de Gestión. La Auditoría de Gestión consiste en el examen y evaluación que se realiza en una entidad, para establecer el grado de Economía, y Eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materias examinadas.

Asientos kilómetros ofrecidos.- Se obtiene de la suma de los productos al multiplicar el número de asientos disponibles en cada vuelo por la distancia de la misma.

Auditoría contable: Es el examen de información contable - financiera por parte de una tercera persona, distinta de la que la preparó, con la intención de emitir una opinión

sobre su razonabilidad, dando a conocer los resultados de su examen, a fin de aumentar la confiabilidad de tal información.

Auditoría de estados financieros: Una auditoría que se realiza para determinar si los estados financieros globales de cualquier entidad se presentan de acuerdo con criterios específicos (por lo general los PCGA).

Auditores externos: Se refiere a aquellos auditores profesionales que ejecutan auditorías anuales independientes por lo general de los Estados Financieros de una Entidad.

Auditoría funcional: Auditoría operacional que trata una o más funciones específicas dentro de una organización, como la función de la nómina de pago o la función de ingeniería de producción.

Auditoría gubernamental: Auditoría financiera u operacional de una dependencia gubernamental o una institución a cargo del estado.

Auditoría interna: Es una función de evaluación independiente, establecida por una empresa para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la organización. El objetivo de una auditoría interna es asesorar a los miembros de la organización en el desempeño efectivo de sus responsabilidades. Para tal fin los Auditores internos se proveen de análisis, evaluaciones, recomendaciones, consejos e información concerniente a las actividades revisadas. Los objetivos de la auditoría interna incluyen promover controles efectivos a costos razonables.

Coeficiente de ocupación: Resulta de dividir los pasajeros kilómetro transportados entre los asientos kilómetro ofrecidos.

Control: Cualquier medida que tome la dirección, el Consejo y otros, para mejorar la gestión de riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de las acciones suficientes para proporcionar una seguridad razonable de que se alcanzarán los objetivos y metas.

Controles: Medios a través de los cuales la gerencia de una entidad asegura que el sistema es efectivo y es manejado en armonía con eficiencia y economía, dentro del marco legal vigente.

Criterios de auditoría: Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. Es también la meta que la entidad está tratando de alcanzar o representa la unidad de medida que permite la evaluación de la condición actual. Igualmente, se denomina criterio a la norma transgredida de carácter legal-operativo o de control que regula el accionar de la entidad examinada.

Cumplimiento: AUD. Se refiere a la capacidad de asegurar razonablemente el cumplimiento y adhesión a las políticas de la organización, planes, procedimientos, leyes, regulaciones y contratos.

Declaración de normas de certificación: Declaración emitida por la AICPA para proporcionar un marco conceptual para diversos tipos de servicios de certificación.

Declaración de normas para servicios de contabilidad y revisión: Normas emitidas por el comité de contabilidad y servicios de revisión de AICPA que regulan la asociación del contador con los estados financieros sin auditor, de empresas que no se cotizan en la bolsa de valores.

Empresa. Unidad económica de producción de bienes y servicios. Empresa pública, aquella cuyo capital es total o parcialmente de titularidad estatal, así como la responsabilidad y resultados de su gestión.

Flota.- Conjunto de aeronaves de un mismo tipo que operan las líneas programadas en la empresa a la que pertenezcan.

Gestión: La gestión es un proceso de coordinación de los recursos disponibles que se lleva a cabo para establecer y alcanzar objetivos y metas precisos.
La gestión comprende todas las actividades organizacionales que implican:

- El establecimiento de metas y objetivos.
- El análisis de los recursos disponibles.

- La apropiación económica de los mismos.
- La evaluación de su cumplimiento y desempeño institucional.
- Una adecuada operación que garantice el funcionamiento de la organización.

Grado: Categoría o rango asignado a los diferentes requisitos de la calidad para productos, procesos o sistemas que tienen la misma utilización funcional.

Hallazgos de la auditoría: Resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoría.

Herramientas para la evaluación: Documentos e instrumentos de trabajo que facilitan la realización de los procesos de evaluación. Existen diferentes tipos según el programa de evaluación correspondiente.

Hoja de trabajo de errores no ajustados: Resumen de errores pequeños no ajustados en el momento en que se encontraron, utilizada para ayudar al auditor a evaluar si su monto combinado es considerable; también se les conoce como resumen de posibles ajustes.

Hora de vuelo.- Es el tiempo durante el cual el avión permanece en el aire, es decir, desde el decolaje hasta el aterrizaje.

Hora bloque.- Es el tiempo transcurrido que incluye las maniobras en tierra, previas al despegue de la aeronave, su despegue, aterrizaje y las maniobras finales hasta que la aeronave apaga sus motores.

Indicadores. Es la expresión concreta y mensurable de cualquier fenómeno o proceso socioeconómico, que puede ser representado como una magnitud absoluta o relativa.

Infraestructura aeronáutica.- Es la agrupación de los diferentes servicios que hacen posible la cobertura de una ruta aérea, tales como instalaciones, sistemas de señalamiento, servicio de radio, aprovisionamiento, iluminación, etc.

Índice de eficiencia.- Resulta del cociente de dividir el número de vuelos realizados entre los programados.

Plan de vuelo.- Es la programación operacional de un vuelo determinado.

Pasajeros transportados.- Son aquellos individuos efectivamente embarcados en un vuelo hayan pagado o no su pasaje.

Pasajeros pagados.- Son aquellos individuos que han cancelado más del 20% de su pasaje.

Pasajeros libres (Free).- Son aquellos individuos que por cualquier acontecimiento paguen hasta el 20% del costo del pasaje o no.

Ruta.- Es la composición de dos aeropuertos, uno de origen y otro de destino.

Tarifa.- Tabla de precios, derechos o cuotas tributarias.