



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**

*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN AUDITORÍA INTEGRAL

**Diseño e implementación de un sistema de control interno para la  
Corporación Alas de Socorro del Ecuador de la parroquia Shell, año 2013.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

**AUTORA:** Mendoza Orrala, Gina Johanna

**DIRECTOR:** Dueñas López, Nelson Blasco, Dr. MBA

CENTRO UNIVERSITARIO PUYO

2013

## CERTIFICACIÓN

Doctor MBA.

Nelson Blasco Dueñas López

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA**

### **CERTIFICA:**

Que el presente trabajo de denominado: "Diseño e implementación de un sistema de control interno para la Corporación Alas de Socorro del Ecuador de la parroquia Shell, año 2013" realizado por la profesional en formación Mendoza Orrala Gina Johanna, cumple con los requisitos establecidos en las normas generales para la Graduación, en la Universidad Técnica Particular de Loja, tanto en el aspecto de forma como de contenido, para lo cual me permito autorizar su presentación para los fines pertinentes.

Loja; octubre de 2013.

f) .....

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Mendoza Orrala Gina Johannadeclaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

f. \_\_\_\_\_

Autora Mendoza OrralaGina Johanna

Cédula 1600493264

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, que me ha dotado de sabiduría y de conocimientos en el proceso de mi vida estudiantil, luego a mi madre por ser una gran mujer, que me ha sabido conducir por el camino del bien y haber hecho de mí una persona responsable, perseverante, luchadora y triunfadora, a mis hijos Dayra, Valeska y Alan, porque han sido mi mayor fuente de inspiración en la búsqueda de mi desarrollo y progreso profesional, y a mi esposo que ha estado conmigo estos años compartiendo en todo momento.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi eterno agradecimiento y gratitud a quienes han apoyado esta etapa de crecimiento en mi formación profesional, y para quien han contribuido en el presente desarrollo de trabajo de grado como es la Corporación Alas de Socorro del Ecuador, mi madre, mis hijos, mi esposo y de forma especial al MBA. Nelson Blasco Dueñas López, tutor de mi trabajo de grado, quien me ha sabido apoyar y guiar sabiamente.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FORMATOS	x
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
<b>CAPÍTULO I:</b>	<b>5</b>
<b>1. GENERALIDADES DE ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b>	<b>5</b>
1.1 Breve Reseña Histórica	6
1.2 Visión	7
1.3 Misión	8
1.4 Propósito	8
1.5 Objetivos	8
1.6 Valores	8
1.7 Filosofía de Ministerio	9
1.8 FODA	11
1.9 Recursos necesarios	12
1.10 Prioridades	12
1.11 Estructura Organizacional	13
1.12 Servicios que ofrece.	14
1.13 Objetivos y resultados esperado	14
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>2. ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO</b>	<b>15</b>
2.1 Qué son los Controles?	16
2.1.1 Importancia	16
2.1.2 Objetivos	16
2.2 Qué Es Control Interno?	16
2.3 Los Componentes Del Control Interno	17

2.3.1	Ambiente De Control	17
2.3.2	Valoración De Riesgos	18
2.3.3	Actividades de Control	18
2.3.4	Información y Comunicación	19
2.3.4.1	Información	20
2.3.4.2	Comunicación	20
2.3.5	Monitoreo	21
2.4	Objetivos del Control Interno	21
2.5	La actividad económica y su Control Interno	22
2.6	El cambio en las organizaciones y el Control Interno	22
2.7	Diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque contemporáneo del control interno	23
2.8	Restricciones del control interno	23
2.8.1	Juicio	24
2.8.2	Resquebrajamientos	24
2.8.3	Desbordamiento de la administración	24
2.8.4	Colusión	24
2.8.5	Costo versus beneficio	24
2.9	Responsabilidades y los roles a desempeñarse	24
2.10	Auditoría interna y el control interno	25
2.11	Evaluación del sistema de control interno	25
2.12	Obtención de información para la evaluación del control interno	25
2.13	Diagramación del control interno	26
2.14	Qué es un proceso?	26
2.15	Planificación del proceso	26
<b>CAPÍTULO III</b>		
<b>3.</b>	<b>DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	<b>28</b>
	Introducción	29
3.1	Elaboración de matriz para evaluar los cinco componentes del control interno	29
3.1.1.	Del control interno	29
3.1.2.	Responsables en el sistema de control interno	29
3.1.3.	Matriz de los componentes de control interno relativas a sus normas generales	30
3.2	Determinación de políticas para las áreas de la corporación con la	39

finalidad de ejercer un sistema de control interno	
3.2.1. Políticas para la administración de la gestión del talento humano	39
3.2.2. Políticas para la administración	40
3.2.3. Políticas para la administración de recursos financieros	40
3.2.4. Políticas para la gestión de taller y mecánica	43
3.2.5. Políticas para la administración de los activos fijos	43
3.2.6. Políticas para la administración y uso adecuado del vehículo	43
3.2.7. Políticas para el control de vuelos	44
3.2.8. Políticas para la administración del combustible	44
3.3 Diagnóstico de los riesgos internos y externos que afectan al sistema de control interno	44
3.3.1 Diagnóstico de riesgos internos	44
3.3.2 Diagnóstico de riesgos externos	49
3.3.3 Riesgos que afectan al sistema de control interno derivado del análisis FODA	54
3.4 Preparación de manual de referencia para el sistema de control interno para ADSE.	56
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO</b>	62
4.1 Guía para aplicar los formatos para el sistema de control interno	63
4.1.1 Formatos para la administración de la gestión del talento humano	63
4.1.2 Formatos para la administración de recursos financieros	72
4.1.2.1 Formulario para la administración de caja y aplicación de arqueos	72
4.1.2.2 Formularios para la administración de bancos	73
4.1.2.3 Formularios para el área de carga	73
4.1.2.4 Formularios para el área de pasajeros	76
4.1.2.5 Formularios para calificación y selección de proveedores	77
4.1.2.6 Formularios para pago de tasas aeroportuarias	78
4.1.2.7 Formularios para adquisiciones	79
4.1.2.8 Formularios para el cumplimiento tributario	80
4.1.3 Formularios para la gestión de taller y mecánica	82
4.1.4 Formularios para la administración de los activos fijos	84
4.1.5 Formularios para la administración y uso adecuado del	86

vehículo	
4.1.6 Formularios para el control de vuelos	87
4.1.7 Formularios para la administración del combustible	87
4.2 Guía para implementar el sistema de control interno.	88
4.3 Guía de los flujos de los procesos con el enfoque del sistema de control interno.	89
4.4 Matriz de Plan de Implementación del Sistema de Control Interno	108
DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS	110
CONCLUSIONES	111
RECOMENDACIONES	112
BIBLIOGRAFÍA	113
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	
Gráfico N° 1: Organigrama Corporativo	13
Gráfico N° 2: Entorno de la organización	48
Gráfico N° 3: Flujograma para creación de normativa	91
Gráfico N° 4: Flujograma de la planificación estratégica	92
Gráfico N° 5: Flujograma de planificación de vuelos	93
Gráfico N° 6: Flujograma de mantenimiento de aeronaves	94
Gráfico N° 7: Flujograma de envío o recepción de carga	95
Gráfico N° 8: Flujograma de pago de proveedores	96
Gráfico N° 9: Flujograma de roles de pago	97
Gráfico N° 10: Flujograma de registro de información contable	98
Gráfico N° 11: Flujograma de conciliación bancaria	99
Gráfico N° 12: Flujograma de constatación de activos	100
Gráfico N° 13: Flujograma de codificación de activos fijos	101
Gráfico N° 14: Flujograma de cuadro de caja	102
Gráfico N° 15: Flujograma de uso del vehículo	103
Gráfico N° 16: Flujograma de reclutamiento y selección	104
Gráfico N° 17: Flujograma de capacitación y formación	105
Gráfico N° 18: Flujograma de evaluación del desempeño	106
Gráfico N° 19: Flujograma de salida del personal	107
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	
Tabla N° 1: Filosofía del ministerio	10
Tabla N° 2 Matriz de FODA	11
Tabla N° 3: Matriz de situación actual de recursos	12

Tabla N° 4: Matriz de metas de ADSE	12
Tabla N° 5: Matriz de enfoque tradicional del control	23
Tabla N° 6: Matriz de los componentes del control interno	23
Tabla N° 7: Normas generales relativas al ambiente de control	29
Tabla N° 8: Normas generales relativas a la evaluación de riesgos	31
Tabla N° 9: Normas generales relativas a las actividades de control	32
Tabla N° 10: Normas generales relativas sistemas de información	36
Tabla N° 11: Normas generales relativas al monitoreo y seguimiento	37
Tabla N° 12: Riesgos internos fortalezas y debilidades del control interno	44
Tabla N° 13: Matriz de impacto y ocurrencia interno	45
Tabla N° 14: Perfil estratégico interno	45
Tabla N° 15: Matriz de medios interno	46
Tabla N° 16: Riesgos externos de oportunidades y amenazas	48
Tabla N° 17: Matriz de impacto y ocurrencia externo	49
Tabla N° 18 Perfil estratégico externo	49
Tabla N° 19 Matriz de medios externos	51
Tabla N° 20 Factores de riesgos internos y externos	53
Tabla N° 21: Manual de referencia de gestión de talento humano	55
Tabla N° 22: Manual de referencia para la administración	56
Tabla N° 23: Manual de referencia para la gestión de recursos financieros	57
Tabla N° 24: Manual de referencia para la administración de activos fijos	58
Tabla N° 25: Manual de referencia de la gestión de taller y mecánica	59
Tabla N° 26: Manual de referencia para la administración y uso adecuado de los vehículos	59
Tabla N° 27: Manual de referencia para el control de vuelos	59
Tabla N° 28: Manual de referencia de administración de combustible	60
Tabla N° 29: Matriz de Plan de Implementación del Sistema de Control Interno	108
<b>ÍNDICE DE FORMATOS</b>	
Formato N° 1: Ficha de control de permiso para los funcionarios	63
Formato N° 2: Ficha de solicitud de vacaciones	65
Formato N° 3: Rendición de gastos de viaje	66
Formato N° 4: Ficha de requerimiento de personal	67
Formato N° 5: Comprobante de ingreso a caja	68
Formato N° 6: Registro de ingreso de caja	70

Formato N° 7: Arqueo de caja	70
Formato N° 8: Conciliación bancaria	72
Formato N° 9: Ficha de control de peso y de cálculo de valor	74
Formato N° 10: Comprobante de envío y recepción de carga	75
Formato N° 11: Ficha de pasajeros	76
Formato N° 12: Calificación y selección de proveedores	77
Formato N° 13: Registro interno de egreso de caja	78
Formato N° 14: Orden de adquisiciones	79
Formato N° 15: Control de declaraciones del SRI	80
Formato N° 16: Solicitud de taller y mecánica	82
Formato N° 17: Inventario de activos fijos	84
Formato N° 18: Entrega o traspaso de activos	85
Formato N° 19: Control del uso de los vehículos	86
Formato N° 20: Control del combustible	88

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene el propósito de dotar a la Corporación Alas de Socorro del Ecuador de una herramienta básica y esencial que dirija el Sistema de Control Interno en cada una de sus áreas, con el propósito de minimizar y mitigar los errores, fraudes internos y otros factores que causen impacto negativo y afecten a la rentabilidad y prestigio de la Corporación, de ahí que este trabajo presenta esquemas y normas a aplicarse en base a los cinco componentes del control interno y que ayudaría al desarrollo y mejora continua de la actividad de la Corporación.

Además este trabajo refleja la importancia que tiene la implementación de un Sistema de Control Interno y de la responsabilidad de la Administración por implementarlo y hacer del mismo una cultura que genere mejoras e identificación oportuna de niveles y nudos críticos en los diferentes procesos gobernantes, operativos y de apoyo.

**PALABRAS CLAVES:** Sistema de control interno, componentes de control interno, implementación

## **ABSTRACT**

This paper is intended to provide the Corporation of Ecuador MAF a basic and essential tool that addresses the internal control system in each of their areas, in order to minimize and mitigate errors, internal fraud and other factors causing negative impact and affect the profitability and prestige of the Corporation, which is why this paper presents schemes and standards to be applied based on the five components of internal control and aiding in the development and continuous improvement of the activity of the Corporation.

Furthermore, this work reflects the importance of implementing an internal control system and the responsibility of government to implement it and make it a culture that generates improvements and timely identification of critical nodes in levels and different rulers processes, operational and support.

**KEYWORDS:** internal controlsystem, internal controlcomponents, implementation

## INTRODUCCIÓN

La Corporación Alas de Socorro del Ecuador (ADSE), fue aprobada en la Administración del Sr. Ing. León Febres Cordero, el viernes 7 de noviembre de 1986, previos informes favorables números 1037-AF-a-0-86 de marzo 21 de 1986 y 099-AJ de 18 de agosto de 1986, emitidos por los Señores Director General de Aviación Civil y Director de asesoría Jurídica del Ministerio de Gobierno.

La implementación de sistemas de control interno es una necesidad para la Corporación Alas de Socorro del Ecuador, ya que la misma es una empresa que brinda servicios aéreos, pero que no cuenta con un sistema de control interno que garantice y de seguridad razonable de las operaciones, ni de los recursos que en ella se manejan, de ahí que su administración tiene que trabajar arduamente para que se haga un hábito la cultura del control interno.

El presente trabajo surge de la necesidad de aportar a la Corporación con un sistema de control interno que apoye al desarrollo, progreso y control de las diferentes áreas de la misma; además que este sistema permita minimizar los riesgos y fraudes internos que puedan generar problemas reputacionales, de estabilidad e inclusive de continuidad a la Corporación.

La Corporación Alas de Socorro del Ecuador, es una entidad que debe implementar un sistema de control interno que le permita adoptar procedimientos fundamentales para mejorar sus procesos y así detectar los problemas y errores que interrumpen el flujo de sus operaciones, ya que el control interno es un proceso efectuado por el Consejo Directivo de una empresa, la administración y otro personal de una entidad, diseñando con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos, de ahí que la Corporación Alas de Socorro del Ecuador tendrá beneficios internos por cuanto contará con herramientas que le permitirá evaluar el compromiso interno con la Corporación, el detectar errores, o fraudes por mala aplicación de procesos internos, o por la falta de controles en procesos claves que propendan al desarrollo organizacional, a la vez esto mejorará la eficiencia, eficacia y calidad de atención al cliente interno y externo, así buscando el mejoramiento continuo y la optimización de los recursos empresariales.

El presente trabajo de investigación se ha podido realizar gracias a la colaboración de la Corporación Alas de Socorro del Ecuador, quien ha facilitado la información y el tiempo para poder generar la presente herramienta de control.

Se ha conseguido las metas trazadas en los objetivos del proyecto de tesis, ya que para identificar los factores internos y externos que influyen y caracterizan la razón de ser de la Corporación Alas de Socorro del Ecuador, se realizó un análisis FODA de la Corporación la misma que ha servido para conocer a la empresa y así determinar sus principales debilidades y amenazas donde la administración debe enfocarse en plantear mejoras.

En cuanto al objetivo cumplido de la fundamentación científica de la aplicación y desarrollo del Sistema de Control Interno para las organizaciones, se ha desarrollado de forma normal debido a que se ha podido sustentar toda la base teórica de la investigación.

En cuanto al diseño de procedimientos básicos, acciones correctivas y preventivas, que fortalezcan el sistema de control interno para la Corporación Alas de Socorro, se ha cumplido con el establecimiento de políticas internas para todas las áreas, así como la descripción de la aplicación de los cinco componentes del control interno, el desarrollo de los formatos a aplicarse en cada proceso para mejorar los controles y el mismo diseño del flujograma de los procesos que delinear las actividades a seguir para evitar los errores.

## **GENERALIDADES DE ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR**

## 1.1 Breve Reseña Histórica

La Corporación “Alas de Socorro del Ecuador”, fue aprobado por los informes favorables de la Dirección General de Aviación Civil y Asesoría Jurídica del Ministerio de Gobierno 1037-AF-a-0-86 de Marzo 21 de 1986 y 099-AJ de Agosto 18 de 1986, respectivamente.

Alas de Socorro del Ecuador es una Corporación Cristiana, afiliada a la Institución Internacional “Mission Aviation Fellowship”, con sede en los Estados Unidos del Norte, que presta ayuda técnica y material a programas de servicio cristiano a través de la Aviación en diferentes partes del mundo.

El domicilio de esta Corporación, y su principal centro de operaciones está en la parroquia Shell, Cantón Mera, provincia de Pastaza en la Región Amazónica Ecuatoriana, pero además cuenta con la autorización para aperturar oficinas y centro de operaciones en otros lugares del territorio nacional, como lo tienen actualmente en la ciudad de Quito, bajo la autorización y control de los Organismos estatales competentes.

La Corporación es de duración indefinida; su objetivo principal es servir a Dios, presentando sin fines de lucro y como una presentación de fe y amor cristiano, servicios de transporte aéreo y comunicaciones a la Iglesia Cristiana Evangélica y las comunidades situadas dentro de la región Amazónica o en otras regiones del país que por su localización geográfica carezcan de adecuadas vías de comunicación o sean de difícil acceso a las aeronaves o líneas.

El servicio de transporte aéreo de Alas de Socorro, propende al desarrollo social, económico y cultural del país, dando facilidades de movilización, contribuyendo de esta manera a incorporar a las comunidades alejadas de las grandes urbes, a los planes de desarrollo nacional.

Alas de Socorro del Ecuador cuenta con lo siguiente:

- a. Instalación de hangares y talleres mecánicos para la conservación y reparación de sus unidades de transporte;
- b. Construcción o habilitación de pistas de aterrizaje en las zonas de operación;
- c. Entrenamiento de pilotos y técnicos nacionales para que sirvan de misioneros con la Corporación;

- d. Suscripción de convenios con otras entidades nacionales o extranjeras, que puedan colaborar en el desarrollo de las metas en la Corporación; e,
- e. Invitar misioneros de otros países para que contribuyan con la Organización en la presentación del testimonio cristiano.

Además Alas de Socorro del Ecuador, en caso de catástrofes o siniestros, pone a disposición del servicio público para los operarios del salvamento, según lo requiera las autoridades competentes del estado las aeronaves.

La Corporación tiene bases doctrinales que son:

- a. La inspiración divina por la Biblia
- b. Un solo Dios, eternamente existente en tres personas: Padre, Hijo y Espíritu Santo.
- c. La creación del hombre a imagen de Dios
- d. La deidad de Jesucristo, su concepción virginal, vida perfecta, muerte expiatoria, resurrección corporal, intercesión espiritual y su retorno personal.
- e. La personalidad del Espíritu Santo
- f. La resurrección corporal de los justos
- g. La unidad espiritual de todos los creyentes, y,
- h. El servicio al prójimo.

## **1.2 Visión**

“Llegar a ser una corporación especializada en aviación, exitosa y segura, que usa los negocios para ayudar a que la gente aislada sea física y espiritualmente transformada en el nombre de Cristo” (Resumen Ejecutivo ADSE 2011, pag. 6).

### **Propuesta:**

Liderar las operaciones aéreas de la Región Amazónica, contribuyendo a la par con la evangelización de las personas y de las comunidades aisladas, creando una transformación espiritual y vehemencia hacia nuestro Señor Jesucristo, salvador y redentor.

### **1.3 Misión**

“Nuestra pasión es ver individuos, comunidades y naciones transformadas por el evangelio de Jesucristo nuestro Señor.

Proveemos esta transformación con nuestro personal Cristo céntrico usando la aviación, la mecánica y las comunicaciones. En cumplimiento con nuestra misión, colaboramos con iglesias, misioneros y organizaciones misioneras” (Resumen Ejecutivo ADSE 2011, pag. 6).

#### **Propuesta:**

Servimos a la ciudadanía en general, comunidades indígenas aisladas, entidades estatales y de convenios, con transporte aéreo especializado, e impartiendo la palabra de Jesucristo a todos los sectores, con la principal herramienta de la verdad: la “Biblia”, con el apoyo de los misioneros y de su propio personal que es evangélico.

### **1.4 Propósito**

“El propósito de la Corporación Alas de Socorro del Ecuador es: “Compartir del amor de Dios, a través de la aviación y la tecnología”(Resumen Ejecutivo ADSE 2011, pag. 7).

### **1.5 Objetivos**

1. “Obedecer el mandato de Dios: amar al señor nuestro Dios con toda nuestra alma y fuerza y amar a nuestro prójimo como a nosotros mismos; y hacer discípulos que crezcan en todas las naciones.
2. Prestar servicios aéreos, sin fines de lucro, a las Misiones Evangélicas, las Asociaciones Indígenas y de Colonos y las dependencias del Estado con las cuales tenga suscrito Convenios de Servicios”(Resumen Ejecutivo ADSE 2011, pag. 8).

### **1.6 Valores**

La cultura organizacional de ADSE, está basada en los siguientes valores:

#### **Impacto:**

Valorar el ministerio que transforma vidas y multiplica la eficacia de aquellos a quienes servimos, aprovechando oportunidades para servir al Dios viviente en un mundo cambiante.

**Testimonio:**

Valoramos el comportamiento cristiano (Como Cristo lo haría) en la manera en que trabajamos y nos relacionamos los unos a los otros y con aquellos a quienes servimos. Respetamos y cuidamos a todas las personas, además de tener compasión por los necesitados. Somos sensibles a las diferencias culturales y mantenemos una actitud de siervo.

**Excelencia:**

Valorar la integridad, profesionalismo, seguridad y la capacidad en todas las áreas y creyendo que la forma en que trabajamos debe honrar y glorificar a Cristo.

**Mayordomía:**

Valorar el uso racional de nuestros recursos y un cuidadoso equilibrio entre los beneficios y los gastos que involucran las inversiones.

**Cuidado:**

Valorar el bienestar personal y espiritual de nuestra gente. Respetamos, cuidamos y oramos unos por otros.

**1.7 Filosofía de Ministerio**

La filosofía del Ministerio para la Corporación se basa en principios guía:

“El señor Jesucristo: Jesucristo, unigénito de dios, compró nuestra redención y reina como Señor de todo. Por eso, proclamamos nuestra fidelidad a Él como nuestro Salvador, Señor y Rey.

Oración: Dios desea dar dirección a nuestros ministerios. Por eso, continuamente buscamos a Dios en Oración.

Llamado de Dios: hemos sido comisionados por Jesucristo para llevar el mensaje de amor, redención, reconciliación y esperanza a todo el mundo. Por eso, activamente apoyamos y participamos en ministerios integrales de transformación que difundan el evangelio y el avance de su Reino.

Escritura: Dios nos ha hablado claro y con autoridad a través de su Palabra inherente, por eso, buscamos usar la Biblia como nuestra última y principal guía para el ministerio.

La Iglesia: Dios usa la iglesia para cumplir su propósito en la tierra, afirmamos el rol esencial de la iglesia local en la transformación de individuos, comunidades y naciones, por lo que se está comprometido a trabajar con Iglesias locales, transformando a la gente y sociedades con valores del Reino de Dios.

Igualdad de todas las personas: todas las personas son creadas a la imagen de Dios. Por eso, estamos comprometidos en fortalecer la capacidad de los que estamos llamados a servir y ayudar a los individuos, comunidades y naciones a alcanzar su potencial dado por Dios”(Resumen Ejecutivo ADSE 2011, pag. 10).

Tabla N° 1: Filosofía del ministerio

Invertimos RECURSOS DE DIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos</li> <li>• Físicos</li> <li>• Financieros</li> </ul>
Y posicionamos PERSONAL CRISTO- CÉNTRICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal nacional y extranjero dispuesto a servir como un reflejo de Cristo</li> </ul>
Proveemos y Gestionamos SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aviación</li> <li>• Tecnología de información y comunicaciones</li> <li>• Otras Tecnologías apropiadas</li> <li>• Servicios relacionados</li> </ul>
Para CLIENTES Y SOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iglesias</li> <li>• Misiones/ Misioneros</li> <li>• ONG's y agencias de desarrollo</li> <li>• Gobierno</li> <li>• Otras entidades</li> </ul>
Quienes se unen a nosotros para efectuar una TRANSFORMACIÓN INTEGRAL Que Expenda el REINO DE DIOS	<p>Individuos, comunidades y naciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vidas: ganadas para Cristo y creciendo en la madurez espiritual</li> <li>• Iglesias plantadas, creciendo y reproduciéndose por sí mismas</li> <li>• Líderes identificados, entrenados y</li> </ul>

	<p>recibiendo tutorías continuas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunidades transformadas con valores del reino</li> <li>• Personas con vidas productivas y fructíferas.</li> </ul>
--	--

Fuente: Resumen Ejecutivo ADSE

Elaborado por: Sr. David Montero.

## 1.8 FODA

Tabla Nº 2: Matriz de FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal técnico altamente entrenado y calificado</li> <li>2. Misioneros de planta</li> <li>3. Infraestructura propia, acondicionado por MAF USA</li> <li>4. Empleados cristianos, bajo una misma doctrina</li> <li>5. Creencia única en Dios- Jesucristo</li> <li>6. Las ganancias son utilizadas para las misiones, vuelos de servicios y desarrollo comunitario</li> <li>7. Costo aéreos más bajos que los de la competencia</li> <li>8. Avionetas propias</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta demanda de vuelos comerciales</li> <li>2. Asistencia Técnica de MAF- USA</li> <li>3. Reputación honorable ante la sociedad</li> <li>4. Creación de convenios para vuelos</li> <li>5. Apoyo de la Aviación Civil</li> <li>6. Implementación de Ambulancia Aérea a nivel Nacional por el Ministerio de Salud Pública del Ecuador</li> </ol>
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los procesos contables y administrativos son lentos</li> <li>2. La atención de servicio al cliente no es el adecuado</li> <li>3. La sala de espera para las embarcaciones es reducido</li> <li>4. Falta de difusión y socialización de la misión y visión de ADSE</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Combustible para las aeronaves puede subir de precio o escasearse</li> <li>2. Cambios políticos, con tintes socialistas</li> <li>3. Competencia desleal</li> <li>4. Desastres naturales</li> </ol>

5. Falta de manuales Corporativos	5. Falta de renovación de permiso de operaciones
6. Falta de un sistema de Control Interno para sus procesos	

Fuente: Planificación Estratégica Corporativa

Elaborado por: Johanna Mendoza

### 1.9 Recursos Necesarios

Los recursos necesarios están enfocados a la situación actual, frente a la deseada:

Tabla N° 3: Matriz de situación actual de recursos

Personal	Situación Actual	Situación Deseada	Observación
Pilotos	5	8	Se tiene previsto implementar hasta el 2013
Mecánicos	3	4	Se pretende cumplir hasta el 2013
Técnicos de Radios	2	2	Recurso cumplido
Personal de Apoyo	12	13	Se pretende cumplir hasta el 2013
Aeronaves			
TU206	2	2	Recurso cumplido
U206	2	2	Recurso cumplido
C182	1	1	Recurso cumplido

Fuente: Resumen Ejecutivo ADSE

Elaborado por: Sr. David Montero

### 1.10 Prioridades

ADSE, como toda empresa u organización tiene prioridades que se enfocan en metas que se aspira alcanzar:

Tabla N° 4: Matriz de metas de ADSE

Metas planteadas	Logros futuros
Glorificar a nuestro Dios en las operaciones	Desarrollar un ambiente cristiano en el hangar y oficinas

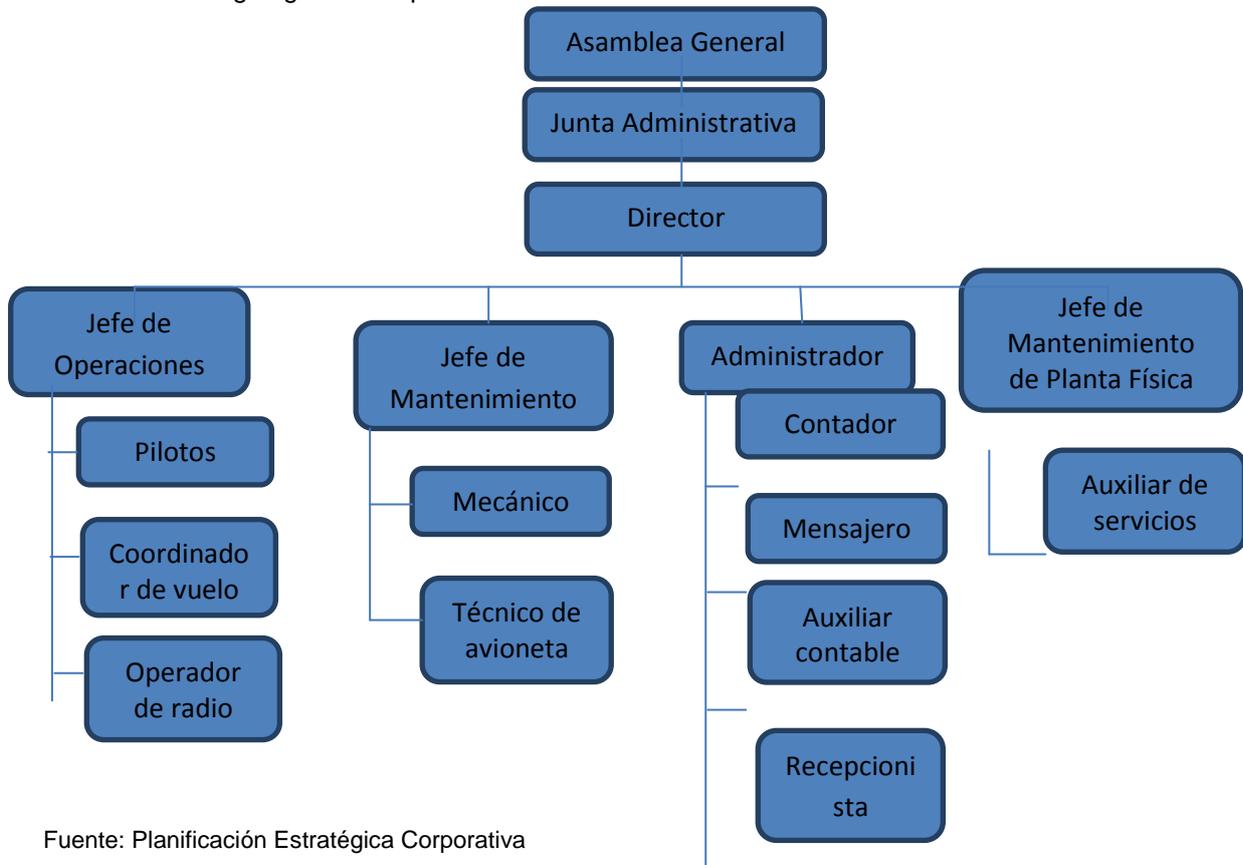
Continuar con el fortalecimiento de la situación económica de ADSE	Gerenciar óptimamente el presupuesto
Fortalecer las misiones en el oriente	Realizar viajes misioneros auspiciados por ADSE y subsidiar vuelos con propósito misionero
Buscar personal técnico Ecuatoriano para continuar con el servicio	Crear puestos y vacantes de trabajo
Fortalecer el equipo de trabajo	Dar a conocer los informes económicos al personal, realizar retiros espirituales, reuniones de trabajo y sociales.

Fuente: Resumen Ejecutivo ADSE

Elaborado por: Sr. David Montero

### 1.11 Estructura Organizacional Organigrama Corporativo

Gráfico N° 1: Organigrama Corporativo



Fuente: Planificación Estratégica Corporativa

Elaborado por: Johanna Mendoza

### **1.12 Servicios que ofrece.**

Los servicios que ofrece ADSE son:

1. Apoyo a Misioneros,
2. Ambulancia Aérea,
3. Desarrollo comunitario,
4. Vuelos comerciales ( con AGIP, otros clientes)
5. Comunicaciones (Red de radios)

### **1.13 Objetivos y resultados esperados**

#### **1.13.1 Objetivos**

##### *General*

Diseñar e implementar un Sistema de Control Interno para la Corporación ALAS DE SOCORRO del Ecuador.

##### *Específicos*

1. Identificar los factores internos y externos que influyen y caracterizan la razón de ser de la Corporación Alas de Socorro del Ecuador.
2. Fundamentar científicamente la aplicación y desarrollo del Sistema de Control Interno para las organizaciones.
3. Diseñar procedimientos básicos, acciones correctivas y preventivas, que fortalezcan el sistema de control interno para la Corporación Alas de Socorro.

#### **1.13.2 Resultados**

1. Diseño de procedimientos de control interno para ADSE
2. Implementación eficiente de las herramientas de control interno

## **ASPECTOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO**

## **2.1 Qué son los controles?**

Los controles son un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite verificar como se encuentra la funcionalidad y operatividad de las áreas institucionales.

### **2.1.1 Importancia.**

Los controles son importantes porque permiten a las personas, empresas u organizaciones detectar problemas o los denominados cuellos de botellas en las diferentes actividades, procedimientos y procesos organizacionales.

### **2.1.2 Objetivos.**

Uno de los objetivos de la implementación de controles en las empresas es el identificar procesos críticos que puedan generar impacto negativo en la rentabilidad y continuidad del negocio, es por ello que el establecimiento de controles puede mitigar los riesgos y generar mejoras a los procesos.

Otro objetivo de los controles es crear procedimientos y actividades que permitan validar las operaciones y disminuir el riesgo de pérdidas y errores.

## **2.2 Qué es Control Interno?**

El Control interno se define como un proceso efectuado por el Consejo Directivo de una empresa, la administración y otro personal de una entidad, diseñando con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera y operativa
- Cumplimiento de las disposiciones legales y normas aplicables

## **2.3 Los componentes del Control Interno**

El informe COSO es un manual de control interno que publica el Instituto de Auditores Internos de España en colaboración con la empresa de auditoría Coopers&Lybrand. COSO (Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), es denominado así, porque se trata de un trabajo que encomendó el Instituto Americano de Contadores Públicos, la Asociación Americana de Contabilidad, el Instituto de Auditores Internos que agrupa a alrededor de cincuenta mil miembros y opera en aproximadamente cincuenta países, el Instituto de Administración y Contabilidad, y el Instituto de Ejecutivos Financieros. Ha sido hecho para uso de los consejos de administración de las empresas privadas en España y en los países de habla hispana.

### **Componentes del Control Interno basado en el Informe COSO**

El Modelo COSO considera cinco componentes interrelacionados que se desprenden la naturaleza y razón de ser de las empresas, que se encuentran integrados en los procesos administrativos empresariales. Los componentes son:

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y seguimiento del sistema de control.

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes se interrelacionen y formen parte de un proceso de culturalización de los miembros de las organizaciones, que a su vez coadyuve al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

#### **2.3.1 Ambiente de Control**

El ambiente control es el fundamento de todos los componentes del control interno, proporcionándole al mismo disciplina y estructura, por lo que en ella se valora los valores éticos, la integridad y atributos que definen la competencia individual y de la empresa.

Mantilla (2011), manifiesta que El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente; además tiene una

influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos, esto está influenciado por la historia y por la cultura de la entidad, en la cual se establecen las políticas y los procedimientos apropiados, incluyendo a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos de la entidad.

Los factores del ambiente de control son: la integridad, los valores éticos, la competencia de las personas, la filosofía de los administradores, el estilo de operación, la manera como la administración asigna responsabilidad y cómo organiza y desarrolla a su gente y la atención que le presta el consejo de directores.

### **2.3.2 Valoración de Riesgos**

Toda actividad está expuesta a riesgos internos y externos, que en el caso de ocurrencia estos podrían generar un impacto negativo para la empresa, de ahí la importancia de valorar los riesgos como: Cambios en el entorno, personal nuevo, crecimiento rápido, nueva tecnología, restructuración corporativa, modelos de negocios, productos, amplitud de operaciones, normas legales que afecten a la empresa.

Mantilla (2011), dice que la valoración de riesgos es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos, especialmente los asociados al cambio.

Es importante recalcar que el riesgo es latente en todo proceso u organización y que su identificación contribuye a implementar mejoras y planes de acción y así contrarrestar las actividades críticas del sistema de control interno efectivo.

### **2.3.3 Actividades de Control**

Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar la aplicación de disposiciones o directrices dispuestas por la administración para que se ejecuten en las diversas áreas de la empresa.

Estupiñán (2009) manifiesta que las actividades de control se dan en todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyendo un rango de actividades tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones,

reconciliaciones, revisión del desempeño de las operaciones, seguridad de activos y segregación de responsabilidades.

Las actividades de control son políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas, para asegurar que se estén llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, cumplimiento; así mismos si bien algunos controles se relacionan únicamente con un área, a menudo se superponen. Dependiendo de las circunstancias, una actividad particular de control puede a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una de las tres categorías.

Los tipos de controles pueden ser:

- Revisiones de alto nivel
- Funciones directas o actividades administrativas
- Procesamiento de información
- Controles físicos
- Indicadores de desempeño
- Segregación de responsabilidades
- Políticas y procedimientos
- Controles a las operaciones del centro de datos
- Controles al software del sistema
- Controles de seguridad de acceso
- Controles de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones del sistema.

#### **2.3.4 Información y Comunicación**

Todas las actividades que se desarrollan dentro del proceso y los resultados obtenidos deben informarse oportunamente, con la finalidad de que se conozcan las deficiencias y se tome decisiones para mejorarlas.”

Mantilla (2011), indica que debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. El sistema de información produce documentos que contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, la cual hace posible operar y controlar el negocio. Es importante que la comunicación fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de las organizaciones, por lo que es importante que la organización comprenda su papel

relevante en el control interno, por lo que es indispensable que cuenten con un sistema de comunicación de la información significativa y efectiva interna como externamente.

#### **2.3.4.1 Información**

Mantilla (2011), manifiesta que la información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.

Los sistemas de información opera algunas veces en un modo de monitoreo realizando captura rutinaria de datos específicos; en otros casos, se realizan acciones especiales para obtener información requerida.

Los sistemas de información pueden ser formales e informales. Las conversaciones con clientes, proveedores, reguladores y empleados proveen a menudo de la información más crítica requerida para identificar riesgos y oportunidades; es importante recalcar que los sistemas de información deben cambiar de acuerdo con las necesidades para apoyar los nuevos objetivos de la entidad.

#### **2.3.4.2 Comunicación**

Estupiñán (2009), indica que la comunicación es inherente a los sistemas de información, esta puede darse de forma interna y externa.

La comunicación interna todo el personal que cuenta con responsabilidades significativas y demás deben contar con una fuente de comunicación efectiva, con la finalidad de recibir un mensaje claro de parte de la alta administración respecto de las responsabilidades del control interno, así como la gente necesita saber y conocer cómo sus actividades se relacionan con el trabajo de otros, este conocimiento es necesario para reconocer un problema o para determinar una causa y sus acciones correctivas, necesita conocer que comportamiento es esperado, o aceptable, y cual es inaceptable.

La comunicación externa es indispensable, mediante canales de comunicación abiertos, los clientes, los proveedores pueden proporcionar datos de entrada altamente significativos respecto del diseño o calidad de los productos o servicios, facilitando a la entidad orientarse al desarrollo de las demandas o preferencias de los clientes. La información recibida de la

parte externa con frecuencia proporciona información importante sobre el funcionamiento del sistema de control interno.

### **2.3.5 Monitoreo**

Los sistemas de control interno al igual que los procesos son dinámicos y pueden variar, y la importancia de monitorearlos es que permiten valorar su calidad y necesidad de renovación.

Mantilla (2011), dice que los sistemas de control interno requieren ser monitoreados, que es un proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo, por lo que se realiza mediante acciones de monitoreo ongoing, evaluaciones separadas o una combinación de las dos; el monitoreo ongoing ocurre en el desarrollo de las operaciones. Incluye las actividades regulares de administración y supervisión.

Los sistemas de control interno cambian con el tiempo y la manera como se aplican los controles también tiene que evolucionar, debido a que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos, o no se desempeñen ampliamente.

El monitoreo asegura que el control interno continua operando efectivamente, este proceso implica la valoración, por parte del personal apropiado, del diseño y de la operación de los controles en una adecuada base del tiempo y realizando las acciones necesarias.

## **2.4 Objetivos del Control Interno**

Madariaga (2004), dice que cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlo, por lo que se establecen los objetivos ubicados en tres categorías:

- Objetivos de Operaciones, relacionadas con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- Información financiera, relacionado con la preparación de estados financieros públicos confiables.
- Cumplimiento, relacionado con el cumplimiento de la entidad con las leyes y regulaciones aplicables.

Considerando esto se puede decir que el objetivo máximo del control interno es otorgar una seguridad razonable para la consecución de los objetivos relacionados con la confiabilidad

de la información financiera, y el cumplimiento de las leyes y regulaciones; considerando a los objetivos como los estándares sobre los cuales se evalúa.

## **2.5 La actividad económica y su control interno**

Blanco (2009), manifiesta que la actividad económica es un hecho real económico realizado para intercambiar o transferir bienes y/o servicio; toda empresa con fines o sin fines de lucro tiene.

- a. Transacciones al comprar y pagar, vender y cobrar.
- b. Transferencias, al trasladar internamente dentro de la empresa, bienes y servicios de una persona a otra, de un departamento a otro.
- c. Decisiones operativas internas, que originan cambios de políticas, de precios, corrección de errores y similares.
- d. Decisiones externas dictadas por terceras personas, sin que ocurra intercambio alguno de bienes y servicios, como cambios de leyes y regulaciones fiscales.
- e. El tiempo, acumulaciones y depreciaciones.
- f. Actos fuera de control de la empresa: desastres naturales u otros como guerras.

De todo esto es importante recalcar que el sistema de control interno es uno solo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo

## **2.6 El cambio en las organizaciones y el control interno**

Estupiñán (2009), manifiesta que todas las organizaciones enfrentan cambios tecnológicos, las aplicaciones económicas y por la llamada globalización de la economía, las organizaciones han venido evolucionando rápidamente y por ello los riesgos y, por ende, los controles han tenido que modificarse, cambiándose a nivel empresarial de una sociedad industrial o de consumo a una sociedad de la información del conocimiento y en canto a nivel tecnológico de una cultura telefónica o una cultura telemática.

De ahí que el sistema de control interno de una empresa se va acoplado a sus nuevos procesos y generando actividades para minorar el riesgo.

## 2.7 Diferencias entre el enfoque tradicional y el enfoque contemporáneo del control interno

El enfoque tradicional del control interno se fundamenta en:

Tabla N° 5: Matriz de enfoque tradicional del control interno

Organización	Sistemas y procedimientos
Dirección	Manuales de procedimientos
Asignación de responsabilidades	Sistemas
Segregación de deberes	Formas
Coordinación	Informes

Fuente: ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Pág. 19-26

Elaborado por: Johanna Mendoza

El enfoque contemporáneo busca efectividad, por lo que integra los componentes del control interno que son:

Tabla N° 6: Matriz de los componentes del control interno

Componentes del Control Interno
Ambiente de Control
Evaluación de riesgos
Actividades de Control
Información y Comunicación
Supervisión y seguimiento

Fuente: ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo, Control Interno y Fraudes, Pág. 19-26

Elaborado por: Johanna Mendoza

## 2.8 Restricciones del Control Interno

Blanco (2009), manifiesta que el control interno, no importa qué bien haya sido diseñado y operado, puede proporcionar solamente seguridad razonable a la administración, mirando la consecución de los objetivos de la entidad, sin embargo la probabilidad de conseguirlos está afectada por las restricciones inherentes del sistema de control interno, ya que las mismas toman en cuenta que el juicio humano en la toma de decisiones puede fallar.

Se debe considerar dos conceptos en las restricciones del control interno:

- El control interno opera a niveles diferentes con relación a los distintos objetivos, por lo que no puede asegurar que los objetivos se conseguirán, lo que se refiere a que ciertos eventos o condiciones están simplemente por fuera del control administrativo.
- El control interno no puede proporcionar seguridad absoluta con respecto de cualquiera de las tres categorías de objetivos, lo que significa que el sistema no siempre hace lo que se intenta hacer.

### **2.8.1 Juicio**

La efectividad de los controles estará limitada por la realidad de las fallas humanas en la toma de decisiones, por la presión del giro del negocio.

### **2.8.2 Resquebrajamientos**

Los controles internos aun cuando estén bien diseñados pueden resquebrajarse, ya que el personal puede interpretar mal las instrucciones.

### **2.8.3 Desbordamiento de la administración**

Se refiere a violar las políticas o los procedimientos establecidos con propósitos ilegítimos con la intención de que el personal obtenga o acreciente la presentación de la condición financiera o del estado de cumplimiento de una entidad.

### **2.8.4 Colusión**

Las actividades colusorias de dos o más individuos pueden derivar en fallas de control, esto refiriéndose a acuerdos secretos de cooperación para propósitos ilegales o de hacer daño generalmente a terceros.

### **2.8.5 Costo versus beneficio**

Los recursos siempre tiene limitaciones, y por lo tanto las entidades deben considerar lo relativo a los costos y beneficios derivados de establecer controles.

## **2.9 Responsabilidades y los roles a desempeñarse**

Mantilla (2011), dice que el control interno es ejecutado por un sin número de partes, cada una con responsabilidades importantes, los cuales son:

- El Consejo directivo
- La Administración
- Los Auditores internos

- Otro personal
- Auditores externos
- Cuerpos u organismos reguladores

Es importante recalcar que todos deben contribuir por un efectivo control interno organizacional.

## **2.10 Auditoría Interna y el Control Interno**

La auditoría interna es una actividad independiente, objetiva de aseguramiento y consulta. Su rol básico al Control Interno y E.R.M. es proveer aseguramiento y salvaguarda objetiva a la junta sobre la efectividad de la gestión de riesgo.

## **2.11 Evaluación del Sistema de Control Interno**

La evaluación del sistema de control interno contempla y da a la empresa una seguridad razonable, y no absoluta, de que los objetivos se cumplirán, a esto es importante añadir que esta evaluación pretende:

1. Estupiñán (2009), dice que es importante considerar entre otros, los tipos de errores e irregularidades que puedan ocurrir.
2. Determinar si los procedimientos de control interno pueden prevenir o detectar errores o irregularidades.
3. Determinar si los procedimientos necesarios están establecidos y si se han seguido satisfactoriamente.
4. Evaluar cualquier deficiencia en la naturaleza de los procedimientos.

## **2.12 Obtención de información para la evaluación del control interno**

Es importante obtener información relevante e importante de todos y cada uno de los procesos, con sus procedimientos y actividades, con la finalidad de determinar en qué parte de los mismos es importante y primordial establecer controles internos que permitan minimizar los riesgos, y así fomentar un efectivo sistema de control interno organizacional.

Estupiñán (2009), dice que es importante para la obtención de información la aplicación de técnicas que se deben efectuar bajo:

- Análisis de puesto de trabajo
- Análisis por procedimientos o sistemas de información
- La entrevista

- Observación personal y directa
- Revisión, lectura y estudio de documentación y antecedentes
- Cuestionarios.

### **2.13 Diagramación del control interno**

La diagramación del control interno es empleado bajo la definición y creación de los flujogramas de los procesos de la organización.

### **2.14 Qué es un proceso?**

Un proceso puede definirse como un “Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entradas en resultados, estas actividades requieren la asignación de recursos tales como personales y materiales; también se puede considerar a los procesos como cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno (Normas ISO, 9000).

Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados definidos a los objetivos de la organización (Normas ISO, 9000).

### **2.15 Planificación del proceso**

Para la planificación del proceso se debe:

#### **Definir actividades dentro del proceso**

*¿Qué hacer?*

Determinar las actividades necesarias para lograr los resultados previstos del proceso.

*Orientación:*

- Definir los elementos de entrada y los resultados requeridos del proceso.
- Determinar las actividades requeridas para transformar los elementos de entrada en los resultados requeridos.
- Determinar y definir la secuencia e interacción de las actividades dentro del proceso.
- Determinar cómo se llevará a cabo cada actividad.

### **Definir los requisitos de seguimiento y medición**

*¿Qué hacer?*

Determinar dónde y cuándo y cómo debe aplicarse el seguimiento y la medición, para el control y mejora de los procesos y registrar los resultados.

*Orientación:*

Identificar los criterios de seguimiento y medición para el control y el desempeño del proceso, para determinar la eficiencia y eficacia del proceso, teniendo en cuenta factores como:

1. Conformidad con los requisitos,
2. Satisfacción del cliente,
3. Desempeño del proveedor,
4. Entrega a tiempo,
5. Plazos,
6. Tasas de falla,
7. Desechos,
8. Costos del proceso,

### **Definir los recursos necesarios**

*¿Qué hacer?*

Determinar los recursos necesarios para la operación eficaz de cada proceso.

*Orientación:*

Los recursos incluyen:

1. Recursos humanos
2. Infraestructura
3. Información
4. Recursos naturales
5. Recursos financieros.

### **Verificar el proceso, con respecto a sus objetivos planificados**

*¿Qué hacer?*

Confirmar que las características del proceso son coherentes con el propósito de la organización.

*Orientación:*

Verificar que se hayan satisfecho todos los requisitos identificados, caso contrario considere qué actividades del proceso adicionales se requieren para mejorarlos (Normas ISO 9000).

## **DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

## **Introducción**

El establecimiento de un Sistema de Control Interno es muy importante para la Corporación Alas de Socorro del Ecuador, ya que a través de la misma se establece lineamientos, políticas y procedimientos adecuados que permitirán una administración eficiente de los procesos establecidos, enfocados a los cinco componentes del Control Interno, para lo cual es importante que la Corporación considere la siguiente normativa para su buen desarrollo y manejo del control interno:

- a) Manual de funciones: Documento que detalla las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los administradores, y empleados de la Corporación.
- b) Manuales de políticas y procedimientos de las diferentes áreas: Documentos que contienen las políticas y procedimientos que deben realizarse en los diferentes procesos de las áreas de la Corporación.

### **3.1 Elaboración de matriz para evaluar los cinco componentes del control interno**

#### **3.1.1 Del Control Interno**

Los cinco componentes del Control Interno son básicos y primordiales, porque permite obtener políticas, procedimientos y técnicas de control adecuadas con la finalidad de generar seguridad razonable para el cumplimiento de las metas, y objetivos propuestos por la Corporación, en las diferentes áreas de la misma; la finalidad de este sistema es:

- a) Requerir información oportuna y veraz;
- b) Salvaguardar el patrimonio institucional contra el uso indebido de los recursos o acto ilegal;
- c) Certificar la eficiencia y eficacia de las operaciones y del manejo de la información; y
- d) Cumplir con los manuales y leyes que rigen a la Corporación.

#### **3.1.2 Responsables en el sistema de control interno**

El establecimiento del sistema de control interno involucra a los Administradores, y empleados que forman parte de la Corporación, por lo que el involucramiento de los mismos debe estar claramente definido en los manuales de funciones, y de políticas y procedimientos.

### 3.1.3 Matriz de los componentes de control interno relativas a sus normas generales, en base a COSO I

Tabla N° 7: Normas generales relativas al ambiente de control

<b>Normas Generales relativas al ambiente de Control</b>	<b>Aplicación de la Norma en la Corporación</b>	<b>Impacto o riesgo de la falta de la aplicación de la norma</b>
Ambiente propicio para el control	Implica que la administración genere un ambiente de trabajo adecuado para el desenvolvimiento y desarrollo de las diferentes actividades de cada área, por lo que es importante que se aplique una filosofía y estilo administrativo propicios para ese objetivo, incentivando a los empleados, otorgándoles beneficios y capacitación continua.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>
Actitud de Implementación del control interno	El Administrador, es el responsable directo por la implementación y fomento del sistema de control interno de la Corporación, tendiendo con su ejemplo a una práctica sana del control interno.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Valores de integridad y ética	La administración debe implementar medidas y mecanismos efectivos para fomentar los valores como: honestidad, responsabilidad, respeto y compromiso, que coadyuven al desenvolvimiento de normal de las operaciones.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Administración efectiva del capital humano	Se debe incluir políticas y procedimientos para asegurar una apropiada planificación y administración del capital humano de la institución, de manera que se garantice el reclutamiento y el desarrollo normal	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>

	de sus competencias (habilidades, actitudes y conocimientos) para el desempeño de cada puesto.	
Estructura organizativa	La administración debe fomentar una estructura organizacional acorde con la finalidad de que fluyan los procesos de manera efectiva y así exista un mejor control interno en las actividades organizacionales.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>
Delegación	Es importante que se deleguen las funciones, con la finalidad de que fluya la información de manera oportuna y que además esta genere responsabilidad por cumplir a cabalidad con las funciones asignadas.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>
Coordinación de acciones organizacionales	Como medida de control interno es importante coordinar acciones organizacionales, que propendan al desarrollo de cada área de forma horizontal, y así cumplir con los objetivos institucionales	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO BAJO</b>
Participación del personal en el control interno	La máxima autoridad de la Corporación es la cabeza y pilar fundamental en la implementación y participación del sistema de control interno, de ahí que debe fomentar con su ejemplo a todos los funcionarios los cuales deben rendir cuentas por las actividades a él encomendadas.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Adhesión a las políticas institucionales	Los empleados de la Corporación deben conocer al detalle las políticas de la empresa, con la finalidad de hacerlas prácticas sanas en su vida, apegándose en sí al esquema institucional.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Atmósfera de confianza	El Administrador debe generar una	Si la Corporación

	atmósfera de confianza que genere en todos sus empleados ese incentivo por el control interno, y que se puedan desempeñar de una forma confiable, cómoda y agradable en sus actividades diarias.	careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>
--	--	---

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Tabla N° 8: Normas generales relativas a la evaluación de riesgos

<b>Normas Generales relativas a la evaluación de riesgos</b>	<b>Aplicación de la Norma en la Corporación</b>	<b>Impacto o riesgo de la falta de la aplicación de la norma</b>
Identificación y evaluación de riesgos	La administración debe implementar medidas, acciones, procesos y estrategias que permita identificar y evaluar los riesgos tanto internos como externos que afecten de forma impactante y negativa a la Corporación, con la finalidad de optar por medidas que eliminen o mitiguen los riesgos existentes	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Implementación y creación de una Planificación	La evaluación de riesgos debe tener un enfoque amplio, que permita dimensionar los riesgos latentes y venideros, por lo que su identificación y evaluación requiere como control interno, que tenga definido sus procesos a través de una planificación que determine claramente cómo desarrollar la evaluación.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>
Indicadores de desempeño mensurables	Los administradores con el afán de poder comparar y mantener indicadores periódicos deben crear	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría

	<p>criterios con los que se puedan medir y evaluar sus resultados, con lo que se podría determinar cuánto tiempo se llevó el cumplimiento de las metas u objetivos.</p>	<p>en un <b>RIESGO BAJO</b></p>
<p>Socialización de los planes e información</p>	<p>Toda información o plan que sirva para que los empleados aporten en la identificación de riesgos debe ser socializado, con la finalidad de que exista un compromiso formal por parte de todos en la identificación de riesgos institucionales</p>	<p>Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b></p>
<p>Definición y comunicación de políticas de apoyo a los objetivos</p>	<p>El Administrador y sus accionistas deben establecer claramente los objetivos y políticas conexas que ayuden a cumplir los objetivos de la organización, considerando que la comunicación es básica y esencial.</p>	<p>Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b></p>
<p>Revisión de los objetivos</p>	<p>El Administrador con su equipo de trabajo debe mantener reuniones periódicas que les permita analizar los objetivos planteados e introducirles las modificaciones requeridas que conlleven a un oportuno control interno institucional</p>	<p>Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b></p>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Tabla N° 9: Normas generales relativas a las actividades de control

<p><b>Normas Generales relativas a las actividades de Control</b></p>	<p><b>Aplicación de la Norma en la Corporación</b></p>	<p><b>Impacto o riesgo de la falta de la aplicación de la norma</b></p>
<p>Prácticas y medidas de control</p>	<p>La administración debe crear, diseñar y afianzar las medidas y las prácticas de control interno que se acoplen de</p>	<p>Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría</p>

	manera eficiente a los procesos de la Corporación, dotando a las áreas con los recursos necesarios, para enfrentar los riesgos que generen mayor impacto negativo y de esa manera alcanzar las metas organizacionales	en un <b>RIESGO ALTO</b>
Control integrado	Las acciones de control que se implementen en la Corporación deben estar alineadas desde sus objetivos, estrategias, procesos y procedimientos, con la finalidad de que todo se encuentre ligado y de esta manera se logre el cumplimiento de la misión y objetivos organizacionales.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Análisis de costo/beneficio	Ante cualquier adaptación de procedimientos de control se debe realizar el análisis de costo/ beneficio, con la finalidad de que el mismo cumpla con las metas organizaciones, y no cause un impacto negativo.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Responsabilidad delimitada	Es importante definir las responsabilidades de cada funcionario de la Corporación, ya que esto permite evaluar el trabajo y el desempeño en sus labores.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>
Instrucciones por escrito	Es importante socializar y dar a conocer los procesos de forma escrita, ya que esto garantiza la entrega y genera responsabilidad para quien está dirigido.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>
Separación de funciones incompatibles	Es importante que la Corporación tenga claramente definido las funciones que debe desempeñar cada empleado, con la finalidad de evitar	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO</b>

		funciones incompatibles que retrasen y perjudiquen el normal desenvolvimiento de los procesos.	<b>MEDIO</b>
Autorización y aprobación de transacciones y operaciones	y de y	Todas las operaciones y cambios que se deban efectuar en el normal proceso de las actividades deben contar con una autorización previa, que valide los cambios y que a su vez tengan sustento y respaldos.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Documentación de procesos y transacciones	de y	Todo registro, proceso o procedimiento que se desarrolle de forma normal debe estar debidamente documentado, con sus respaldos que garanticen las operaciones y demás información generada.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Supervisión constante		El Administrador de la Corporación debe ejercer supervisión continua y permanente de todas las operaciones, con la finalidad de que los empleados sientan la supervisión como un sistema de control interno.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Registro oportuno		Todas las operaciones, los vuelos, la adquisición del combustible debe estar registrada de forma oportuna, con la finalidad de generar información y datos reales para la toma de decisiones.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Control contable y presupuestario	y	Es importante que la Corporación cuente con un sistema contable que le permita generar información financiera, que luego pueda validarse con el presupuesto y a su vez este de un detalle de la ejecución presupuestaria	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Revisiones de control		Todo lo que ejecute la Corporación debe mantenerse en un monitoreo	Si la Corporación careciera de esta

	constante, con la finalidad de no dejar de lado el control y la presión por el cumplimiento de lo planteado.	norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Conciliación periódica de registros	La Corporación debe realizar verificaciones y conciliaciones periódicas de los registros contra los documentos fuentes respectivos, para determinar y enmendar cualquier error u omisión que se haya cometido en el ingreso y procesamiento de los datos	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Inventarios periódicos	La Corporación por ser una empresa que da servicios de ambulancia y traslado aéreo debe mantener una periodicidad establecida para la práctica de la toma de inventarios, ya que sus activos fijos y herramientas son de gran representación en los balances.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>
Control de Combustible	La administración debe implementar registros parra el control de los combustibles que se utilizan en los diferentes helicópteros de la Corporación.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Rotación de puestos laborales	La administración deberá analizar si existe compatibilidad en los puestos de trabajo, con la finalidad de que exista rotación del personal que no dificulte ni altere las operaciones de la Corporación.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>
Goce de vacaciones	La administración deberá elaborar un plan de vacaciones anuales, el mismo que debe ejecutarse tal cual lo han diseñado, esto es una práctica sana institucional.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Tabla N° 10: Normas generales relativas sistemas de información

Normas Generales relativas al sistema de información	Aplicación de la Norma en la Corporación	Impacto o riesgo de la falta de la aplicación de la norma
Obtención y comunicación de información efectivas	La Corporación debe implementar un sistema adecuada de comunicación, que le permita generar, fluir, llegar y procesar de forma adecuada la información con la finalidad de evitar errores en los procesos y para tener efectividad en las operaciones y transacciones	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Calidad y suficiencia de la información	La administración debe velar que los mecanismos de comunicación sean de calidad y suficientes que permitan cumplir con los objetivos organizacionales.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Sistemas de información	El sistema de información que diseñe e implante la Corporación deberá ajustarse a los requerimientos y necesidades de la misma, con la finalidad de cumplir con los objetivos organizacionales.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>
Controles sobre sistemas de información	Es importante que los sistemas de información cuenten con los controles necesarios para medir su eficiencia y eficacia en la Corporación.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Canales de comunicación	La Corporación deberá establecer canales de comunicación, que permitan fluir la información de manera segura, correcta y oportunamente a los destinatarios.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>

Archivo institucional	La Corporación debe mantener un espacio adecuado para el archivo institucional con la finalidad de que se custodie de forma ordenada y fluya la información cuando se necesite de la misma.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>
-----------------------	---	---

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Tabla N° 11: Normas generales relativas al monitoreo y seguimiento

<b>Normas Generales relativas al Seguimiento y monitoreo</b>	<b>Aplicación de la Norma en la Corporación</b>	<b>Impacto o riesgo de la falta de la aplicación de la norma</b>
Seguimiento del control interno en operación	La administración debe ser consciente de que el sistema de control interno debe ser monitoreado de forma constante, con la finalidad de garantizar su aplicación y el aseguramiento de su calidad.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>
Seguimiento de las actividades	Es importante que la administración establezca matrices de seguimiento de las actividades, con la finalidad de monitorear como avanza la corporación en el cumplimiento de los objetivos institucionales.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Seguimiento constante del ambiente	Es importante que la administración desarrolle un plan de seguimiento del ambiente interno y externo de la Corporación, con la finalidad de determinar cómo es el ambiente corporativo	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>
Evaluación del desempeño institucional	El Administrador debe programar una evaluación de desempeño de forma óptima, que le genere a la organización calidad en su	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO</b>

	desempeño y retroalimentación en caso de requerirse.	<b>MEDIO</b>
Rendición de cuentas	El administrador y los demás funcionarios en todos los niveles de la institución están obligados a rendir cuentas por el uso de los recursos, el cumplimiento de los objetivos institucionales y el logro de los resultados esperados.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO MEDIO</b>
Toma de acciones correctivas	Es importante que una vez que la administración detecte problemas esta debe adoptar acciones correctivas con la finalidad de mitigar y controlar riesgos corporativos que producirían un impacto negativo.	Si la Corporación careciera de esta norma se incurriría en un <b>RIESGO ALTO</b>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

### **3.2 Determinación de políticas para las áreas de la Corporación con la finalidad de ejercer un Sistema de Control Interno**

La determinación de políticas y procedimientos es importante, básica y esencial en la Corporación, ya que las mismas le dan directrices y direccionamiento para el buen desempeño de las actividades, funciones y misión trazada por la Corporación.

La Corporación tiene claramente definidas dos grandes áreas que son:

- El Área Administrativa, que se encuentra conformada por el área contable, de talento humano, administración, adquisición, proveeduría y taller.
- El Área Operativa conformada específicamente por el área de mecánica.

#### **3.2.1 Políticas para la Administración de la Gestión del Talento Humano**

Las políticas aplicables para la Gestión de Talento Humano son:

- La Gestión de Talento Humano debe reclutar al personal considerando la filosofía y valores cristianos bajo los cuales se fundamenta.
- El reclutamiento del personal debe hacerse bajo el análisis de las necesidades de las diferentes áreas, considerando las funciones que va a desempeñar.
- El proceso de selección debe hacerse considerando el perfil y los requisitos mínimos, que se busca para el puesto.
- El personal de la Corporación debe solicitar el permiso respectivo al Administrador, y llenar el formato de “Solicitud de Permiso”, con la finalidad de que se cuente con un control de los permisos del personal.
- El personal de la Corporación debe llenar el formulario de “Horas Extras o Suplementarias”, cuando el mismo tenga la disposición de trabajar horas extras a la jornada normal de trabajo.
- La Corporación debe evaluar anualmente el desempeño del personal, y con los resultados realizar retroalimentaciones.
- El Administrador debe elaborar un plan de capacitación para el personal, con la finalidad de que el mismo se mantenga actualizado en sus puestos y funciones.

### **3.2.2 Políticas para la Administración**

- El Administrador debe revisar de forma diaria los informes de los reportes de vuelo que realiza cada avioneta.
- El Administrador debe verificar la correcta contabilización de las operaciones o transacciones que registra la Contadora, de forma mensual.
- El Administrador debe elaborar un Plan Operativo Anual.
- El Administrador debe realizar todos los trámites para operaciones con la Dirección de Aviación Civil.
- El Administrador debe velar porque la entidad cuente con los debidos permisos de Operaciones.
- El Administrador debe buscar convenios con Instituciones Públicas.

### **3.2.3 Políticas para la Administración de Recursos Financieros**

#### Políticas para la Administración de Caja

- Todos los días la auxiliar contable debe receptor el dinero correspondiente al área de carga, de pasajeros.

- El auxiliar contable debe realizar de forma quincenal arquezos de caja de forma sorpresiva, cotejando los valores recaudados con los comprobantes de ingreso a caja (facturas emitidas).
- Se debe depositar en la cuenta bancaria de forma diaria los valores recaudados, y en el caso de feriados o fines de semana, se lo realizará el primer día hábil de trabajo.

#### Políticas para la Administración de Bancos

- La Contadora debe realizar las conciliaciones bancarias de forma mensual.
- La Contadora debe verificar a diario el saldo de la cuenta de bancos, con la finalidad de que exista disponible para el pago a los proveedores nacionales.
- La Contadora debe registrar de forma inmediata y oportuna los ingresos o egresos que afectan las cuentas bancarias.

#### Políticas para el área de Carga

- El valor recaudado por el área de carga y encomiendas debe emitir facturas para el control.
- Toda carga que necesite ser trasladada debe ser pesada, con la finalidad de llevar un control del peso a transportarse.
- La carga debe mantener un guía donde se sumille la parte del remitente y de quien recibe, para garantizar la entrega.
- El área de carga debe elaborar un informe diario de la carga recibida, para poder llevar un inventario y verificar si los mismos se han entregado.

#### Políticas para el área de Pasajeros

- Todos los aspirantes a pasajeros deben registrarse en la ficha de control de pasajeros, con la finalidad de poder elaborar la hoja de ruta aérea.
- Los aspirantes a pasajeros deben pasar por el área de carga con la finalidad de que sean pesados y así determinar el peso que llevará la avioneta, para evitar el sobrepeso en la misma.
- Los aspirantes a pasajeros deben cancelar los valores correspondientes a la ruta de vuelo, exceptuando las instituciones que tienen convenio con la Corporación.
- El encargado del cobro de los pasajes debe emitir la factura correspondiente por el valor del vuelo.

### Políticas para selección y pago de Proveedores

- Los proveedores de la Corporación deben reunir los requisitos mínimos para calificarse como proveedores.
- Los proveedores deben entregar los productos, bienes o servicios hasta en un plazo de 5 días, a no ser que exista un contrato previo que de un plazo específico de entrega.
- Los pagos a los proveedores se realizará hasta los primeros 15 días del mes.
- Los proveedores deben entregar las facturas hasta el 10 de cada mes para que se pueda realizar el pago.
- Los pagos a los proveedores deben realizarse con el sustento necesario.
- El pago del teléfono debe realizarse el 16 de cada mes.

### Políticas para pago de Tasas Aeroportuarias

- Al inicio de cada mes se deberá pagar las tasas aeroportuarias a la Dirección de Aviación Civil.
- El pago de la tasa aeroportuaria será registrado como un egreso, al momento del pago.

### Políticas para Adquisiciones

- Todas las adquisiciones que se realicen tendrán una orden de adquisición, donde se sustente la necesidad de la compra.
- Todas las adquisiciones deberán tener una firma de autorización, que valide el desembolso del dinero.
- Todas las adquisiciones deben realizarse a los proveedores calificados.
- Todas las adquisiciones deben registrarse inmediatamente en los libros contables.

### Políticas para el cumplimiento tributario

- Las declaraciones al SRI deben realizarse íntegramente hasta el 20 de cada mes, como medida preventiva para que no se olvide de realizar esta operación, ya que por el RUC terminar en su noveno dígito en ....., debería realizarse hasta el 24 de cada mes.
- Se debe ingresar a diario en el Anexo Transaccional, las facturas y retenciones, para evitar el olvido del ingreso de la información.
- Se debe realizar en formato Excel un archivo donde se guarde información, para luego cotejar con la información del anexo transaccional, y determinar diferencias en caso de haberlos.

### **3.2.4 Políticas para la Gestión de Taller y Mecánica**

- El taller será supervisado por un inspector, quien a diario llevará un control de los materiales que se utilizan para las reparaciones de las avionetas.
- Todos los repuestos que se necesiten para mantenimiento, mejoras, reparaciones se lo requerirá a MAF, en los Estados Unidos.
- Las avionetas serán sometidas a mantenimiento con una periodicidad de 6 meses.
- Las avionetas serán arregladas bajo el manual del fabricante POH de CESSNA, o bajo el manual de la Compañía.

### **3.2.5 Políticas para la Administración de los Activos Fijos**

- Todos los activos fijos serán codificados.
- Anualmente se deberá realizar un inventario de los activos fijos, para determinar su razonabilidad.
- La entrega de los activos fijos deberá realizarse bajo un acta de entrega – recepción, donde se detalle en qué estado se recibe el activo.
- Se debe mantener un listado actualizado de los custodios de los activos, detallando que custodia cada uno.
- Si algún activo fijo faltare el mismo se debe cobrar al custodio.

### **3.2.6 Políticas para la Administración y Uso adecuado del Vehículo**

- El vehículo será utilizado previo visto bueno del Responsable del Vehículo, por tener preferencia del uso del vehículo por cuestiones de laborales.
- La llave del vehículo estará siempre colgada en el porta llaves de toda la Corporación, por lo que después del uso del mismo, deberá colgarse en el lugar indicado.
- Se debe marcar en la hoja de recorrido del vehículo el kilometraje con el que inicia y con el que termina el uso del vehículo.
- Se debe llenar la hoja de utilización del Vehículo, para controlar las horas y personas que lo utilizan.
- El vehículo debe estar bajo cubierta, con la finalidad de retardar el proceso de envejecimiento del mismo.
- El vehículo debe pernotar en los hangares de la Corporación, exceptuando cuando exista una autorización previa y justificada.
- Todo uso del vehículo por razones laborales tiene prioridad, aunque se haya solicitado anticipadamente la autorización para otras gestiones.

- Todo uso del vehículo que no sea por causa laboral será facturado a nombre del empleado que hizo uso del vehículo, previa revisión del kilometraje y de la autorización; y, será cobrado en el rol de pagos.
- El Administrador deberá llevar el control de la caducidad de la matrícula y SOAT de los vehículos, con la finalidad de cumplir con las obligaciones a tiempo y evitar multas o sanciones.

### **3.2.7 Políticas para el Control de Vuelos**

- Todo vuelo que se realice debe contar con una ruta autorizada.
- Todo aterrizaje que realice la avioneta deberá ser reportado al operador de la radio.
- Toda subida de pies de vuelo y controles aéreos debe registrarse en la hoja de ruta de vuelo.
- Todo vuelo debe darse a conocer a la Dirección de Aviación Civil, para el permiso correspondiente de vuelo.
- Registrar los tacómetros de los vuelos en las rutas de vuelos

### **3.2.8 Políticas para la Administración del Combustible**

- El combustible será almacenado en tanques que medirán y darán el nivel de galones utilizados.
- Toda necesidad de combustible será reportada, para solicitar el abastecimiento de combustible a las avionetas.
- El número de galones utilizados por avioneta debe registrarse en la hoja de abastecimiento de combustible para las avionetas.

## **3.3 Diagnóstico de los riesgos internos y externos que afectan al Sistema de control Interno**

El diagnóstico de los riesgos internos y externos que afectan al Sistema de control interno se lo realiza mediante un análisis FODA, a la institución, determinándose de esta manera los riesgos internos y externos que afectaran o afectarían al sistema, así como se evidencia las fortalezas y oportunidades de contar con el Sistema de Control interno plenamente instaurado en la Corporación.

### **3.3.1 Diagnóstico de Riesgos Internos**

**Alcance:** Debilidades y Fortalezas del Sistema de Control Interno

Definiciones:

- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la Corporación.
- **Fortalezas:** Son aquellos factores en los cuales la Institución ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia.

Tabla N° 12: Riesgos internos fortalezas y debilidades del control interno

Análisis interno

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
<b>FORTALEZAS</b>		
F1	Estabilidad laboral	La Corporación ADSE, por ser una empresa cristiana, da a sus empleados estabilidad laboral, presentándose así bajo nivel de rotación de los empleados, ya que en el momento de la selección y contratación se define los requisitos mínimos, para evitar problemas con el personal.
F2	Seriedad.	La Corporación es una institución seria, que cumple con sus obligaciones y da las facilidades para el buen desempeño de las funciones de los empleados.
F3	Bajos precios para los vuelos	La Corporación por tener apoyo económico extranjero y por tener claro su filosofía de primero servir tiene costos más económicos que las demás compañías aéreas que operan en el aeropuerto de la parroquia Shell.
F4	Talento Humano	Los empleados de la Corporación tienen compromiso institucional, ya que los mismos al tener la misma filosofía doctrinal, buscan el beneficio de quienes los buscan por sus servicios.
F5	Personal especializado en las áreas operativas, mediante capacitaciones	El personal de las áreas operativas y de mecánica se encuentran capacitados, para apoyar en la consecución de los objetivos organizacionales y operativos de cada área.
F6	Infraestructura e imagen corporativa	La Corporación es una empresa reconocida a nivel internacional, que posee imagen e infraestructura propia ya que cuenta con sus propios hangares en la parroquia Shell.

DEBILIDADES		
D1	Procesos formalizados no	La Corporación no cuenta con procesos debidamente legalizados, ni documentados, que direccionen el trabajo de cada área en sus diferentes actividades.
D2	Falta de formatos de control	La Corporación no cuenta con formatos, que permitan ejercer controles sobre diversos procedimientos y actividades desarrolladas en las diferentes áreas.
D3	Falta de manual de funciones.	La Corporación no cuenta con un Manual de Funciones donde se describa exactamente lo que cada empleado debe realizar en consecución del cumplimiento de los objetivos organizacionales.
D4	Falta de evaluaciones por el cumplimiento de las metas organizacionales.	No se han aplicado evaluaciones que den puntos débiles a reforzar en cada área, por lo que no se hace retroalimentaciones de las actividades.

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Auditoría de Gestión

Tabla N° 13: Matriz de impacto y ocurrencia interno

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MODERADO	BAJA
	ALTA			
	MODERADO		D2, D3	D1, D4
	BAJA			F1, F2, F3, F4, F5, F6

Fuente: Auditoría de Gestión

Elaborador por: Johanna Mendoza

Tabla N° 14: Perfil estratégico interno

ASPECTOS INTERNOS	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
	DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
	1	2	3	4	5

F1	Estabilidad laboral					
F2	Seriedad.					
F3	Bajos precios para los vuelos					
F4	Talento Humano					
F5	Personal especializado en las áreas operativas, mediante capacitaciones					
F6	Infraestructura e imagen corporativa					
D1	Procesos no formalizados					
D2	Falta de formatos de control					
D3	Falta de manual de funciones.					
D4	Falta de evaluaciones por el cumplimiento de las metas organizacionales.					
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>20.00%</b>	<b>20.00%</b>	<b>0%</b>	<b>30.00%</b>	<b>30.00%</b>

Fuente: Procesos Organizacionales

Elaborado por: Johanna Mendoza

1= Debilidad Importante.

2= Debilidad Menor.

3= Equilibrio.

4= Fortaleza Menor.

5= Fortaleza Importante.

Tabla N° 15: Matriz de medios interno

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Estabilidad laboral	0,10	5	0,50
2	Seriedad.	0,10	5	0,50

3	Bajos precios para los vuelos	0,10	5	0,50
4	Talento Humano	0,10	4	0,40
5	Personal especializado en las áreas operativas, mediante capacitaciones	0,10	4	0,40
6	Infraestructura e imagen corporativa	0,10	4	0,40

**Debilidades**

7	Procesos no formalizados	0,10	2	0,20
8	Falta de formatos de control	0,10	1	0,10
9	Falta de manual de funciones.	0,10	2	0,20
10	Falta de evaluaciones por el cumplimiento de las metas organizacionales.	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>33,00</b>	<b>3,30</b>

Fuente: Procesos Organizacionales

Elaborado por: Johanna Mendoza

El resultado de 3,30% indica que la Corporación, tiene más fortalezas para continuar con su actividad de servicio al usuario y de ayuda, sin embargo no hay que descuidar las debilidades existentes, con miras a buscar soluciones rápidas que le permita crecer y mantener una buena administración organizacional; por lo que es necesario que elaboren manuales de funciones y se formalicen los procesos de la Corporación con la finalidad de tener herramientas valiosas que direccionen a los funcionarios en el desarrollo normal de las funciones, y que esto a su vez permitan tener los parámetros de evaluación y desempeño del personal, que genere retroalimentación y fortalezca a la Corporación con el fin de llegar a cumplir con su filosofía, metas y objetivos de manera eficiente y rápida.

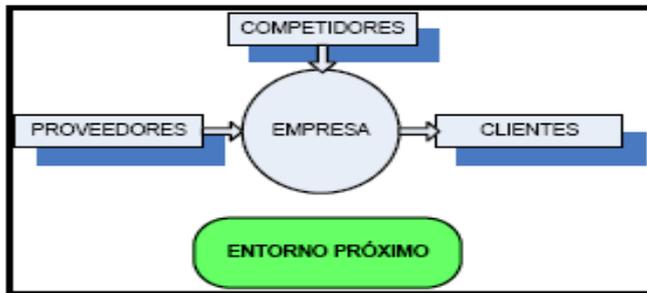
### 3.3.2 Diagnóstico de Riesgos Externos

**Alcance:** Oportunidades y Amenazas.

**Definiciones:**

- **Oportunidades:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos y al desarrollo de un buen funcionamiento del Sistema de Control Interno.
- **Amenazas:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos y del correcto funcionamiento del sistema de control interno.

Grafico N° 02: Entorno de la organización



Fuente: Procesos Organizacionales

Elaborado por: Johanna Mendoza

Tabla N° 16: Riesgos externos de oportunidades y amenazas

CÓDIGO	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>O1</b>	Disposición estatal de la aplicación de una política que regule el Sistema de Control Interno en todo tipo de organización.	El hecho de que exista una política de estado para la implementación por regla general de Sistemas de control interno para todo tipo de organización sean estas públicas, privadas o mixtas, beneficiarían con la aplicación de controles para mejorar los procesos y optimizar los recursos de la instituciones.
<b>O2</b>	Creación por parte de MAF de un sistema contable que permita el ingreso de la información por una	Si MAF, que es el organismo que apoya a ADSE Ecuador redefiniera el sistema contable, para que la información contable

	sola vez, para no duplicar procesos	se quedara gravada una vez ingresada, representara para ADSE una optimización de tiempo y de recursos, lo que ayudaría a realizar otros tipos de procesos instituciones encaminados a la mejora de la Corporación.
<b>O3</b>	Arreglo de las aeronaves con la aplicación del Manual del fabricante o de la compañía	Al tener la política abierta de que si las instrucciones de reparar las aeronaves no especifican que deben hacerse con el Manual del Fabricante, se lo puede realizar con el Manual de la Compañía, lo que agiliza la reparación o mantenimiento de las aeronaves.
<b>AMENAZAS</b>		
<b>A1</b>	Restricciones de compras en el Ecuador de los repuestos.	Es una gran amenaza que las adquisiciones de los repuestos de las aeronaves solo se las pueda realizar en el exterior, porque MAF administra este proceso, lo que retarda el tiempo de reparación, y el hecho de no poder prestar mayor servicio por la indisponibilidad de las aeronaves.
<b>A2</b>	Alzas de tasas aeroportuarias por parte de la Aviación Civil	La Dirección de Aviación Civil que es el ente regulador de la fijación de las tasas aeroportuarias al realizar alzas perjudica a ADSE, ya que esta Corporación mantiene precios módicos para realizar los vuelos y al haber alzas las mismas repercutirían en un alza del valor de la hora vuelo.
<b>A3</b>	Restricciones de vuelos por la Dirección de Aviación Civil	La Dirección de Aviación Civil, actualmente ha restringido los vuelos a ciertas provincias del país donde ADSE se hace presente con la movilización de pacientes, lo que esto genera es que pueda existir muertes por no autorizar vuelos de emergencias médicas.
<b>A4</b>	Falta de entrega de facturas por pagos de tasas aeroportuarias	La Dirección de Aviación Civil no entrega a ADSE las facturas correspondientes por el

	por parte de la Aviación Civil	pago de las tasas aeroportuarias, lo que no permite que este valor pagado sea utilizado para el pago de los impuestos, y que además no se encuentre sustentado el valor.
--	--------------------------------	--

Tabla N° 17: Matriz de impacto y ocurrencia externo

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

Fuente: Procesos Organizacionales

Elaborado por: Johanna Mendoza

Tabla N° 18: Perfil estratégico externo

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		AMENAZA IMPORTANT E	AMENAZA MENOR	EQUILIBRIO	OPORTUNID AD MENOR	AD IMPORTANT E
		1	2	3	4	5
O1	Disposición estatal de la aplicación de una política que regule el Sistema de Control Interno en todo tipo de organización.					
O2	Creación por parte de MAF de un sistema contable que permita el ingreso de la información por una sola vez, para no duplicar procesos					
O3	Arreglo de las aeronaves con la aplicación del Manual del fabricante o de la compañía					
A1	Restricciones de compras en el					

	Ecuador de los repuestos.					
A2	Alzas de tasas aeroportuarias por parte de la Aviación Civil					
A3	Restricciones de vuelos por la Dirección de Aviación Civil					
A4	Falta de entrega de facturas por pagos de tasas aeroportuarias por parte de la Aviación Civil					
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>PORCENTAJE</b>		<b>29%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>	<b>43%</b>

Fuente: Procesos Organizacionales

Elaborado por: Johanna Mendoza

1= Amenaza Importante.

2= Amenaza Menor.

3= Equilibrio.

4= Oportunidad Menor.

5= Oportunidad Importante.

Tabla N° 19: Matriz de medios externo

N°	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
O1	Disposición estatal de la aplicación de una política que regule el Sistema de Control Interno en todo tipo de organización.	0,10	5	0,50
O2	Creación por parte de MAF de un sistema contable que permita el ingreso de la información por una sola vez, para no	0,10	5	0,50

	duplicar procesos			
O3	Arreglo de las aeronaves con la aplicación del Manual del fabricante o de la compañía	0,10	5	0,50

### AMENAZAS

A1	Restricciones de compras en el Ecuador de los repuestos.	0,10	2	0,20
A2	Alzas de tasas aeroportuarias por parte de la Aviación Civil	0,10	3	0,30
A3	Restricciones de vuelos por la Dirección de Aviación Civil	0,10	1	0,10
A4	Falta de entrega de facturas por pagos de tasas aeroportuarias por parte de la Aviación Civil	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>		<b>0,70</b>	<b>22,00</b>	<b>2,20</b>

Fuente: Procesos Organizacionales

Elaborado por: Johanna Mendoza

Una vez realizada la matriz de medios externos se ha determinado que existe un 2,20%, en el cual podemos observar que Corporación Alas de Socorro del Ecuador tiene más oportunidades que amenazas, por lo que debe reforzar y afianzar sus oportunidades y seguirlas mejorando y cultivando, con el fin de obtener mayor beneficio en la implementación y control de sus procesos, sin embargo hay amenazas que le podrían

ocasionar un gran daño en caso de mitigarlos o tener planes de acción que disminuyan el impacto y el riesgo.

### 3.3.3 Riesgos que afectan al sistema de control interno derivado del análisis FODA

Tabla N° 20: Factores de riesgos internos y externos

<b>RIESGOS INTERNOS CLAVES</b>	<b>RIESGOS EXTERNOS CLAVES</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>Procesos no formalizados</b>	Restricciones de compras en el Ecuador de los repuestos.
<b>Falta de formatos de control</b>	Alzas de tasas aeroportuarias por parte de la Aviación Civil
<b>Falta de manual de funciones.</b>	Restricciones de vuelos por la Dirección de Aviación Civil
<b>Falta de evaluaciones por el cumplimiento de las metas organizacionales.</b>	Falta de entrega de facturas por pagos de tasas aeroportuarias por parte de la Aviación Civil

Fuente: Procesos Organizacionales

Elaborado por: Johanna Mendoza

### **Análisis General de los Riesgos Internos y Externos**

La Corporación Alas de Socorro de Ecuador ADSE, es una Corporación privada sin fines de lucro, que tiene como actividad principal realizar vuelos a nivel nacional con convenios con entidades públicas, además de evangelizar con la palabra de Dios en los lugares lejanos de la selva amazónica, de ahí la importancia y relevancia de hacer el análisis de los riesgos internos y externos que afecta al Sistema de Control Interno para ADSE, de lo cual se obtiene lo siguiente:

#### **DEBILIDADES**

- **Procesos no formalizados:** La Corporación ADSE es una institución que realiza sus actividades de forma rutinaria, y no posee un manual de procesos debidamente formalizado, ni difundido que permita optimizar los procesos, detectar cuellos de botella y proponer continuamente mejoras, de ahí que es indispensable que la Administración

comience a crear este manual con la finalidad de dar las actividades y directrices que permitan fluir tranquilamente los diversos procesos de la organización.

- **Falta de formatos de control:** Todas las áreas de la Corporación ADSE, tienen deficiencias de controles a través de formatos, que permitan registrar las diferentes actividades de los procesos, con la finalidad de que queden las evidencias suficientes de que se lleva un control adecuado y ordenado de los diferentes procesos, por lo que es esencial que la empresa cree formatos que muestren la fluidez de su trabajo.
- **Falta de manual de funciones:** ADSE dentro de los procesos de Talento Humano no cuenta con un Manual de Funciones, que describa detalladamente las actividades y funciones que debe desarrollar cada uno de los empleados en los diferentes procesos de la institución, lo que puede originar problemas y errores por falta de lineamientos básicos de la corporación.
- **Falta de evaluaciones por el cumplimiento de las metas organizacionales:** Dentro de los procesos de retroalimentación de Talento Humano no se realizan evaluaciones de cumplimientos de las metas organizacionales por cada área, lo que no permite obtener de manera periódica resultados que generen planes de mejoramientos para el progreso de la corporación.

## **AMENAZAS**

- **Restricciones de compras en el Ecuador de los repuestos:** Es un gran limitante para ADSE el no poder realizar las compras de los repuestos de las avionetas en el Ecuador, ya que tiene que realizarlo solo en los Estados Unidos a través de MAF, esto retarda el tiempo de arreglo y de funcionamiento de las avionetas para cumplir con los objetivos trazados.
- **Alzas de tasas aeroportuarias por parte de la Aviación Civil:** Es una amenaza que la Dirección de Aviación Civil suba los valores de las tasas aeroportuarias, ya que esto influirá a que los costos de las horas vuelos también suban y que por ende los beneficiarios se vean limitados a este servicio, de ahí que es preferible trabajar con estándares en los precios.

- *Restricciones de vuelos por la Dirección de Aviación Civil:* Este factor es una gran amenaza, debido a que ADSE es una corporación que mantiene convenios aéreos con la Dirección de Salud, a través de Ambulancia Aérea, y este convenio funciona con el beneficio de trasladar a personas enfermas de las comunidades del interior de la selva amazónica a casas asistenciales de salud, para poder sanar sus enfermedades, y al presentarse restricciones de vuelos puede generar pérdidas humanas.
- *Falta de entrega de facturas por pagos de tasas aeroportuarias por parte de la Aviación Civil:* Esto es un amenaza debido a que la Dirección de Aviación Civil cobra los valores de las tasas aeroportuarias pero no emiten los respectivos comprobantes legales para poder devengar los impuestos, ni para sustentar los egresos del dinero de la Corporación.

### 3.4 Preparación de Manual de Referencia para el Sistema de Control Interno para ADSE.

El Manual de referencia, es el detalle de los objetivos, tipos de objetivos que pueden ser de cumplimiento, operativo y/o financiero, los riesgos que estos tienen y los puntos a enfocar por las acciones o actividades; este manual ayudará a que la Corporación Alas de Socorro para tenga identificado sus principales riesgos en las diferentes actividades y con ello se implemente acciones para mitigar o minimizar los riesgos en sus operaciones y control interno.

Tabla N° 21: Manual de referencia de gestión de talento humano

OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES/ACTIVIDADES
1. Seleccionar personal idóneo y que cumpla con los perfiles establecidos para los puestos de trabajo de las diferentes áreas de la Corporación	O-C	La selección del personal, por el apuro de llenar una vacante, no se considera el proceso establecido para la contratación y por ende se incurra en una mala selección de personal, que perjudique el normal desarrollo de las actividades de la empresa	Tomar las pruebas psicológicas y psicotécnicas para evaluar actitudes y conocimientos. Seleccionar personal que cumpla con los requisitos y perfil del puesto.

2. Capacitar el personal en actualizaciones y reformas de acuerdo a las necesidades de cada área	O-C	El personal de la empresa no cuenta con capacitación oportuna y retroalimentación que fortalezca las actividades y procesos que la misma desarrolla y que por ende esto le provoque pérdidas de recursos y de tiempo	Revisar y evaluar constantemente el plan de capacitación institucional
3. Controlar las salidas del personal por diferentes motivos, para determinar si el permiso se carga o no a vacaciones	O	El personal de la Corporación salga a hacer diligencias personales y que esto merme tiempo en el trabajo sin cargo a vacaciones en caso de ser aplicable	Los empleados de la Corporación obligatoriamente deben llenar la solicitud de permiso, con su justificativo, con la finalidad de tener una evidencia que sustente la razón de la salida del personal

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Módulo de Auditoría de Control Interno

Tabla N° 22: Manual de Referencia para la Administración

OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES/ACTIVIDADES
1. Mantener la normativa y planes actualizados y formalmente establecidos y difundidos	C	No se cuenta con normativa que dirija los procesos de cada área y que si la tiene no se difunda de forma oportuna	Normar cada uno de los procesos y áreas que tiene la Corporación, con la finalidad de contar con instructivos formales, que permitan medir y evaluar el desenvolvimiento de cada área

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Módulo de Auditoría de Control Interno

Tabla N° 23: Manual de referencia para la gestión de recursos financieros

OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES/ACTIVIDADES
1. Mantener a buen recaudo los valores por ingresos de carga y pasajeros	O, F	Al no tener un custodio y políticas de la administración de caja, se pierda el dinero recaudado por las diferentes actividades de la Corporación	Verificar que se cumpla con las políticas y procedimientos establecidos para la administración de caja
2. Llevar un control de la cuenta bancos, para determinar la razonabilidad de los saldos	O, F	Descuadres constantes en la cuenta bancos y no tener identificados los egresos e ingresos de la cuenta bancaria	Cerciorar que se realicen de forma periódica las conciliaciones bancarias, para determinar razonabilidad en los saldos
3. Realizar oportunamente los pagos a los proveedores	O, F, C	Los proveedores por no realizar los pagos oportunos, no quieran seguir prestando los servicios o entregando bienes o productos	Cumplir con las políticas de pago a proveedores, de acuerdo a los contratos o a los plazos pactados.
4. Tener un control de las adquisiciones que realiza la Corporación	O, F	Comprar desmedidamente e innecesariamente productos, bienes o servicios	Revisar que cada compra tenga su debida orden de compra y con la firma de autorización correspondiente
5. Cancelar oportunamente las tasas aeroportuarias, con la finalidad de evitar restricciones en los vuelos	O, F, C	Al momento de realizar los vuelos se den restricciones por falta de pago de las tasas aeroportuarias	Verificar que el pago de la tasa aeroportuaria se realice anticipadamente a la planificación del vuelo

6. Cumplir con las obligaciones tributarias en los plazos establecidos	O, F, C	Obtener una sanción por no cumplir con las declaraciones tributarias en los plazos establecidos por el órgano regulador	Verificar con el talón resumen el cumplimiento de las obligaciones tributarias y los plazos de presentación
--	---------	---	---

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Módulo de Auditoría de Control Interno

Tabla N° 24: Manual de referencia para la administración de activos fijos

OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES/ACTIVIDADES
1. Mantener los activos fijos codificados	O, F, C	Por no estar codificados los activos fijos, estos pueden extraviarse	Verificar que todos los activos fijos con que cuenta la Corporación se encuentren debidamente codificados
2. Designar custodios para la salvaguarda y control de los activos fijos	O	Nadie se responsabilice por la custodia y buen uso de los activos fijos	Verificar la existencia de actas entrega- recepción de custodios para los activos fijos
3. Mantener el saldo contable, cuadrado con la existencia	O, F, C	El inventario de los activos fijos se encuentre desactualizado	Realizar un levantamiento físico de los activos fijos, en cuadratura con el inventario y saldo contable.

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Módulo de Auditoría de Control Interno

Tabla N° 25: Manual de referencia de la gestión de taller y mecánica

OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES/ACTIVIDADES
1. Contar con las herramientas necesarias para poder dar mantenimiento a las aeronaves	O	Las aeronaves no estén arregladas para realizar los vuelos	Mantener un inventario de las herramientas e insumos para arreglar las aeronaves, validando esto con el Manual del fabricante y de la compañía

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Módulo de Auditoría de Control Interno

Tabla N° 26: Manual de referencia para la administración y uso adecuado de los vehículos

OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES/ACTIVIDADES
1. Controlar el uso del vehículo	O	Los vehículos sean utilizados sin previa autorización y registro	Socializar al personal que para el uso del vehículo debe llenarse un registro anticipado, para llevar el control del mismo

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Módulo de Auditoría de Control Interno

Tabla N° 27: Manual de referencia para el control de vuelos

OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES/ACTIVIDADES
1. Planificar los vuelos, con la finalidad de optimizar los recursos	O, F	Realizar vuelos repetitivos a los mismos lugares, por falta de coordinación	Verificar a diario la coordinación de los vuelos, para determinar que no se crucen aeronaves o se repitan los vuelos a diferentes partes.

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Módulo de Auditoría de Control Interno

Tabla N° 28: Manual de referencia de administración de combustible

OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	PUNTOS A ENFOCAR POR ACCIONES/ACTIVIDADES
1. Utilizar el combustible necesario para realizar las operaciones aeronáuticas	O, F	Desperdicio de combustible y que esto provoque su escases	Verificar que la válvula de control del combustible funcione correctamente.

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Módulo de Auditoría de Control Interno

## **PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

#### 4.1 Guía para aplicar los formatos para el Sistema de Control Interno

La presente guía para aplicar los formatos de control interno en las diversas áreas servirá para que la administración de la Corporación tenga una herramienta de control, que le permita ejercer una administración adecuada de las diferentes áreas y actividades que se desarrollan en la empresa.

##### 4.1.1 Formatos para la Administración de la Gestión del Talento Humano

El área de Talento Humano es un área fundamental en la Corporación, que se considera medular, ya que la administración del capital humano direcciona toda la capacidad y actividades de la empresa, por lo tanto se diseñan formatos que servirán para un mejor control, funcionamiento y administración del Talento Humano:

Formato N° 1: Ficha de Control de permiso para los funcionarios

CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR			
	<b>SOLICITUD DE PERMISO</b>		
<b>DATOS INFORMATIVOS</b>			
Nombre:	_____		
Apellido:	_____		
Fecha:	_____		
Área:	_____		
<b>TIPO DE PERMISO</b>			
Calamidad Doméstica:	<input type="checkbox"/>	Maternidad:	<input type="checkbox"/>
Enfermedad:	<input type="checkbox"/>	Otros:	<input type="checkbox"/>
Compensaciones:	<input type="checkbox"/>		
Tiempo de permiso:			
Cargo con reemplazo:	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	
Nombre del reemplazo:	_____		
<b>LEGALIZACIÓN</b>			
_____ Firma del Solicitante			
_____ Firma del Jefe Inmediato		_____ Firma de Talento Humano	
Observación: _____			

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

El objetivo de este formato es tener el control del personal que solicita permiso por alguna razón específica, que permita mantener información actualizada para descontar de ser el caso de los días de las vacaciones del personal, para lo cual llenar los campos de datos informativos, marcar la razón por la que se solicita el permiso, informar si en el puesto queda un reemplazo, legalizar el documento por las partes para sustentar la autorización y en la parte de observación se puede colocar una referencia descrita del motivo de la solicitud del permiso.



**CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR**  
**SOLICITUD DE VACACIONES PARA EL PERSONAL**

**DATOS INFORMATIVOS**

Nombre: \_\_\_\_\_  
Apellido: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_  
N° de días: \_\_\_\_\_  
Autorizado: \_\_\_\_\_

**DETALLE DE DIAS TOMADOS PARA VACACIONES**

**DIAS TOMADOS**

**DIAS A FAVOR**

N° de días de permisos otorgados:	_____	N° de días a favor por vacaciones cumplidas:	_____
N° de días solicitados:	_____	N° de días a favor por más de 5 años:	_____
<b>N° de días tomados:</b>	_____	N° de días a favor por compensaciones:	_____
		<b>N° de días a favor para vacaciones:</b>	_____
<b>Saldo a favor en días:</b>			_____

**LEGALIZACIÓN**

\_\_\_\_\_  
Firma del Solicitante

\_\_\_\_\_  
Firma del Jefe Inmediato

\_\_\_\_\_  
Firma de Talento Humano

Objetivo y aplicación del formato:

El formato de ficha de solicitud de vacaciones sirva para registrar el permiso por vacaciones que solicita el personal, con el cual se devengará la provisión de las vacaciones de cada empleado, este documento deberá ser llenado por los empleados y sumillado por quien autoriza las vacaciones, es necesario considerar que para autorizar este permiso se debe haber preparado un reemplazo para el puesto, con el fin de que no exista retraso en las actividades y procesos de la empresa.

Formato N° 3: Rendición de gastos de viaje

		<b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b>	
		<b>RENDICIÓN DE GASTOS DE VIAJE</b>	
		FECHA PRESENTACION: _____	
<b>NOMBRE</b>	:	<b>FECHA</b>	_____
		<b>VIAJE</b>	_____
<b>CARGO</b>	:		_____
<b>CIUDAD</b>	:	<b>PROVINCIA</b>	_____
<b>MOTIVO</b>	:		_____
			_____
<b>FECHA DE SALIDA</b>	:	<b>HORA</b>	_____
<b>FECHA DE RETORNO</b>	:	<b>HORA</b>	_____
<b>Alimentación</b>	\$		_____
<b>Alojamiento</b>	\$		_____
<b>Movilización</b>	\$		_____
<b>Pasajes terrestres</b>	\$		_____
<b>Combustible</b>	\$		_____
<b>Varios</b>	\$		_____
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$		-
<b>OBSERVACIONES</b>	:		_____
			_____
<b>LIQUIDACIÓN</b>			
<b>VALOR VIATICO</b>	\$	<b>No. COMP.</b>	_____
<b>(-) GASTOS</b>	\$		-
<b>SALDO</b>	\$		-

**FUNCIONARIO****CONTABILIDAD**

NOTA: Adjuntar los diferentes gastos con facturas legales.

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

En el formato detallado se da la rendición de cuentas de los gastos en los que se ha incurrido en un viaje organizado por la institución sea esto por capacitaciones o reuniones en representación de la institución, para lo cual además deberá presentar los documentos legales de respaldo.

Formato N° 4: Ficha de requerimiento de personal

<p><b>ADSE</b> ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</p> <p>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO FICHA DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</p>			
DEPARTAMENTO:		REQUERIMIENTO N°	FECHA:
PERSONA RESPONSABLE:			
OBJETIVO DEL REQUERIMIENTO:			
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO REQUERIDO:			
N°	DETERMINACIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS	DETERMINACIÓN DE ACTIVIDADES SECUNDARIAS Y OTRAS	
1			
2			
3			
4			
5			
OBSERVACIONES:.....			
<p>.....</p> <p>FIRMA DE SOLICITANTE</p>			
Visto Bueno,			
Aprobado por: .....			
<p>Administrador</p>			

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

El formato de ficha de requerimiento de personal, sirve para que cada área de la Corporación realice el requerimiento del personal que se necesita para el mejor desempeño de cada área, de ahí que se debe llenar las funciones específicas y otras funciones que va a desarrollar, con la finalidad de que justifique las necesidades de personal de apoyo para cada área.

#### 4.1.2 Formatos para la Administración de Recursos Financieros

Es importante que el área financiera tenga formatos de control de las diferentes actividades que realizan, lo que permitirá llevar un control adecuado y eficiente de los recursos.

##### 4.1.2.1 Formulario para la Administración de Caja y Aplicación de Arqueos

ADSE, recauda valores por vuelos a personas naturales, jurídicas, por envío y recepción de carga, por lo que deben ingresar los valores recaudados a diario en los siguientes formularios de ingreso de caja:

Formato N° 5: Comprobante de ingreso a caja

 <b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b> <b>COMPROBANTE DE INGRESO A CAJA</b>		
<b>Nombre del Custodio:</b>		<b>N° 0001-0001</b>
<b>Fecha:</b>		
<b>Nombre del Recaudador:</b>		
<b>Denominaciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>
1		
2		
5		
10		
20		
50		
100		
<b>Subtotal</b>		
0,01		
0,05		
0,1		

0,25		
0,5		
1		
<b>Subtotal</b>		
<b>Total</b>		
<b>Motivo de la recaudación</b>		
Valor en letras:		
Recibido: _____	Entregado: _____	

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

El formato de comprobante de ingreso a caja, sirve para que la persona responsable de la recepción del efectivo cuente con un formato que le permita tener un control de los valores recibidos a diario, en cual consta de las siguientes partes:

**Nombre del custodio:** Se debe colocar el nombre del funcionario responsable de quien recibe la recaudación.

**Fecha:** se debe colocar la fecha en que se receipta la recaudación

**Nombre del recaudador:** Se debe colocar el nombre de quien entregó los valores recaudados

**Cantidad:** Se debe colocar el número de billetes o monedas entregados de acuerdo a su denominación.

**Valor:** Se calcula automáticamente el valor de la denominación por la cantidad.

**Subtotal:** Se hace una sumatoria automática de los valores por cada denominación

**Total:** Se realiza una sumatoria de los dos subtotales y se genera el valor total de la recaudación.

**Motivo de la recaudación:** Se debe colocar la razón de la recaudación, si es por carga, por pasajes y otra razón.

**Valor en letras:** Se debe detallar el valor en letras del total recaudado.

**Recibido:** Se debe consignar la firma de quien receipta el dinero.

**Entregado:** Se debe consignar la firma de quien entrega el dinero.

En el caso que se lleve este archivo solo vía electrónica sería importante que se genere una hoja de comprobante de ingreso que contenga lo siguiente:

Formato N° 6: Registro de ingreso de caja

 <b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b>					
<b>REGISTRO DE INGRESOS DIARIOS DE CAJA</b>					
<b>N°</b>	<b>Nombre del Custodio</b>	<b>Fecha</b>	<b>Nombre del recaudador</b>	<b>Total recibido</b>	<b>Firma de Conformidad</b>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

El formato de registro de ingresos diarios de caja, sirve para que la persona responsable de recibir el dinero lleve un control resumen de los comprobantes de ingreso a caja.

Formato N° 7: Arqueo de caja

 <b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b>		
<b>ARQUEO DE CAJA</b>		
<b>Nombre del Custodio:</b>		
<b>Fecha:</b>		
<b>Hora de Inicio</b>	<b>Hora de fin:</b>	
<b>Denominaciones</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor</b>
1		
2		
5		
10		
20		
50		
100		
<b>Subtotal</b>		
0,01		

	0,05		
	0,1		
	0,25		
	0,5		
	1		
<b>Subtotal</b>			
<b>Total</b>			
Valor en papeletas:			
Diferencias:			0
		Responsable	
Custodio		Arqueo	

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

El formato de Arqueo de Caja se debe aplicar cuando se realiza un arqueo de caja sorpresivo a las personas que recaudan dinero, para determinar la cuadratura, sobrante o faltate, y se aplicará de la siguiente forma:

**Nombre del custodio:** Se debe colocar el nombre del funcionario responsable de quien custodia el dinero recaudado.

**Fecha:** se debe colocar la fecha en que se realiza el arqueo

**Hora de inicio:** Se debe colocar la hora en la que se inicia el proceso de arqueo

**Hora de fin:** Es la hora en la que se finaliza la aplicación del arqueo

**Cantidad:** Se debe colocar el número de billetes o monedas que se detectan del arqueo realizado de acuerdo a la denominación.

**Valor:** Se calcula automáticamente el valor de la denominación por la cantidad.

**Subtotal:** Se hace una sumatoria automática de los valores por cada denominación

**Total:** Se realiza una sumatoria de los dos subtotales y se genera el valor total de la recaudación.

**Valor en papeletas:** Se debe realizar la sumatoria de los comprobantes o recibos de caja.

**Diferencias:** Se resta el valor total de las denominaciones menos el valor de papeletas, y se puede determinar cuadratura, faltante o sobrante; en caso de faltante se debe solicitar la

reposición inmediata de los valores y en el caso de sobrante se debe realizar el ingreso a caja.

**Custodio:** Se debe consignar la firma de quien custodia el dinero.

**Responsable del Arqueo:** Se debe consignar la firma de quien aplica el arqueo.

#### 4.1.2.2 Formularios para la Administración de Bancos

Es importante realizar conciliaciones bancarias con la finalidad de tener una administración efectiva de la cuenta bancos que maneja la Corporación, de ahí la aplicación del siguiente esquema de la conciliación:

Formato N° 8: Conciliación bancaria

<b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b>	
	<b>CONCILIACIÓN BANCARIA</b>
	<b>FECHA DE CORTE</b>
Cuenta Contable:	
Número de Cta. Cte. o de Ahorros:	_____
<b>Saldo en Libros</b>	_____
Cheques girados y no cobrados	(-)
<b>Saldo en Bancos</b>	_____
Notas de débito	(-)
Notas de crédito	(+)
Valor conciliado	_____
Diferencia	_____
Elaborado por:	_____
Revisado por:	_____

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

El formato para realizar la conciliación bancaria sirve para realizar un cruce entre el libro bancos y el estado de cuenta emitido por la Institución bancaria, es importante que se adjunte el estado de cuenta con la conciliación como sustento y respaldo y su aplicación es la siguiente:

**En fecha de corte:** Se debe poner la fecha con el corte en que se está realizando la conciliación bancaria.

**Cuenta Contable:** Se debe colocar el código contable con el que se figura en los balances de la cuenta bancaria

**Número de cuenta corriente o de ahorros:** Se debe colocar el número del estado de cuenta bancaria.

**Saldo en libros:** Se coloca el valor del saldo en libros que reflejan los mayores contables.

**Cheques girados y no cobrados:** Se debe colocar los cheques girados y que no constan como cobrados en el estado de cuenta bancario.

**Saldo en bancos:** Es el valor figurado en el estado de cuenta

**Notas de débito:** Son los valores debitados por el banco por los diferentes servicios prestados.

**Notas de crédito:** Son los valores acreditados por el banco, que puede ser por transferencias, entre otras.

**Valor conciliado:** Es el valor del saldo en bancos más, menos las notas de débito y crédito respectivamente.

**Diferencia:** Es el valor que se genera entre el valor del saldo en libros, menos el saldo conciliado.

**Elaborado por:** Se figura el nombre de quien elabora la conciliación bancaria.

**Revisado por:** Se figura el nombre de quien revisa la conciliación bancaria.

#### **4.1.2.3 Formularios para el área de Carga**

El área de carga es un área importante de ADSE, ya que por medio de ella se realiza el peso, control y cálculo de los valores a pagar por pasaje y peso de la carga que se transporta a las diferentes comunidades, de ahí que el área de carga debe aplicar formatos de registros que ayuden a un mejor control interno del área, para lo cual se establece lo siguiente:

CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR FICHA DE CONTROL DE PESO Y DE CÁLCULO DE VALOR									
Responsable:									
N° de Comprobante	Tipo de Carga	Peso	Valor	Fecha de recepción	Remitente	Prove niencia	Destinatario	Llegada	Fecha de entrega

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

La ficha para control de peso y de cálculo de valor debe ser llenada en el área de carga cada vez que se receipten paquetes u otra valija que se necesite ser transportada a su lugar de destino, por lo cual se deberá considerar lo siguiente para llenarlo:

**Responsable:** Se debe colocar el nombre de la persona que recibe la carga.

**Número de Comprobante:** Se enlista el número de comprobante con el que se receipta la carga, es como la guía de envío.

**Tipo de carga:** Se debe detallar que es lo que se va a transportar, por ejemplo: documentos, medicinas, etc.

**Peso:** Se debe consignar el peso de la carga en kilos.

**Valor:** Es el precio que cuesta transportar la carga

**Fecha de recepción:** Se debe consignar la fecha de cuando se recibió la carga

**Remitente:** Se debe consignar el nombre de la persona que envía la carga

**Prove niencia:** Sirve para consignar el lugar de donde procede la carga

**Destinatario:** Se consigna el nombre de la persona que recibe la carga

**Llegada:** Se consigna el lugar donde debe llegar la carga

**Fecha de entrega:** Se consigna la fecha en que el destinatario recibe la carga.

Formato N° 10: Comprobante de envío y recepción de carga

			<b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b>		
<b>COMPROBANTE DE ENVÍO Y RECEPCIÓN DE CARGA</b>					
Fecha:	_____	N° de Comprobante:	_____	Valor:	_____
Remitente:	_____	Destinatario:	_____		
Descripción del contenido: _____					
Lugar de envío:	_____	Lugar de destino:	_____		
Firma de remitente			Firma de receptor		

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

El Comprobante de envío y recepción de carga sirve como guía para el traslado de la carga y con ello tener y entregar un comprobante de envío y recepción, que permita comprobar si se ha o no receptado y enviado valijas, su aplicación se complementa con la respectiva facturación del servicio, por lo que ADSE además de entregar el comprobante debe adjuntar un comprobante de venta autorizado, la utilización del comprobante se detalla a continuación:

**Fecha:** Se debe consignar la fecha de la emisión del comprobante de envío o recepción de la carga.

**Número de Comprobante:** Es el número de comprobante asignado, debe plasmarse desde el número 1 en forma secuencial.

**Valor:** Es el precio que se paga por la carga, esta se puede cobrar al remitente o al destinatario según sea informado

**Remitente:** Es la persona que envía la carga

**Destinatario:** Es la persona que recibe la carga

**Descripción del contenido:** Es el detalle de lo que contiene la carga

**Lugar de envío:** Es el lugar de donde se remite la carga

**Lugar de destino:** Es el lugar a donde debe llegar la carga

**Firma de remitente:** Se consigna la firma de quien envía la carga

**Firma del receptor:** Se consigna la firma de quien recibe la carga

#### 4.1.2.4 Formularios para el área de Pasajeros

El área de pasajeros es el área donde se obtiene los datos de los pasajeros, su destino, el valor a pagar, entre otros, para su control se debe establecer lo siguiente:

Formato N° 11: Ficha de pasajeros

 <b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b>	
<b>FICHA DE PASAJEROS</b>	
Nombre del pasajero: _____	Fecha: _____
Lugar de salida: _____	Lugar de llegada: _____
Peso: _____	Número de cédula: _____
Valor: _____	Convenio: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Pago Contado: <input type="checkbox"/>	Dirección de Salud <input type="checkbox"/>
Pago Crédito: <input type="checkbox"/>	Dirección de Educación <input type="checkbox"/>
Observación: _____	

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

#### Objetivo y aplicación del formato:

La ficha de pasajeros sirva para llevar un control de los pasajeros que van hacer uso del servicio de vuelos, los mismos que pueden ser para personas particulares o como para personal de las instituciones con las que la Corporación mantiene convenios de vuelos, su formato debe llenarse de la siguiente manera:

**Nombre del pasajero:** Se consigna el nombre de la persona que va viajar como pasajero.

**Fecha:** Se debe consignar la fecha en que se va a realizar el vuelo.

**Lugar de salida:** Es el punto desde donde va a partir el pasajero.

**Lugar de llegada:** Es el punto de destino donde debe llegar el pasajero.

**Peso:** Se consigan el peso en kilos de la persona que va a viajar

**Número de Cédula:** Es el número de identidad de la persona que viaja, si es una persona que aún no tiene cédula, debe ponerse S/C, que significa sin cédula.

**Número de Comprobante:** Es el número de comprobante asignado, debe plasmarse desde el número 1 en forma secuencial.

**Valor:** Es el precio que se paga por el pasaje

**Convenio:** se debe marcar si hay o no convenio, y en el caso de haberlo se debe consignar si el convenio es con la Dirección de Educación o con el Ministerio de Salud Pública.

**Pago de Contado:** Se debe marcar si en el momento de la compra del pasaje se realiza el pago.

**Pago de Crédito:** Se debe marcar si el valor a pagar es a plazo, y si esto es por causas de los convenios, o por personas referidas de los empleados de ADSE.

**Observaciones:** Se puede detallar cualquier información relevante y de interés del pasajero.

#### 4.1.2.5 Formularios para calificación y selección de Proveedores

La selección de proveedores es muy importante para la Corporación, porque esta permite tener beneficios y calidad en las compras o adquisiciones que requiera, por causa de este proceso se debe realizar el pago correspondiente, con la finalidad de mantener una buena relación con los proveedores, para lo cual se empleará el siguiente checklist de calificación y selección de proveedores y el procedimiento para pagos:

Formato N° 12: Calificación y selección de proveedores

 <b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b> <b>CALIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES</b>									
N°	Proveedor	RUC	Declaraciones al día	Tipo de proveedor	Garantía	Tiempo de respuesta	Tipo de documento habilitante	Crítico	Resultado
Firma del Comité Calificador									

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

#### Objetivo y aplicación del formato:

El formato que antecede tiene como objetivo tener un control de los proveedores que puedan servir con sus productos o servicios a la Corporación, por lo que debe llenarse de la siguiente manera:

**Proveedor:** Se debe colocar la razón social, sea persona natural o jurídica del candidato a proveedor que presenta la documentación para calificarse.

**RUC:** Se debe consignar el número del RUC que le asignó el SRI a la persona natural o jurídica.

**Declaraciones al día:** Se debe colocar Si o No, de acuerdo a si ha presentado o no las declaraciones del mes que antecede a la presentación de la documentación.

**Tipo de proveedor:** Se debe colocar si es proveedor de bienes, productos o servicios.

**Garantía:** Se debe colocar si los productos, bienes o servicios del proveedor dan garantías poner Si o No.

**Tiempo de respuesta:** Se debe colocar el número de días en que el candidato entregará el producto, bien o servicio.

**Tipo de documento habilitante:** Se debe consignar si es factura o RISE.

**Crítico:** Se debe colocar Si o No, y se considera crítico si es el único proveedor que presta ese producto, bien o servicio.

**Resultado:** Se debe colocar si califica o no; si cumple con todos los parámetros de forma óptima se coloca Si, caso contrario No.

#### **4.1.2.6 Formularios para pago de Tasas Aeroportuarias**

El pago de las tasas aeroportuarias son básicas para el manejo y operaciones de la Corporación ADSE, por lo que es fundamental guardar un registro interno de los desembolsos que se realizan por este concepto, de allí que se debería aplicar el siguiente formato de registro de egreso del dinero, al menos que la Dirección de Aviación Civil no entregue un documento válido para justificar y que sirva de deducible para las declaraciones del SRI.

Formato N° 13: Registro interno de egreso de caja

 <b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b>					
<b>REGISTRO DE EGRESO DE CAJA</b>					
<b>N</b>	<b>Nombre del</b>		<b>Concepto del</b>	<b>Valor</b>	<b>Firma de</b>
<b>°</b>	<b>Custodio</b>	<b>Fecha</b>	<b>Pago</b>	<b>Pagado</b>	<b>Conformidad</b>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

El formato de registro de egreso de caja, sirve para que la persona responsable de custodiar el dinero cuente con un respaldo de la salida de los valores, por lo que se debe consignar en el mismo la siguiente información:

**Número:** Va en orden cronológico y secuencial los números para controlar los egresos.

**Nombre del custodio:** Se debe colocar el nombre de la persona que entrega el dinero.

**Fecha:** Se debe colocar la fecha en la que se entrega el dinero.

**Concepto del pago:** Se detalla la razón por la que se ha egresado el dinero.

**Valor pagado:** Se debe detallar el valor total pagado, incluido el IVA si fuera el caso.

**Firma de conformidad:** Se debe hacer legalizar a la persona que recibió el dinero.

**4.1.2.7 Formularios para Adquisiciones**

Las adquisiciones deben manejarse con mucha cautela y cuidado en la Corporación, y deben realizarse bajo procedimientos que garanticen la calidad y el buen manejo de los recursos, por lo cual deben existir formatos de control para las adquisiciones:

Formato N° 14: Orden de adquisiciones

CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR	
	<b>ORDEN DE ADQUISICIONES</b>
Fecha:	_____
Departamento:	_____
Proveedor:	_____
Concepto:	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
	_____
Firma del	_____
Solicitante	Firma Autorizadora

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

El formato de orden de adquisiciones, sirve para que un área o departamento específico solicite un bien o servicio de acuerdo a sus necesidades, de ahí que se debe consignar la siguiente información:

**Fecha:** Se debe consignar la fecha en la que se solicita el requerimiento.

**Departamento:** Se debe consignar de qué área nace la necesidad.

**Proveedor:** Se consignará el nombre del proveedor donde se realizará la adquisición.

**Concepto:** En este espacio se debe consignar todos los requerimientos que se solicitan por parte del área.

**Firma del solicitante:** Se consigna la firma de la persona que tiene la necesidad en el área.

**Firma Autorizadora:** Se consigna la firma del Administrador de la Corporación como única firma autorizadora de la compra, por ende los proveedores deben conocer la firma autorizadora, caso contrario no se debe realizar el despacho.

**4.1.2.8 Formularios para el cumplimiento tributario**

El objetivo de tener un formulario que controle el cumplimiento tributario es que la Corporación tenga presente las fechas y la información a declarar, por lo que se debe aplicar el siguiente formato de control:

Formato N° 15: Control de declaraciones del SRI

 <b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b>							
<b>CONTROL DE DECLARACIONES DEL SRI – MENSUALES</b>							
<b>Formulario 103</b>							
<b>Declarado año 2013</b>				<b>RUC:</b>		<b>Fecha tope:</b>	
<b>Mes</b>	<b>Fecha</b>	<b>Valor Declarado</b>	<b>Valor Pagado</b>	<b>Valor a declarar según contabilidad</b>	<b>Declarado o a Tiempo</b>	<b>Pagado a tiempo</b>	<b>N° Talón Resumen</b>
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio							
Agosto							

Septiembre							
Octubre							
Noviembre							
Diciembre							
<b>Formulario 104</b>							
<b>Declarado año 2013</b>				<b>RUC:</b>		<b>Fecha tope:</b>	
<b>Mes</b>	<b>Fecha</b>	<b>Valor Declarado</b>	<b>Valor Pagado</b>	<b>Valor a declarar según contabilidad</b>	<b>Declarado a Tiempo</b>	<b>Pagado a tiempo</b>	<b>N° Talón Resumen</b>
Enero							
Febrero							
Marzo							
Abril							
Mayo							
Junio							
Julio							
Agosto							
Septiembre							
Octubre							
Noviembre							
Diciembre							

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

**Objetivo y aplicación del formato:**

El formato de control de declaraciones del SRI mensuales, sirve para que cualquier funcionario realice un control de las fechas y los valores declarados al SRI, la cual debe detallar lo siguiente:

**RUC:** Se debe consignar el número del RUC de la Corporación ADSE.

**Fecha Tope:** Se debe consignar el día máximo en el que se debe declarar los impuestos de acuerdo a su noveno dígito del RUC.

**Fecha:** Se debe consignar la fecha en la que se declaró el impuesto correspondiente.

**Valor declarado:** Es el valor que se ha subido en la página web del SRI, por parte de la Corporación.

**Valor pagado:** Es el valor que se ha pagado al SRI, de forma mensual por concepto de los impuestos.

**Valor a declarar según contabilidad:** Es el valor que consta en los registros contables que se debe declarar al SRI.

**Declarado a tiempo:** Hay que consignar Si o No; es “Si”, cuando la fecha declarada de los impuestos no supera o es igual a la fecha que consta en la fecha tope, pero hay que considerar que cuando cae día no laborable el día de la declaración este puede realizarse el primer día hábil siguiente.

**Pagado a tiempo:** Es colocar Si o No; es “Si”, cuando el valor en que se hace el pago de los impuestos no supera al campo declarado a tiempo.

**N° talón resumen:** Se debe consignar el número del talón resumen que se baja de la página del SRI, cuando se ha validado la información.

#### 4.1.3 Formularios para la Gestión de Taller y Mecánica

Taller y mecánica es un área muy importante y básica dentro de la Corporación, ya que la misma tiene como fin principal dar mantenimiento a las aeronaves, para su correcto funcionamiento y desempeño eficiente de su giro de negocio, para lo cual se establece el siguiente formato de gestión de taller y mecánica:

Formato N° 16: Solicitud de taller y mecánica

 <b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b> <b>SOLICITUD DE TALLER Y MECÁNICA</b>	
Fecha: _____	N° Solicitud: <b>000X-0000X</b>
Solicitante _____	
Detalle del requerimiento: _____	
<b>AUTORIZACIÓN</b>	
Autorizado: Si <input type="checkbox"/> No: <input type="checkbox"/>	Firma Autorizadora: _____

REQUERIMIENTO DE REPUESTOS					
	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>	
N° de aeronave:		Existe en bodega:	Si:	<input type="checkbox"/>	No: <input type="checkbox"/>
Marca:	_____	Requerimiento externo:	Si:	<input type="checkbox"/>	No: <input type="checkbox"/>
Modelo:	_____	Precio:	Garantía:		
Fecha de entrega:	_____	Funcionamiento	Si	<input type="checkbox"/>	No: <input type="checkbox"/>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

El formato de solicitud de taller y mecánica será utilizado para llevar un control de los requerimientos de mantenimiento que necesitan todas las aeronaves, en la cual se debe detallar lo siguiente:

**Fecha:** Se debe detallar la fecha en la que se realiza la solicitud

**Solicitud:** Se debe consignar el número de solicitud, debe empezar en 1 y seguir su orden cronológico.

**Solicitante:** Se debe consignar el nombre del solicitante del requerimiento.

**Detalle del requerimiento:** Se consigna la descripción del problema y lo que se necesita probablemente de reparación, porque los técnicos son los encargados de determinar las fallas finales.

**Autorización:** Se debe marcar si está o no autorizado, y esto debe ser sumillado por el Responsable general del área de de Taller o Mantenimiento.

**Requerimiento de repuestos:** Se debe marcar si o no, de acuerdo a la necesidad de la reparación.

**N° de aeronave:** Se consigna el número de la aeronave que requiere el repuesto.

**Marca:** Se consigna la marca, o chasis de la aeronave a repararse.

**Modelo:** Se consigna el año de fabricación u otra característica del modelo.

**Existe en bodega el repuesto:** Se debe marcar Si o No.

**Requerimiento externo:** Se debe marcar Si o No.

**Precio:** Se debe consignar el costo del repuesto.

**Garantía:** Se debe poner los meses de garantía o si tiene o no.

**Fecha de entrega:** Se consigna la fecha en que se entrega la aeronave reparada.

**Funcionamiento:** El piloto debe probarla y determinar si está o no en correcto funcionamiento, con un Sí o un No.

#### 4.1.4 Formularios para la Administración de los Activos Fijos

Los activos fijos son bienes que deben ser administrados de forma óptima, con un uso adecuado, y sobre el cual debe realizarse levantamientos de forma periódica, mínimo una vez al año, por lo tanto la Corporación debe mantener un formato que los permita mantener inventariados y con el detalle de los responsables.

Formato N° 17: Inventario de activos fijos

<b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b> <b>INVENTARIO DE ACTIVOS FIJOS</b>													
Código	Detalle	Marca	Serie	Fecha de Compra	Saldo Anterior		Depreciación		Saldo Actual		Valor Neto	Usuario	Constatación
					Activo	Dep. Acum	Gasto	Acum	Activo	Dep. Acum			

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

#### Objetivo y aplicación del formato:

El formato de inventario de activos fijos, tiene como finalidad llevar un control de todos los activos fijos de la Corporación, el mismo que debe ser utilizado de la siguiente manera:

**Código:** Se debe colocar el número de codificación que se le ha asignado a cada bien o activo; los activos pueden ser muebles, enseres, edificios, vehículos, equipos de oficina, equipos de cómputo, terrenos, maquinaria, herramientas y otros que la Corporación los clasifique como activos fijos.

**Detalle:** Se debe colocar el nombre del bien, por ejemplo: máquina sumadora.

**Marca:** Se debe consignar la marca o modelo del activo, esto se obtiene de la factura de compra.

**Serie:** Se debe colocar la serie asignada al activo, que figura en la factura de compra.

**Fecha de compra:** Es la fecha en la que se adquirió el bien y que consta en la factura de compra.

**Saldo anterior,** en lo que respecta al campo de **Activo:** Se debe poner el valor de la compra del activo; y, en **Dep. Acumulada:** Se debe colocar la depreciación que ha sufrido el

activo de forma acumulada hasta el mes anterior, ya que el control de lo depreciable debe realizarse de forma mensual.

**Depreciación**, en la columna **Gasto**: Debe colocarse cuanto se deprecia el bien en este mes, sin considerar el saldo acumulado; y, **Acumulado**: Debe colocarse la sumatoria de la depreciación acumulada del saldo anterior más el gasto de este mes.

**Saldo Actual**, debe colocarse en la columna de **Activo**, el valor de la compra del activo; y, en **Dep. Acumulada**: El mismo valor que se colocó en la columna de Acumulado.

**Neto**: Se debe colocar la diferencia entre la columna de Activo con Dep. Acumulada del Saldo Actual.

**Usuario**: Se coloca el nombre de la persona a la cual se le entrega el bien o es custodio.

**Constatación**: Se marca sí o no está con su respectivo usuario o si este existe o no.

Formato N° 18: Entrega o traspaso de activos

 <b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b> <b>ENTREGA O TRASPASO DE ACTIVOS</b>														
FECHA: _____														
DEPARTAMENTO ENTREGA :												_____		
DEPARTAMENTO RECIBE:												_____		
TRASPASO TEMPORAL												No. DÍAS		
TRASPASO DEFINITIVO														
CÓDIGOS												DESCRIPCIÓN	VALOR	
DEPARTAMENTO QUE ENTREGA												DEPARTAMENTO QUE RECIBE		
Responsable: _____												Responsable: _____		
OBSERVACIONES:														

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

El formato de entrega o traspaso de activos, tiene como finalidad llevar un control de todos los movimientos y entregas de los activos a los respectivos custodios de los mismos, con la finalidad de determinar responsables en caso de pérdidas o mala utilización de los mismos, debe ser utilizado de la siguiente manera:

**Fecha:** Se debe colocar la fecha en la que se traspasa o recibe un bien.

**Departamento que entrega:** Se debe detallar desde donde se entrega el activo

**Departamento que recibe:** Se debe detallar el departamento de destino que recepta el activo.

**Traspaso Temporal o Definitivo:** Hay que marcar con una "X", y si es temporal hay que poner el Número de Días que se prestará el activo.

**Código:** Este debe detallar el código asignado al activo.

**Detalle:** Es la descripción del activo, por ejemplo: mueble de oficina.

**Valor:** Se consigna el costo de compra del activo.

**Departamento que entrega:** Se consigna la firma y el nombre de quien entrega el bien.

**Departamento que recibe:** Se consigna la firma y el nombre de quien recepta el bien.

**Observaciones:** Se debe colocar cualquier nota u observación adicional.

#### 4.1.5 Formularios para la Administración y Uso adecuado del Vehículo

Los vehículos que posee la Corporación ADSE, son de uso de los funcionarios en sus labores y de quienes tienen la autorización previa, para lo cual es necesario aplicar el siguiente formato de uso del vehículo.

Formato N° 19: Control del uso de los vehículos

 <b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b> <b>USO DE VEHÍCULOS</b>								
Nombre del Vehículo:								
Custodio:								
Fecha	Detalle de movilización	Nombre del Autorizador	Kilometraje de inicio	Kilometraje de fin	Hora de salida	Hora de retorno	Observación	Firma

--	--	--	--	--	--	--	--	--

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

El formato de uso del vehículo, sirve para llevar un control de la movilización de los vehículos como son los carros y las motonetas, por lo que se debe llenar el formato de la siguiente manera:

**Nombre del Vehículo:** Se debe especificar si es carro y su marca o si es motoneta

**Custodio:** Se debe consignar el nombre de la persona responsable del control de los vehículos.

**Fecha:** Se consigna la fecha en que un funcionario va hacer uso del vehículo.

**Detalle de movilización:** Se consigna las razones por las que se hace uso del vehículo.

**Nombre del Autorizador:** Se consigna el nombre de la persona que autoriza la movilización del vehículo.

**Kilometraje de inicio:** Se debe consignar el kilometraje que marca el vehículo antes de ser utilizado.

**Kilometraje de fin:** Se debe consignar el kilometraje que marca el vehículo luego de haberlo utilizado.

**Hora de salida:** Se debe consignar la hora en que sale el vehículo de la Corporación.

**Hora de retorno:** Se debe consignar la hora en que retorna el o los vehículos al hangar de la Corporación.

**Observación:** Se debe colocar algún comentario de haberlo

**Firma:** Se debe consignar la firma del funcionario que utilizó el vehículo.

#### **4.1.6 Formularios para el Control de Vuelos**

Es importante que se lleve un control de todos los vuelos que realiza la Corporación, y con ello medir las horas de vuelo, la cantidad de combustible utilizado, las distancias, por lo que se debe aplicar el siguiente formato:

#### **4.1.7 Formularios para la Administración del Combustible**

El combustible es el insumo primordial para las operaciones de ADSE, por lo que su control es básico e importante:

Formato N° 20: Control del combustible

 <b>CORPORACIÓN ALAS DE SOCORRO DEL ECUADOR</b> <b>USO DEL COMBUSTIBLE</b>							
<b>Funcionario</b>	<b>Fecha</b>	<b>Aeronave</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Hora</b>	<b>Piloto</b>	<b>Rúbrica</b>	<b>Observación</b>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Objetivo y aplicación del formato:

El formato de uso del combustible, tiene como fin llevar un control del consumo del combustible de las diferentes aeronaves, en los diferentes vuelos que se realizan en la Corporación, por lo que se debe llenar el formato de la siguiente manera:

**Funcionario:** Se debe detallar el nombre del empleado que carga el combustible de los tanques.

**Fecha:** Se consigna la fecha en la que se carga el combustible de los tanques.

**Aeronave:** Se consigna el número de la aeronave a la cual se va a abastecer del combustible.

**Cantidad:** Se consigna los litros de combustible que se está abasteciendo.

**Hora:** Se debe consignar la hora en la que se sacó el combustible de los tanques.

**Piloto:** Se consigna el nombre o las iniciales del piloto encargado de la aeronave que se va a abastecer.

**Observación:** Se consigna cualquier detalle sobre el combustible.

**Rúbrica:** Se consigna la firma del piloto a quien le abastecieron la aeronave.

#### 4.2 Guía para Implementar el sistema de Control interno.

La implementación de un Sistema de Control Interno es básica y esencial para la Corporación, ya que el mismo le permitirá tener una dirección y control en cada uno de los procesos y procedimientos que en ella se desarrollen, por lo que hay que considerar lo siguiente:

- Mantener una buena estructura orgánica con actividades y funciones distribuidas para cada funcionario.- la administración debe constituir un Comité de Talento humano, con la finalidad de que este defina las actividades y funciones que cada funcionario debe

desempeñar, considerando responsabilidades, conocimientos, perfiles, competencias, experiencias, actitud y aptitud, con el fin de poder realizar una evaluación de desempeño que permita tener una retroalimentación de la evaluación.

- Los Jefes de áreas deben aplicar los formatos de control, las políticas, y procedimientos para cada área de forma continua.- Para esto la Corporación de socializar a todos sus funcionarios sobre la responsabilidad de implementar un sistema de control interno, cuyo fin es mejorar el desempeño y la actividad de la Corporación, previendo errores, fraudes y pérdidas de tiempo y recursos.
- Debe crearse un Comité de Implementación del Sistema de Control Interno, con la finalidad de validar que cada área aplique correctamente sus directrices y herramientas de control interno.-El Comité de Implementación debe estar conformado por los accionistas y el administrador, ya que es la administración la encargada directa de contagiar a toda la Corporación sobre la implementación del sistema de control interno.
- Es necesario que la administración defina la aplicación de una auditoría al sistema de control interno, con el objeto de tener un criterio técnico sobre una evaluación de la implementación del sistema de control interno.- La administración debe establecer una ficha para ejecutar una auditoría al sistema de control interno, con el fin de obtener un informe real de la aplicación y acatamiento de las normas de control interno, con el cual se obtendrá información que permita establecer planes de mejoramiento continuo que ayuden a la implementación efectiva del sistema de control interno.
- La administración debe crear la normativa interna que permita tener dirección y lineamientos para cada área: La administración debe velar porque cada área de la Corporación cuente con manuales o normativa que le lleve a desarrollar eficiente y eficazmente los procesos, procedimientos y actividades de sus áreas, esto con la finalidad de poder evaluar la productividad y desempeño, de ahí que estos manuales o normativa interna debe contener políticas, objetivos, indicadores, descripción de las funciones, actividades, procedimientos y procesos, inclusive el detalle y descripción de las aplicaciones, esto una vez elaborado debe darse a conocer a los Accionistas para que se apruebe y sea formalmente aprobado y dado a conocer a los funcionarios.

#### **4.3 Guía de los flujos de los procesos con el enfoque del Sistema de Control Interno.**

Los flujogramas de los procesos de las diferentes actividades que realiza la Corporación son importantes, básicos y fundamentales, porque a través de los mismos se cuenta con una guía y herramienta para el normal desarrollo y desenvolvimiento de las actividades, y

además porque los mismos describen como deben darse los procesos con sus respectivos puntos de control.

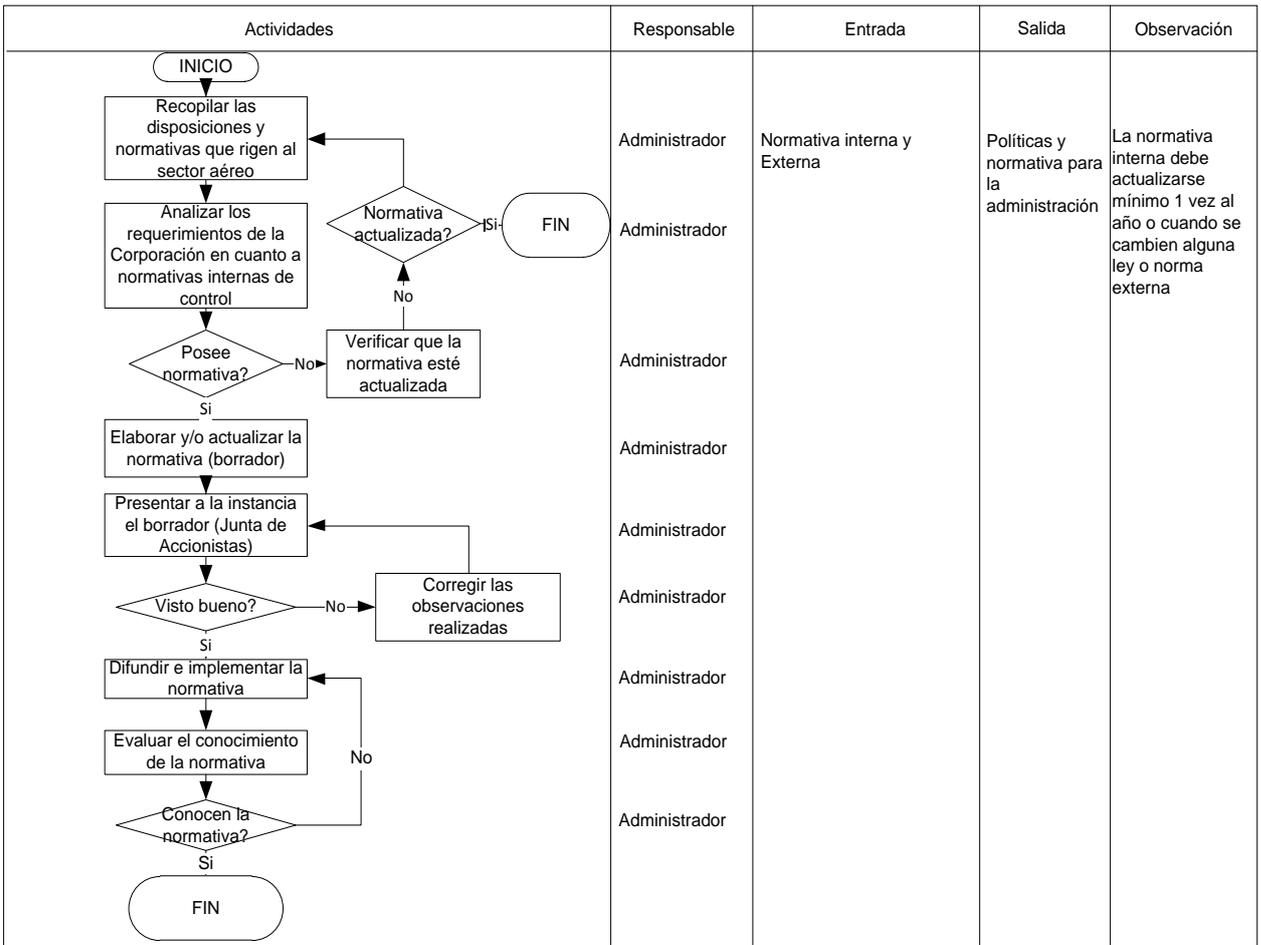
El establecimiento de los flujogramas de los procesos apoya al Sistema de Control Interno, ya que es una guía secuencial de las actividades, que además permite evaluar el correcto desenvolvimiento de las actividades de cada área y así detectar puntos críticos, que generen mejoras y oportunidades de reducir tiempos de respuestas, creando así efectividad en los procesos.

De ahí que los flujogramas de los procesos aportan al sistema de control interno, y más aún si se encuentran debidamente formalizados, estandarizados, y socializados.

La Administración debe ser pionera en el acatamiento y mejora de los procesos, con la finalidad de cultivar en los funcionarios el sentido de mejora continua y de optimización de tiempo y recursos a través de la implementación de procesos y con ello al cumplimiento sus actividades; por ende al mantener formalidad en los mismos también permite que los empleados de la empresa propongan mejoras y detecten como dueños de los procesos las actividades críticas y donde se pueden implementar mecanismos y técnicas de control, que aporten con toda la administración y operatividad de la Corporación ADSE.

Gráfico N° 3: Flujograma para creación de normativa

CREACIÓN DE NORMATIVA PARA LA ADMINISTRACIÓN	
Subproceso: Definición, difusión y ejecución de normativa para la administración	
Número de la revisión: 0	Código: PG CNA 001
Fecha: 02/04/2013      Fecha de actualización: --/--/----	Páginas: 1/1
Objetivo: Contar con lineamientos y procedimientos para una eficiente administración de recursos	Dueño del Proceso: Administrador



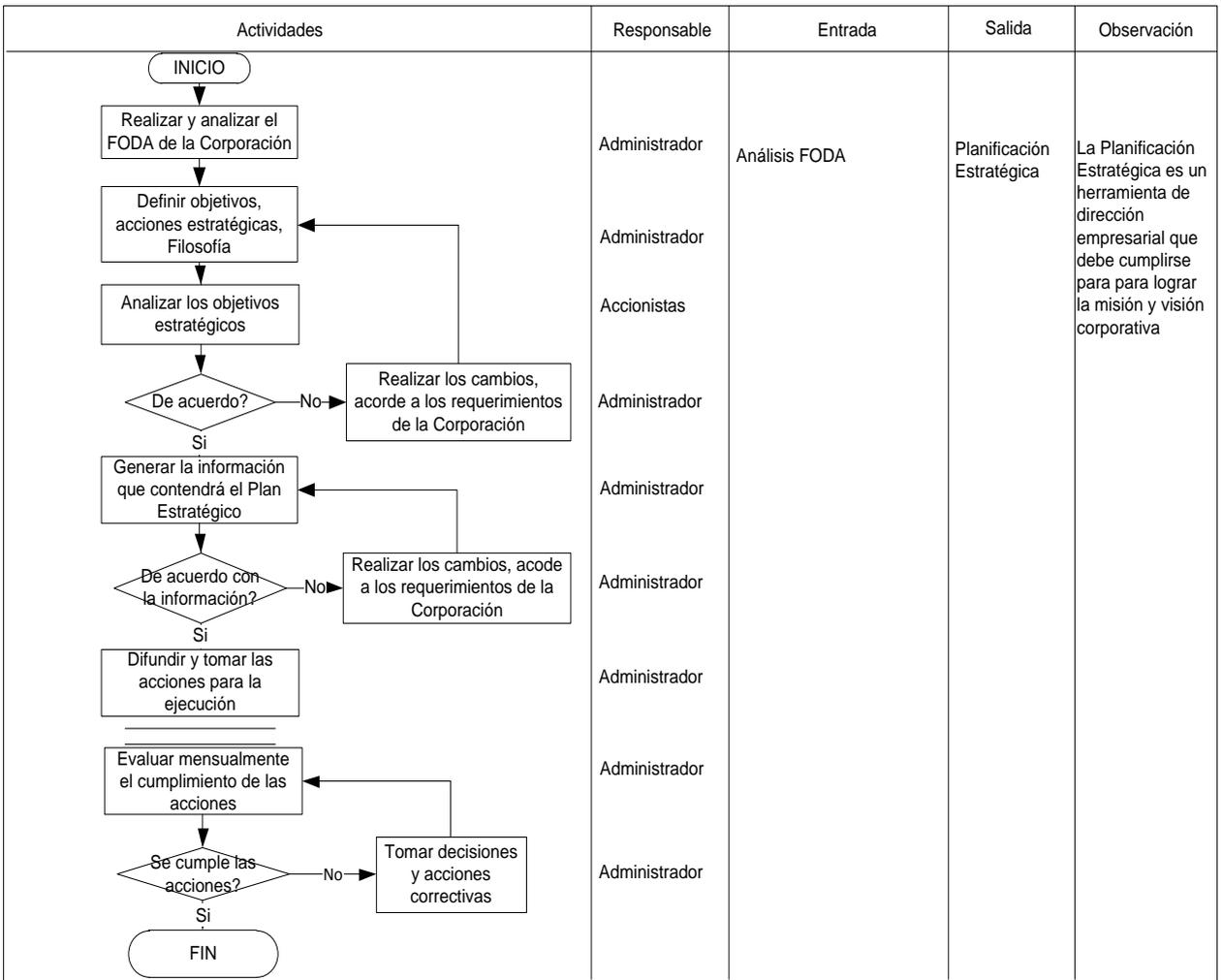
Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Este flujograma de Creación de Normativa para la Administración pertenece a los procesos gobernantes, ya que este proceso da la dirección para formular la normativa que debe regir en cada área de la Corporación.

Gráfico N° 4: Flujograma de la planificación estratégica

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
Subproceso: <u>Elaboración, Ejecución y Control del Plan Estratégico</u>	
Número de la revisión: 0	Código: PG PE 002
Fecha: 02/04/2013      Fecha de actualización: --/--/----	Páginas:1/1
Objetivo: Contar con una planificación estratégica, que permita el desarrollo organizacional	Dueño del Proceso: Administrador



Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Este flujograma de Planificación Estratégica pertenece a los procesos gobernantes, y es un proceso esencial ya que toda organización tiene que tener una planificación estratégica bien estructurada y definida, ya que en ella se plasma la razón de ser de Corporación, incluyendo metas, objetivos, misión y visión, que son el motor de la Corporación.

Gráfico N° 5: Flujoograma de planificación de vuelos

PLANIFICACIÓN DE VUELOS	
Subproceso: Coordinación de los vuelos	
Número de la revisión: 0	Código: PO CV 001
Fecha: 02/04/2013      Fecha de actualización: --/------	Páginas:1/1
Objetivo: Contar con una programación de vuelos, que optimice tiempo y recursos	Dueño del Proceso: Pilotos

Actividades	Responsable	Entrada	Salida	Observación
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A1[Revisar la programación de los vuelos]     A1 --&gt; A2[Determinar los destinos de los vuelos]     A2 --&gt; A3[Elaborar las rutas de los vuelos]     A3 --&gt; D1{De acuerdo?}     D1 -- No --&gt; A4[Realizar los cambios, en las rutas de vuelos]     A4 --&gt; A2     D1 -- Si --&gt; A5[Solicitar la autorización a la DAC]     A5 --&gt; D2{Autorizado?}     D2 -- No --&gt; A6[Suspender el vuelo]     A6 --&gt; FIN1([FIN])     D2 -- Si --&gt; A7[Llevar la hoja de vuelo a la DAC, para su sumilla]     A7 --&gt; A8[Coordinar por radio con la DAC, las condiciones climáticas y la hora de despegue]     A8 --&gt; A9[Realizar el vuelo]     A9 --&gt; FIN2([FIN])                     </pre>	<p>Pilotos</p> <p>Pilotos</p> <p>Coordinador de Operaciones y el Piloto</p> <p>Coordinador de Operaciones y el Piloto</p> <p>Coordinador de Operaciones</p> <p>Coordinador de Operaciones</p> <p>Coordinador de Operaciones</p> <p>Operador de radio</p> <p>Piloto</p>	<p>Programación de vuelo</p> <p>Ruta de vuelo</p> <p>Hoja de vuelo</p>	<p>Hoja de vuelo sumillada</p> <p>Autorización del vuelo</p>	<p>La DAC no autoriza vuelos cuando las condiciones climáticas son mínimas</p> <p>Ningún vuelo puede realizarse sin la autorización de la DAC</p> <p>Se realizan cambios en las rutas de los vuelos cuando existe programaciones que otros vuelos más cercanos y que pueden cubrir esa ruta</p>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Este flujoograma de Planificación de Vuelos pertenece a los procesos operativos, ya que este proceso es parte del giro del negocio de la Corporación, de ahí que es importante su diseño para tener un orden en su ejecución, ya que fallas en este tipo de procesos podría generar pérdidas significativas y reputacionales a la Corporación.

Gráfico N° 6: Flujograma de mantenimiento de aeronaves

MANTENIMIENTO DE AERONAVES			
Subproceso: Revisión y mantenimiento de las aeronaves			
Número de la revisión: 0		Código: PO RMA 002	
Fecha: 02/04/2013	Fecha de actualización: --/--/----	Páginas:1/1	
Objetivo: Contar con aeronaves en óptimas condiciones para elaborar vuelos seguros		Dueño del Proceso: Mecánicos	

Actividades	Responsable	Entrada	Salida	Observación
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Revisar la programación de los chequeos de las aeronaves]     A --&gt; B[Evaluar el sistema de acuerdo al Manual del fabricante o de la compañía]     B --&gt; C{Sistema en buen funcionamiento?}     C -- No --&gt; D[Verificar y ubicar el daño y desperfecto]     D --&gt; B     C -- Si --&gt; E[Realizar la lubricación de los sistemas]     E --&gt; F[Probar el sistema de lubricación]     F --&gt; G[Dar por culminado el proceso de mantenimiento]     G --&gt; H[Realizar las pruebas de satisfacción]     H --&gt; I{Ok?}     I -- No --&gt; D     I -- Si --&gt; J[Informar al custodio]     J --&gt; FIN([FIN])                     </pre>	<p>Supervisor de mantenimiento</p> <p>Mecánicos</p> <p>Supervisor de mantenimiento</p> <p>Mecánicos</p> <p>Supervisor de mantenimiento</p> <p>Mecánicos</p> <p>Supervisor de mantenimiento</p> <p>Supervisor de mantenimiento</p>	<p>Programación de chequeo de aeronave. Manual del fabricante o de la compañía</p>	<p>Aeronave en perfectas condiciones</p>	<p>Las aeronaves deben tener un mantenimiento cada 6 meses, o cuando las aeronaves lo requieran</p>

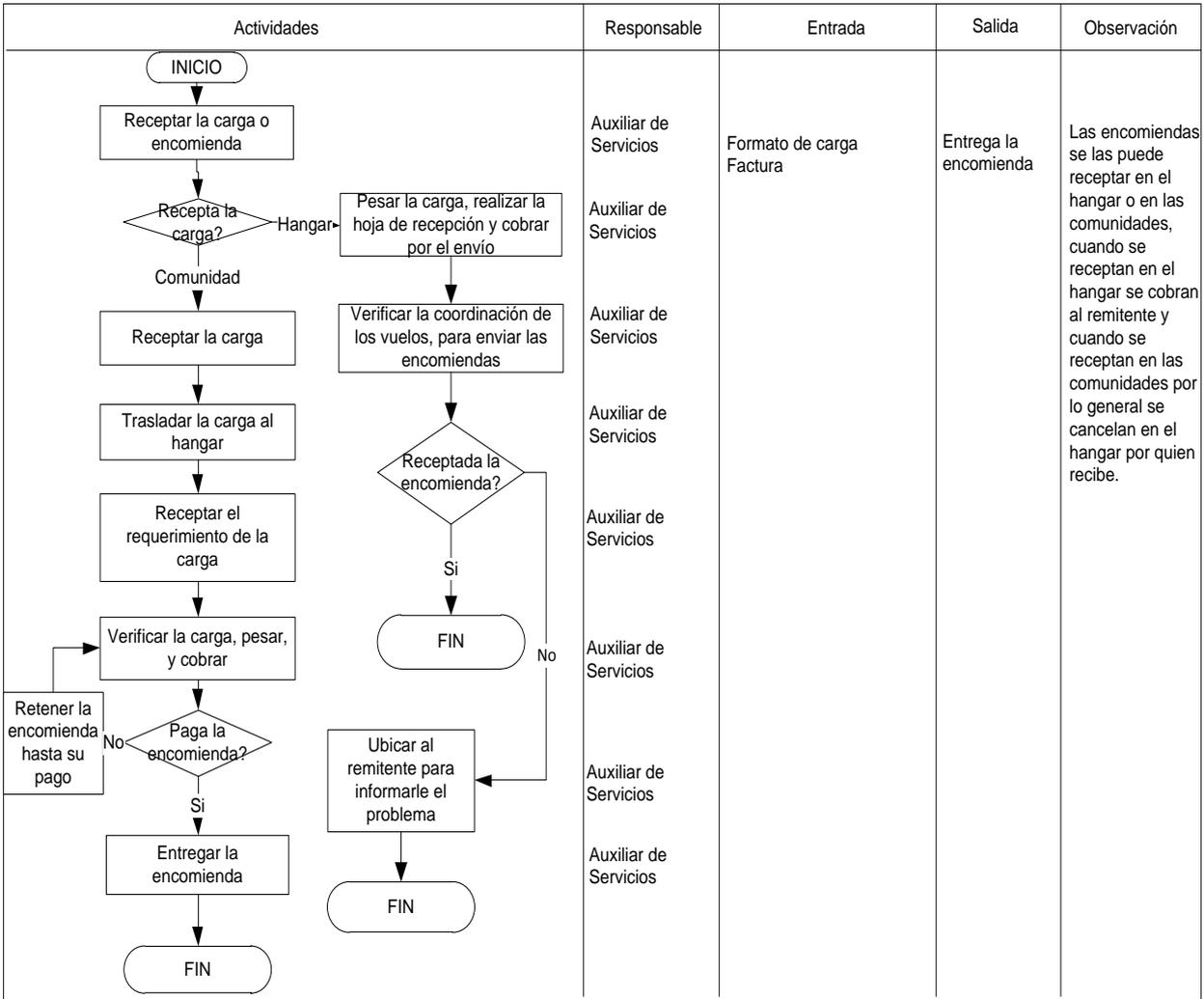
Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Este flujograma de Mantenimiento para Aeronaves pertenece a los procesos operativos, ya que es parte de la productividad del giro del negocio de la Corporación, por lo tanto es necesario que fluya de forma óptima y eficiente este proceso.

Gráfico N° 7: Flujoograma de envío o recepción de carga

<b>ENVÍO O RECEPCIÓN DE CARGA</b>				
Subproceso: Carga de encomiendas				
Número de la revisión: 0		Código: PO ERC 003		
Fecha: 03/05/2013		Fecha de actualización: --/--/----		Páginas:1/1
Objetivo: Recepar la carga o encomiendas, y cobrar un costo por este servicio			Dueño del Proceso: Auxiliar de Servicios	



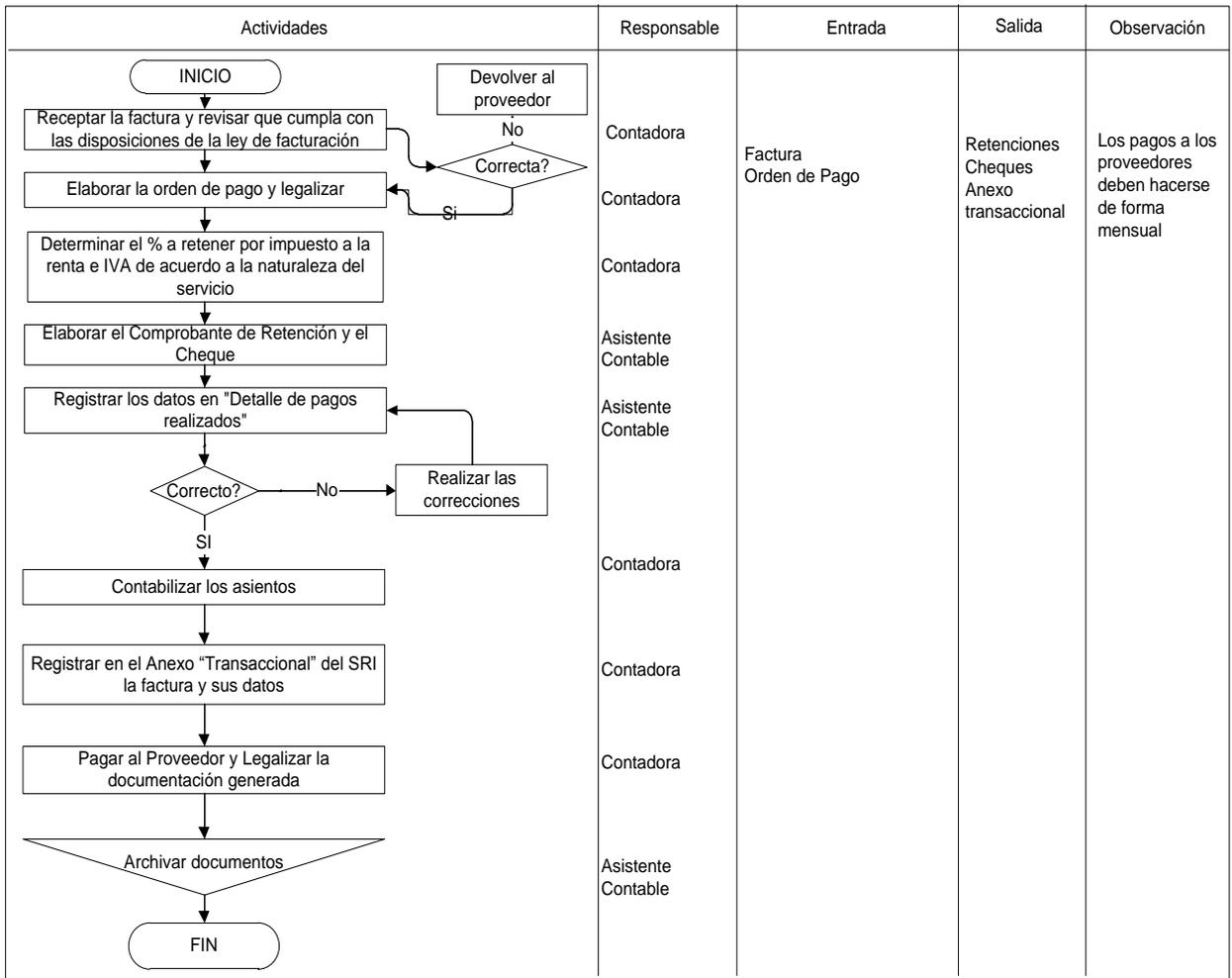
Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Este flujoograma de Envío o recepción de carga pertenece a los procesos operativos, ya que este proceso da la genera rentabilidad e ingreso a la Corporación ADSE, de ahí que su desempeño debe generar beneficios.

Gráfico N° 8: Flujoograma de pago de proveedores

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	
Subproceso: Pago de Proveedores	
Número de la revisión: 0	Código: PA PP 001
Fecha: 13/05/2013 Fecha de actualización: --/--/----	Páginas:1/1
Objetivo: Cumplir con el pago oportuno a los proveedores por bienes o servicios prestados	Dueño del Proceso: Contadora



Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Este flujoograma de Pago a Proveedores, pertenece a los procesos de apoyo, ya que se deriva de la parte financiera o contable, sin embargo sin este tipo de proceso la Corporación tendría inconvenientes en el cumplimiento de sus obligaciones, por lo que es parte de su desarrollo y prestigio.

Gráfico N° 9: Flujograma de roles de pago

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	
Subproceso: Roles de Pago	
Número de la revisión: 0	Código: PA RP 002
Fecha: 13/05/2013      Fecha de actualización: --/--/----	Páginas:1/1
Objetivo: Cumplir con el pago de los sueldos y de los beneficios de ley de los funcionarios	Dueño del Proceso: Contadora

Actividades	Responsable	Entrada	Salida	Observación
<p>INICIO</p> <p>Solicitar al Administrador la nómina del personal que laboró, ingreso y se desvinculó con las fechas correspondientes en el mes a pagar</p>	Contadora	Aviso de entrada del personal	Aviso de Salida	Los pagos de los sueldos se realizan hasta el 28 de cada mes La CACPE Pastaza es la entidad financiera de donde se realiza la acreditación del sueldo, y esta entidad debita de la cuenta bancaria de la Corporación
<p>Receptar detalle de descuentos, horas extras, viáticos, comisiones, avisos de entrada y salida del personal</p> <p>- Detalle de Horas extras y comisiones, Viáticos. - Detalle de descuentos de proveedores</p>	Contadora		Planilla del IESS Confidencial Pago de Sueldos	
<p>Ingresar en la página Web del IESS e Imprimir la planilla de cuotas de empleados con préstamo quirografario e hipotecarios</p> <p>Planilla de Préstamos del IESS</p>	Contadora			
<p>Ingresar datos en el archivo de horas extras, anticipo de sueldo, descuentos y cargar a la hoja de Rol de Pagos</p> <p>Kardex de Impuesto a la Renta por Empleado</p>	Contadora			
<p>Elaborar el cálculo manual del Impuesto a la Renta a declarar y retener por Empleado, en base a lo dispuesto en la Ley y a los ingresos anuales del empleado</p> <p>Kardex de Impuesto a la Renta por Empleado</p>	Contadora			
<p>Generar los valores a pagar y enviar el Oficio a la Cooperativa CACPE para que acredite los sueldos del personal</p>	Contadora			
<p>Imprimir los confidenciales y entregarlos al personal</p>	Contadora			
<p>FIN</p>				

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

El flujograma de Roles de Pago pertenece a los procesos de apoyo, ya que el mismo norma el pago de los haberes a los empleados de la Corporación.

Gráfico N° 10: Flujoograma de registro de información contable

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS			
Subproceso: Registro e ingreso de información contable			
Número de la revisión: 0	Código: PA RIC 003		
Fecha: 13/05/2013	Fecha de actualización: --/------	Páginas:1/1	
Objetivo: Registrar los asientos contables con los respaldos de legalidad		Dueño del Proceso: Contadora	

Actividades	Responsable	Entrada	Salida	Observación
<p>INICIO</p> <p>Elaborar cálculos de: amortizaciones, depreciaciones, provisiones, rol de pagos y décimos de ley, anticipo de Impuesto a la Renta</p> <p>Receptar los respaldos o documentos que por su naturaleza se deba elaborar asientos contables</p> <p>Registrar el asiento contable en el sistema informático</p> <p>Revisar que el asiento contable esté correctamente ingresado acorde al catálogo de cuentas</p> <p>Son correctos?</p> <p>Realizar ajuste o reversión</p> <p>Archivar y generar los balances</p> <p>FIN</p> <p>Llenar los formularios de los décimos y utilidades y enviar al Ministerio de Relaciones Laborales para su verificación y legalización, en los meses correspondientes de pago</p>	<p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Asistente Contable</p> <p>Asistente Contable</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Asistente Contable</p>	<p>Facturas</p> <p>Orden de Pago</p>	<p>Registro de asientos e información contable</p>	<p>En fin de mes se vuelve a revisar toda la información contable por el Administrador con la contadora, para certificar el ingreso de la información</p>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Este flujoograma de Registro e Ingreso de la información contable pertenece a los procesos de apoyo, ya que refleja la importancia del registro contable por cada una de las operaciones financieras de la Corporación.

Gráfico N° 11: Flujograma de conciliación bancaria

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	
Subproceso: Conciliación Bancaria	
Número de la revisión: 0	Código: PA CB 004
Fecha: 13/05/2013      Fecha de actualización: --/--/----	Páginas:1/1
Objetivo: Realizar las conciliaciones bancarias	Dueño del Proceso: Contadora

Actividades	Responsable	Entrada	Salida	Observación
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Solicitar los cortes de los estados de cuentas]     A --&gt; B[Revisar los saldos de los estados de cuentas, con los registros contables del sistema informático]     B --&gt; C[Verificar la cuadratura de los saldos, notas de débito, crédito y diferencias]     C --&gt; D[Registrar los valores]     D --&gt; E{Son correctos?}     E -- No --&gt; F[Indicar en la Institución Financiera la inconformidad]     F --&gt; C     E -- Si --&gt; G[/Imprimir y archivar/]     G --&gt; FIN([FIN])                     </pre>	<p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p>	<p>Estados de cuentas</p>	<p>Conciliación bancaria</p>	<p>La conciliación bancaria se la hace cada fin de mes, para validar los saldos contables de bancos</p>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

EL flujograma de Conciliación Bancaria pertenece a los procesos de apoyo, ya que refleja cómo debe efectuarse mensualmente las conciliaciones bancarias, con la finalidad de determinar seguridad razonable del manejo del dinero que se encuentra custodiado en las instituciones financieras.

Gráfico N° 12: Flujoograma de constatación de activos

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	
Subproceso: Constatación de Activos Fijos	
Número de la revisión: 0	Código: PA CAF 005
Fecha: 13/05/2013      Fecha de actualización: --/--/----	Páginas:1/1
Objetivo: Realizar la constatación de los activos fijos para determinar la razonabilidad de su saldo	Dueño del Proceso: Contadora

Actividades	Responsable	Entrada	Salida	Observación
	<p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p>	<p>Reporte de Ingreso de Activos Fijos</p>	<p>Constatación de los activos fijos</p>	<p>Los activos fijos se deben constatar mínimo cada año</p>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

El flujoograma de Constatación de Activos Fijos pertenece a los procesos de apoyo, ya que este proceso es muy importante en la constatación financiera, y que por ser una empresa de aeronaves, maneja considerables activos fijos, que deben ser bien custodiados y salvaguardados.

Gráfico N° 13: Flujograma de codificación de activos fijos

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	
Subproceso: Codificación de Activos Fijos	
Número de la revisión: 0	Código: PA CAF 006
Fecha: 13/05/2013      Fecha de actualización: --/--/----	Páginas:1/1
Objetivo: Mantener codificados los activos fijos para mantenerlos inventariados	Dueño del Proceso: Contadora

Actividades	Responsable	Entrada	Salida	Observación
	<p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p> <p>Contadora</p>	<p>Reporte de Ingreso de Activos Fijos</p>	<p>Kardex</p> <p>Etiquetas de codificación</p>	<p>La codificación de los activos fijos debe realizarse cada vez que se adquiera un activo fijo</p>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

Este flujograma de Codificación de Activos Fijos pertenece a los procesos de apoyo, permite a la Corporación mantener inventariados y debidamente registrados los custodios de los mismos, de ahí que se los debe registrar a los activos, apenas ingresen a la Corporación.

Gráfico N° 14: Flujograma de cuadro de caja

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	
Subproceso: Cuadre de Caja	
Número de la revisión: 0	Código: PA CC 007
Fecha: 13/05/2013      Fecha de actualización: --/------	Páginas:1/1
Objetivo: Realizar el cuadro de los valores recaudados a diario	Dueño del Proceso: Contadora

Actividades	Responsable	Entrada	Salida	Observación
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Cobrar por pasajes o encomiendas a los pasajeros]     A --&gt; B[Contar el dinero al terminar el día de trabajo]     B --&gt; C[Ingresar en el arqueo los valores contados de efectivo]     C --&gt; D[Cotejar el dinero con los comprobantes de ingresos, facturas]     D --&gt; E{Cuadra?}     E -- No --&gt; F[Reponer el faltante]     F --&gt; D     E -- Si --&gt; G[Entregar el dinero a la contadora]     G --&gt; H[Guardar el dinero en la caja fuerte, hasta enviarlo a depositar en el banco]     H --&gt; FIN([FIN])                     </pre>	<p>Auxiliar de Servicios</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Auxiliar de Servicios</p> <p>Administrador</p> <p>Contadora</p>	<p>Valores</p>	<p>Valores cuadrados con los comprobantes</p>	<p>Las recaudaciones son diarias, pero puede realizarse arqueos de caja sorpresivamente</p>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

El flujograma de Cuadre de Caja pertenece a los procesos de apoyo, porque permite tener control del dinero que ingresa y sale de la Corporación, sea este por pasajes, encomiendas, pagos de tiquetes aéreos, entre otros.

Gráfico N° 15: Flujoograma de uso del vehículo

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	
Subproceso: Utilización del Vehículo	
Número de la revisión: 0	Código: PA UV 008
Fecha: 13/05/2013      Fecha de actualización: --/--/----	Páginas:1/1
Objetivo: Normar la adecuada utilización de los vehículos de la Corporación	Dueño del Proceso: Administrador

Actividades	Responsable	Entrada	Salida	Observación
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Realizar un cronograma de utilización del vehículo]     A --&gt; B[Mantener actualizado el registro de uso del vehículo]     B --&gt; C[Verificar que el vehículo se encuentre en condiciones óptimas]     C --&gt; D{Condición es óptimas}     D -- No --&gt; E[Enviar a mantenimiento]     D -- Si --&gt; F[Utilizar el vehículo y registrar el recorrido]     F --&gt; G[Devolver la llave al custodio]     G --&gt; H[Enviar el reporte de uso del vehículo a la contadora para que se descuenta al rol]     H --&gt; FIN([FIN])                     </pre>	<p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Mecánicos</p> <p>Administrador</p> <p>Funcionarios</p> <p>Funcionarios</p> <p>Administrador</p>	<p>Cronograma</p> <p>Registro de uso del vehículo</p>	<p>Uso del vehículo</p>	<p>Todos los funcionarios pueden utilizar el vehículo siempre y cuando no deba utilizarse los vehículos para fines laborales, este uso personal es descontado del rol de pagos de acuerdo al kilometraje marcado en el registro del uso del vehículo</p>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

El flujoograma de Uso del Vehículo pertenece a los procesos de apoyo, porque permite tener control de los vehículos de la Corporación, de su administración y buen uso en el desempeño de las labores institucionales y por el uso de personales por los empleados, cuyo uso también genera un ingreso para la Corporación.

Gráfico N° 16: Flujograma de reclutamiento y selección

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
Subproceso: Reclutamiento y Selección	
Número de la revisión: 0	Código: PA GTH 001
Fecha: 13/05/2013 Fecha de actualización: --/--/----	Páginas:1/1
Objetivo: Reclutar personal para seleccionar el mejor perfil para el puesto	Dueño del Proceso: Administrador

Actividades	Responsable	Entrada	Salida	Observación
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Recibir y analizar el requerimiento]     A --&gt; B[Notificar al solicitante la resolución, en el caso de que el requerimiento haya sido autorizado]     B --&gt; C{El cargo es nuevo?}     C -- No --&gt; D[Tramitar el levantamiento de perfil del cargo y funciones]     C -- Si --&gt; E[Revisar y analizar el perfil del cargo de acuerdo al Manual de Funciones]     E --&gt; F[Verificar la existencia de partida presupuestaria]     F --&gt; G{Existe partida?}     G -- No --&gt; H[En el caso que no se encuentre presupuestado, se solicita la aprobación a los Accionistas]     G -- Si --&gt; I{Promoción Interna?}     I -- No --&gt; J[Receptar las carpetas de candidatos externos]     I -- Si --&gt; K[Aplicar las pruebas y realizar las entrevistas]     J --&gt; K     K --&gt; L[Seleccionar el mejor resultado]     L --&gt; FIN([FIN])                     </pre>	<p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Accionistas</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador y Accionistas</p> <p>Administrador</p>	<p>Requerimiento de personal</p>	<p>Personal seleccionado</p>	<p>Si existe promoción interna para un puesto se debe igual evaluar al personal para tener sustento de la promoción</p>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

El flujograma de Reclutamiento y Selección pertenece a los procesos de apoyo, este proceso es esencial para la Corporación, ya que de él depende de la productividad, eficiencia y eficacia con que los funcionarios van a rendir y a aportar en sus puestos de trabajo, por lo que este proceso hay que aplicarlo de forma consciente.

Gráfico N° 17: Flujograma de capacitación y formación

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
Subproceso: Capacitación y Formación	
Número de la revisión: 0	Código: PA GTH 002
Fecha: 13/05/2013      Fecha de actualización: --/--/----	Páginas:1/1
Objetivo: Mantener capacitado al personal de la Corporación de acuerdo a sus funciones	Dueño del Proceso: Administrador

Actividades	Responsable	Entrada	Salida	Observación
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A[Receptar los requerimientos de capacitación]     A --&gt; B[Verificar la partida presupuestaria de capacitación]     B --&gt; C{Existe?}     C -- No --&gt; D[Tramitar el presupuesto]     D --&gt; E{Aprobado?}     E -- Si --&gt; F[Buscar la empresa capacitadora, de acuerdo al requerimiento]     E -- No --&gt; FIN1([FIN])     F --&gt; G[Informar al funcionario el lugar y fecha para la capacitación]     G --&gt; H[Informar que al regreso de la capacitación debe elaborar el informe de capacitación replicarlo]     H --&gt; I[Entregar el valor del viático y/o susistencia]     I --&gt; FIN2([FIN])                     </pre>	<p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p>	<p>Requerimiento de capacitación</p>	<p>Personal capacitado y retroalimentado</p>	<p>Las capacitaciones deben tener réplicas para el personal interno</p>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

El flujograma de Capacitación y formación pertenece a los procesos de apoyo, este proceso debe aplicarse en todo momento de la institución, ya que el mismo permite retroalimentar los conocimientos de los funcionarios y dar mejoras a los procesos de toda la Corporación.

Gráfico N° 18: Flujograma de evaluación del desempeño

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
Subproceso: Evaluación del Desempeño	
Número de la revisión: 0	Código: PA GTH 003
Fecha: 13/05/2013      Fecha de actualización: --/--/----	Páginas:1/1
Objetivo: Evaluar el desempeño de los funcionarios para planificar la retroalimentación	Dueño del Proceso: Administrador

Actividades	Responsable	Entrada	Salida	Observación
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A1[Elaborar el cronograma para la evaluación de personal]     A1 --&gt; A2[Definir los factores para el cuadro de evaluación (evaluados y evaluadores)]     A2 --&gt; A3[Analizar y parametrizar el cuadro de evaluados y evaluadores]     A3 --&gt; A4[Generar el instrumento de evaluación]     A4 --&gt; A5[Aplicar los instrumentos de evaluación]     A5 --&gt; A6[Procesar la evaluación obtenida y elaborar un informe de evaluación]     A6 --&gt; A7[Realizar retroalimentación de los resultados con los evaluados]     A7 --&gt; A8[Elaborar propuesta de capacitación]     A8 --&gt; FIN([FIN])                     </pre>	<p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p>	<p>Cronograma de evaluación</p>	<p>Plan de Capacitación</p>	<p>Los factores que incluirán el cuadro: conducta que describan rasgos (en base a la personalidad), características o dimensiones del desempeño, metas, objetivos, resultados</p> <p>Como instrumentos de evaluación se utilizarán: encuesta conductual y de eficacia enfocada a la medición de competencias y actividades esenciales particulares de cada cargo</p>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

El flujograma de Evaluación del Desempeño pertenece a los procesos de apoyo, y este proceso debe ser aplicado por el Administrador con la finalidad de evaluar la productividad de los funcionarios y con ello generar planes de mejoras que permitan sobre llevar y mitigar los problemas encontrados en sus funciones y actividades.

Gráfico N° 19: Flujograma de salida del personal

GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
Subproceso: Salida del Personal	
Número de la revisión: 0	Código: PA GTH 004
Fecha: 13/05/2013      Fecha de actualización: --/--/----	Páginas:1/1
Objetivo: Legalizar la salida del personal	Dueño del Proceso: Administrador

Actividades	Responsable	Entrada	Salida	Observación
<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; A1[Receptar la renuncia del personal o el Visto Bueno]     A1 --&gt; A2[Ingresar el aviso de salida en el IESS y en el Ministerio de Relaciones laborales]     A2 --&gt; A3[Determinar los valores a pagar por el tiempo de servicios y de acuerdo a los beneficios de ley]     A3 --&gt; A4[Receptar los materiales, activos fijos e informes del personal desvinculado]     A4 --&gt; A5[Preparar el cheque de la liquidación]     A5 --&gt; A6[Obtener el turno en la inspectoría de trabajo]     A6 --&gt; A7[Asistir a la inspectoría y pagar los haberes al personal desvinculado]     A7 --&gt; FIN([FIN])                     </pre>	<p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p> <p>Administrador</p>	<p>Renuncia o aviso de salida</p>	<p>Personal desvinculado</p>	<p>Todo funcionario desvinculado debe recibir el pago de sus haberes por años de servicio y de acuerdo a lo aplicable en el Código de Trabajo,</p>

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Autora

El flujograma de Salida del Personal pertenece a los procesos de apoyo, este proceso se debe aplicar cuando se desvincula al personal de la Corporación, su fin es cumplir con la liquidación del personal.

#### 4.4 Matriz de Plan de implementación del Sistema de Control Interno

Puyo, Septiembre 04 de 2013

*“Al Administrador de Alas de Socorro del Ecuador.”*

*La administración de la Corporación es responsable de mantener una estructura adecuada de control interno para el logro de los objetivos de la entidad, en base a esto es indispensable que la administración implemente de forma inmediata procesos, procedimientos y actividades de control interno.*

Tabla N° 29: Matriz de Plan de Implementación del Sistema de Control Interno

N°	Actividades	Objetivo	Responsables	Plazo
1	La Administración de Alas de Socorro del Ecuador, debe analizar el presente trabajo de investigación	Conocer la importancia tiene la implementación de un sistema de control interno en la Corporación	Accionistas y Administrador	1 de Octubre de 2013
2	El Administrador deberá mocionar ante los Accionistas la aprobación del presente trabajo de diseño de un sistema de control interno	Contar con la herramienta de Diseño e Implementación de un Sistema de Control Interno aprobada, para su socialización	Administrador	2 de Octubre de 2013
3	El Administrador de Alas de Socorro debe socializar a través de una reunión a todo el personal sobre la importancia de la implementación de un sistema de control interno para un mejor desempeño y control organizacional.	Mejorar eficientemente los procesos y las actividades que desarrolla la Corporación Alas de Socorro	Administrador	4 de Octubre de 2013

4	El Administrador debe reproducir los formatos de control para las diferentes áreas y entregarlos para su aplicación, fijando un responsable para su aplicación	Fomentar una cultura de control que evidencie problemas oportunamente en la Corporación	Administrador y Responsables de cada área	6 de Octubre de 2013
5	El administrador debe entregar en un documento formal (aprobado) las políticas, procedimientos y procesos de cada área.	Mantener informado y actualizado al personal sobre las políticas, procesos y procedimientos que se desarrollan en la Corporación	Administrador	10 de Octubre de 2013

Elaborado por: Johanna Mendoza

Fuente: Trabajo de Investigación

## **DEMOSTRACIÓN DE HIPÓTESIS**

1. El diseño de una matriz de las normas generales de los componentes del control interno, permiten a la Corporación conocer si el incumplimiento de las normas genera riesgo alto, medio o bajo.
2. La identificación de los puntos de control claves, donde se podrían generar cuellos de botella es indispensable, ya que esto permitirá generar procedimientos de controles a seguir para mantener un sistema de control interno confiable.
3. El diseño de procedimientos básicos y de acciones correctivas y preventivas para la Corporación Alas de Socorro del Ecuador permitirá fortalecer el sistema de Control Interno institucional.

Con el presente trabajo se demuestra que se ha podido confirmar las hipótesis planteadas, ya que la Corporación podrá observar e implementar normas de control interno que le permitan minimizar los riesgos, además de identificar con mayor efectividad problemas o cuellos de botella dentro de sus procesos que retardan su operatividad; por ende al diseñar procedimientos y herramientas básicas se está realizando y aplicando controles que impulsarán al buen funcionamiento empresarial, generando así optimización de recursos y tiempo.

## CONCLUSIONES

- La Corporación Alas de Socorro del Ecuador es una empresa que no tiene formalmente establecido un sistema de control interno que le permita administrar eficientemente sus procesos y actividades.
- La Corporación Alas de Socorro del Ecuador no cuenta con una buena estructura orgánica que distribuya y desconcentre las actividades y funciones que debe desarrollar cada funcionario.
- La Corporación Alas de Socorro del Ecuador no tiene un área específica que implante, gestione e impulse la implementación de un SCI, con la finalidad de validar que cada área aplique correctamente sus directrices y herramientas de control.
- La Corporación ADSE no cuenta con normativa interna que permita tener dirección y lineamientos para cada área de la organización, dejando así que los procesos y actividades fluyan sin estándares establecidos.
- Con la implementación de un sistema de control interno se mejorará la atención al cliente interno y externo, ya que se podrá atender mejor los requerimientos y se dará mayor seguridad ante las diferentes operaciones.

## RECOMENDACIONES

- El Administrador y Accionistas de la Corporación Alas de Socorro del Ecuador deben analizar la propuesta de este proyecto de diseño e implementación de un sistema de control interno, con el objetivo de implementarlo e inclusive mejorarlo para poder administrar eficientemente los procesos y actividades que se desarrollan en la organización.
- La Junta Directiva La Corporación Alas de Socorro del Ecuador y el Administrador deben conformar un Comité de Talento humano, con la finalidad de que éste defina las actividades y funciones que cada funcionario debe desempeñar, considerando responsabilidades, conocimientos, perfiles, competencias, experiencias, actitud y aptitud, con el fin de poder realizar una evaluación de desempeño que permita tener una retroalimentación de la evaluación.
- Los Accionistas y el Administrador de la Corporación Alas de Socorro del Ecuador deben conformar un Comité de Implementación de Control y Supervisión que debe estar integrado por mínimo 2 Accionistas y el Administrador, para que sean los responsables directos de implementar y luego evaluar el acatamiento y aplicación del SCI institucional.
- La administración debe velar porque cada área de la Corporación cuente con manuales o normativa que le lleve a desarrollar eficiente y eficazmente los procesos, procedimientos y actividades de sus áreas, esto con la finalidad de poder evaluar la productividad y desempeño de las mismas.
- La Junta Directiva debe hacer un profundo análisis del cambio y mejora que habrá con la implementación de un sistema de control interno ya que se agilizará y se garantizará la atención al cliente interno y externo, ya que se podrá atender mejor los requerimientos y se dará mayor seguridad ante las diferentes operaciones.

## **BIBLIOGRAFÍA**

BLANCO LUNA, Yanel, (2009): Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral, Bogotá, ECOE.

ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo, (2009): Control Interno y Fraudes, Análisis de Informes Coso I y II, Bogotá, ECOE.

MADARIAGA, José María, (2004): Procedimientos de Auditoría, México.

MANTILLA B, Samuel Alberto, (2005): Control Interno Informe COSO, Bucaramanga, ECOE.

NORMAS ISO 9000, Enfoque basado en Procesos, para sistemas de gestión