

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

### Proyecto de Investigación previo a la obtención del título en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

**TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA PARA LA  
TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE  
URBANO TUNGURAHUA”**

**AUTORA:** Ana Cristina Vargas Pazmiño  
**DIRECTOR:** Ing. Mg. Mauricio Sierra Moreno

Ambato - Ecuador

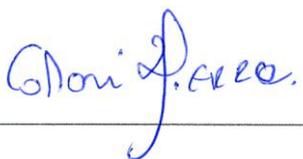
2014

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Mg. Colón Mauricio Sierra Moreno, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO TUNGURAHUA”, desarrollado por ANA CRISTINA VARGAS PAZMIÑO, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, considero que el informe investigativo se encuentra listo para la evaluación de conformidad con el Art. 15 del Capítulo II Sistema Tutorial, del Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 28 de Febrero del 2014

EL TUTOR



---

Ing. Mg. Colón Mauricio Sierra M.

## AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Ana Cristina Vargas Pazmiño con C.I. # 180353040-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el presente Trabajo de Graduación: “AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO TUNGURAHUA”, como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de investigación.

Ambato, 28 de Febrero del 2014



AUTORA

Ana Cristina Vargas Pazmiño

C.I. # 180353040-9

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema “AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO TUNGURAHUA”, elaborado por Ana Cristina Vargas Pazmiño, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 14 de mayo del 2014

Para constancia firman:



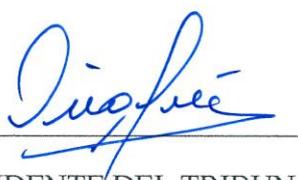
Dra. Ana Cristina Ortega

CALIFICADOR



Dr. Tito Mayorga

CALIFICADOR



PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

## ***DEDICATORIA***

*Con todo mi amor, el presente trabajo investigativo lo dedico a toda mi familia y de manera especial a mis queridas hijas Camila y Anahí por regalarme su tiempo y comprensión para poder cumplir mi sueño.*

*Ana Cristina Vargas*

## **AGRADECIMIENTO**

*Agradezco a Dios por darme las bendiciones y la oportunidad de obtener este sueño.*

*A mi tutor Ing. Mauricio Sierra y a todos los maestros que me guiaron durante la elaboración de mi trabajo investigativo.*

*A mi familia por su comprensión y apoyo incondicional.*

*A la Universidad Técnica de Ambato por brindarme los conocimientos para realizarme profesionalmente.*

*Y finalmente a los Directivos de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, por brindarme la información y permitirme contribuir en la Institución.*

*Ana Cristina Vargas*

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xi
ÍNDICE DE TABLAS .....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO .....	xiv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
EL PROBLEMA .....	1
1.1 Tema de Investigación .....	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	1
1.2.1. Contextualización.....	1
1.2.2. Análisis Crítico .....	5
1.2.2.1 Árbol de Problemas .....	5
1.2.3. Prognosis .....	6
1.2.4. Formulación del Problema .....	7
1.2.5. Interrogantes.....	7
1.2.6. Delimitación del objeto de investigación.....	8
1.2.6.1 Delimitación Espacial .....	8
1.2.6.2. Delimitación Temporal.....	8
1.3. Justificación.....	8
1.4. Objetivos .....	9
1.4.1. Objetivo General .....	9
1.4.2. Objetivos Específicos.....	9
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>10</b>
MARCO TEÓRICO.....	10

2.1. Antecedentes Investigativos.....	10
2.2. Fundamentación Filosófica .....	12
2.3. Fundamentación Legal.....	13
2.4. Categorías Fundamentales .....	21
2.4.1. Categorías Fundamentales .....	21
2.4.2. Subordinación Conceptual .....	22
2.4.3. Conceptualización de la Variable Independiente.....	23
2.5. Hipótesis.....	49
2.6. Señalamiento de Variables de la Hipótesis .....	49
2.6.1 Variable Independiente .....	49
2.6.2 Variable Dependiente.....	49
2.6.3 Unidad de observación.....	49
<b>CAPÍTULO III</b> .....	50
<b>METODOLOGÍA</b> .....	50
3.1. Enfoque Investigativo .....	50
3.2. Modalidad Básica de la Investigación.....	50
3.3. Nivel o tipo de Investigación .....	51
3.4. Población y Muestra.....	51
3.4.1 Población.....	51
3.4.2 Muestra .....	52
3.5. Operacionalización de las Variables. ....	53
3.6. Recolección de la Información.....	55
3.6.1 Plan de Recolección de Información.....	55
3.7. Plan de Procesamiento de la Información.....	57
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	58
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	58
4.1 Análisis de los Resultados.....	58
4.1.1 Entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” .....	59
4.1.2 Formulación de encuesta a los socios y personal administrativo de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” .....	62
4.2 Interpretación de datos .....	77
4.3 Verificación de la Hipótesis .....	78

<b>CAPÍTULO V</b> .....	84
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
5.1 Conclusiones.....	84
5.2 Recomendaciones.....	85
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	87
PROPUESTA.....	87
6.1. Datos Informativos.....	87
6.1.1. Título:.....	87
6.1.2. Institución ejecutora:.....	87
6.1.3 Beneficiarios:.....	87
6.1.4. Ubicación.....	87
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución:.....	87
6.1.6. Equipo técnico responsable.....	88
6.2 Antecedentes de la Propuesta.....	88
6.3 Justificación.....	89
6.4 Objetivos.....	90
6.4.1. Objetivo General.....	90
6.4.2. Objetivos Específicos.....	90
6.5 Análisis de Factibilidad.....	90
6.5.1. Factibilidad Legal.....	90
6.5.2. Factibilidad Organizacional.....	90
6.5.3. Factibilidad Tecnológica.....	91
6.5.4. Factibilidad Económico - Financiera.....	91
6.5.5. Factibilidad Ambiental.....	91
6.6 Fundamentación.....	91
6.6.1. El Control Interno.....	91
6.6.2. Objetivos del Sistema del Control Interno.....	92
6.6.3. Importancia del Control Interno.....	92
6.6.4. Componentes del Control Interno.....	93
6.6.5. Tipos de control.....	94
6.6.6. Métodos de evaluación del Control Interno.....	96
6.6.6.1. Método descriptivo o de memorándum.....	96

6.6.6.2. Método Gráfico (flujogramas) .....	96
6.6.6.3. Método de Cuestionario .....	96
6.6.7. El Riesgo .....	97
6.6.7.1. Valoración del riesgo .....	97
6.6.7.2. Identificación de riesgos de control .....	98
6.7 Metodología .....	99
6.7.1. Metodología del sistema de Control Interno .....	99
6.7.2. Plan Operativo.....	100
6.7.3. Desarrollo de Fases .....	101
6.7.3.1. FASE I .....	101
6.7.3.2. FASE II .....	120
6.7.3.3. FASE III.....	147
6.8 Administración.....	189
6.9. Previsión de la Evaluación .....	189
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	191
<b>Bibliografía</b> .....	191
<b>Bibliografía Linkografía</b> .....	193
<b>ANEXOS</b> .....	195

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Árbol de problemas.....	5
Gráfico No. 2: Conceptualización de Variables.....	21
Gráfico No. 3: Subordinación de las variables .....	22
Gráfico No. 4: Proceso de Toma de Decisiones .....	38
Gráfico No. 5: Indicador de Control de Gestión .....	44
Gráfico No. 6: Proceso Administrativo.....	47
Gráfico No. 7: Conocimiento de los Estatutos.....	62
Gráfico No. 8: Conocimiento Reglamento Interno .....	63
Gráfico No. 9: Acato al Reglamento Interno .....	64
Gráfico No. 10: Aplicación de Control Interno .....	65
Gráfico No. 11: Establecimiento de Objetivos .....	66
Gráfico No. 12; Evaluación de Objetivos .....	67
Gráfico No. 13: Riesgos en el cumplimiento de objetivos.....	68
Gráfico No. 14: Información contable .....	69
Gráfico No. 15: Recursos económicos.....	70
Gráfico No. 16: Analizar y tomar decisiones.....	71
Gráfico No. 17: Decisiones de los directivos.....	72
Gráfico No. 18: Cursos de capacitación.....	73
Gráfico No. 19: Balances Financieros y expectativas.....	74
Gráfico No. 20: Estrategias de control en objetivos .....	75
Gráfico No. 21: Implementación Modelo Control Interno .....	76
Gráfico No. 22 Representación Gráfica del Chi – Cuadrado.....	83
Gráfico No. 23 Componentes de Control Interno .....	94
Gráfico No. 24 Proceso del Control Interno .....	95
Gráfico No. 25 Sistema de identificación de riesgos .....	99
Gráfico No. 26 Organigrama Estructural de la Cooperativa Tungurahua .....	106
Gráfico No. 27: Flujograma Proceso de Recaudación.....	130
Gráfico No. 28: Flujograma Recaudación atrasos .....	132
Gráfico No. 29: Flujograma Préstamos Ordinarios.....	133
Gráfico No. 30: Flujogramas Préstamos Emergentes .....	136
Gráfico No. 31: Flujograma Recaudación Créditos.....	138
Gráfico No. 32: Flujograma adquisición de créditos .....	139
Gráfico No. 33: Organigrama Estructural Propuesto.....	151

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1: Población a Investigar.....	52
Tabla No. 2: Variable Independiente .....	53
Tabla No. 3: Variable Dependiente.....	54
Tabla No. 4: Preguntas Recolección de Información.....	56
Tabla No. 5: Formulario de Entrevista.....	59
Tabla No. 6: Conocimiento de los Estatutos.....	62
Tabla No. 7: Conocimiento Reglamento Interno .....	63
Tabla No. 8: Acato al Reglamento Interno .....	64
Tabla No. 9: Aplicación de Control Interno .....	65
Tabla No. 10: Establecimiento de Objetivos .....	66
Tabla No. 11: Evaluación de Objetivos .....	67
Tabla No. 12: Riesgos en el cumplimiento de objetivos.....	68
Tabla No. 13: Información contable .....	69
Tabla No. 14: Recursos económicos.....	70
Tabla No. 15: Analizar y tomar decisiones.....	71
Tabla No. 16: Decisiones de los directivos.....	72
Tabla No. 17: Cursos de capacitación.....	73
Tabla No. 18: Balances Financieros y expectativas.....	74
Tabla No. 19: Estrategias de control en objetivos.....	75
Tabla No. 20: Implementación Modelo Control Interno .....	76
Tabla No. 21: Verificación del Chi- Cuadrado .....	81
Tabla No. 22: Aplicación de Control Interno.....	82
Tabla No. 23: Análisis de situaciones .....	82
Tabla No. 24: Tabla de Frecuencias Observadas .....	82
Tabla No. 25: Tabla de Frecuencias Esperadas .....	82
Tabla No. 26: Tabla de cálculo del Chi – Cuadrado.....	83
Tabla No. 27: Plan Operativo .....	100
Tabla No. 28: Programa de Obtención de Información .....	101
Tabla No. 29 : Rutas de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”.....	105
Tabla No. 30: Nómina de Comisiones .....	109
Tabla No. 31: Matriz FODA de la Cooperativa Tungurahua.....	112
Tabla No. 32: Ponderación de la matriz EFI - EFE .....	113
Tabla No. 33: Ponderación de la matriz EFI - EFE .....	113
Tabla No. 34: Matriz EFI.....	113
Tabla No. 35: Matriz EFE.....	114
Tabla No. 36: Matriz de Evaluación de Perfil Competitivo.....	114
Tabla No. 37 : Cuestionario de C.I. para Gerencia .....	121
Tabla No. 38: Cuestionario de C.I. para Contabilidad.....	123
Tabla No. 39: Cuestionario de C.I. para Recaudación.....	125
Tabla No. 40: Cuestionario de C.I. Consejo de Administración.....	127
Tabla No. 41: Hoja de Hallazgos .....	142

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1: Formulario de entrevista .....	196
ANEXO No. 2: Formulario de encuesta .....	198
ANEXO No. 3 Entrevista de análisis preliminar .....	201
ANEXO No. 4 : RUC de la Cooperativa De Transportes “Tungurahua” .....	202
ANEXO No. 5 : Registro de Directivas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria .....	203
ANEXO No. 6: Balance de Situación Financiera al 31 De Diciembre del 2013	204
ANEXO No. 7: Balance de Resultados al 31 de Diciembre del 2013 .....	207
ANEXO No. 8 Análisis de la Situación Actual .....	209
ANEXO No. 9: Matriz de control de pasaje .....	210
ANEXO No. 10 Informe de Control Interno .....	212

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La Cooperativa de Transportes “Tungurahua” de la ciudad de Ambato, institución líder en prestación de servicio público de transporte urbano, se encuentra atravesando con el inadecuado control interno por la ausencia de una auditoría de gestión llevando incluso a obtener al final una incorrecta toma de decisiones en la gestión administrativa en la Institución.

Este inconveniente se viene acarreado desde algunos años atrás, tiempo en el cual la Cooperativa no ha podido controlar y evaluar las actividades de una manera eficiente y económica.

El progreso que ha tenido el sector de transporte urbano, hace que muchas de ellas busquen como controlar las actividades que vienen desarrollando, sobre todo si se trata de evaluar el uso eficiente de los recursos, la consecución de objetivos en el menor tiempo posible; ya que es necesidad primordial cuidar los bienes y el capital de cada uno de sus socios.

Un Modelo de Procedimientos y Políticas de Control Interno será una herramienta importante, que ayudará a la Cooperativa con seguridad razonable a conseguir sus objetivos de manera efectiva y eficiente, presentando una información confiable cumpliendo con las leyes y normativas vigentes.

El presente trabajo investigativo se pudo hacer posible, gracias al apoyo del Ing. Luis Santamaría, los señores socios y el personal administrativo de la Cooperativa quienes han brindado información importante de la institución.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas cooperativistas de transportación urbana, están identificadas como unidades económicas predestinadas a satisfacer diferentes necesidades entre cada uno de sus socios y por ende brindar un servicio de calidad y seguridad a sus usuarios.

En nuestra actualidad tener un método de evaluación y control, es de vital importancia puesto que servirá de gran ayuda a este tipo de Cooperativas para cumplir con los objetivos propuestos de manera eficiente, económica y eficaz, para toma de decisiones acertadas.

En el presente trabajo de investigación realizado en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” se centra en la implementación de un modelo de procedimientos y políticas de control interno como instrumento fundamental para la aplicación de una auditoría de gestión, el mismo que consta de seis capítulos de la siguiente manera:

En el Capítulo I, se presenta el Problema de Investigación, en donde se realiza la contextualización del problema de estudio, el planteamiento y la justificación del mismo y se trazan los objetivos para la realización del trabajo investigativo.

Dentro del Capítulo II, se ejecuta el Marco Teórico, con la fundamentación filosófica, legal, las categorías fundamentales de acuerdo a las variables, toda aquella teoría que sustenta a la investigación y se plantea la hipótesis.

En el Capítulo III, se establece la Metodología de la investigación, en el que se describe el enfoque, la modalidad y niveles de la investigación, se analiza la población y se calcula la muestra, luego de desarrolla la operacionalización de las variables con el respectivo plan y procesamiento de la información.

En cuanto al Capítulo IV, se desarrolla el Análisis e Interpretación de los resultados de las encuestas y entrevista realizadas al personal de la Cooperativa, donde una vez recopilado la información se procede a tabular y graficar cada

respuesta y así facilitar el análisis e interpretación dando origen a la verificación de la hipótesis.

En el Capítulo V, se determinan todas aquellas conclusiones y recomendaciones que han de salir de nuestro análisis e interpretación de los resultados obtenidos en el capítulo IV.

Y finalmente en el Capítulo VI, se presenta una Propuesta como una alternativa de solución al problema planteado, esperando que el presente trabajo sirva de guía y fuente de consulta para implementar un modelo de procedimientos y políticas de control interno, como herramienta de evaluación en una Auditoría de Gestión.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Tema de Investigación**

“Auditoría de Gestión y su incidencia para la toma de decisiones en la Cooperativa de Transporte Urbano Tungurahua”.

### **1.2. Planteamiento del Problema**

#### **1.2.1. Contextualización**

##### **Contextualización Macro**

La transportación urbana es un aspecto de vital importancia para la vida de cualquier urbe moderna para impulsar el desarrollo económico de la población. Miles de personas necesitan movilizarse diariamente a sus lugares de trabajo, a sus centros educativos, a realizar transacciones comerciales, a ejecutar trámites, o simplemente a recorrer la ciudad.

La transportación urbana en el Ecuador es atendida mayoritariamente por empresas del sector privado. Éstas funcionan bajo la denominación de cooperativas; pero en realidad se manejan como sociedades de responsabilidad limitada. Esta práctica hace que los socios manejen sus unidades de transporte de manera individual permitiendo que puedan canalizar sus propios proyectos económicos, casi, se diría como pequeñas empresas dentro de la cooperativa.

Sin embargo mantienen una relación de interdependencia solidaria en lo que tiene que ver con la consecución de préstamos y obtención de garantías ante instituciones bancarias o instituciones financieras.

De igual manera, la cooperativa asume la defensa con el compañerismo y la unión de sus socios cuando se trata de problemas o accidentes de tránsito.

Por último, las cooperativas de transportación urbana ejercen una acción solidaria cuando se trata de oponerse a leyes que lesione los intereses del sector, o cuando se impone conseguir de los poderes del Estado o de los gobiernos descentralizados la elevación de los pasajes.

### **Contextualización Meso**

La transportación en la Provincia de Tungurahua es muy competitiva y se ha convertido en un factor importante en el desarrollo económico y social de la ciudad.

Las empresas cooperativistas están identificadas como unidades económicas predestinadas a satisfacer diferentes necesidades entre cada uno de sus socios y por ende brindar un servicio de calidad y seguridad a sus usuarios.

Todo este conjunto de servicios de transportación compiten entre sí. Entendemos que en el ambiente físico, Ambato es una ciudad de contrastes. Entre el llamado “centro” y los “barrios altos”, se puede encontrar diferencias topográficas, trazado de calles, ubicación del comercio, de la administración, entre otros.

Estos elementos propician que los recorridos sean más o menos prolongados y que haya líneas que tienen mayor número de usuarios que otras. Estos aspectos influyen en la relación de costos-beneficios que las cooperativas de transporte urbano deben enfrentar.

Los transportistas urbanos luego de dos largos años de lucha y perseverancia, lograron que el Ilustre Municipio de Ambato apruebe una módica elevación de las tarifas, que más bien fue una igualación a nivel nacional aprobada en el año 2002,

ésta nivelación está vigente en la ciudad de Ambato a partir del mes de febrero de 2011, ascendiendo el costo del pasaje a 0.25 centavos de dólar. Con este logro, quizá se podrá equilibrar la economía de las diferentes cooperativas de transporte urbano, y por ende la economía de sus socios, choferes y de cada una de sus familias.

### **Contextualización Micro**

En la ciudad de Ambato el servicio de transportación urbana es atendido por empresas o cooperativas de transporte como Unión Ambateña, Tungurahua, Cía. JERPAZSOL, Los Libertadores y Vía Flores, sumando entre ellas 431 unidades de transporte, a las cuales se debe añadir las 50 cooperativas de taxis con un total de 2391 cupos vehiculares según datos otorgados por la Unidad de Transporte y Tránsito Terrestre del Ilustre Municipio de Ambato. A éstas hay que añadir otras empresas como Atahualpa, Manuelita Sáenz, que cubren rutas interparroquiales, con la Capital Provincial.

Una de las principales empresas de transporte urbano es la Cooperativa de Transportes de Buses Urbanos “Tungurahua”. Fundada en 1950, lleva prestando el servicio a la comunidad ambateña por el lapso de 64 años. Durante todo este tiempo no se ha ejecutado una auditoría de gestión que permita controlar la correcta utilización de los recursos y evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos y así tener un diagnóstico de la situación actual de la empresa que permita orientar las políticas de la institución en pos a mejorar el servicio, identificar debilidades y fortalezas, amenazas y oportunidades mediante las cuales se permita aplicar los correctivos necesarios para lograr enfrentar la época de crisis que estamos atravesando. Es necesario tener conocimiento pleno de los procedimientos que cada uno de los administradores vienen ejecutando en la Cooperativa Tungurahua en pos de mejorar el trabajo y por ende las utilidades de cada uno de los socios.

El número de socios es de 157, como se encuentra registrado en la Unidad de Transporte y Tránsito Terrestre del Ilustre Municipio de Ambato y en la Dirección Provincial de Inclusión Económica y Social de Tungurahua.

De acuerdo a lo que dispone la Ley de Cooperativas, la Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Buses “Tungurahua”, está estructurada orgánicamente por la Asamblea General de Socios; conformada por 157 socios, el Consejo de Vigilancia, el Consejo de Administración conformado por la Gerencia, Secretaría, Contabilidad, Caja – Recaudación, Servicios Generales y las Comisiones de: Vigilancia, Educación, Asuntos Sociales, Crédito, Revisión y Accidentes, Adquisición y la comisión de Control y Disciplina.

## 1.2.2. Análisis Crítico

### 1.2.2.1 Árbol de Problemas

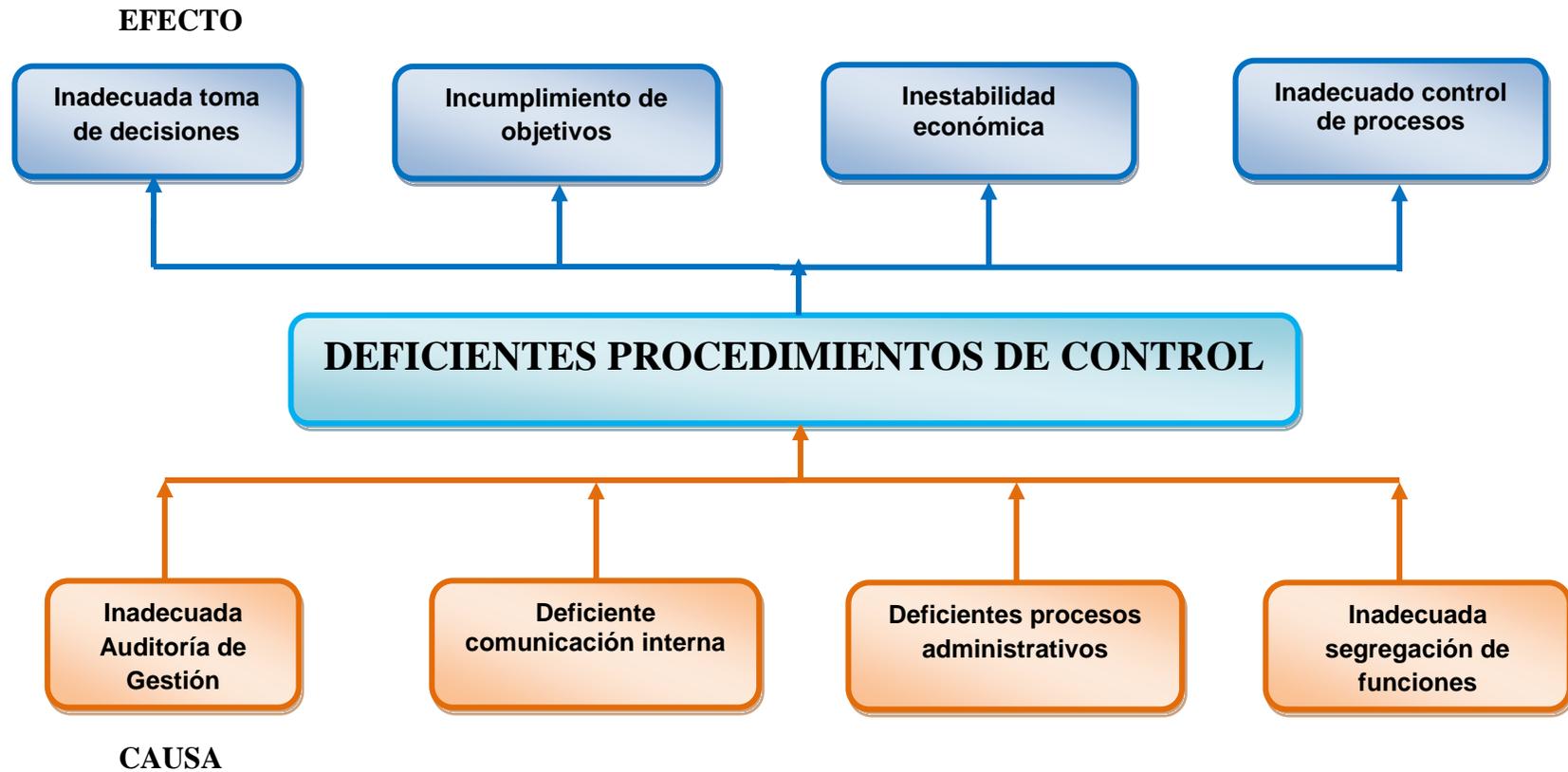


Gráfico No. 1: Árbol de problemas

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Vargas, Ana (2014)

En la Cooperativa de Transportes Tungurahua, existen deficientes procedimientos de control a cada una de las actividades que se viene realizando por parte del personal administrativo de la Cooperativa, ya que no se ha realizado una Auditoría de Gestión que permita examinar los procesos y tomar decisiones acertadas dentro de la organización, por lo tanto, no se puede tener un conocimiento pleno del cumplimiento de objetivos, faltando así con las expectativas de todos y cada uno de los socios de la cooperativa, los mismos que han llegado a invertir valiosas sumas de dinero, con el fin de obtener rentabilidad y progreso económico dentro de la sociedad.

Una de falencias que afecta a la cooperativa es la deficiente comunicación interna que existe entre los directivos y los socios, llegando a tergiversar la información, ocasionando malos entendidos y el incumplimiento de objetivos.

Además se visualiza deficiencia en los procesos administrativos, lo que impide conseguir los objetivos a cabalidad y evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de las actividades propuestas.

Todos estos aspectos negativos podrán ser resueltos mediante la utilización crítica del modelo de procedimientos y políticas de control interno que se está proponiendo.

### **1.2.3. Prognosis**

Todas las instituciones requieren de periódicos controles e investigaciones que les den un diagnóstico de su situación contable, financiera y de gestión. No hacerlo significa un riesgo que podría conducirlos al fracaso. En la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, no es la excepción puesto que se requiere de manera urgente un modelo de procedimientos y políticas de control interno que permita distinguir posibles desviaciones económicas, procesos incompletos, inconformidad en el servicio y pérdidas de tiempo, de no contar la Cooperativa con un eficiente método de control interno sin duda disminuirá su capital de trabajo, no tendrán liquidez para cubrir sus pasivos y se reflejará los resultados

negativos en los Balances llevando a una pérdida monetaria y falta de credibilidad a la Cooperativa.

Bajo estas circunstancias, la propuesta de implementar un modelo de procedimientos y políticas de control interno como una herramienta fundamental para emprender una auditoría de gestión en la mencionada cooperativa de transportes, le va permitir evaluar el grado de eficiencia y eficacia así como también analizar las fortalezas y debilidades de la Cooperativa de Transporte Urbano “Tungurahua” en el uso y manejo de sus recursos, la calidad del servicio que ofrece a los usuarios.

Existe en la actualidad una alta competitividad en cooperativas de transporte, en donde lo que prevalece es el servicio de calidad acompañado de seguridad y buen trato a los usuarios, obligando a la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” a buscar nuevas estrategias desde la administración que brinden un servicio mejor.

Así las cosas, no se observa la posibilidad de mejorar los servicios y de convertir a la Cooperativa Tungurahua en un modelo de excelencia y de progreso para la ciudad, la provincia, el país y por ende para el mundo entero.

#### **1.2.4. Formulación del Problema**

¿De qué manera incide la auditoría de gestión en la toma de decisiones en la Cooperativa de transportación Urbana “Tungurahua”?

#### **1.2.5. Interrogantes**

¿Se ha realizado una Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”?

¿Se han diseñado estrategias que permitan tomar decisiones en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” de la ciudad de Ambato?

¿La Cooperativa de Transportes “Tungurahua” cuenta con un modelo de procedimientos y políticas de control interno?

### **1.2.6. Delimitación del objeto de investigación**

El presente estudio se realiza en la Cooperativa de Transporte Urbano “Tungurahua”, de la ciudad de Ambato, ubicado en la Parroquia la Merced en la Avenida Unidad Nacional 08-20 y Primera Imprenta, el mismo que se desarrollará en el periodo comprendido entre el 1 de julio al 31 de diciembre del 2013.

#### **1.2.6.1 Delimitación Espacial**

Cooperativa de Transporte Urbano “Tungurahua”, en la ciudad de Ambato.

#### **1.2.6.2. Delimitación Temporal**

La investigación se aplicará en el período del 1 de julio al 31 de diciembre del 2013.

### **1.3. Justificación**

Se justifica la propuesta de investigación bajo las siguientes consideraciones:

- La presente investigación se basa en una justificación metodológica ya que propone nuevas estrategias para generar conocimientos y mejorar la evaluación de los procedimientos en la institución.
- Una investigación de esta naturaleza, sin duda alguna tiene justificación teórica, ya que servirá para ampliar y profundizar los conocimientos de la investigadora en materia de control interno y auditoría de gestión, que es uno de los pilares de nuestra actividad profesional.
- La investigación además tiene justificación práctica por lo que al aplicar un modelo de procedimientos y políticas de control interno, será de enorme beneficio para la propia Cooperativa ya que podrá disponer de una herramienta válida para enrumbar una Auditoría de Gestión por mejores caminos de la empresa, verificando el grado de eficiencia y eficacia en el cumplimiento de metas y objetivos, así como también para aquellas empresas que se encuentren en las mismas falencias que la institución investigada, debido a que puede ser considerada como una guía para

innovar y buscar nuevos servicios buscando principalmente la satisfacción del cliente y el aseguramiento de una economía fortificada.

- Finalmente la investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, pues se dispone del tiempo suficiente para su desarrollo, acceso a las fuentes de información y bibliográficas, con la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y sobre todo voluntad para cumplir con el trabajo.

El modelo de procedimientos y políticas de control interno que se propone cuenta con un enfoque Gerencial–Operativo y de Resultados porque evalúa los procedimientos y la gestión realizada para la consecución de objetivos y metas mediante la ejecución de planes, programas, actividades, proyectos y operaciones en una institución, todos estos expresados con la eficiencia deseada, lo que será socialmente útil y cuyos resultados serán medibles por su calidad e impacto proporcionando estabilidad económica, social y laboral que se reflejará en una mejor calidad de vida tanto para los socios como el personal que colabora con la cooperativa.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General**

Determinar si la Auditoría de Gestión incide en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

### **1.4.2. Objetivos Específicos**

- Investigar si se ha realizado una Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”.
- Brindar información relevante que permita la toma de decisiones en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”
- Proponer un modelo de procedimientos y políticas de control interno que permitan normar y evaluar el grado de cumplimiento en los procesos en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” de la ciudad de Ambato.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes Investigativos**

Sobre auditoría de gestión existe una apreciable cantidad de estudios, investigaciones, monografías y ensayos. Es decir, hay abundantes fuentes de conocimiento en esta materia.

Sin embargo, aplicando la técnica de la entrevista fue posible determinar que no existe un proyecto de investigación similar a la implementación de procedimientos y políticas de control interno como pilar fundamental en la aplicación de una auditoría de gestión aplicada a una empresa de la transportación urbana, que funciona bajo la denominación de cooperativa. Es de anotar que la Cooperativa de Transportación Urbana “Tungurahua”, a pesar de mantener una estructura propia de las cooperativas, en general, desde una perspectiva operativa, dista mucho de practicar la filosofía cooperativista. En la práctica funciona como una empresa con ánimo de lucro, en donde cada uno de los socios maneja su economía y sus finanzas.

Esta peculiaridad de la institución hace que el modelo de procedimientos y políticas de control interno propuesto tenga, así mismo peculiares características. En realidad, no se tiene conocimiento sobre investigaciones en el campo de auditoría a empresas de la transportación urbana que funcionan bajo la figura de cooperativas, pero que operativamente adoptan la modalidad de empresas con fines de lucro, como acontece con la Cooperativa de Transportación Urbana “Tungurahua”.

Existe una variada bibliografía que aborda el tema propuesto por el investigador: “Auditoría de Gestión y su incidencia para la toma de decisiones”, la misma que se citará, a continuación la siguiente:

- Según el trabajo investigativo de Carvajal, A. (2012, pág. 120), con el título “Auditoría de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la Importadora y Comercializadora Cobra Security División de la ciudad de Ambato”, tiene como objetivo Analizar el cumplimiento de objetivos para determinar la incidencia en la toma de decisiones en el desarrollo de la planificación empresarial.
- En el trabajo investigativo “Auditoría de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Fácil” de Aguagallo (2011, pág. 56), se puede concluir que los funcionarios que laboran en la institución deben conocer los procedimientos para otorgar Créditos, los mismos que deben tener un seguimiento minucioso, para no tener inconvenientes al momento de recuperar la cartera, además el personal no está siendo capacitado continuamente, lo que perjudica a la Cooperativa en el desarrollo normal y eficiente de sus actividades.
- Según Doris Velásquez (2004: página 158). Concluye que la Auditoría de Gestión Calzado Misshell, permitió determinar y realizar un análisis de las principales áreas críticas de la empresa, sus causas y efectos con el fin de eliminar estas deficiencias a través de la aplicación de las recomendaciones planteadas en el informe de auditoría.
- En su trabajo investigativo con el tema “La Gestión de recaudación y su incidencia en la toma de decisiones de inversión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario” María José Ojeda (2013, pág. 142), concluye que existe la necesidad de implementar un producto financiero orientado al impulso económico del sector educativo para solventar distintos gastos.
- Según la investigación en la Cooperativa de Transportes Libertadores en el año 2010 con el tema: “La Administración por objetivos y su impacto en la Gestión Financiera” de Gustavo Javier Gavilanes (2010, pág. 92), concluye, que existe un desconocimiento e incumplimiento de los objetivos planteados lo que dificulta un crecimiento económico social, además la gestión

administrativa no es la más adecuada lo que impide determinar y por lo tanto alcanzar sus objetivos.

- Según la investigación “Sistemas de Control Interno como herramienta para fortalecer la Gestión Administrativa operacional de Demaco” de Carvajal Rosales Piedad, (2005, pág. 108), concluye que el Control interno en la empresa es una herramienta muy esencial para poder corregir errores es importante saber llevar el manejo adecuado de los métodos y procedimientos que generan cambios positivos y así lograr los objetivos propuestos.
- Por otra parte en el estudio realizado por Martha Cecilia Hango sobre “El control interno y su incidencia en la liquidez de Megaprofer S.A.” (2012, pág. 110), concluye que existen distintos errores en los procedimientos de control interno, los mismos que deben ser determinados acertadamente para proporcionar mejoras en las áreas con dificultad, además no existen controles en los manejos de Efectivo y en las adquisiciones de productos.
- Almeida, Melva Gabriela, (2013, pág. 65) en su trabajo investigativo del 2013 con el tema “La Auditoría de Gestión y su incidencia en la certificación ISO 9001-2008 en Industrial Catedral S.A. en el año 2011”; concluye que no se han actualizado los procedimientos de Auditoría Interna, además no existe un procedimiento en el cual se detallen las actividades y cada uno de los responsables de las no conformidades y las acciones correctivas. Por lo que la investigadora recomienda que se debe actualizar las políticas, procedimientos, manuales, instructivos, y objetivos de calidad previos a la ejecución de la auditoría interna sobre el sistema de gestión de la calidad, dando a conocer oportunamente al personal los cambios realizados para que exista una buena comunicación y se puedan así cumplir con los objetivos deseados.

## **2.2. Fundamentación Filosófica**

La investigación que se presenta, se desarrollará en base a la normativa del paradigma positivista o empírico, porque trabaja sobre una hipótesis para luego comprobar o verificar que así sucedió, apoyándose en la estadística siendo una manera de cuantificar, verificar y medir los elementos de estudio, con el propósito

de establecer leyes y explicaciones generales por las que se rigen el objeto de estudio.

La auditoría de gestión es una herramienta de planificación y diagnóstico que le da una respuesta a las exigencias que requiere cualquier tipo de tratamiento de empresas de la transportación urbana. Si señalamos específicamente el caso de la transportación urbana en la ciudad de Ambato, entonces debe decirse que una auditoría de gestión en la Cooperativa de Transportación Urbana “Tungurahua”, e inclusive a las otras cooperativas similares, se presenta como una necesidad ineludible y hasta urgente.

Debe entenderse que una auditoría no es, como muchos lo entienden, una operación correctiva mediante la cual se va a señalar culpables de errores, incompetencias o actos de corrupción; la auditoría es, sobre todo, un examen o una operación de recopilación de información que puede servir de ayuda en la adopción de decisiones.

Finalmente, la realización de una auditoría en la Cooperativa de Transporte Urbano “Tungurahua” debe tomarse como una cuestión de principios, para establecer responsabilidades en lo positivo y lo negativo de la administración de los bienes de la institución.

### **2.3. Fundamentación Legal**

El proyecto de investigación que se propone, para su desarrollo debe respaldarse en leyes o normas legales que determinan las instituciones de transportes; así como las actividades en la Cooperativa de Transporte Urbano “Tungurahua”.

Toda fundamentación legal se inicia por los mandatos constitucionales. El Art. 66, numeral 15 garantiza a los ciudadanos “el derecho al trabajo y a desarrollar actividades económicas en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”.

**Ley de Cooperativas.**- El Art. 67 describe las clases de cooperativas y entre éstas destaca las de servicios en las que se define el servicio de transporte. En el Art.

102 se dice: “El Estado, en consideración a que el sistema cooperativo es uno de los medios positivos para el desarrollo económico, social y moral del país, declara de necesidad nacional y beneficio público a las organizaciones cooperativas y garantiza su libre desarrollo y autonomía”.

Art. 41.- Tanto el Presidente del Consejo de Administración como el del Consejo de Vigilancia serán designados por los respectivos consejos, de entre sus miembros.

Art. 42.- Las dificultades y controversias surgidas entre el Consejo de Vigilancia y cualquiera de los socios o entre los socios, serán resueltas por el Consejo de Administración. Si los conflictos surgieren entre los socios y el Consejo de Administración, serán resueltos por el Consejo de Vigilancia. Tanto los fallos del Consejo de Administración como los del Consejo de Vigilancia serán susceptibles de apelación ante la Asamblea General.

Art. 47.- Las comisiones especiales pueden ser designadas por la Asamblea General o por el Consejo de Administración; pero en todas las cooperativas y organizaciones de integración del movimiento habrá obligatoriamente la Comisión de Educación y la de Asuntos Sociales.

Art. 48.- Las atribuciones, limitaciones y deberes específicos, tanto de los organismos como de los dirigentes de las cooperativas, se determina en el Reglamento General, además de los que pueden constar en el estatuto de la institución, que no podrán estar en conflicto con las disposiciones de esta Ley o del indicado Reglamento.

#### Beneficios y Sanciones

Art. 102.- El Estado, en consideración a que el sistema cooperativo es uno de los medios positivos para el desarrollo económico, social y moral del país, declara de necesidad nacional y beneficio público a las organizaciones cooperativas, y garantiza su libre desarrollo y autonomía.

**Ley de Tránsito y Transporte Terrestre**, por definición esta ley “Tiene por objeto la planificación, reglamentación y el control del tránsito y el transporte terrestre, el uso de vehículos a motor, de la circulación peatonal, el control y prevención de accidentes, la contaminación ambiental y el ruido producido por vehículos a motor y la tipificación y juzgamiento de la infracciones de tránsito”.

### **Agencia Nacional de Tránsito**

Reglamento General para la aplicación de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestre.

**Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y el Reglamento para la Aplicación de la ley de Régimen Tributario Interno**, decreto ejecutivo por la Constitución de la República orientados a la eficiencia en la recaudación tributaria y la contribución equitativa para los habitantes del Ecuador:

Art. 4.- Partes relacionadas.- Con el objeto de establecer partes relacionadas, a más de las referidas en la Ley, la Administración Tributaria con el fin de establecer algún tipo de vinculación porcentaje de capital o proporción de transacciones, tomará en cuenta, entre otros, los siguientes casos:

1. Cuando una persona natural o sociedad sea titular directa o indirectamente del 25% o más del capital social o de fondos propios en otra sociedad.
2. Las sociedades en las cuales los mismos socios, accionistas o sus cónyuges, o sus parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, participen directa o indirectamente en al menos el 25% del capital social o de los fondos propios o mantengan transacciones comerciales, presten servicios o estén en relación de dependencia.
3. Cuando una persona natural o sociedad sea titular directa o indirectamente del 25% o más del capital social o de los fondos propios en dos o más sociedades.

4. Cuando una persona natural o sociedad, domiciliada o no en el Ecuador, realice el 50% o más de sus ventas o compras de bienes, servicios u otro tipo de operaciones, con una persona natural o sociedad, domiciliada o no en el país.

Los contribuyentes que cumplan con los preceptos establecidos en esta norma estarán sujetos al régimen de precios de transferencia y deberán presentar los anexos, informes y demás documentación relativa a los precios de transferencia, en la forma establecida en este reglamento, sin necesidad de ser notificados por la Administración Tributaria.

Para establecer partes relacionadas cuando las transacciones realizadas entre éstas, no se ajusten al principio de plena competencia la Administración aplicará los métodos descritos en este reglamento.

Art. 5.- Grupos económicos.- Para fines tributarios, se entenderá como grupo económico al conjunto de partes, conformado por personas naturales y sociedades, tanto nacionales como extranjeras, donde una o varias de ellas posean directa o indirectamente 40% o más de la participación accionaria en otras sociedades.

**Estatuto de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”** en el que se definen varias disposiciones y normas claras y oportunas para todos y cada uno de los socios, directivos y personal administrativo, las mismas que deben ser acatados con responsabilidad y cumplimiento, entre las más relevantes se cita:

#### Título Primero

Art. 4.- Fines de la Cooperativa.-

La Entidad tendrá las siguientes finalidades:

- a) Prestar el servicio público de transporte de pasajeros en la mejor forma posible a la colectividad del Cantón Ambato, de la Provincia de Tungurahua y el país en general, realizando el transporte urbano, suburbano e interprovincial de pasajeros, en las líneas establecidas o que

se llegaren a establecer, de acuerdo a las necesidades del público y de las correspondientes autorizaciones de los organismos competentes;

- b) Acatar las resoluciones de los organismos de Tránsito sobre horarios, estacionamientos, pasajes, entre otros.;
- c) Proceder a la creación de servicios auxiliares del transporte para el servicio exclusivo de sus socios;
- d) Tratar de alcanzar por todos los medios lícitos y posibles el mejoramiento y superación en los campos social, cultural, económico y humano de sus asociados;

Tratar de alcanzar en la mayoría en la medida de las posibilidades de la Cooperativa, la dotación de los servicios sociales que sean indispensables para cumplir con el objetivo anterior;

Desarrollar actividades lícitas, comerciales y económicas relativas al servicio que presta, así como también la adquisición de vehículos motorizados, repuestos, accesorios y lubricantes para los mismos, al servicio de los cooperados;

Realizar las inversiones indispensables para conseguir el fomento de la educación cooperativa de sus socios, en los niveles que redunden en beneficio exclusivo de los mismos;

Establecer normas para fomentar el ahorro y servicios de mutua cooperación a favor de sus asociados; para el efecto, se podrá estructurar mecanismos idóneos de ahorro al interior de la Cooperativa;

Prestar a los socios servicio de asistencia social, tales como asistencia médica, jurídica, ayuda en caso de accidentes de tránsito y otros que se regularán en el Reglamento interno, y;

Las demás establecidas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

## Art. 5.- MEDIOS

Para conseguir los fines económicos y sociales determinados en el presente Estatuto, la Cooperativa podrá obtener préstamos y otorgar garantías ante instituciones bancarias y particulares, sociedades u organizaciones cooperativas, nacionales y extranjeras así como participar en objetivos similares que representen beneficio e interés para la Entidad y sus socios.

## Título II

### Art. 9.- DERECHOS DE LOS SOCIOS.-

Constituyen derechos de los socios:

- a) Asistir a las Asambleas Generales y ejercer en ellas el derecho de voz y voto;
- b) Elegir y ser elegidos para los cargos que les encomienden la Asamblea General y el Consejo de Administración;
- c) Solicitar informes sobre la marcha económica y administrativa de la entidad, a los organismos pertinentes;
- d) Realizar en la entidad todas las operaciones propias de la Cooperativa;
- e) Participar en igualdad de condiciones con los demás socios de los beneficios que la entidad otorgue a sus miembros;
- f) Solicitar al Presidente de la Cooperativa la convocatoria a Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria. Esta petición deberá estar firmada, por lo menos, por la tercera parte de los socios;
- g) Solicitar auxilio económico a la Cooperativa por accidentes de trabajo de tránsito, de conformidad con el Reglamento Interno, y;
- h) Los demás estipulados en la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

## Art.- DEBERES DE LOS SOCIOS

Los siguientes son los deberes de los socios:

- a) Cumplir con sus compromisos económicos para con la entidad, en el plazo que determine el Consejo de Administración o la Asamblea General;
- b) Concurrir puntualmente a las sesiones o reuniones a las que sea convocado, ya en calidad de socio o en calidad de directivo;
- c) Pagar la cuota de admisión no reembolsable y las cuotas especiales fijadas en la Asamblea General;
- d) Pagar las cuotas ordinarias y extraordinarias fijadas por los organismos de la Cooperativa;
- e) Conocer las Leyes de Tránsito que rigen al país;
- f) Respetar turnos, tarifas y demás instrucciones para el mejor servicio de la Cooperativa;
- g) Comunicar oportunamente el cambio de domicilio;
- h) Poner en conocimiento de los organismos de la Cooperativa, ya sea en forma verbal o escrita, las infracciones cometidas por los socios, funcionarios o empleados de la Institución;
- i) Acatar las órdenes emanadas de los organismos y personeros de la Cooperativa y desempeñar fiel y oportunamente las comisiones que le fueren encomendadas;
- j) Observar una conducta armónica con la convivencia social y cuidar solícitamente los intereses de la Cooperativa, y;
- k) Los demás contemplados en la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

### **Reglamento Interno de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”**

**Art. 7.-** Para ser admitido como Socio de la Cooperativa, el interesado deberá presentar una solicitud de ingreso dirigida al Presidente del Consejo de Administración manifestando expresamente su conocimiento de la Organización, del Estatuto del Reglamento Interno, y las regulaciones impartidas por los organismos directivos de la Entidad.

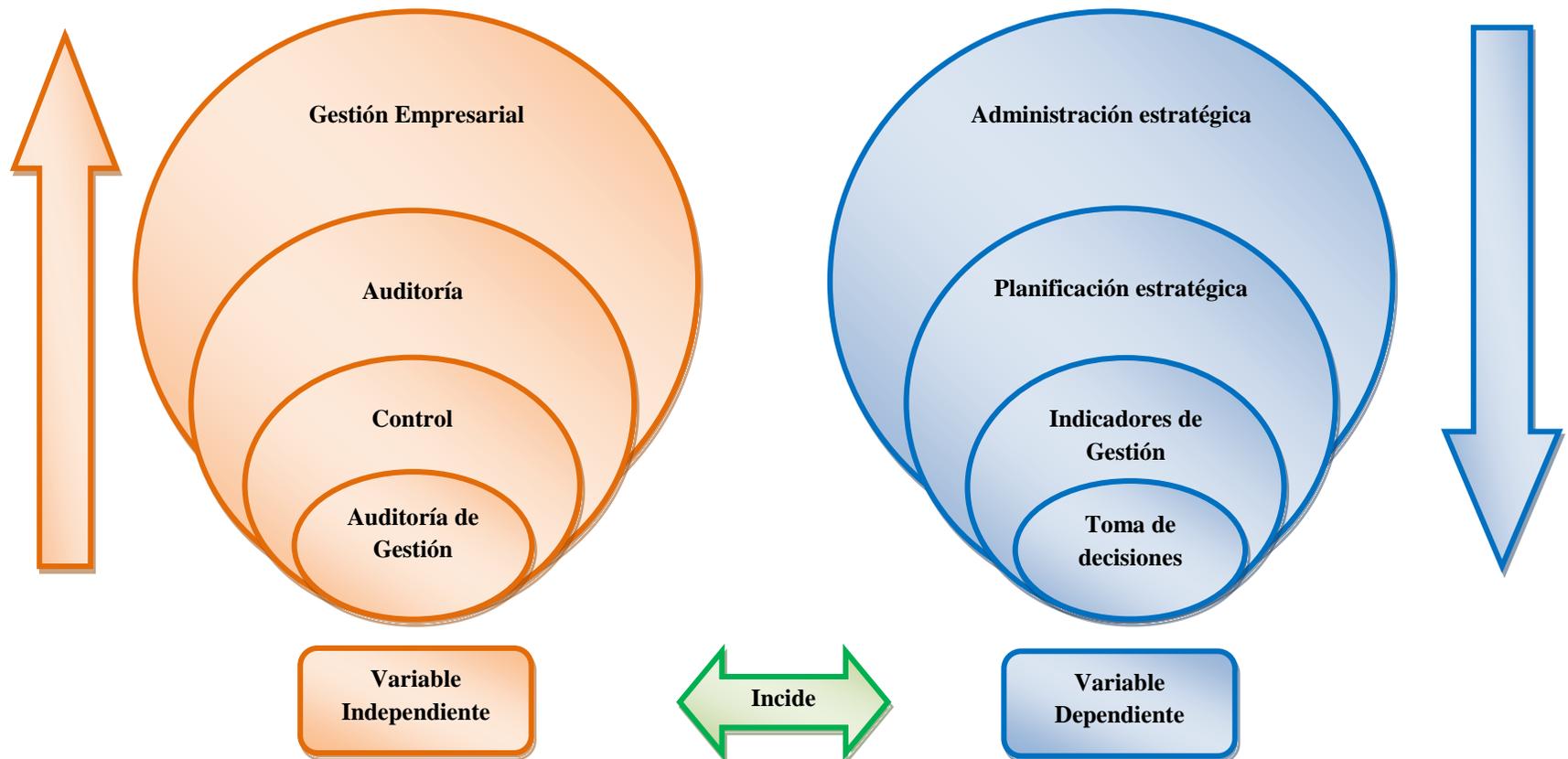
A la solicitud de ingreso deberá acompañarse obligatoriamente una certificación y garantía de por lo menos dos Socios de la Cooperativa, que digan relacionarse a los siguientes hechos:

- a) Buena conducta y honorabilidad;
- b) Solvencia moral y económica.

**Art. 9.-** El aspirante a Socio deberá tener licencia de Chofer Profesional expedida por las respectivas autoridades de Tránsito y cumplirá obligatoriamente en manejar personalmente su Vehículo como lo dispone el art. (186 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas y el art. 7 literal b) del Estatuto.

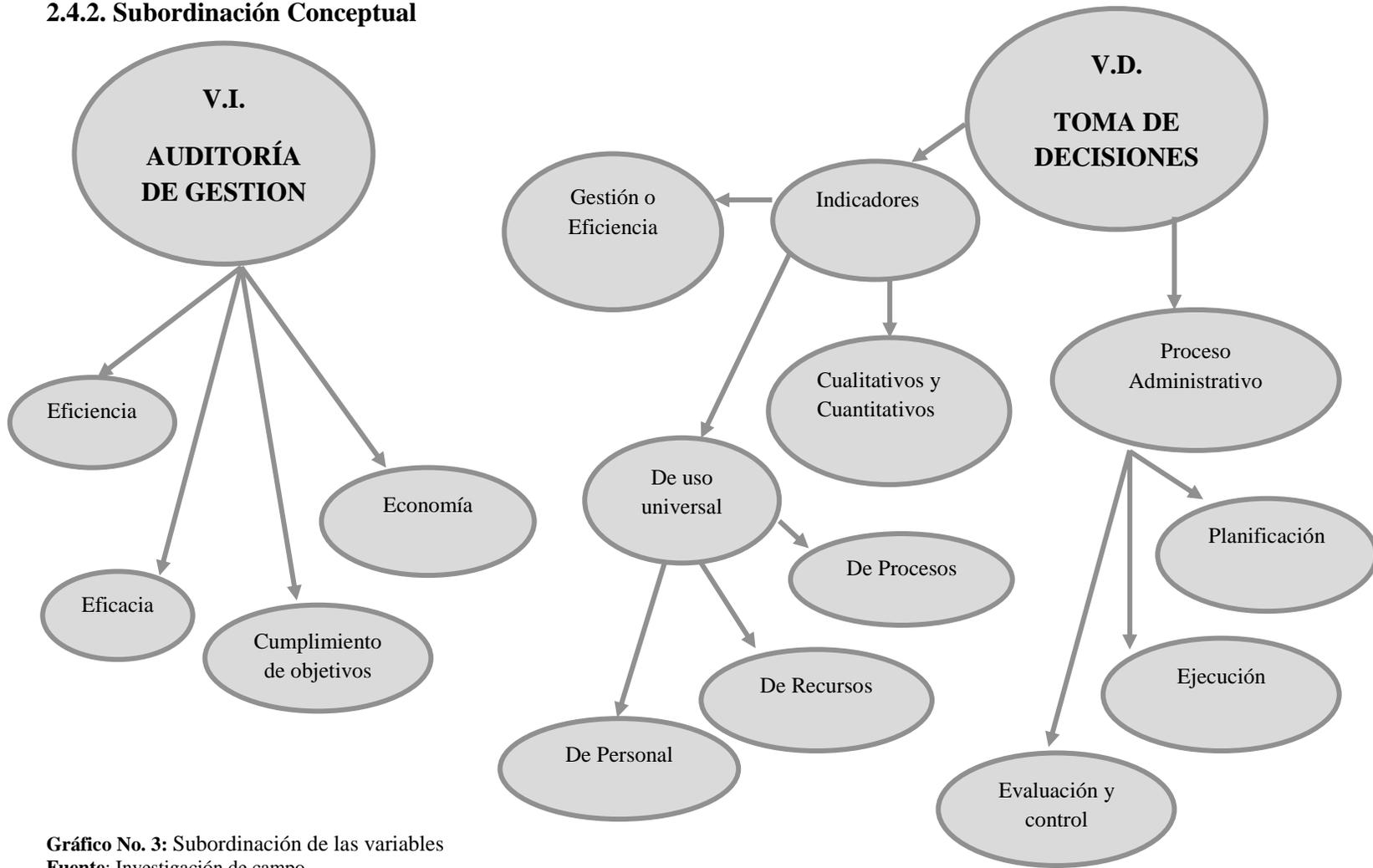
## 2.4. Categorías Fundamentales

### 2.4.1. Categorías Fundamentales



**Gráfico No. 2:** Conceptualización de Variables  
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vargas, Ana (2014)

**2.4.2. Subordinación Conceptual**



**Gráfico No. 3:** Subordinación de las variables  
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vargas, Ana (2014)

### **2.4.3. Conceptualización de la Variable Independiente**

#### **Gestión Empresarial**

Para Netbiblo (2003, pág. 9) comenta sobre la Gestión Empresarial “El diccionario de la Real Academia Española da como dos primeras acepciones de la palabra Gestión: acción y efecto de gestionar, acción y efecto de administrar, por tanto, identifica los conceptos de gestión y administración”. “Santesmases conceptúa administración como dirección y gestión de una actividad económica o empresarial. Es un proceso que consiste en planificar, organizar, dirigir controlar y coordinar los esfuerzos de una organización, así como utilizar los demás recursos con el fin de conseguir los objetivos”.

(Definición de Gestión Empresarial), dice acerca de la Definición de gestión empresarial “Cuando decimos gestión empresarial hacemos referencia al proceso de administración de una empresa, que engloba las tareas de planificación, dirección, organización, como así también evaluación o control del desarrollo empresarial.”

La gestión de una empresa supone la administración y control de varias áreas: por ejemplo, la de producción, en cuanto a determinar la cantidad de productos que estamos capacitados para producir, qué cantidad precisamos producir para que el negocio sea sostenible. Luego, el área de los recursos humanos, con la gestión del capital humano con el cual contamos en nuestra empresa y que debemos elegir y mantener de acuerdo a sus habilidades personales que permitan obtener beneficios de plusvalía (o valor agregado) a nuestra empresa (y en algunos casos a nuestros productos).

Sin embargo, la planificación y el modelo de la gestión empresarial no sólo es aplicable a las organizaciones puramente comerciales, industriales o de negocios, sino que también organizaciones del tercer sector toman cuestiones como la gestión de recursos humanos o la organización de trabajos en equipos, que permitan arribar de manera óptima a los resultados esperados y así de esta forma lograr los objetivos propuestos en la instancia de planificación.

La gestión empresarial no sólo se vale de teorías o de principios abstractos, sino también de técnicas y “maneras de hacer”, como el caso de quienes se especializan en las áreas de marketing o publicidad que despliegan toda una artillería de técnicas para desarrollar campañas en lanzamiento de nuevos productos o servicios, pero antes de eso, sobre todo el marketing, se dedica a reconocer entre la población que consume nuestros bienes o servicios, qué nuevos bienes o servicios esa gente necesita. Para esto, por ejemplo pueden utilizar técnicas como encuestas de opinión, grupos focales para conocer opiniones y pensamientos de nuestros consumidores de manera más profunda, y realizar así un análisis que permita, en el mediano plazo, ampliar las capacidades productivas de nuestro negocio.

El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que esté aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

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

En mi parecer la Gestión empresarial es todo lo concerniente a la planificación, control y evaluación de varias actividades en una institución, con la finalidad de lograr las metas y objetivos propuestos con el apoyo de un equipo de trabajo.

### **Auditoría**

La Auditoría es definida según Dávalos Arcentales (1981, pág. 51) como un “Examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, realizando con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar, evaluar y elaborar el respectivo informe sustentado en a las evidencias obtenidas por el auditor, que contiene sus cometarios, conclusiones y sugerencias

para mejoras y, en caso de examen de los estados financieros, el correspondiente dictamen profesional”.

“La auditoría es un examen integral sobre la estructura. Las transacciones y el desempeño de una entidad económica, para contribuir a la oportuna prevención de riesgos”. (Sanchez & Domínguez Morán, 2013, pág. 15)

Según McGraw-Hill, (pág. 4)“Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantificable de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.”

La actividad de auditar consiste en realizar un examen de los procesos y de la actividad económica de una organización para confirmar si se ajustan a lo fijado por las leyes o los buenos criterios y que tiene como objeto la emisión de un informe dirigido a poner de manifiesto su opinión responsable sobre la fiabilidad de la citada información a fin de que se pueda conocer y valorar dicha información por terceros.

Por otro lado en las (NEA, pág. 1) se detalla lo siguiente en cuanto a Auditoría:

Objetivo de una auditoría:

1. El objetivo de una auditoría de estados financieros es hacer posible al auditor expresar una opinión sobre si los estados financieros están preparados, en todos los aspectos importantes, de acuerdo con un marco de referencia identificado para informes financieros. La frase utilizada para expresar la opinión del auditor es “presentar razonablemente, en todos los aspectos importantes”.
2. Aunque la opinión del auditor aumenta la credibilidad de los estados financieros, el usuario no puede asumir que la opinión es una seguridad en cuanto a la futura viabilidad de la entidad ni a la eficiencia o efectividad con que la administración ha llevado a cabo los asuntos de la entidad.

Principios generales de una auditoría:

3. El auditor deberá cumplir con el “Código de Ética del Contador” emitido por la Federación Nacional de Contadores del Ecuador. Los principios éticos que rigen las responsabilidades profesionales del auditor son:
  - a. Independencia;
  - b. Integridad;
  - c. Objetividad;
  - d. Competencia profesional y debido cuidado;
  - e. Confidencialidad;
  - f. Conducta profesional; y
  - g. Normas técnicas.
4. El auditor deberá realizar una auditoría de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría. Estas contienen principios básicos y procedimientos esenciales junto con lineamientos relativos en forma de material explicativo o de otro tipo.
5. El auditor deberá planificar y efectuar la auditoría con una exactitud de escepticismo profesional reconociendo que pueden existir circunstancias que causen que los estados financieros estén substancialmente representados en forma errónea. Por ejemplo, el auditor ordinariamente esperaría encontrar evidencia para apoyar las exposiciones de la administración y no asumir que son necesariamente correctas.

Alcance de una auditoría:

6. El término “alcance de una auditoría” se refiere a los procedimientos de auditoría considerados necesarios en las circunstancias para lograr el objetivo de la auditoría. Los procedimientos requeridos para realizar una auditoría de acuerdo a las NEA deberán ser determinados por el auditor teniendo en cuenta los requisitos de las NEA, los organismos profesionales

importantes, la legislación, los reglamentos y, donde sea apropiado, los términos del contrato de auditoría y requisitos para dictámenes.

Certeza razonable:

7. Una auditoría de acuerdo a las NEA tiene el propósito de proveer una certeza razonable de que los estados financieros tomados en conjunto no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo. Certeza razonable es un concepto que se refiere a la acumulación de la evidencia de auditoría necesaria para que el auditor concluya que no existen exposiciones erróneas de carácter significativo en los estados financieros tomados en conjunto. La certeza razonable tiene relación con el proceso de auditoría total.
8. Sin embargo, hay limitaciones inherentes en una auditoría que afectan la capacidad del auditor para detectar exposiciones erróneas de carácter significativo. Estas limitaciones resultan de factores como:
  - El uso de pruebas.
  - Las limitaciones inherentes de cualquier sistema de contabilidad y de control interno.
  - El hecho de que la mayor parte de la evidencia de auditoría es más bien persuasiva que conclusiva.
9. También, el trabajo emprendido por el auditor para formarse una opinión está influido por el ejercicio del juicio, en particular respecto a:
  - a) El acopio de evidencia de auditoría, por ejemplo, para decidir la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría; y
  - b) La extracción de conclusiones basadas en la evidencia de auditoría reunida, por ejemplo, evaluar la razonabilidad de las estimaciones hechas por la administración al preparar los estados financieros.
10. Más aún, otras limitaciones pueden afectar la persuasividad de las evidencias disponibles para extraer conclusiones sobre aseveraciones particulares de los estados financieros (por ejemplo, transacciones entre

partes relacionadas). En estos casos, ciertas NEA identifican procedimientos especificados que proveerán, a causa de la naturaleza de las aseveraciones particulares, suficiente evidencia de auditoría apropiada en ausencia de:

- a) Circunstancias inusuales que aumentan el riesgo de exposiciones erróneas de carácter significativo más allá de lo ordinariamente se esperaría; o
- b) Cualquier indicación de que ha ocurrido exposición errónea de carácter significativo.

### Responsabilidad por los estados financieros

11. Si bien el auditor es responsable por formar y expresar una opinión sobre los estados financieros, la responsabilidad por preparar y presentar los estados financieros es de la administración de la entidad. La auditoría de los estados financieros no releva a la administración de sus responsabilidades.

Mientras tanto el investigador considera a la auditoría como un examen sistemático y profesional, en el que se obtienen suficientes evidencias y así determinar en un informe las debidas conclusiones y recomendaciones.

### **Control**

Según Franklin, (2007, pág. 5) el Control es “Plantear los objetivos sustentados en este criterio, sirve para garantizar el cumplimiento de las metas de la organización”.

Para Dávalos Arcentales, (1981, pág. 119) Control es el “Proceso sistemático que comprende el conjunto de disposiciones, normas, políticas, métodos y procedimientos que rigen en toda actividad administrativa y financiera. Conlleva las acciones necesarias para vigilar y verificar que los recursos humanos, materiales y financieros de un organismo sean administrados en forma correcta,

eficiente, efectiva y económica para lograr los fines y metas de acuerdo con lo planeado”.

Tomando información de Andrade Puga, (2001, pág. 16) “Control es un conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social”.

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. (Concepto de gestión empresarial)

Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo.

Por otra parte para (Cruz Chimal J. &., 2013) documento electrónico, “El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos”.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico, tiene como fin señalar las debilidades y errores para rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.

También hay otras connotaciones para la palabra control:

- Comprobar o verificar;
- Regular;
- Comparar con un patrón;
- Ejercer autoridad sobre alguien (dirigir o mandar);
- Frenar o impedir.

En mi opinión, el control es muy importante en una entidad el mismo que conlleva un conjunto de disposiciones que se deben cumplir de forma correcta, eficiente, efectiva y económica para lograr las metas y objetivos propuestos. El control es la manera de verificar que se esté llevando la gestión empresarial de una manera adecuada.

### **Control Interno**

El Control Interno es un proceso, ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos (Mejía, 2002, pág. 3), en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Esta definición refleja ciertos conceptos fundamentales:

- El control interno es un proceso. Constituye un medio para un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno es ejecutado por personas. No son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de una organización.
- Del control interno puede esperarse que proporcione solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, a la administración y al consejo de una entidad.

- El control interno está engranado para la consecución de objetivos en una o más categorías separadas pero interrelacionadas.

### **Control de Gestión**

En el manual de Auditoría de Gestión “El control de gestión es el examen de la economía, efectividad y eficiencia de las entidades de la administración en el ejercicio y protección de los recursos públicos, realizado mediante la evaluación de los procesos administrativos, la utilización de indicadores de rentabilidad pública y desempeño y la identidad de la distribución del excedente que éstas producen, así como de los beneficios de su actividad.” (Andrade Puga, 2001, pág. 16)

Se entiende por control de gestión el conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan están encaminadas a la consecución de los objetivos previamente establecidos por parte de los accionistas, socios y administradores de una compañía.

Desde este punto de vista la labor de control no se limita a comprobar que las tareas realizadas o las decisiones tomadas han sido correctas, sino que parte de su función es influir y orientar a la organización para que se alcancen los objetivos propuestos.

“El Control de Gestión es un instrumento básico para la conducción de empresas que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones”. (Perel, 1976, pág. 56)

El Control de Gestión es una herramienta invaluable para la gestión organizacional: su diagnóstico y sus recomendaciones constituyen los pasos previos necesarios para facilitar a la dirección superior la toma de decisiones estratégicas.

El Instituto de Especialistas en Control de Gestión lo define como “Un proceso inherente a la dirección de las organizaciones que tiene por objetivo básico la

evaluación constante y sistemática de un ente en su conjunto, verificando si el grado de cumplimiento de las metas establecidas asegura el éxito de la estrategia definida y si esta mantiene su validez tanto en relación con la misión del ente como con las condiciones del medio en que actúa”.

Los empleados saben que ellos son responsables por conducir el desempeño de la empresa. Pero, ni todos saben si o cuando ellos son responsables por resolver un problema de desempeño. Muchos problemas persisten o quedan sin responsable porque ninguna persona, equipo o departamento fue específicamente designado para resolverlo.

### **Auditoría de Gestión**

Según Milton y Maldonado (2011, págs. 21,22) “Una auditoría operativa es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.”

Mientras que para Dávalos Arcentales, (1981, pág. 56) Ecuador, Enciclopedia básica de Administración Contabilidad y Auditoría). “Auditoría de Gestión o Auditoría Operacional es un examen y evaluación que realiza el auditor en un organismo público o privado, con el propósito de establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía logrados por la administración, relativos a su planificación, organización, dirección, control interno y el empleo apropiado de sus recursos”.

Por otro lado “la Auditoría de Gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y

prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades” (Andrade Puga, 2001, pág. 36).

La auditoría operativa, administrativa o de gestión “es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquiera otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales” (Williams, 1989, pág. 5).

“En conclusión la auditoría de gestión es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa”. (Murillo Vargas, 2012, pág. 6)

Por lo tanto, la Auditoría de Gestión es un examen profesional realizado en un ente con la responsabilidad de un equipo multidisciplinario, con la finalidad principal de evaluar el cumplimiento de metas y objetivos determinando el grado de economía, eficiencia y efectividad para una toma de decisiones acertadas.

Los principales objetivos son:

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

## **Alcance de la Auditoría de Gestión**

En el Manual de Auditoría de Gestión Andrade Puga, (2001, pág. 37) “La Auditoría de Gestión puede abarcar a toda entidad o a parte de ella, en este último caso por ejemplo un proyecto, un proceso, una actividad, un grupo de operaciones, etc. La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo, administrativo y financiero de la organización”.

## **Importancia**

La auditoría, en general y la de gestión, en particular, tienen enorme importancia actual, tanto en la administración pública como en la privada.

Si bien es cierto que en sus inicios, la auditoría solamente se dedicaba a un estudio de los resultados del manejo de los fondos monetarios, para establecer si había fraudes en ese manejo de los bienes, convirtiéndose el auditor en una especie de investigador, en la actualidad, la auditoría de gestión, además de examinar las operaciones del pasado, pretende mejorar las operaciones para el futuro por medio de la presentación de diagnósticos de situación, y de recomendaciones tendientes a incrementar la economía, la eficiencia y la eficacia de las actividades desarrolladas dentro de la empresa.

## **Clases de Auditoría de Gestión**

Pese a que la auditoría es una actividad centrada en presentar exámenes objetivos y sistemáticos de evidencias con las cuales se pueda evaluar, en forma independiente el desempeño de una organización, tiene, sin embargo sus variantes que caracterizan a varias clases de auditorías. Veamos, a continuación a varias de éstas:

### **Auditoría de economía y eficiencia**

Tiene por objetivo principal determinar si una empresa adquiere, protege y utiliza sus recursos económicos en forma eficiente, honrada y eficaz. Con esta finalidad, este tipo de auditoría se orienta al análisis de los siguientes aspectos:

- Sustitución del personal, materiales y equipo por otros de que tengan menores costos, pero de la misma o mejor calidad.
- Que las actividades administrativas y de apoyo se cumplan de manera directa y oportuna, eliminando tareas innecesarias.
- Introducción de nuevas tecnologías para mejorar la producción y el rendimiento del personal.
- Propiciar mejoras por la vía de una positiva modificación de las políticas, procedimientos y fijación de metas.

### **Auditoría de efectividad**

Hace referencia al logro de objetivos y resultados esperados, frente los resultados reales.

### **Evaluación de Objetivos**

Para Pinilla, (2013, pág. 115) “La Auditoría operacional se propone esencialmente tres tipos de objetivos: de corto plazo, de mediano plazo y de largo plazo”.

La evaluación de objetivos por lo tanto, consiste en analizar si los objetivos se están cumpliendo según lo planificado, tomar decisiones acertadas para que el desarrollo de las operaciones se efectúe de acuerdo a las políticas de cada ente.

### **Administración estratégica**

Introducción a la administración estratégica y política de negocios, (pág.3) “La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Por lo tanto el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria”.

Para Fred R., (2003, pág. 67) en el documento electrónico “La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización”.

La administración es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones internacionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización. (Biblioteca AIU, Cursos opcionales)

Para Ayala Hernández, (2011, pág. 4) La Administración “Es el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia.

Se puede concluir que la administración estratégica es el proceso para ejecutar los proyectos propuestos de manera eficiente y efectiva.

En el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado Andrade Puga, (2001, pág. 24) manifiesta que es “Una herramienta muy útil para la gestión institucional es la planificación estratégica, toda vez que constituye un proceso estructurado y participativo, mediante el cual una organización apunta a la especificación de su misión, a la expresión de esta misión en objetivo y al establecimiento de metas concretas de productividad y de gestión”

Mientras tanto para Muñiz, (2003, pág. 45) “El Plan estratégico es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas de actualización, sistemas y procesos de trabajo”. “La planificación estratégica permite marcar las directrices y medidas de actuación para un periodo a largo plazo”.

(Samuel & Peter J. Pau, 2014) “Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, entre otros) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años)

### Objetivo del plan estratégico

Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión. Convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados)

Por lo que, el plan estratégico es la aplicación de varios métodos y técnicas que se utilizan en una compañía con la finalidad de determinar de qué manera se va a proceder para concretar el cumplimiento de objetivos de manera eficiente, eficaz y económica.

### **Indicadores de Gestión**

#### **Indicadores**

Según Andrade Puga, (2001, pág. 19) “Son los cocientes y parámetros que permitan analizar rendimientos.

“Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia”.

Mientras que para Andrade Puga, (2001, pág. 93) “Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir”.

Se concluye que los indicadores son el medio por el cual se puede medir y comparar la planeación estratégica.

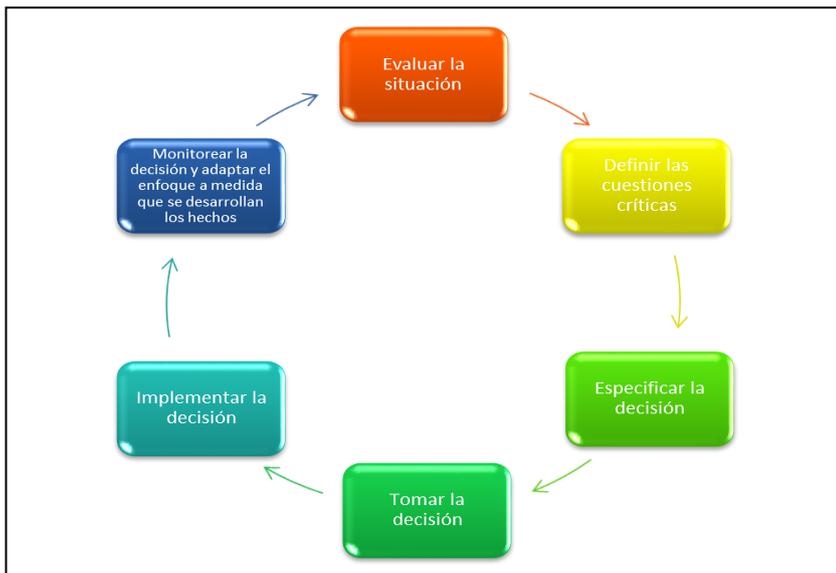
## Toma de decisiones

En la Enciclopedia básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Dávalos Arcentales, (1981, pág. 505) reza sobre la toma de decisiones “Punto determinante en la selección de un criterio entre dos o más posibilidades para solucionar un problema, una dificultad o un conflicto, a base de acción y orientación hacia una meta deseada.”

Por otra parte la toma de decisiones “Es una constante en la organización. Tomar decisiones que amortigüen o minimicen los riesgos es imprescindible para su buen funcionamiento. Este criterio implica que la información recopilada a través de la auditoría permita a los directivos decidir con firme conocimiento de los hechos”. (Franklin, 2007, pág. 5)

Mientras tanto según Kourdi, (2008, pág. 68) “A menudo las decisiones implican ceder, y mientras se sigan logrando las metas esenciales, no hay nada malo en ello. A veces es imposible alcanzar la solución ideal, pero es mejor tener el 50% de algo que el 100% de nada”.

En el Gráfico No.4 se puede visualizar el comportamiento de la toma de decisiones:



**Gráfico No. 4:** Proceso de Toma de Decisiones

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Vargas, Ana (2014)

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, entre otros. La toma de decisiones consiste, básicamente, en elegir una opción entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial (aun cuando no se evidencie un conflicto latente).

La toma de decisiones a nivel individual se caracteriza por el hecho de que una persona haga uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una solución a un problema que se le presente en la vida; es decir, si una persona tiene un problema, deberá ser capaz de resolverlo individualmente tomando decisiones con ese específico motivo.

Para tomar una decisión, cualquiera que sea su naturaleza, es necesario conocer y analizar un problema, para así poder darle solución. En algunos casos, por ser tan simples y cotidianos, este proceso se realiza de forma implícita y se soluciona muy rápidamente, pero existen otros casos en los cuales las consecuencias de una mala o buena elección pueden tener repercusiones en la vida y si es en un contexto laboral en el éxito o fracaso de la organización, para los cuales es necesario realizar un proceso más estructurado que puede dar más seguridad e información para resolver el problema.

### **Eficiencia**

“En términos administrativos, se considera como tal a la diligencia y cumplimiento cabal de los objetivos, facultades, responsabilidades y deberes encomendados al personal que conforma una entidad, en los diversos niveles y unidades organizativas” (Dávalos Arcentales, 1981, pág. 198).

En el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado se manifiesta que “la eficiencia se manifiesta en la misión o finalidad compartida; tener objetivos y políticas, una estructura operativa definida, disponer de personal idóneo y tener una cultura de perfeccionamiento constante” (Andrade Puga, 2001, pág. 20)

Para (Robins & Coulter) la Eficiencia “Es una parte vital de la administración que se refiere a la relación entre insumos y productos: Si se obtiene más producto con una cantidad dada de insumos, habrá incrementado la eficiencia y si logra obtener el mismo producto con menos insumos, habrá incrementado también la eficiencia”.

Por su parte (Chiavenato) la “Eficiencia es una medida normativa de la utilización de recursos. Puede medirse por la cantidad de recursos utilizados en la elaboración de un producto. La eficiencia aumenta a medida que decrecen los costos y los recursos utilizados. Es una relación técnica entre entradas y salidas”.

La eficiencia busca utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente empleados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles.

### **Economía**

Milton & Maldonado, (2011, pág. 25), menciona “Por economía se entiende los términos y condiciones bajo los cuales la administración debería adquirir los insumos del proceso productivo (recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos). Economía significa obtener la cantidad y calidad justa de los recursos, en el tiempo, lugar y costo justo.”

Al examinar la economía con que la entidad ha operado, los auditores analizan la adquisición y administración los insumos utilizando el “Ciclo de la Economía”, referido fundamentalmente a:

- La necesidad del Bien o Servicio;
- La Definición de los Requerimientos;
- El método de Adquisición del Servicio;
- El Mantenimiento del Bien o Contrato de Servicios; y
- El desecho de Bien o finiquito del Contrato de Servicio.

Por otro lado acerca de Economía, Dávalos Arcentales, (1981, pág. 195) manifiesta “Ciencia que se ocupa del estudio relativo a la obtención de recursos

originarios, la producción de bienes de consumo y su distribución, mediante el diseño de métodos, instrumentos y modelos uniformes dentro de un sistema coherente y sujeto a normas que rigen la actividad humana, encaminados a satisfacer sus necesidades y objetivos sociales, con los medios limitados que posee el hombre, con el mínimo de recursos disponibles y con arreglo a una planificación previa y a la medición posterior de sus resultados”.

Según el manual de Auditoría de Gestión, Andrade Puga, (2001, pág. 20) “Economía, son los insumos correctos a menor costo, o la adquisición o provisión de recursos idóneos en la cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado y al precio convenido; es decir, adquisición o producción al menor costo posible”.

Por lo tanto concluyo que Economía es obtener determinados bienes ya sean tangibles o intangibles, los mismos que son necesarios para el desarrollo y funcionamiento de las actividades a la que dedica cada empresa, sin descuidar el ahorro y economía en cada adquisición.

### **Eficacia**

El Diccionario esencial de la lengua española, de la Real Academia Española (RAE) no hace, realmente, diferencia alguna entre las palabras “eficacia” y “eficiencia”, según se desprende de su definición: Eficacia. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. Eficiencia. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Para (Robins & Coulter) en su libro Administración, la Eficacia “Es hacer lo que es apropiado, es decir, las actividades de trabajo que ayudan a la organización a alcanzar sus metas”.

Por otra parte para (Chiavenato) “La Eficacia es una medida normativa del logro de los resultados. Puede medirse en función de los objetivos logrados. Se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios”.

Según el manual de Auditoría de Gestión, Andrade Puga, (2001, pág. 21) comenta “Eficacia, son los resultados que brinda los efectos deseados, en otra palabras, es la relación entre los servicios o productos generados y los objetivos y metas programados; es decir entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa logra sus objetivos, metas u otros efectos que se había propuesto”.

Se concluye que la eficacia es lograr los objetivos y metas propuestas, ahorrando tiempo y dinero.

### **Objetivos**

“La definición de objetivos puede ser un proceso altamente estructurado o informal. Los objetivos pueden definirse explícitamente, o ser implícitos, tal como mantenerse en un nivel pasado de desempeño. Los objetivos a menudo están representados por la misión de la entidad, y de las oportunidades y amenazas, conducen hacia una estrategia global” (Mantilla, 2002, pág. 40).

Generalmente el plan estratégico es establecido de manera amplia, teniendo que ver con el nivel alto de asignación de recursos y prioridades.

“Cada entidad fija su misión, estableciendo los objetivos que espera alcanzar y las estrategias para conseguirlos. Los objetivos pueden ser para la entidad, como un todo, o específicos para las actividades dentro de la entidad” (Mantilla, 2002, pág. 17).

De un sistema de control interno se puede esperar que proporcione una seguridad razonable para la consecución de los objetivos relacionados con la confiabilidad de la información financiera y con el cumplimiento de leyes y regulaciones. El cumplimiento de tales objetivos, en gran parte basados en estándares impuestos por sectores externos, depende de cómo se desempeñen las actividades dentro del control de la entidad.

## **Cumplimiento de Objetivos**

“El principio de todo proceso administrativo, es la fijación de los objetivos o fines que queremos obtener. Pero el fin de todo proceso es precisamente la obtención de los “resultados” que se habían fijado en esos objetivos: Los resultados que se esperaban”. (Ponce & Reyes Ponce, 2005, pág. 30)

“Nosotros creemos que su identificación más precisa es la de considerarlos como los fines que nos ponemos, y entendemos por estos aquello que se pretende obtener en toda operación o actividad”. (Ponce & Reyes Ponce, 2005, pág. 29.)

## **Indicadores**

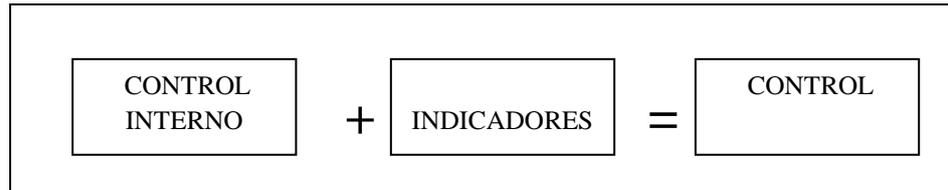
Según documentación electrónica “Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia”.

Mientras que para Andrade Puga, (2001, pág. 93) “Los indicadores de gestión pueden ser utilizados para evaluar la entidad como un todo y también respecto de todas las actividades que se ejecutan, para cualquier función, área o rubro que se quiera medir”.

Se concluye que los indicadores son el medio por el cual se puede medir y comparar la planeación estratégica.

## **Indicadores como instrumento de control y gestión**

“Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional”. (Andrade Puga, 2001, pág. 82)



**Gráfico No. 5: Indicador de Control de Gestión**

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Vargas, Ana (2014)

### **Uso de los indicadores en auditoría de gestión**

Según Andrade Puga, (2001, pág. 83) El uso de indicadores en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia)
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad)
- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteados por la organización.

### **Tipos de indicadores**

- Indicadores de Gestión o Eficiencia
- Indicadores Cualitativos y Cuantitativos
- Indicadores de uso Universal
- De Resultados y Desarrollo
- De Procesos
- De Recursos
- De Personal

### **Indicadores Gestión o Eficiencia**

“También llamados: (de seguimiento, de control, de monitoreo, de administración, de actividades, de tareas, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, de procesos, de indicadores internos, de indicadores de gestión, etc.), que permiten la valoración de la “eficiencia” en la utilización de los recursos

durante el tiempo que se adelanta el plan, programa o proyecto. Estos indicadores asumen la tarea de valorar los rendimientos o productividad física de insumos, recursos y esfuerzos, encaminados a obtener ciertos objetivos, condicionados por presupuesto, calidad y tiempo” (Miranda Miranda, 2005, pág. 163).

### **Indicadores cualitativos y cuantitativos**

Según Andrade Puga, (2001, pág. 84) “Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización”.

### **Indicadores de uso universal**

Los indicadores de uso universal se subdividen en:

#### **Indicadores de procesos**

Los indicadores de procesos para Andrade Puga, (2001, pág. 86) “Aplicables a la función de la institución, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales. Estos indicadores sirven para establecer el cumplimiento de las etapas o fases de los procesos”

Ejemplo:

Indicadores de tiempo promedio de atención a quejas

Número de días reales, o fecha de salida o respuesta a la queja

= -----

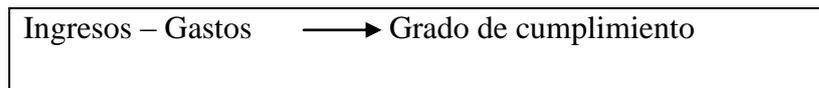
Número total de días estimados para dar respuesta a la queja

## **Indicadores de recursos**

En el Manual de Auditoría de Gestión, Andrade Puga, (2001, pág. 885) los indicadores de recursos “Tienen relación con la planificación de metas y objetivos, considerando que para planear se requiere contar con recursos. Estos indicadores sirvan para medir y evaluar lo siguiente:

- Planificación de metas y grado de cumplimiento de los planes establecidos.
- Formulación de presupuestos, metas y resultados de logro.
- Presupuestos de grado corriente, en comparación con el presupuesto de inversión y otros.
- Recaudación y administración de la cartera.
- Administración de los recursos logísticos.

Ejemplo:



## **Indicadores de personal**

Para Andrade Puga, (2001, pág. 87) “Corresponden estos indicadores a las actividades del comportamiento de la administración de los recursos humanos. Sirven para medir o establecer el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos, respecto:

- Condiciones de remuneración comparativas con otras entidades del sector.
- Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios.
- Comparación

## **Proceso Administrativo**

Para (Cruz Chimal & Jiménez Pérez) el” Proceso Administrativo es un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en el encontraremos problemas de organización, dirección y para darle solución a esto

tenemos que tener una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo menos trabado posible”.

La técnica de planeación y la organización son partes fundamentales en el proceso administrativo donde inicia con una planeación, organización, dirección y el respectivo control.



**Gráfico No. 6:** Proceso Administrativo  
**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Vargas, Ana

### **Planificación**

Fijación metódica de metas y objetivos con determinación de los recursos humanos, materiales y financieros para alcanzarlos. Es uno de los procesos básicos del proceso administrativo y el origen para futuras acciones.

Dentro del proceso de desarrollo económico, la planificación se materializa, en términos generales, en la selección de prioridades de las necesidades de la empresa que permitan lograr los objetivos propuestos, mediante acciones racionales y ordenadas.

En todo proceso administrativo, la planificación constituye el paso inicial de cualquier actividad. Su propósito esencial es la previsión de los recursos necesarios o disponibles dirigidos al logro de los objetivos de la producción de

bienes o a la prestación de servicios, lo que incluye los estudios de factibilidad técnica, financiera y de funcionamiento administrativo.

## **Ejecución**

Se refiere a la Ejecución de los trabajos de Auditoría Operacional Según Dávalos Arcentales, (1981, pág. 198) “Se refiere a la planificación de la auditoría y al examen y evaluación de los sistemas y procedimientos financieros y administrativos de una entidad, área u operación cuyos objetivos se persiguen, mediante la aplicación de la auditoría de gestión o de la auditoría financiera”.

Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están: dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución”.

Actividades importantes de la Ejecución.

- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- Motivar a los miembros.
- Comunicar con efectividad.
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.

## **Evaluación**

“Es el proceso de arribar a una conclusión de auditoría a base de las evidencias disponibles”. (Andrade Puga, 2001, pág. 154)

Según el documento electrónico de varios autores acerca de la Evaluación:

P.D Laforucade “La etapa del proceso educativo que tiene como finalidad comprobar, de manera sistemática, en qué medida se han logrado los objetivos propuestos con antelación”

B. Macario “Es el acto que consiste en emitir un juicio de valor, a partir de un conjunto de informaciones sobre la evolución o los resultados de un alumno, con el fin de tomar una decisión”.

## **2.5. Hipótesis**

Con la siguiente investigación se presenta demostrar:

La realización de una Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, incidirá en el proceso para la toma de decisiones.

## **2.6. Señalamiento de Variables de la Hipótesis**

Se debe conocer que Gestión es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus metas y objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la cooperativa, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la Cooperativa.

### **2.6.1 Variable Independiente**

Auditoría de Gestión

### **2.6.2 Variable Dependiente**

Toma de decisiones

### **2.6.3 Unidad de observación**

Cooperativa de transporte de pasajeros en buses “Tungurahua”

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Enfoque Investigativo**

La siguiente investigación es cualitativa-cuantitativa.

Es cuantitativa debido a que se utilizan procesos matemáticos (datos estadísticos) para interpretar los datos que arrojarán las encuestas de la investigación.

Es cualitativa porque se basa en la observación que tiene por objeto descubrir y describir tantas cualidades como fuera posible de lo que se va a valorar como un plan de Auditoría en gestión o la implementación de un manual de procedimientos y políticas tiene relación con la toma de decisiones por medio de un análisis de las diferentes circunstancias en las que los directivos y asociados se desarrollan, y obtienen el mejor proceso para el beneficio de la Institución.

#### **3.2. Modalidad Básica de la Investigación**

Para el desarrollo de la presente investigación se tomará como modalidad lo siguiente:

**Documental-Bibliografía.-** Porque se acudió a fuentes de consulta tales como: libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, códigos, constituciones, entre otros, relacionados con el problema; con el propósito de conocer las contribuciones científicas para la mejor elaboración del marco teórico.

**De Campo.-** Porque la investigación se realizó en el lugar de los hechos esto es en las instalaciones de la Cooperativa de Transporte Urbano “Tungurahua”, mediante la recolección de información, análisis, comprobaciones, aplicaciones prácticas,

para poder sacar conclusiones acertadas al cumplimiento del objetivo de la investigación.

### **3.3. Nivel o tipo de Investigación**

Se ha escogido tres tipos de investigación que permite cumplir a cabalidad la investigación planteada.

**Nivel Exploratoria.-** El presente trabajo es de tipo exploratorio porque se efectúa sobre un tema desconocido o poco estudiado, genera una hipótesis, reconoce las variables que son de interés cooperativista y social.

**Nivel Descriptivo.-** Comprende: el conocimiento, la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento de implicar algún tipo de comparación y puede intentar descubrir las relaciones causa efecto entre las variables de estudio.

**Nivel Correlacional.-** En donde se busca determinar o medir el grado de relación entre las dos variables desde el inicio del proceso de investigación.

### **3.4. Población y Muestra**

#### **3.4.1 Población**

“En estadística y en investigación se denomina población o universo a todo grupo de personas u objetos que poseen alguna característica común. Igual denominación se da al conjunto de datos que se han obtenido en una investigación”. Se denomina población a una colección finita o infinita de unidades (individuos o elementos), que presentan características comunes de la cual se desea obtener cierta información (Leiva Zea, 2002, pág. 36).

La población de la presente investigación corresponde a un número de CIENTO CINCUENTA Y SIETE SOCIOS, cada uno de los cuales es propietario de una unidad de transporte; de igual manera, el personal administrativo que labora en la Cooperativa que son 3 personas.

**Tabla No. 1:** Población a Investigar

<b>Personal a investigar</b>	<b>Frecuencia</b>
Socios	157
Personal Administrativo	03
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Vargas, Ana

### 3.4.2 Muestra

Según Naranjo López, (2004, pág. 107) “La muestra para ser confiable, debe ser representativa, y además ofrecer la ventaja de ser la más práctica, la más económica y la más eficiente en su aplicación. No se debe perder de vista que por más perfecta que sea la muestra, siempre habrá una diferencia entre el resultado que se obtiene de ésta y el resultado del universo; esta diferencia es lo que se lo conoce como error de muestreo”.

Según Leiva Zea, (2002, pág. 36) “Consiste en una serie de operaciones destinadas a tomar una parte del universo o población que va a ser estudiado, a fin de facilitar la investigación”, quien además comenta que existen dos clases o tipos de muestras:

- **Muestras Aleatorias.-** “Son las muestras tomadas al azar de entre la totalidad del universo, sin consideraciones de ninguna clase. Son también llamadas muestras simples y son las más utilizadas en investigación estadística” (Leiva Zea, 2002, pág. 39)
- **Muestras Probabilísticas.-** Establece Leiva Zea, (2002, pág. 39) “Muestras probabilísticas son, en general, aquellas en las cuales todos los miembros del universo tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra”.

En esta investigación trabajaremos con lo la población, por lo tanto no se trabajará con muestra.

### 3.5. Operacionalización de las Variables.

**Variable independiente:** Auditoría de gestión

**Tabla No. 2:** Variable Independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
Auditoría de Gestión.- Es un examen y evaluación que realiza el auditor en un organismo público o privado, con el propósito de establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía logrados por la administración, relativos a su planificación, organización, dirección, control interno y el empleo apropiado de sus recursos.	Examen  Eficiencia  Planificación	Control Interno  Objetivos  Costos Recursos  Presupuestos Estrategias Procedimientos	¿La Cooperativa de Transportes Tungurahua aplica un sistema de Control Interno? ¿Se evalúa constantemente el cumplimiento de metas y objetivos? ¿Con qué frecuencia se determinan objetivos operacionales en la Cooperativa?  ¿Los recursos económicos que tiene la Cooperativa son aprovechados de manera eficiente?  ¿Cree Ud. que se realizan los respectivos análisis de gestión antes de tomar decisiones? ¿Está Ud. de acuerdo que se debería implementar un modelo de procedimientos y políticas de control interno?	Técnica: Encuesta realizada a socios y personal administrativo  Instrumentos: Encuesta

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Vargas, Ana

**Variable dependiente:** Toma de decisiones

**Tabla No. 3:** Variable Dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS INSTRUMENTOS
<p><b>Toma de Decisiones.-</b> Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre diferentes situaciones para solucionar un problema o minimizar riesgos y conseguir el cumplimiento de objetivos.</p>	<p>Solucionar problemas</p> <p>Diferentes situaciones</p> <p>Minimizar riesgos</p> <p>Cumplimiento de objetivos</p>	<p>Análisis de gestión</p> <p>Análisis financiero</p> <p>Capacitación</p> <p>Control</p> <p>Evaluación</p>	<p>¿Cree Ud. que se analizan las situaciones antes de tomar decisiones?</p> <p>¿Existen riesgos que afectan el cumplimiento de objetivos operacionales en la Cooperativa?</p> <p>¿Se gestionan cursos de capacitación de Relaciones Humanas para los socios en la Cooperativa?</p> <p>¿Se están estableciendo estrategias que permitan controlar el cumplimiento de objetivos en la Cooperativa?</p> <p>¿Con qué periodo se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos propuestos?</p>	<p>Técnica: Encuesta realizada a socios y personal administrativo</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Vargas, Ana

### **3.6. Recolección de la Información**

Para la recolección de la información se tendrá en cuenta las variantes de: información secundaria y la información primaria.

Para la información secundaria se tomará en cuenta estudios que sobre el tema de investigación existe en libros, revistas, ensayos, que se encuentran en bibliotecas de la ciudad y de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, además información extraída desde documentos electrónicos en la web.

Para la información primaria, se entrará en contacto por medio de entrevistas y encuestas al personal administrativo, los directivos y los socios de la Cooperativa “Tungurahua”.

Además se analizará tomando en cuenta la selección de datos estadísticos aplicados en la presente investigación descriptiva a través de porcentajes obtenidos, para finalmente presentar los resultados obtenidos en forma gráfica, donde no exista duda alguna de que la información es cien por ciento veraz y confiable; para lo cual se establecerá y se aplicará pruebas no paramétricas como la prueba estadística del chi-cuadrado, para comprobar si la hipótesis es o no variable.

#### **3.6.1 Plan de Recolección de Información**

Para sustentar la investigación se realizó la recolección de información, en forma de entrevista dirigida al gerente y encuesta dirigida al personal administrativo y socios de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, en cuanto al cumplimiento de metas y objetivos propuestos, canalizando la posibilidad de establecer un modelo de procedimientos y políticas de control interno, además los conceptos e información necesaria se recogió de libros, tesis, internet y monografías referentes al tema de estudio.

En la recolección de la información del presente trabajo se utilizó la técnica de la Encuesta.

Según Gáltun, (2002, pág. 200) La encuesta “consiste en la obtención de datos de interés social mediante la interrogación a los miembros de la sociedad”.

Como se puede dar cuenta la encuesta es una técnica o una manera de obtener información de la realidad, a través de preguntar o interrogar a una muestra de personas; pero para recoger dicha información se apoya en el cuestionario.

Cuestionario, no es otra cosa que un conjunto de preguntas, preparado cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación, para que sea contestado por la población o su muestra.

El cuestionario será dirigido al personal administrativo y socios de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

Todos estos resultados se registrarán para su análisis.

Pudiendo contestar las siguientes preguntas:

**Tabla No. 4:** Preguntas Recolección de Información

<b>PREGUNTAS BÁSICAS</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
1.- ¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
2.- ¿De qué personas u objetos?	Personal administrativo y socios.
3.- ¿Sobre qué aspectos?	Control Interno, Administrativo
4.- ¿Quién?	El investigador mediante internet y encuestas
5.- ¿Cuándo?	Durante el período Enero a Julio del 2014.
6.- ¿Dónde?	Cooperativa de Transportes “Tungurahua”
7.- ¿Cuántas veces?	2 veces; una piloto y otra definitiva
8.- ¿Qué técnicas de recolección?	Encuestas, observación y entrevistas
9.- ¿Con qué?	Técnica Observación directa Guías de observación Encuesta
10.- ¿En qué situación?	Cuando los socios se presenten a las sesiones ordinarias.

**Fuente:** Herrera y otros (2010) Tutoría de la Investigación Científica

### **3.7. Plan de Procesamiento de la Información**

Los datos recogidos se transforman siguiendo ciertos procedimientos:

Según Naranjo López, (2004, pág. 25) el análisis e interpretación se refiere a:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Revisión crítica de la información recogida; es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, entre otros.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Estudio estadístico de datos para presentación de resultados.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis. Para la verificación estadística conviene seguir la asesoría de un especialista.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.
- La mejor presentación gráfica de los datos se lo realiza en porcentajes, en barras, o en pastel.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 Análisis de los Resultados**

Para el presente trabajo investigativo, se ha encuestado a 157 socios y 3 miembros del personal administrativo, que corresponden a la muestra total del universo que tiene la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” de la ciudad de Ambato, el instrumento utilizado en la investigación es la encuesta, la misma que servirá para realizar el respectivo análisis e interpretación de los datos, permitiendo profundizar de manera más certera el conocimiento de estudio sobre el objeto de investigación, para luego poder observarlos mediante gráficos estadísticos.

Una vez realizada la entrevista al Gerente General, y aplicadas las encuestas a los socios y personal Administrativo de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, se procedió al análisis de los resultados obtenidos, con la finalidad de conocer de mejor manera las falencias de la organización y de igual manera determinar la viabilidad de la presente investigación.

Los datos recopilados en este trabajo se tabularán, se interpretarán y se analizarán para identificar las principales necesidades de control en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” y posteriormente brindar posibles soluciones.

#### 4.1.1 Entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

Tabla No. 5: Formulario de Entrevista

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO</b> <b>FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b> 		
<b>Proyecto:</b> “Auditoría de Gestión y su incidencia para la toma de decisiones en la Cooperativa de Transporte Urbano “Tungurahua” de la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del 2013”		
<b>Objetivo:</b> Analizar la situación administrativa actual en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” de la ciudad de Ambato.		
<b>Dirigido a:</b> Gerente de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”		
<b>Instrucciones:</b> Es grato dirigirme a usted en la oportunidad de pedirle su valiosa colaboración al responder la presente entrevista:		
<b>Lugar:</b> Instalaciones de la Cooperativa.	<b>Fecha:</b> 13 de Febrero del 2014	<b>Tiempo:</b> 60 minutos
<b>#</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>
1	¿Tiene Ud., conocimiento si se ha realizado alguna Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”? ¿Por qué?	Puedo comentar que en la Cooperativa no se han realizado Auditorías de gestión, puesto que no habido suficientes recursos para contratar y no hemos visto como una necesidad primordial.
2	¿Considera Ud., que la Cooperativa es actualmente productiva para los socios? ¿Por qué?	No tanto productiva, si ha bajado el trabajo considerablemente, los costos de mantenimiento de los vehículos se encuentran muy altos, y el valor del pasaje no cubre con estos rubros, además existen rutas a las que no se logra obtener ni para los gastos.
3	¿Se realiza reuniones para elaborar planes de trabajo? ¿Con qué frecuencia?	Si se realizan reuniones entre los consejos, se comentan por ejemplo las situaciones que se presentan en la actualidad con respecto a las normas que disponen los organismos superiores que debemos cumplir igual que todas las cooperativas de transporte, además se reúnen semanalmente los consejos para analizar y aprobar créditos, adquisiciones o problemas.

4	¿Considera Ud., que la proyección de objetivos, permitirá a la Cooperativa a reducir las debilidades encontradas? ¿Por qué?	Creo que si es muy importante crear objetivos para contrarrestar posibles errores y mejorar con el cumplimiento de las actividades.
5	¿Los objetivos planteados según cada necesidad, satisfacen los requerimientos de los socios de la Cooperativa? ¿Por qué?	Es complicado poder llegar a cubrir con todas las expectativas de cada uno de los socios, siempre se generan controversias por malos entendidos y porque nunca les parece bien a todos los socios las actividades que se desarrollan en la Cooperativa.
6	¿Los objetivos planteados se determinan de acuerdo a la misión de la Cooperativa? ¿Por qué?	En la mayoría de casos los objetivos se van planteando de acuerdo a las necesidades que se desea obtener y de acuerdo a las circunstancias que se presente, vamos cumpliendo con los requerimientos que nos obligan las instituciones que nos regulan.
7	¿Con qué frecuencia se verifica el cumplimiento de los Objetivos propuestos en la Cooperativa?	No se evalúa de manera técnica, pues solo se analiza si se llegó a cumplir el objetivo, y de igual manera si hay inconvenientes se solucionan inmediatamente.
8	¿Qué factores internos o externos impiden el cumplimiento de los objetivos?	Entre los factores internos estaría la falta de comunicación por parte de los consejos, o no realizan una verificación exacta en los accidentes y adquisiciones y los factores externos serían el Municipio de Ambato, la dirección de Tránsito que dificulta que podamos cumplir con algunos objetivos.
9	¿Se aplican procesos de evaluación para evitar futuras desviaciones económicas? ¿Por qué?	Por ley se realizan Auditorías Financieras, mediante la cual se ha podido contrarrestar supuestas desviaciones económicas. El consejo de vigilancia es el encargado de evaluar y revisar en cualquier momento los movimientos.

10	¿Las estrategias que se diseñan en la Cooperativa, ayudan a incrementar la efectividad en el cumplimiento de los mismos? ¿Por qué?	Por lo general no se diseñan estrategias claras, porque no contamos con el personal adecuado que nos guie para poder realizar este tipo de control.
11	¿Durante los 5 últimos años los resultados que ha tenido la Cooperativa de Transportes Tungurahua, ha generado recursos económicos a ser invertidos? ¿En qué?	Se han tenido planes de adquirir bienes por ejemplo una gasolinera; pero no se ha concretado nada porque aún se está capitalizando los fondos, y no se llega a un acuerdo concreto entre los socios.
12	¿Cree Ud., que un Control Interno es fundamental para el desarrollo de una Institución? ¿Por qué?	Si creo que es muy importante en las empresas que se implementen este tipo de controles, ya se podría conocer las deficiencias y evaluar a tiempo cualquier dificultad que se presente.
13	¿Cree Ud., que la implementación de un modelo de procedimientos y políticas de control interno, ayudará a mejorar el uso eficiente de los recursos y a direccionar el cumplimiento de objetivos en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”? ¿Por qué?	Fuera muy importante que se pueda implementar aquí en la Cooperativa un modelo de procedimientos y políticas de control interno, para mejorar la gestión y el trabajo y así cumplir con todo lo que necesitamos para salir adelante.

**Fuente:** Entrevista Gerente Cooperativa. “Tungurahua”

**Elaborado por:** Vargas, Ana

Como se puede observar en la tabla N° 5, el Ing. Luis Santamaría quien es el Gerente, comenta que no se ha realizado una Auditoría de Gestión por lo que no se ha evaluado los distintos procesos de control en el departamento administrativo de la Cooperativa.

#### 4.1.2 Formulación de encuesta a los socios y personal administrativo de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”.

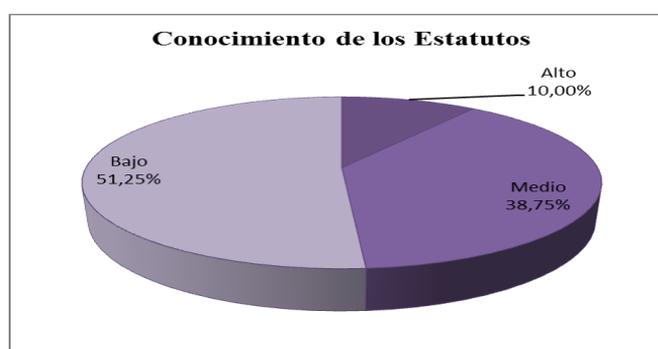
- 1) ¿Qué nivel de conocimiento tiene acerca de los Estatutos de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”?

**Tabla No. 6:** Conocimiento de los Estatutos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alto	16	10,00%
Medio	62	38,75%
Bajo	82	51,25%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Vargas, Ana



**Gráfico No. 7:** Conocimiento de los Estatutos

**Elaborado por:** Vargas, Ana

**Fuente:** Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

#### **Análisis:**

La mayoría de los encuestados respondieron, en un 51.25% de tener un nivel bajo de conocimiento de los Estatutos, mientras que en un 38.75% respondieron que tienen un nivel medio de conocimiento y en un 10% respondieron que tienen un nivel alto de conocimiento acerca de los Estatutos.

#### **Interpretación:**

En cuanto al conocimiento de los Estatutos de la Cooperativa de Transportes Tungurahua, se observa que un porcentaje alto de socios, casi nada conocen acerca de los Estatutos que se rige en la Cooperativa de Transportes, por lo tanto al desconocer los Estatutos de la Cooperativa de Transportes, no se cumplirá con las responsabilidades y objetivos de la Cooperativa.

2) ¿Qué nivel de conocimiento tiene acerca del Reglamento Interno de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”?

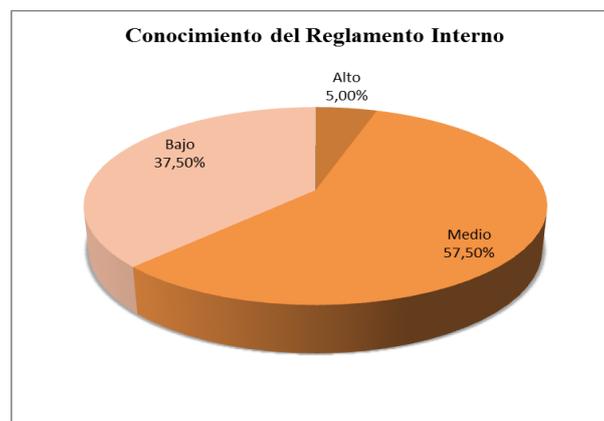


**Tabla No. 7:** Conocimiento Reglamento Interno

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alto	8	5,00%
Medio	92	57,50%
Bajo	60	37,50%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Vargas, Ana



**Gráfico No. 8:** Conocimiento Reglamento Interno

**Elaborado por:** Vargas, Ana

**Fuente:** Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

### **Análisis:**

Los socios encuestados expresan en su mayoría en un 57.5% que tienen un nivel medio sobre el conocimiento del contenido del Reglamento Interno de la Cooperativa de Transportes, el 37.50% de los encuestados respondieron que tiene un nivel bajo de conocimiento sobre este Reglamento y en un 5% poseen un conocimiento alto acerca del Reglamento.

### **Interpretación:**

En la Cooperativa de Transportes Tungurahua, un alto porcentaje de los socios desconocen el Reglamento Interno, esto indica que los socios y el personal administrativo no tienen el conocimiento adecuado para cumplir sus deberes y obligaciones para con la organización, incumpliendo funciones y procesos.

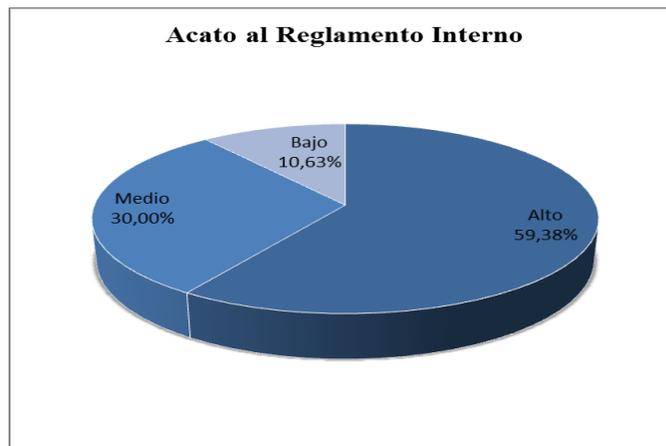
3) ¿En qué grado Ud. acata el Reglamento Interno de la Cooperativa?

**Tabla No. 8:** Acato al Reglamento Interno

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Alto	95	59,38%
Medio	48	30,00%
Bajo	17	10,63%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vargas, Ana



**Gráfico No. 9:** Acato al Reglamento Interno

Elaborado por: Vargas, Ana

Fuente: Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

### **Análisis:**

Se determinó que el 10.63% de los socios encuestados acatan y cumplen en un grado bajo el Reglamento Interno, mientras que un 30.00% acatan en un grado medio el Reglamento y el 59.38% de los socios acatan en un grado alto el Reglamento Interno dispuesto por la Cooperativa de Transportes Tungurahua.

### **Interpretación:**

Se puede apreciar que un porcentaje alto de los socios de la Cooperativa de Transportes Tungurahua, no están acatando el Reglamento Interno que se dispone en la Cooperativa, imposibilitando evaluar el cumplimiento de las normas y leyes establecidos en dicho Reglamento que rige a la Institución.

4) ¿La Cooperativa aplica un sistema de Control Interno?

Tabla No. 9: Aplicación de Control Interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	1,88%
Casi siempre	21	13,13%
Nunca	136	85,00%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vargas, Ana

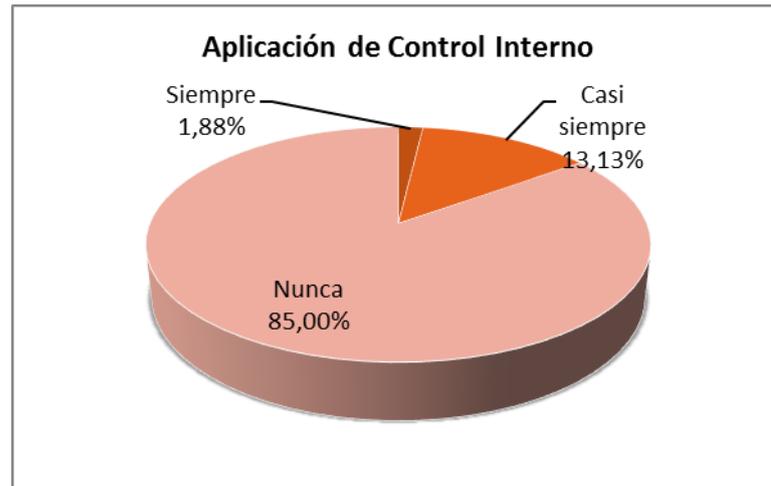


Gráfico No. 10: Aplicación de Control Interno

Elaborado por: Vargas, Ana

Fuente: Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

**Análisis:**

El 85% de los socios de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” establece que nunca se aplica un sistema de Control Interno, el 13.13% dice que casi siempre y apenas el 1.68% de los socios comentan que siempre aplican un sistema de Control Interno en la Cooperativa.

**Interpretación:**

Se puede interpretar que la mayoría de los socios de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” nunca aplican un adecuado y eficiente sistema de control interno como una herramienta para poder verificar y fortalecer la gestión administrativa y así lograr los objetivos propuestos.

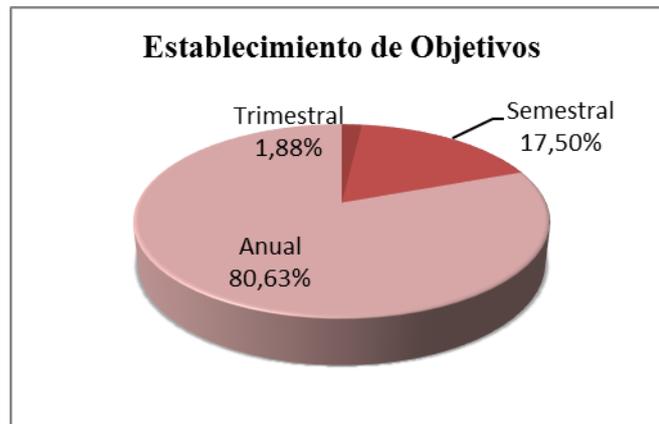
5) ¿Con que frecuencia se establecen los objetivos en la Cooperativa?

**Tabla No. 10:** Establecimiento de Objetivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	3	1,88%
Semestral	28	17,50%
Anual	129	80,63%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vargas, Ana



**Gráfico No. 11:** Establecimiento de Objetivos

Elaborado por: Vargas, Ana

Fuente: Cooperativa de Transportes "Tungurahua"

### **Análisis:**

De los socios encuestados el 80.63% responden que establecen anualmente los objetivos de la Cooperativa, el 17.50% reconocen que establecen semestralmente los objetivos de la Cooperativa y el 1.88% de los socios manifiestan que establecen trimestralmente los objetivos de la Cooperativa.

### **Interpretación:**

En cuanto al implantar nuevos objetivos en la Cooperativa de Transportes "Tungurahua", la gran mayoría de los socios están proyectando sus metas y objetivos anualmente, lo que da a pensar que en la cooperativa no se están determinando objetivos a corto y mediano plazo; al no existir una adecuada administración en los objetivos, no se puede medir correctamente si se están cumpliendo.

6) ¿Con qué periodo se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos propuestos?

**Tabla No. 11:** Evaluación de Objetivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Trimestral	1	0,62%
Semestral	18	11,18%
Anual	109	67,70%
Nunca	33	20,50%
<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Vargas, Ana



**Gráfico No. 12:** Evaluación de Objetivos

**Elaborado por:** Vargas, Ana

**Fuente:** Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

### **Análisis:**

Se expresa que el 67.70% de los socios encuestados están evaluando las metas y objetivos propuestos anualmente, el 20.50% nunca evalúan los objetivos, el 11.18% evalúan semestralmente y apenas el 0.62% determina que los objetivos están siendo valorados de manera trimestral en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”.

### **Interpretación:**

En la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, un considerable porcentaje de socios establecen que se están evaluando anualmente el cumplimiento eficiente, económico y eficaz de las metas planteadas, sin embargo al no existir un adecuado control y verificación, los socios no saben con exactitud cómo se están llevando a cabo el cumplimiento de los objetivos.

7) ¿Existen riesgos que afecten al cumplimiento de objetivos operacionales en la Cooperativa?

**Tabla No. 12:** Riesgos en el cumplimiento de objetivos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	27	16,88%
Casi siempre	109	68,13%
Casi nunca	24	15,00%
Nunca	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vargas, Ana



**Gráfico No. 13:** Riesgos en el cumplimiento de objetivos

Elaborado por: Vargas, Ana

Fuente: Cooperativa Transportes "Tungurahua"

### Análisis:

Según los resultados de la encuesta realizada el 68.13% manifiestan que casi siempre existen riesgos que pueden afectar el normal cumplimiento de los objetivos operacionales de la Cooperativa, un 16.88% de los socios contestan que si existen riesgos, el 15.00% que casi nunca existen riesgos y no existen socios que manifiesten sobre los riesgos en la Cooperativa.

### Interpretación:

En cuanto al riesgo que pueda existir en el cumplimiento de los objetivos, un gran número de socios está de acuerdo con que casi siempre existen riesgos que impidan que se cumplan de manera eficiente los objetivos propuestos, sin embargo los riesgos estarán presentes en cualquier actividad u objetivo que se propongan en la Cooperativa, por lo que se deberían establecer estrategias preventivas y de control permanente.

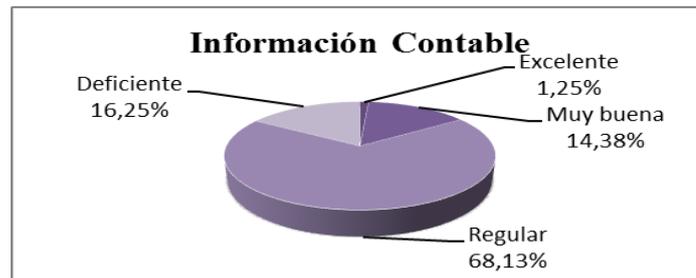
8) ¿De qué manera satisface sus expectativas la información contable de la Cooperativa?

**Tabla No. 13:** Información contable

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	2	1,25%
Muy buena	26	16,25%
Regular	109	68,13%
Deficiente	23	14,38%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vargas, Ana



**Gráfico No. 14:** Información contable

Elaborado por: Vargas, Ana

Fuente: Cooperativa de Transportes "Tungurahua"

### **Análisis:**

Se determinó que un 68.13% de los socios encuestados de la Cooperativa de Transportes "Tungurahua", califica como regular a la información contable presentada por la Administración de la Cooperativa, mientras que el 16.25% califica como deficiente a la información contable, el 14.38% dice que si es muy buena y sólo el 1.25% de los socios califica a Administración como excelente por su información contable brindada.

### **Interpretación:**

Los socios encuestados de la Cooperativa de Transportes "Tungurahua", se sienten insatisfechos en su mayoría con la información contable que reciben de la Administración de la Cooperativa de Transportes "Tungurahua", considerando que es ineficiente los resultados expuestos y en muy poca proporción califican como excelente y muy buena a la información contenida en los Balances Económicos.

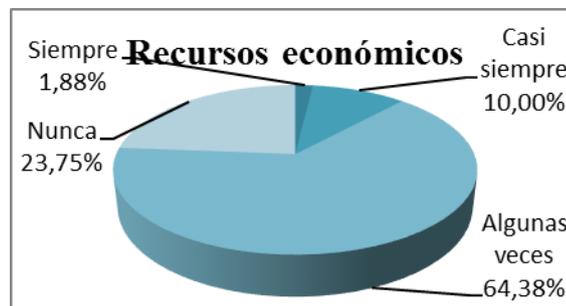
9) ¿Los recursos económicos que tiene la Cooperativa son aprovechados de manera eficiente?

**Tabla No. 14:** Recursos económicos

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	1,88%
Casi siempre	16	10,00%
Algunas veces	103	64,38%
Nunca	38	23,75%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Vargas, Ana



**Gráfico No. 15:** Recursos económicos

**Elaborado por:** Vargas, Ana

**Fuente:** Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

### **Análisis:**

Se determinó que un 64.38% de los socios encuestados creen que solo algunas veces son aprovechados de manera eficiente los recursos que ha venido obteniendo la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, mientras que el 23.75% dice que no son aprovechados, el 10% de los socios indican que casi siempre son aprovechados los recursos efectivamente y apenas el 1.88% comentan que siempre se está aprovechando los recursos de manera económica, eficiente y eficaz.

### **Interpretación:**

En la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” un alto porcentaje de socios determinan que algunas veces se están aprovechando de manera eficiente y económica todos y cada uno de los recursos que se han obtenido en la Cooperativa por aportes de los mismos socios, por tanto es indispensable que ellos precautelen sus recursos.

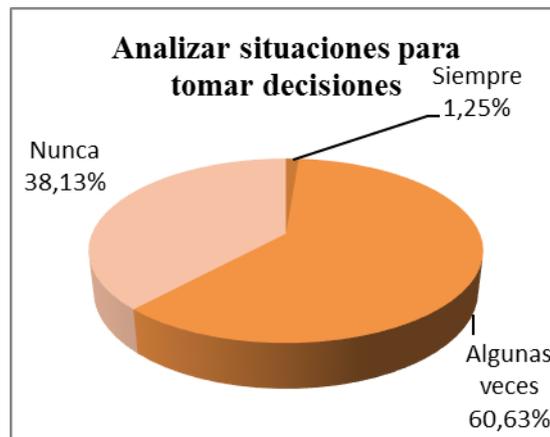
10) ¿Cree Ud. que se analizan las situaciones antes de tomar decisiones?

**Tabla No. 15:** Analizar y tomar decisiones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	1,25%
Algunas veces	97	60,63%
Nunca	61	38,13%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vargas, Ana



**Gráfico No. 16:** Analizar y tomar decisiones

Elaborado por: Vargas, Ana

Fuente: Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

### **Análisis:**

Se puede apreciar que el 60.63% de los socios encuestados de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” algunas veces están analizando las situaciones antes de tomar cualquier decisión, el 38.13% nunca toman medidas preventivas y el 1.25% de los socios siempre se encuentran analizando y buscando alternativas antes de tomar cualquier decisión en beneficio de los socios de la Cooperativa.

### **Interpretación:**

Para tomar decisiones en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” más de la mitad de los socios encuestados, no analizan primero cada situación antes de tomar decisiones que a futuro bien podrían resultar erróneas, pero si los resultados son positivos la única beneficiada será la Institución.

11) ¿Las decisiones que toman los Directivos de la Cooperativa de Transportes Tungurahua son acertadas?

**Tabla No. 16:** Decisiones de los directivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	11,88%
Regularmente	110	68,75%
Nunca	31	19,38%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vargas, Ana



**Gráfico No. 17:** Decisiones de los directivos

Elaborado por: Vargas, Ana

Fuente: Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

### Análisis:

Con respecto a las decisiones que están tomando los directivos en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” el 68.75% de los socios encuestados respondieron que regularmente aciertan con las decisiones, el 19.38% determinan que nunca están acertando los directivos en sus decisiones y el 11.88% afirmó que si se analizan las decisiones tomadas por parte de los directivos de la Cooperativa.

### Interpretación:

De estos resultados se puede deducir que la mayoría de los socios indican que regularmente se toman decisiones acertadas por parte de los directivos en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” lo que indica que hace falta una planificación adecuada y permanente por parte de los directivos las mismas que deben ser impartidas hacia los socios.

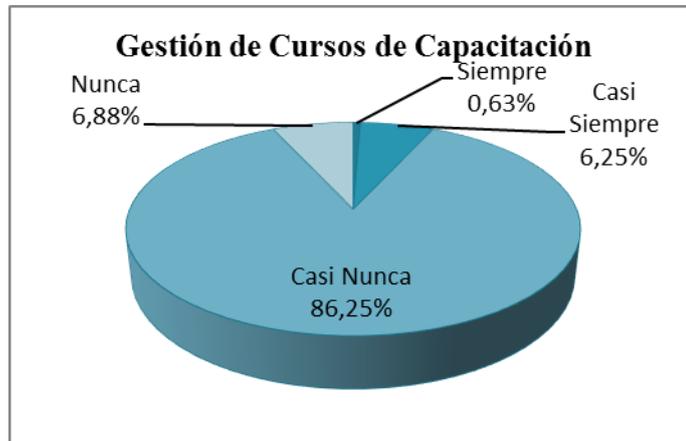
12) ¿Se gestionan cursos de capacitación de Relaciones Humanas para los socios en la Cooperativa?

**Tabla No. 17:** Cursos de capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	0,63%
Casi Siempre	10	6,25%
Casi Nunca	138	86,25%
Nunca	11	6,88%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Vargas, Ana



**Gráfico No. 18:** Cursos de capacitación

**Elaborado por:** Vargas, Ana

**Fuente:** Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

### **Análisis:**

Se expresa que el 86.25% de los socios reciben capacitaciones frecuentes casi nunca, el 8.75% nunca han recibido algún tipo de capacitación referente a Relaciones Humanas, sin embargo 4.38% respondió que casi siempre se están capacitando los socios y finalmente un 0.63% responde que siempre se encuentran realizando este tipo de formación para con los socios.

### **Interpretación:**

En la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” un alto porcentaje de los socios manifiestan que nunca se han capacitado en el área de Recursos Humanos, esto indica que los socios están desactualizados y no están brindando buen trato a los usuarios de sus unidades de transporte, además pueden aumentar el número de quejas por parte de los usuarios existiendo gran cantidad de usuarios insatisfechos.

13) ¿Los resultados que arrojan los Balances Financieros satisfacen las expectativas de los socios?

**Tabla No. 18:** Balances Financieros y expectativas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	2,50%
Algunas Veces	137	85,63%
Nunca	19	11,88%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Vargas, Ana



**Gráfico No. 19:** Balances Financieros y expectativas

**Elaborado por:** Vargas, Ana

**Fuente:** Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

### **Análisis:**

De los socios encuestados el 85.63% manifiestan que los Balances Financieros algunas veces satisfacen sus expectativas, el 11.88% indican que nunca satisfacen sus expectativas y apenas el 2.50% de los socios responden que los Balances Financieros siempre satisfacen sus expectativas.

### **Interpretación:**

Las expectativas de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, siempre tienen que satisfacer a los directivos los cuales se verán reflejados en cada uno de los socios, los mismos que transmitirán a cada uno de los usuarios cumpliendo así con los objetivos propuestos por la Institución.

14) ¿Se están estableciendo estrategias que permitan controlar el cumplimiento de objetivos en la Cooperativa?

**Tabla No. 19:** Estrategias de control en objetivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	6,25%
Frecuentemente	137	85,63%
Nunca	13	8,13%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta  
**Elaborado por:** Vargas, Ana



**Gráfico No. 20:** Estrategias de control en objetivos

**Elaborado por:** Vargas, Ana  
**Fuente:** Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

### **Análisis:**

De los datos tabulados el 85.63% de los socios manifiestan que frecuentemente se están estableciendo estrategias que permiten controlar el cumplimiento de objetivos en la Cooperativa, el 8.13% indican que nunca se establecen estrategias y solamente el 6.25% contestan que si se controlan los objetivos mediante estrategias.

### **Interpretación:**

Un significativo porcentaje de encuestados consideran que frecuentemente se están estableciendo estrategias, las mismas que permiten controlar el cumplimiento adecuado de todos los objetivos propuestos sean a corto o largo plazo de la Cooperativa satisfaciendo así las necesidades del usuario.

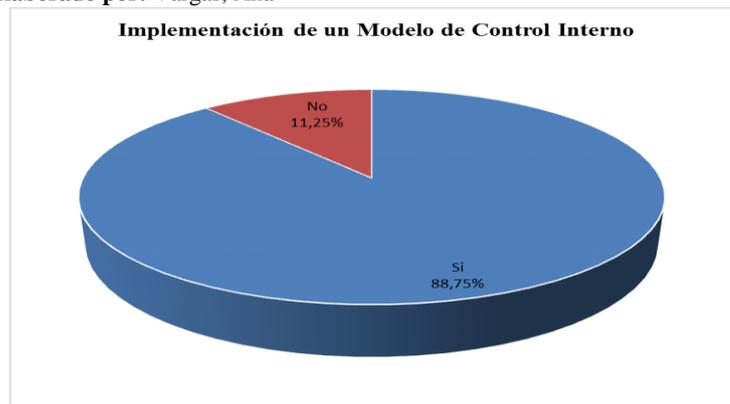
15) ¿Está Ud. de acuerdo que se debería implementar un modelo de procedimientos y políticas de control interno, que permita mejorar la eficiencia en la Cooperativa de Transportes Tungurahua?

**Tabla No. 20:** Implementación Modelo Control Interno

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	142	88,75%
No	18	11,25%
<b>TOTAL</b>	160	100,00%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Vargas, Ana



**Gráfico No. 21:** Implementación Modelo Control Interno

Elaborado por: Vargas, Ana

Fuente: Cooperativa de Transportes "Tungurahua"

### **Análisis:**

De los socios encuestados el 88.75% manifiestan que si están de acuerdo que se debería implementar un modelo de procedimientos y políticas de control interno, mientras que el 11.25% indican que no están de acuerdo que se implemente dicho modelo en la Cooperativa de Transportes Tungurahua.

### **Interpretación:**

Un gran porcentaje de los encuestados establecen que si se debería implementar un modelo de procedimientos y políticas de control interno en la Cooperativa, el mismo que servirá de estrategia para guiar y evaluar la gestión empresarial con miras al cumplimiento adecuado y eficiente de los objetivos trazados por los miembros de la cooperativa.

## 4.2 Interpretación de datos

La interpretación de datos que se muestra a continuación es el resultado de las respuestas que se obtuvo luego de aplicar la encuesta a los socios y al personal administrativo de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” de la ciudad de Ambato.

La interpretación de los resultados se hizo mediante la formulación de distintas preguntas las mismas que tienen relación para que la interpretación sea precisa y veras, conocer que alternativas pueden ser las mejores para que la Cooperativa adopte un sistema de Control Interno como método alternativo para solucionar sus problemas en la Gestión.

Gran parte de los socios de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” desconocen las disposiciones que se rige en los Estatutos y en el Reglamento Interno, los mismos que han sido diseñados para contribuir a la correcta Administración de las normas que establece la Ley de Cooperativas en general, con el fin de cumplir con los objetivos de manera eficiente.

Al desconocer acerca de estas leyes, difícilmente los socios pueden cumplir con los derechos y obligaciones que se rige en el Reglamento Interno para convivir en un ambiente de armonía entre compañeros de trabajo, inculcando a la desorganización y una limitada comunicación interna.

En la Cooperativa nunca se aplica un sistema de control interno impidiendo evaluar la gestión realizada por cada miembro del directorio, lo que dificulta administrar óptimamente los recursos económicos y operacionales y de tal manera no se puede tomar decisiones adecuadas en la Institución.

Este punto refleja la necesidad de implementar un plan de gestión de recaudación que permita plasmar el destino que se dará a los fondos financieros y obtener base razonable para administrar óptimamente los recursos económicos, así como determinar el capital necesario para la implementación de un nuevo proceso productivo que maximice la rentabilidad de la cooperativa

Los socios han determinado que los objetivos en la Cooperativa se establecen de manera anual, de la misma manera están verificando el cumplimiento de los objetivos anualmente, lo que dificulta una toma de decisiones oportuna que permita corregir cualquier eventualidad o riesgo que se presente.

En la cooperativa no se realiza una planificación permanente a corto ni largo plazo porque los socios no tienen claro los objetivos, es decir improvisan las actividades según se vayan presentando cada eventualidad, por lo que hace falta comunicación entre los socios para tomar decisiones acertadas.

Un objetivo sin previa planificación genera desorden lo que conlleva a una mala organización y difícilmente se podrá cumplir con lo deseado.

La necesidad primordial en la Cooperativa, es implementar un modelo de procedimientos y políticas de control interno que será un conjunto de procesos administrativos que permita principalmente proteger los recursos económicos de los socios, además que permita evaluar si las tareas que se realizan en la Cooperativa están encaminadas a conseguir los objetivos planteados de manera eficiente y económica.

#### **4.3 Verificación de la Hipótesis**

Una vez determinado el problema, que para la presente investigación es el Inadecuado Control Interno con respecto al proceso de toma de decisiones acertadas en la Cooperativa de Transporte Urbano “TUNGURAHUA”, se procedió a plantear la hipótesis con su correspondiente operacionalización de variables.

La hipótesis a verificarse es “La implementación de una Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua, incidirá en el proceso para la toma de decisiones” con las variables:

Variable Independiente: Auditoría de Gestión

Variable Dependiente: Toma de Decisiones

La hipótesis planteada debe ser sometida a una verificación de su consistencia, para lo cual se utilizará el contraste Chi-cuadrado, que servirá para comprobar si los valores obtenidos en la encuesta y los esperados, tienen concordancia y son válidos.

### **Planteamiento de la Hipótesis**

#### **a) Modelo Lógico**

**Hipótesis Nula.- Ho:** La implementación de una Auditoría de Gestión no incide en el proceso de toma de decisiones, en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”.

**Hipótesis Alternativa.- H1:** La implementación de una Auditoría de Gestión incide en el proceso de toma de decisiones, en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”.

#### **b) Modelo Matemático**

Ho:  $O = E$

H1:  $O \neq E$

#### **c) Modelo Estadístico**

En la Presente investigación se trabaja con el chi-cuadrado que es una prueba de tipo no paramétrico que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica con un nivel de confianza del 95%, cuyo objetivo es aceptar o rechazar la hipótesis con la siguiente fórmula de  $X^2$  (chi-cuadrado):

Formula:

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

En donde:

$\chi^2$  = Chi cuadrado

$O$  = Frecuencias observadas

$E$  = Frecuencias esperadas

$\Sigma$  = Sumatoria

#### d) Regla de decisión

CRITERIO: Rechace la hipótesis nula si:  $\chi_c^2 \geq \chi_t^2 = 9,49$

Donde  $\chi_c^2$  es el valor del Chi cuadrado calculado y  $\chi_t^2$  es el Chi teórico de la tabla el mismo que se lo obtiene ingresando el grado de libertad y el nivel de significación (0,05)

$$\chi_c = 137.11 > \chi_t = 9,49$$

$$GL = (\text{Renglones} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

GL= Grados de libertad.

$$\text{Grado de libertad} = (\text{Filas} - 1) (\text{Columnas} - 1)$$

$$GL = (f-1) (c-1)$$

$$GL = (3-1) (3-1)$$

$$GL = (2) (2)$$

$$GL = 4$$

Donde el  $\chi_t^2$  es 9,49

Nivel de Confianza =  $1 - 0.05 = 95$ ;

Con un nivel de confianza de 0,05 escogido para la investigación y con 4 Gl. El chi - Cuadrado de acuerdo a la Tabla No. 21 es 5.99.

**Tabla No. 21:** Verificación del Chi- Cuadrado

Grados libertad	Probabilidad de un valor superior - Alfa ( $\alpha$ )				
	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	<b>5,99</b>	7,38	9,21	10,6
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,3
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25	27,49	30,58	32,8

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Vargas, Ana

## Selección de Preguntas

### Pregunta N° 4 ¿La Cooperativa aplica un sistema de Control Interno?

Tabla No. 22: Aplicación de Control Interno

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	3	1,88%
Casi siempre	21	13,13%
Nunca	136	85,00%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Vargas, Ana

### Pregunta N° 10 ¿Cree Ud. que se analizan las situaciones antes de tomar decisiones?

Tabla No. 23: Análisis de situaciones

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	1,25%
Algunas veces	97	60,63%
Nunca	61	38,13%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00%</b>

Elaborado por: Vargas, Ana

## Cálculo de la Frecuencia Observada

Tabla No. 24: Tabla de Frecuencias Observadas

	Siempre	Casi siempre	Nunca	Total
Siempre	1	0	2	3
Algunas veces	2	13	81	96
Nunca	0	8	53	61
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>136</b>	<b>160</b>

Elaborado por: Vargas, Ana

## Cálculo de la Frecuencia Esperada

Tabla No. 25: Tabla de Frecuencias Esperadas

	Siempre	Casi siempre	Nunca	Total
Si	0,06	0,39	2,55	3
Regularmente	1,80	12,60	81,6	96
No	1,14	8,01	51,85	61
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>21</b>	<b>136</b>	<b>160</b>

Elaborado por: Vargas, Ana

## Cálculo del Chi - Cuadrado

Tabla No. 26: Tabla de cálculo del Chi – Cuadrado

O	E	(O-E)	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
1	0,06	0,94	0,89	15,83
2	1,80	0,20	0,04	0,02
0	1,14	-1,14	1,31	1,14
0	0,39	-0,39	0,16	0,39
13	12,60	0,40	0,16	0,01
8	8,01	-0,01	0,00	0,00
2	2,55	-0,55	0,30	0,12
81	81,60	-0,60	0,36	0,00
53	51,85	1,15	1,32	0,03
<b>CHI CUADRADO</b>				<b>17,55</b>

Elaborado por: Vargas, Ana

## Representación Gráfica del Chi- Cuadrado

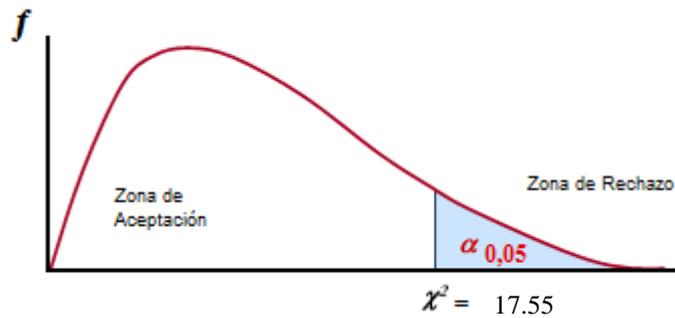


Gráfico No. 22 Representación Gráfica del Chi – Cuadrado

Elaborado por: Vargas, Ana

## Conclusión

De acuerdo a los resultados obtenidos con los datos tomados de la encuesta se ha calculado el valor  $\chi^2$  que alcanza a **17,55** es superior al valor a tabular de 9,49 lo que implica que se rechaza la hipótesis nula, aceptando la hipótesis alterna que dice: La implementación de una Auditoría de Gestión incide en el proceso de toma de decisiones, en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Durante el presente trabajo investigativo en la Cooperativa de Transportes Urbano “Tungurahua” de la ciudad de Ambato, en el periodo comprendido entre el 1 de julio al 31 de diciembre del 2013, se ha logrado llegar a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

#### **5.1 Conclusiones**

Después de haber realizado la investigación sobre el problema actual de la Cooperativa y efectuado un análisis en base a los objetivos de este trabajo se estableció lo siguiente:

- En la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” no se ha ejecutado una Auditoría de Gestión, por lo tanto no existe informes con conclusiones y recomendaciones a la gerencia.
- La gran mayoría de socios de la Cooperativa, desconocen el contenido de la normativa vigente en los Estatutos y en el Reglamento Interno, por lo que, dificulta regular todos los aspectos inherentes al desarrollo cooperativista, además de no contribuir con la correcta administración de las normas que se establecen en el Reglamento, pero cabe recalcar que la mayoría de socios acata con responsabilidad las leyes dispuestas en el Reglamento.
- En la Cooperativa no se aplica un modelo de control interno, lo que impide evaluar la efectividad y eficiencia en las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de las leyes dispuestas en la Cooperativa.

- Se están tomando medidas sin antes analizar cada situación, de las cuales surgen decisiones irreversibles, afectando directamente a las actividades que se vienen ejecutando en la Cooperativa; permitiéndose la toma de decisiones de una manera rutinaria y no apegada a la realidad y a los requerimientos de la Cooperativa.
- Los objetivos se establecen y se evalúan anualmente, por lo que los socios no conocen con exactitud si los objetivos se están cumpliendo de manera eficiente, económica y eficaz, dificultando la toma de decisiones acertadas en la Cooperativa.
- La información contable reflejada en los balances financieros, no cumple con las expectativas de los socios, esperan obtener más beneficios económicos y menos gastos por desembolsos innecesarios.
- En la Cooperativa no se cuenta con estrategias oportunas y adecuadas que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos, lo que indica que hace falta una planificación adecuada y permanente por parte de los directivos las mismas que deben ser impartidas a los socios.
- Antes de proceder a ejecutar una Auditoría de Gestión, se necesita en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, implementar de manera urgente un modelo de procedimientos y políticas de control interno que permita guiar y evaluar la gestión cooperativista con miras al cumplimiento eficiente de los objetivos trazados por parte de los miembros de la cooperativa.

## **5.2 Recomendaciones**

En la presente investigación se analizaron factores que inciden directamente en la toma de decisiones de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, por esta razón es oportuno emitir las siguientes recomendaciones:

- Organizar por parte de los directivos de la Cooperativa, capacitaciones y/o talleres permanentes entre los socios e incluso con los choferes, para que

conozcan el Reglamento Interno y las leyes de los órganos superiores, para que puedan acatar y mejorar el desarrollo eficiente en la Institución.

- Brindar capacitaciones permanentes a los socios y choferes de las unidades de transportes sobre temas relacionados con el buen trato a los usuarios, leyes de tránsito, con el fin de disminuir el número de quejas y aumentar el número de usuarios satisfechos en la ciudad de Ambato.
- Establecer metas y objetivos de manera permanente y oportuna, con un adecuado control, que ayude a mejorar la toma de decisiones.
- Implementar estrategias que permitan evaluar los procesos y verificar si se cumplen con las expectativas con el uso adecuado de los recursos.
- Sugerir a la Asamblea General de Socios la posibilidad de implementar un modelo de procedimientos y políticas de control interno, que permita enrumbar a la aplicación de una Auditoría de Gestión acatando las disposiciones legales.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. Datos Informativos**

##### **6.1.1. Título:**

“Modelo de procedimientos y políticas de control interno en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” de la ciudad de Ambato.

##### **6.1.2. Institución ejecutora:**

Cooperativa de Transporte Urbano “Tungurahua” de la ciudad de Ambato

##### **6.1.3 Beneficiarios:**

Directivos, personal administrativo y socios de la Cooperativa.

##### **6.1.4. Ubicación**

La Cooperativa de Transporte Urbano “Tungurahua”, está ubicado en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, en la Parroquia la Merced en la Avenida Unidad Nacional 08-20 y Primera Imprenta

##### **6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución:**

Se estima que se realizará la siguiente propuesta en el periodo julio a diciembre del 2014.

### **6.1.6. Equipo técnico responsable**

Serán responsables de la ejecución de la propuesta el Consejo de Administración el Consejo de Vigilancia, el Gerente, el Presidente y el personal administrativo de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

### **6.2 Antecedentes de la Propuesta**

La Auditoría de Gestión, mediante los procesos de control interno representa una herramienta útil para gestión administrativa, pero no se la sustituye; el control interno debe incorporarse con la existencia de metas y objetivos propuestos y junta los controles en las actividades operativas para evitar procedimientos y costos innecesarios.

Para incorporar procesos de control en estructuras operativas se genera nuevos procesos de control, lo que ocasiona que las instituciones se desenvuelvan de mejor manera.

La Asamblea General de Socios y el personal administrativo han llegado a la conclusión que a través de la implementación de un modelo de procedimientos y políticas de control interno, los procesos en la Cooperativa adoptarán una mejora considerable en el buen uso de los recursos y toma de decisiones acertadas, satisfaciendo las expectativas de los socios y a su vez de los usuarios de la transportación urbana, disminuyendo así posibles riesgos que dificulten el cumplimiento de los objetivos.

Un modelo de procedimientos y políticas de Control Interno se ha visto como un medio para elaborar una Auditoría de Gestión que permita contribuir a las empresas y a sus directivos alcanzar sus objetivos de manera eficiente y oportuna, es así como varias instituciones han adoptado esta estrategia para mejorar la gestión administrativa - financiera y que sus resultados se vean reflejados en un aumento en sus beneficios.

### **6.3 Justificación**

La propuesta de diseñar un modelo de procedimientos y políticas de control interno permitirá una mejor coordinación de funciones entre todo el personal que labora en la Cooperativa y los representantes que están al mando de los Consejos de Administración y de Vigilancia, para mejorar el trabajo en equipo con funciones bien delimitadas, salvaguardando los bienes y haberes, para regular y optimizar de mejor manera los procesos en la gestión financiera y administrativa dentro de la Cooperativa.

El presente trabajo se justifica por la necesidad de obtener un modelo de procedimientos y políticas de control interno diseñado para brindar:

- Efectividad, economía y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad en la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones.
- Reducir riesgos y la ineficiencia en los procesos.
- Incremento en la productividad a través de la adecuada toma de decisiones.

La implementación de un modelo de procedimientos y políticas de Control Interno en la presente propuesta proporcionará seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos de manera eficiente y económica y a la toma de decisiones acertadas que ayudará a los directivos a administrar adecuadamente los bienes y capitales de los socios según lo propuesto en la planificación anual.

El afán principal es que la gestión administrativa y económica de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” sea 100% excelente, que sirva de ejemplo para las demás cooperativas de transportación urbana de la ciudad de Ambato, donde se pueda evaluar permanentemente el manejo de los recursos humanos y financieros que ayude a la gestión con eficiencia, eficacia y economía.

Si se habla de un control tanto administrativo como económico, no se puede negar que la implementación de un modelo de políticas y procedimientos de control interno dentro de la Cooperativa será una ayuda para mejorar la gestión, entonces es necesario incursionar en estos cambios y no quedarse estancado en lo mismo de

siempre, arrastrando falencias que al final de cada periodo económico se verá reflejado con la insatisfacción de los socios por no cumplir con todas sus expectativas.

## **6.4 Objetivos**

### **6.4.1. Objetivo General**

Implementar un modelo de procedimientos y políticas de control interno el cual permita facilitar la ejecución de una Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Analizar la situación administrativa actual en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” de la ciudad de Ambato.
- Evaluar los procedimientos y políticas de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua, utilizando distintos métodos de control interno.
- Diseñar un modelo de procedimientos y políticas de control interno en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, que permita mejorar los procesos internos.

## **6.5 Análisis de Factibilidad**

### **6.5.1. Factibilidad Legal**

Para la elaboración de la presente propuesta se considerará las leyes y reglamentos del Estatuto y del Reglamento Interno dispuesto por la Cooperativa, por lo tanto no existen limitaciones para el desarrollo de esta investigación.

### **6.5.2. Factibilidad Organizacional**

Las distintas metodologías a utilizarse tienen la aceptación institucional ya que los directivos y personal administrativo podrán evaluar los procesos efectuados en la Cooperativa a fin de que se tomen decisiones acertadas.

### **6.5.3. Factibilidad Tecnológica**

Si se analiza desde el punto de vista tecnológico, la propuesta de implementar un modelo de procedimientos y políticas de control interno hace frente a los nuevos retos económicos y sociales, donde prevalece el uso de la tecnología con el fin de mejorar las labores diarias optimizando tiempo y recursos con el uso adecuado de la tecnología.

### **6.5.4. Factibilidad Económico - Financiera**

La metodología a implementarse ayudará a economizar costos y recursos realizando las distintas actividades con eficiencia, eficacia y economía.

### **6.5.5. Factibilidad Ambiental**

La mayoría de empresas tienen una incidencia directa o indirecta con el medio ambiente, por esta razón el mismo estado ecuatoriano mediante distintas leyes controla la conservación y preservación del medio ambiente a favor del planeta.

## **6.6 Fundamentación**

La implementación de un modelo de procedimientos y políticas de control, se ha realizado en base a los diferentes tipos de evaluación de control interno.

### **6.6.1. El Control Interno**

“El Control Interno es un elemento básico y fundamental de toda administración y expresión utilizada para definir, en general, las medidas adoptadas de los propietarios, administradores de empresas o titulares de las entidades públicas para dirigir y controlar las operaciones financieras y administrativas de sus negocios o instituciones” (Dávalos Arcentales, 1981, pág. 124).

El control interno son métodos y estrategias que se diseñan en una entidad, para cuidar los bienes, verificar la confiabilidad en la información proporcionada por la administración y promover el cumplimiento de los objetivos.

Los controles internos se ejecutan en una entidad con el fin de detectar anomalías, desviaciones en el plazo deseado. Dichos controles permiten a la Administración buscar soluciones que minimicen los riesgos económicos y sociales y que permitan estar acorde al entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades de los usuarios

El control interno se debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa.

El control interno según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico lo define como:

“Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad”.

#### **6.6.2. Objetivos del Sistema del Control Interno**

- Evitar o reducir fraudes.
- Mejorar la economía.
- Salvaguardar los recursos evitando desperdicios.
- Salvaguardar la insuficiencia de cumplimiento de objetivos.
- Cumplimiento de las políticas y normas según las leyes.
- Comprobar la veracidad de los informes contables.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Promover la eficiencia en los procesos y fortalecer la economía de la Cooperativa.

#### **6.6.3. Importancia del Control Interno**

“Sirve para garantizar que cada uno de los procesos, políticas, metas y actividades se cumplan de acuerdo a lo preestablecido, dando el máximo de rendimiento en cumplimiento de su misión. El control interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las entidades” (Vanegas Astudillo & Gómez Bravo, 2011, pág. 12).

#### **6.6.4. Componentes del Control Interno**

- Entorno de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión y monitoreo

##### **Entorno de Control**

El entorno del control se refiere al conocimiento preliminar que se realiza en la organización por parte del empleado o persona encargada del control. Los factores que impactan el entorno del control incluyen:

- Discreción, valores y destrezas del empleado;
- Técnicas administrativas y estilos operacionales de la junta y los gerentes;
- La contratación y capacitación adecuada a los empleados; y
- Las preocupaciones y orientación de la junta y los supervisores

##### **Evaluación de riesgos**

La evaluación de riesgos se refiere al conocimiento a fondo de los factores internos y externos que pueden afectar al normal funcionamiento de las operaciones en la empresa, al cumplimiento cabal de las metas y objetivos y la valoración de los riesgos significativos. El resultado de la evaluación puede ayudar a la organización a diseñar, enmendar e implementar las operaciones de control necesarias.

##### **Actividades de control**

Las actividades de control se refieren al diseño de un marco de control abarcador y la creación de procedimientos de control en todos los niveles. Esto garantiza que las instrucciones de la junta y los gerentes se ejecuten, incluyendo las aprobaciones, informes, autorizaciones, certificaciones, reajustes, reexaminaciones, inventarios de rutina, verificación de registros, segregación de

funciones, garantía de la seguridad de bienes económicos y materiales, proyectos, presupuestos o comparaciones con los resultados previos.

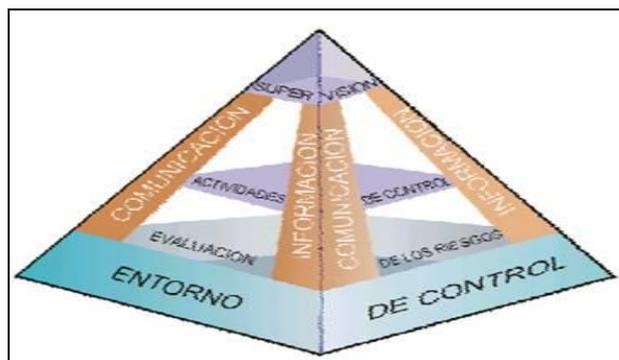
### **Información y comunicación**

La comunicación se refiere a la difusión de la información a varias personas responsables de cada departamento toda información deberá ser documentada. El sistema de control interno requiere información desde la planificación de la producción a la supervisión y ofrece un mecanismo para que la persona obtenga la información específica que requiera. Debe existir una buena comunicación para reducir riesgos.

### **Supervisión y monitoreo**

Se refiere a la vigilancia o al proceso de auto-auditoría dentro del sistema de control interno e incluye evaluar si el control satisface las expectativas de los administradores, si la evaluación de riesgos es oportuna y precisa, si las operaciones de control son apropiadas, si los sistemas de información y control incluyen los rubros apropiados los mismos que deben ser de manera continua.

### **Componentes del Control Interno**



**Gráfico No. 23** Componentes de Control Interno

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaborado por:** Vargas, Ana (2014)

#### **6.6.5. Tipos de control**

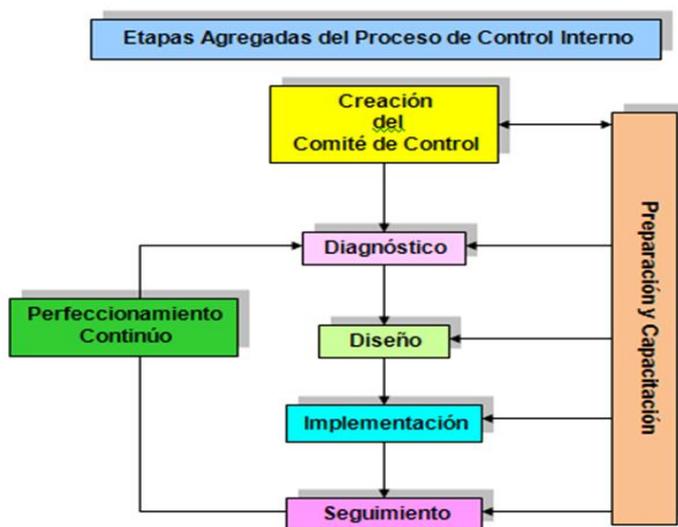
- Preventivo y correctivos
- Manuales/Automatizados o Informáticos

- Gerenciales o directivos

Las cuestiones que se exponen a continuación muestran algunas de las actividades de control:

- Análisis efectuados por la dirección.
- Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades.
- Comprobación de cada una de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, autorización pertinente: aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, secuenciales en los documentos.
- Controles físicos: arqueos, conciliaciones, inventarios.
- Dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y documentación.
- Segregación de funciones.
- Aplicación de indicadores de gestión.

### Proceso del Control Interno



**Gráfico No. 24** Proceso del Control Interno

**Fuente:** Investigación Bibliográfica

**Elaborado por:** Vargas, Ana

### **6.6.6. Métodos de evaluación del Control Interno**

Se puede evaluar el control interno con los siguientes métodos:

- Método Descriptivo o de memorándum.
- Método Gráfico o Flujogramas.
- Método de Cuestionario.

#### **6.6.6.1. Método descriptivo o de memorándum**

Este método corresponde a la descripción de las actividades y procedimientos que realizan todos y cada uno de las personas que laboran en los diversos departamentos que conforman la entidad, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades o procedimientos.

#### **6.6.6.2. Método Gráfico (flujogramas)**

Es el método que por medio de cuadros y gráficas se visualiza el flujo de los procesos en una forma cronológica, de una manera comprensible y entendible a través de las actividades que se realiza en cada departamento o desde sus puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control, y se presenta las causas, efectos y las recomendaciones por cada punto de control interno encontrado.

#### **6.6.6.3. Método de Cuestionario**

Consiste en el empleo de cuestionarios que son elaborados por el auditor con preguntas bien formuladas que ayuden a detectar riesgos y errores en el control interno, estas preguntas se pueden efectuar con respecto al manejo de las operaciones o procesos en cada departamento y quién tiene a su cargo las funciones.

### **6.6.7. El Riesgo**

Corresponde a la posibilidad que existe en una empresa ante alguna eventualidad o problema.

En una auditoría existe el riesgo que el informe contenga errores importantes, se debe evaluar y examinar con la finalidad de corregir posibles riesgos implementando un adecuado enfoque de control interno.

#### **6.6.7.1. Valoración del riesgo**

La valoración de riesgos es la identificación y el análisis oportuno de los riesgos relevantes que puedan intervenir en la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse los riesgos. Dado que las condiciones económicas, industriales, reguladas y de operación continuaran cambiando, se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

El riesgo de auditoría tiene tres componentes:

- Riesgo Inherente.
- Riesgo de Control.
- Riesgo de Detección.

**Riesgo Inherente.-** Se entienda como la posibilidad de error o irregularidad producto de una situación que la entidad no puede controlar, siempre va a estar latente en cualquier ámbito o proceso. Este riesgo puede afectar a una cuenta o a un componente en particular.

**Riesgo de Control.-** Posibilidad que el sistema administrativo y de control implantado por la empresa no prevenga no detecte errores o irregularidades significativos, como la falta de protección de activos, controles gerenciales, deficiencias en el cálculo de las planillas, etc.

**Riesgo de Detección.-** Posibilidad que el informe de auditoría exprese una opinión no apropiada es decir errada, producto de la aplicación de procedimientos que no contemplan los riesgos inherentes y de control.

#### **Niveles del Riesgo de Control:**

- **Riesgo Bajo.** El auditor considera que los controles detectarán cualquier aseveración errónea o irregularidades que puede ocurrir por el exceso de control.
- **Riesgo Medio.** El auditor considera que es más probable que los controles no detecten cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir por el exceso del control.
- **Riesgo Alto.** El auditor considera que es más probable que los controles no detecten cualquier aseveración errónea que pudiera ocurrir por el exceso procesos de control diseñados.

#### **Riesgos de Auditoría**

Según la NIA 400 “Evaluación del Riesgo y Control Interno”, indica que el riesgo de auditoría representa una contingencia que debe afrontar el auditor en el caso que exprese una opinión inapropiada por estar los estados financieros afectados por una distorsión material.

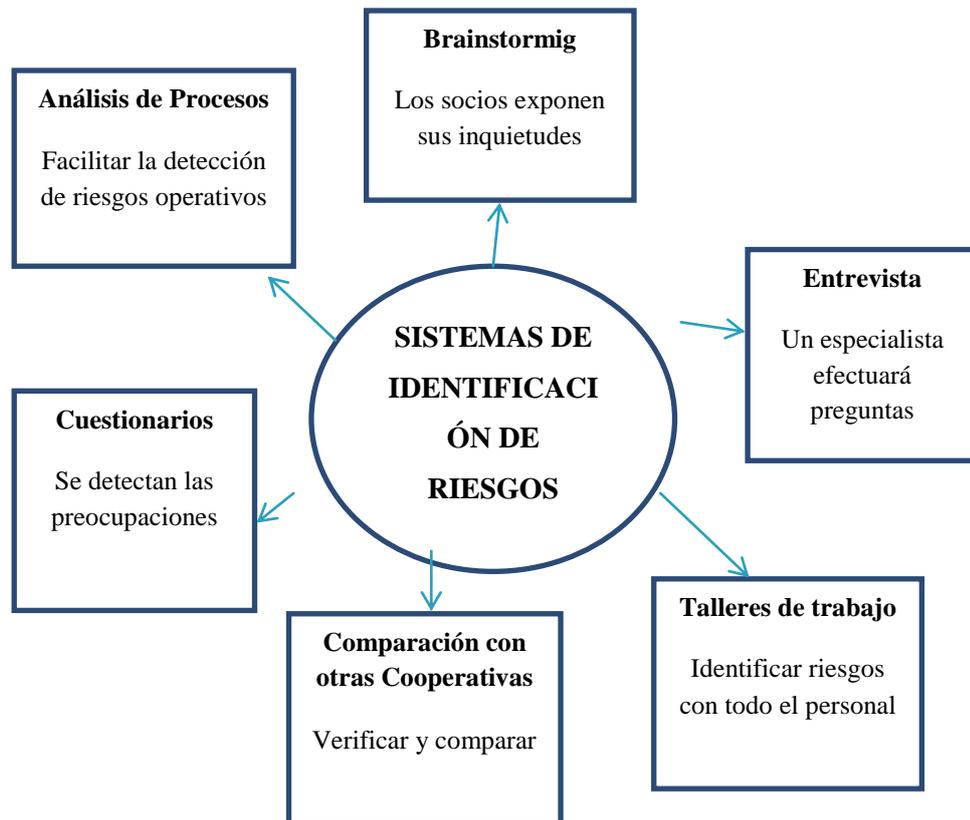
La SAS 47 “El Riesgo de Auditoría y la importancia en la realización de la misma”, esta declaración sirve de guía para la consideración del auditor del riesgo de auditoría y la importancia cuando planea y efectúa un examen de los estados financieros de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas.

#### **6.6.7.2. Identificación de riesgos de control**

Se identifican de forma sistemática las posibles causas concretas de los riesgos empresariales, así como los diversos y posibles efectos que debe afrontar el personal encargado.

La identificación del riesgo empieza por determinar los objetivos y amenazas que puedan perturbar el logro de dichos objetivos con el propósito es asignar recursos para reducir la probabilidad de sufrir impactos negativos.

### Procedimientos para identificar riesgos



**Gráfico No. 25** Sistema de identificación de riesgos  
**Fuente:** Investigación Bibliográfica  
**Elaborado por:** Vargas, Ana (2014)

## 6.7 Metodología

### 6.7.1. Metodología del sistema de Control Interno

La metodología que se utilizará para cumplir con los objetivos específicos, se compone de tres fases detalladas en el siguiente plan operativo:

## 6.7.2. Plan Operativo

Tabla No. 27: Plan Operativo

FASES	OBJETIVO	ACTIVIDADES	RECURSOS	TIEMPO	RESPONSABLES	RESULTADOS ESPERADOS	COSTO
FASE I	Analizar la situación administrativa de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”	Obtener documentación apropiada para conocer la estructura de la Cooperativa	*Organigramas: estructural y funcional *Reglamento Interno *Matriz FODA *Matriz EFE, EFI	16 horas	Gerente Dpto. Administrativo Consejo de Administración	Conocimiento total de la estructura de la Cooperativa 90%	10,00
FASE II	Evaluar los procedimientos y políticas de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, utilizando distintos métodos de control interno.	Evaluar los procedimientos según los distintos métodos	*Cuestionarios *Flujogramas	20 horas	Gerente Dpto. Administrativo Consejo de Administración	Brindar conclusiones y recomendaciones en la Hoja de Hallazgos	Por definir
FASE III	Diseñar un modelo de políticas y procedimientos de control interno en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” de la ciudad de Ambato.	Desarrollar modelo de políticas y procedimientos de control interno	Información Libros, Documentos. Internet Manual Leyes Reglamentos	28 horas	Consultor Interno Gerente Departamento Administrativo	Obtener un modelo de control interno	A definir

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vargas, Ana

### 6.7.3. Desarrollo de Fases

#### 6.7.3.1. FASE I

Analizar la situación administrativa de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”.

### PROGRAMA PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN (Entorno de Control)

**ENTIDAD:** COOPERATIVA DE TRANSPORTES “TUNGURAHUA”

**PERIODO:** DEL 1 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

**Tabla No. 28:** Programa de Obtención de Información

No.	DESCRIPCIÓN	Ref. P/T	Elaborado por:	Fecha:	Revisado por:	Fecha
1.	<b>DEFINICIÓN:</b>  Comprende una fase del proceso de la familiarización y conocimiento, por medio de la cual el Investigador efectúa una visita a la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, coordinando la misma, con los funcionarios y personal responsable de los registros, controles e información de las principales áreas administrativas de la entidad.		VPAC			
2.	<b>OBJETIVOS:</b>					
2.1	Solicitar información y documentación					
2.2	Evaluar procesos operativos administrativos, presupuestarios, que sean relevantes y que puedan afectar la gestión,					
3	<b>PROCEDIMIENTO</b>					
3.1	<b>TRABAJO A DESARROLLAR</b>  Efectúe una visita preliminar en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” y efectúe el siguiente trabajo:					

3.1.1	Previamente, vía telefónica concerté con el Sr, Gerente de la entidad una cita, para solicitar mediante oficio la autorización para efectuar una visita con el objeto de solicitar información y documentación, de los procesos del departamento administrativo de la Cooperativa.	A01				
3.1.2	<p>Durante la visita preliminar: Solicite toda la información y documentación que será de utilidad para analizar los procesos más relevantes que puede ser como mínimo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos Informativos de la Cooperativa.</li> <li>• Objeto social de la Cooperativa.</li> <li>• Principales Rutas</li> <li>• Organigramas.</li> <li>• Nóminas de comisiones del Consejo de Administración.</li> <li>• Manuales de normas y procedimientos actualizados.</li> <li>• Normativas internas.</li> <li>• Matriz FODA</li> <li>• Estados Financieros</li> <li>• Proforma Presupuestaria</li> <li>• Otros de importancia que pueden servir para identificar áreas críticas y definir alcances.</li> </ul>	A02				
3.1.3	<p>2. Indague brevemente al Sr. Gerente si se ha realizado en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” una Auditoría de Gestión o un control interno a los procedimientos en el Departamento Administrativo.</p> <p>Del resultado de la visita preliminar, prepare un resumen el cual servirá de base para el Memorando de Planificación.</p>	A03				
Elaborado por: VPAC		Revisado por:				
Fecha: 10/12/2013		Fecha:				

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vargas, Ana

Para obtener el permiso para recolectar información en la Cooperativa se entregó una carta a gerencia:

P/T:	A01
Elaborado por:	VPAC

Ing.

Luis Alfonso Santamaría

GERENTE GENERAL

COOPERATIVA DE TRANSPORTES “TUNGURAHUA”

Presente

De mi consideración:

Por medio de la presente, yo Ana Cristina Vargas P. con C.I. 180353040-9, egresada de la Universidad Técnica de Ambato de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, debiendo realizar el trabajo investigativo previo a la obtención del título de Ing. en Contabilidad y Auditoría solicito a usted de la manera más comedida me conceda su debida autorización para efectuar mi trabajo de grado en la Cooperativa que muy acertadamente la representa, con el tema: “Auditoría de Gestión y su incidencia para la toma de decisiones en la Cooperativa de Transporte Urbano Tungurahua”, en el segundo semestre del 2013.

Estoy segura que la investigación me ayudará a conocer y evaluar los procesos más relevantes que se ejecutan en el área administrativa de la Cooperativa, por lo que requiero me ayude con la información necesaria.

Para tal efecto y de permitirme realizar esta investigación en la Cooperativa, agradezco desde ya la atención que brinde a mi solicitud.

Atentamente

Ana Cristina Vargas P.

INVESTIGADORA

P/T:	A02
Elaborado por:	VPAC

### 6.7.3.1.1. Análisis Situacional

#### Datos informativos:

**Razón Social:** COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES “TUNGURAHUA”

**Dirección Oficina Matriz:** Tungurahua, Ambato, Parroquia La Merced Av. Unidad Nacional 08-20, Frente al concesionario Skoda.

**Teléfonos PBX:** (593) (3) 2824870, (593) (3) 2820069, Fax: 032823600

**Email:** cooptung@latinmail.com

#### DIRECTIVA:

**PRESIDENTE:** Designado en sesión del Consejo de Administración el 10/10/2013: Villacís Ortiz Jairon Abel.

**GERENTE:** Nombrado en sesión del Consejo de Administración el 10/10/2013: Ing. Luis Alfonso Santamaría Acurio.

**SECRETARIO:** Designado en sesión del Consejo de Administración el 10/10/2013: Urbina Andaluz Gabriel Geovanny

#### Objeto social

El objeto de la Cooperativa consiste en:

- La Cooperativa de Transporte "Tungurahua" tiene como objeto la prestación de servicio de transporte urbano, dentro de la ciudad de Ambato, de forma

segura, responsable y confiable con conductores profesionales y unidades modernas que garantizan nuestro servicio.

- Facilitar la actividad empresarial o profesional realizada por cuenta propia por sus socios y obtener beneficios económicos.
- Llegar a ser considerados tanto por la ciudadanía como por las autoridades, como la mejor opción en transporte, con el fin de lograr el bienestar económico tanto de nuestros socios como el de sus familias. De esta forma poder garantizar un trabajo honesto y productivo a toda la cooperativa.
- Brindar un servicio de transporte público, con rapidez, comodidad, seguridad, y calidad, a fin de que la ciudadanía en general utilice este medio de transporte como su mejor alternativa.
- Prestar un servicio de transporte adecuado, con capital humano profesional y comprometido con vocación de servicio, con un parque automotor renovado, estará posicionada como una cooperativa, reconocida por trabajar bajo principios de responsabilidad social.

## Principales rutas de transporte urbano que cubre la Cooperativa

### “Tungurahua” en la ciudad de Ambato

Tabla No. 29 : Rutas de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

LÍNEA	NOMBRE
Línea 1	Miraflores - Ingahurco
Línea 2	San Antonio – Ingahurco
Línea 3	Terremoto – Ficoa
Línea 4	Letamendi – Atocha
Línea 5	Huachi Grande – El Recreo
Línea 6	Pinllo – Nueva Ambato
Línea 7	Picaihua – Casigana
Línea 8	Izamba-Huachi Progreso
Línea 9	Martinez-M. Mayorista
Línea 10	Cunchibamba.Tiugua-T. Propio
Línea 11	La Libertad – Terminal
Línea12	Unamuncho
Línea13	San Juan – Centro
Línea 14	Constantino

Fuente: Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

Elaborado por: Vargas, Ana

## Organigrama Estructural

Gráfico No. 26 Organigrama Estructural de la Cooperativa Tungurahua



Fuente: Cooperativa de Transportes "Tungurahua"

Elaborado por: Vargas, Ana

**Funciones:**

Las funciones de cada uno de los miembros que conforman la Asamblea General de Socios, están determinados según el Reglamento Interno de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”.

**Asamblea General:**

La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus decisiones siempre tendrán fuerza obligatoria, tanto para los Organismos Directivos, como para los socios y empleados.

**Consejo de Administración:**

Todos los socios tienen la obligación de aceptar las designaciones que les fueren recomendadas como Vocales del Consejo de Administración. La excusa de formar parte de él solamente podrá presentarse y ser conocida cuando existan causas debidamente justificadas.

**Consejo de Vigilancia**

El Consejo de Vigilancia deberá impartir ordinariamente las instrucciones del Contador de la Cooperativa, para que lleve los libros respectivos con sujeción a las disposiciones impartidas por la Dirección de Inclusión Económica y Social.

**Gerente**

El Gerente es jefe de oficina y del personal de la Cooperativa. Por lo mismo, tiene control de mando sobre todo los empleados de la misma.

**Presidente**

El Presidente de la Cooperativa representa a la Institución y al Consejo de Administración, en todos los actos oficiales en que debe intervenir la Entidad. Esta representación, en materia económica, se efectivizará con la suscripción de

todos los documentos, cheques o comprobantes de contabilidad que contenga egresos realizados por la Cooperativa.

### **Secretario**

Bajo su responsabilidad, deberá llevar debidamente foliados los libros que contengan las Actas de sesiones de los Organismos en los cuales tiene que actuar en tal calidad; así como custodiar y manejar el archivo.

### **Contador**

Mantener a su cargo los Registros Contables de la Cooperativa y llevar los libros de acuerdo a como disponen las leyes pertinentes, preparar los informes finales y los Balances Semanales como conocimiento y aprobación del Consejo de Administración.

### **Comisión de Educación**

Procurará que el local de la oficina, y el Salón de Actos se hallen provistos de periódicos, afiches, revistas, informes referentes a la ley de Cooperativas y Tránsito, que contribuyen a la educación de los Socios.

### **Comisión de Asuntos Sociales**

Asistir y prestar todo tipo de auxilio necesario al Socio cuando éste acuda a la Comisión con solicitudes concretas,

### **Comisión de Ahorro, Servicios y Crédito**

El procedimiento de esta Comisión será elaborar internamente a la Institución, con imparcialidad, ecuanimidad, y sin favoritismo en el otorgamiento de los Créditos a los cooperadores, respetando el orden de prestación de solicitudes, priorizando las solicitudes de cambio de unidad y reparación de motor, dando un servicio ágil y oportuno, en busca de la prosperidad colectiva de los Socios.

### **Comisión de Revisión y Accidentes**

La Comisión revisará que los vehículos de los cooperados se encuentren en buen estado y reúnan las condiciones de seguridad para un eficiente servicio al público, sujetándose a lo previsto en las Leyes y Reglamento de Tránsito.

### **Comisión de Adquisición**

Colabora con el Consejo de Vigilancia, en proporcionar las proformas para llevar a cabo los concursos de precios para la adquisición o venta, de bienes muebles, maquinaria, vehículos motorizados, repuestos, accesorios, lubricantes, entre otros.

### **Comisión de Control y Disciplina**

Cooperar y pedir la cooperación de las autoridades de Tránsito y otras encargadas, para servir más amplia y eficazmente a la ciudadanía.

### **Nómina de las funciones por comisiones**

Tabla No. 30: Nómina de Comisiones

<b>NÓMINA DE LAS COMISIONES 2013</b>		
<b>COMISIÓN DE EDUCACIÓN</b>		
<b>Presidente:</b>	Gonzalo Ortiz	Socio No. 3
<b>Secretario:</b>	Gustavo Manobanda	Socio No. 146
<b>Vocal:</b>	Teresa Canseco	Socio No. 44
<b>Coordinador:</b>	Ing. Geovani Pazmiño	Socio No. 33 97307810
<b>COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES</b>		
<b>Presidente:</b>	Dina Robles	Socio No. 17
<b>Secretario:</b>	Vector Gamboa	Socio No. 113
<b>Vocales:</b>	Jenny Lozada	Socio No. 112
	Fany Silva	Socio No. 66
	Ramiro Muyulema	Socio No. 81 992551459
<b>Coordinador:</b>	Sr. Jhon Escobar O.	Socio No. 108 984840605
<b>COMISIÓN DE AHORRO Y CRÈDITO</b>		
<b>Presidente:</b>	Eduardo Alulema	Socio No. 47 984259990
<b>Secretario:</b>	Carlos Núñez	Socio No. 94 992802191
<b>Vocal:</b>	Jaime Medina	Socio No. 62 983483733
<b>Coordinador:</b>	Sr. Fidel López	Socio No. 18 995004321

<b>COMISIÓN DE REVISIÓN Y ACCIDENTES</b>		
<b>Presidente:</b>	Ramiro Pazmiño	Socio No. 26 988701880
<b>Secretario:</b>	Omar Portero	Socio No. 142 992543531
<b>Vocal:</b>	Héctor Solís	Socio No. 37 983775954
<b>Coordinador:</b>	Ing. Gabriel Yáñez	Socio No. 65 999596904
<b>COMISIÓN DE ADQUISICIONES</b>		
<b>Presidente:</b>	Isabela Acosta	Socio No. 140 993932054
<b>Secretario:</b>	Marianita Núñez	Socio No. 156
<b>Vocal:</b>	Néstor Escobar	Socio No. 79
<b>Coordinador:</b>	Sr. Edison Rodríguez	Socio No. 145 997797608
<b>Presidente:</b>	Sixto Ortiz	Socio No. 6
<b>Secretario:</b>	Patricio Escobar	Socio No. 29
<b>Vocal:</b>	Fredy Escobar	Socio No. 10
<b>Coordinador:</b>	Sr. Nelson Núñez	Socio No. 19 997776508

**Fuente:** Cooperativa de Transportes “Tungurahua”  
**Elaborado por:** Vargas, Ana

Estatuto y Reglamento Interno de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

El Estatuto y Reglamento Interno, encamina su accionar hacia la noble misión de regular todos los aspectos inherentes al desarrollo cooperativista, además de contribuir a la correcta administración operativa y financiera de las normas que establece la Ley de Cooperativas y su reglamento general.

Se detalla a continuación las disposiciones del Estatuto Reglamento Interno, que para la presente propuesta constituyen importantes y relevantes:

**Art. 7.-** Para ser admitido como Socio de la Cooperativa, el interesado deberá presentar una solicitud de ingreso dirigida al Presidente del Consejo de Administración manifestando expresamente su conocimiento de la Organización, del Estatuto del Reglamento Interno, y las regulaciones impartidas por los organismos directivos de la Entidad.

A la solicitud de ingreso deberá acompañarse obligatoriamente una certificación y garantía de por lo menos dos Socios de la Cooperativa, que digan relacionarse a los siguientes hechos:

- a) Buena conducta y honorabilidad;
- b) Solvencia moral y económica.

**Art. 9.-** El aspirante a Socio deberá tener licencia de Chofer Profesional expedida por las respectivas autoridades de Tránsito y cumplirá obligatoriamente en manejar personalmente su Vehículo como lo dispone el art. (186 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas y el art. 7 literal b) del Estatuto.

**Art. 15.-** Todos los turnos e itinerarios de trabajo de la Cooperativa son rotativos y deben favorecer por igual a todos los socios.

**Art. 20.-** Las funciones de: Presidente, Gerente, Miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia y Comisiones Especiales tendrán la duración de un año en sus funciones; podrán ser reelegidos para un periodo de igual duración; y para una nueva elección deberá transcurrir 1 año.

## Análisis Situacional

### Matriz FODA

Tabla No. 31: Matriz FODA de la Cooperativa Tungurahua

<b>Factores Internos</b>          <b>Factores Externos</b>	<b>Fortalezas</b> 1. Ubicación estratégica. 2. Unidades de transporte propio. 3. Choferes profesionales. 4. Capacidad de endeudamiento en unidades nuevas. 5. Sistema de información adecuado. 6. Calidad de servicio.	<b>Debilidades</b> 1. Altos costos de mantenimiento del vehículo. 2. Recursos humanos sin cultura hacia la seguridad. 3. Falta de atención al usuario. 4. Altos costos en la inversión inicial. 5. Poca acogida en algunos sectores.
<b>Oportunidades</b> 1. Aprovechar la unidad de transporte para crecer en nuevos mercados. 2. Utilizar sistemas de información, programación y logística de actividades. 3. Aumento demográfico de estudiantes. 4. Aumento de rutas en nuevos sectores.	<b>FO</b> Estrategias para analizar tanto las F como las O. <b>FO (Maxi-Maxi)</b> <b>FO1.</b> Promover el vehículo a actividades de transporte escolar para estudiante de escuelas y colegios. (F1,F6,O1,O2,O3,O4) <b>FO2.</b> Elaborar nuevas rutas de trabajo. (F1,F6,O1,O2,O3,O4) <b>FO3.</b> Realizar publicidad especializada, para la captación de usuarios. (F5,O4,O,2)	<b>DO</b> Estrategias para minimizar las D maximizar las O. <b>DO (Mini-Maxi)</b> <b>DO1.</b> Con aumento de usuarios aumentará los beneficios económicos. (O1,O2,O3,O4,D3,D1,D5) <b>DO2.</b> La expansión hacia nuevos sectores podrá cubrir los altos costos en la inversión. (O1,O2,O3,O4,D1,D3,D5) <b>DO3.</b> Los sistemas de información eliminarán controversias entre socios. (O2,O4,D3,D5)
<b>Amenazas</b> 1. Mala implementación de políticas que afecta la economía. 2. Alta competencia en el sector. 3. Aumento de precios en los repuestos. 4. Aparición de nuevos competidores con vehículos nuevos. 5. Aumento del mercado automotriz en la ciudad.	<b>FA</b> Estrategias para maximizar las F y minimizar las A. <b>FA (Maxi-Mini)</b> <b>FA1.</b> Contamos con vehículos propios, disminuyendo gastos en repuestos. (F2,F4,A3,A4,A5) <b>FA2.</b> Contrarrestar la competencia con el personal profesional y calificado que se posee. (F3,F6,A1,A2) <b>FA3.</b> Brindamos un servicio de calidad y daremos un valor agregado para restringir a nuevos competidores. (F6,A1,A4,A5)	<b>DA</b> Estrategias para minimizar tanto las A como las D. <b>DA (Mini-Mini)</b> <b>DA1.</b> Establecer convenios con proveedores para cubrir costos de inversión. (D1,D4,A1,A2,A3) <b>DA2.</b> Fomentar a la colectividad a preferir el uso del transporte urbano. (D3,D5,A2,A4) <b>DA3.</b> Desarrollar presupuestos anuales para determinar con exactitud los ingresos de la compañía. (D1,D4,A1,A3,A4,A5)

Fuente: Cooperativa de Transportes Tungurahua

Elaborado por: Vargas, Ana

## Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Para valorar la matriz EFI y EFE, a continuación se determina la Tabla 32 donde la ponderación se establece desde 0.01 a 1; y en la Tabla 33 se establece la clasificación asignada.

**Tabla No. 32:** Ponderación de la matriz EFI - EFE

<b>Ponderación:</b>	
Sin Importancia:	0.01
Muy Importante:	1.0

**Elaborado por:** Vargas, Ana

**Tabla No. 33:** Ponderación de la matriz EFI - EFE

<b>Clasificación</b>	<b>Se asigna</b>
1 =	Debilidad importante
2 =	Debilidad menor
3 =	Fortaleza Menor
4 =	Fortaleza importante

**Elaborado por:** Vargas, Ana

**Tabla No. 34:** Matriz EFI

No. Orden	Factores	Clasificación	Ponderación	Valor
<b>Oportunidades</b>				
1	Aprovechar la unidad de transporte para crecer en nuevas rutas y mercados	4	0,25	1,00
2	Utilizar sistemas de información, programación y logística de actividades	2	0,10	0,20
3	Aumento demográfico de estudiantes	4	0,10	0,40
4	Aumento de rutas en nuevos sectores	4	0,15	0,60
<b>Amenazas</b>				0,00
1	Mala implementación de políticas que afecta la economía.	2	0,15	0,30
2	Alta competencia en el sector	2	0,05	0,10
3	Aumento de precios en los repuestos	2	0,05	0,10
4	Aparición de nuevos competidores con vehículos nuevos	2	0,05	0,10
5	Aumento del mercado automotriz en la ciudad	3	0,10	0,30
<b>Total</b>			<b>1,00</b>	<b>3,10</b>

**Elaborado por:** Vargas, Ana

## Matriz de evaluación de factor externo (EFE)

**Tabla No. 35:** Matriz EFE

No. Orden	Factores	Clasificación	Ponderación	Valor
<b>Fortalezas</b>				
1	Ubicación estratégica	4	0,20	0,80
2	Unidades de transporte propio	3	0,15	0,45
3	Choferes profesionales	4	0,15	0,60
4	Capacidad de endeudamiento	3	0,05	0,15
5	Sistema de información adecuado	2	0,02	0,04
6	Calidad de servicio	2	0,10	0,20
<b>Debilidades</b>				0,00
1	Altos costos de mantenimiento del vehículo	2	0,10	0,20
2	Recursos humanos sin cultura hacia la seguridad	3	0,08	0,24
3	Falta de atención al usuario	2	0,05	0,10
4	Altos costos en la inversión inicial	2	0,10	0,20
<b>Total</b>			<b>1,00</b>	<b>2,98</b>

Elaborado por: Vargas, Ana

## Matriz de evaluación de perfil competitivo

**Tabla No. 36:** Matriz de Evaluación de Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Ponde.	Tungurahua		Unión		Los Libertadores		Vía Flores		Jerpazsol	
		Clasif.	Valor	Clasif.	Valor	Clasif.	Valor	Clasif.	Valor	Clasif.	Valor
Servicio al usuario	0,25	4,00	1,00	3,00	0,75	1,00	0,25	3,00	0,75	4,00	1,00
Seguridad	0,20	3,00	0,60	2,00	0,40	2,00	0,40	1,00	0,20	3,00	0,60
Velocidad y rapidez	0,15	3,00	0,45	3,00	0,45	1,00	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45
Variedad de recorridos	0,20	4,00	0,80	2,00	0,40	2,00	0,40	3,00	0,60	2,00	0,40
Experiencia e imagen	0,08	3,00	0,24	3,00	0,24	3,00	0,24	2,00	0,16	3,00	0,24
Choferes profesionales	0,12	4,00	0,48	3,00	0,36	3,00	0,36	2,00	0,24	3,00	0,36
<b>Total Ponderado</b>	<b>1,00</b>		<b>3,57</b>		<b>2,60</b>		<b>1,80</b>		<b>2,55</b>		<b>3,05</b>

Elaborado por: Vargas, Ana

En la Tabla No. 36 la cooperativa de Transporte Urbano Tungurahua con el 3.57 de calificación se demuestra que es el que tiene el mayor nivel de competitividad comparado con las demás líneas de transporte de la ciudad de Ambato, esto se debe específicamente a la calidad del servicio que brinda a los usuario como también a la mayor cantidad de recorridos que brinda.

P/T:	A03
Elaborado por:	VPAC

## ENTREVISTA DE ANÁLISIS PRELIMINAR

### Entrevista B002

#### **Entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”**

**Aplicado en:** Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

ENCUESTADO:.....

ENCUESTADOR:.....

FECHA:.....

Es grato dirigirme a usted en la oportunidad de pedirle su valiosa colaboración al responder la presente entrevista.

#### **INTERROGANTES:**

**1. ¿Tiene Ud., conocimiento si se ha realizado alguna Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”? ¿Por qué?**

En la Cooperativa no se han realizado Auditorías de gestión, puesto que no habido suficientes recursos para contratar, por lo que no se ha evaluado el cumplimiento de objetivos.

**2. ¿Considera Ud., necesario que se debe realizar una Auditoría de Gestión?**

Pienso que si es importante iniciar con una Auditoría de Gestión en la Cooperativa para conocer la situación que se encuentra

**3. ¿Considera Ud. necesario evaluar los procesos en el área administrativa de la Cooperativa?**

Si deben evaluarse cada proceso permanentemente con eso se controla si se realizan las cosas adecuadamente en la Cooperativa.

**4. ¿Según los órganos superiores, es obligación de la Cooperativa efectuar Auditorías de Gestión?**

No es requisito realizar este tipo de Auditoría, la Auditoría Externa si es requisito y se realiza anualmente en la Cooperativa y ahora debemos implementar en la Cooperativa una Auditoría Interna.

¡Gracias por su colaboración!

## INFORME DE EVALUACIÓN PRELIMINAR

### COOPERATIVA DE TRANSPORTES “TUNGURAHUA”

P/T:	A04
Elaborado por:	VPAC

#### ANTECEDENTES

La empresa a ser investigada se denomina Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, creada en la ciudad de Ambato provincia de Tungurahua, con domicilio en parroquia La Merced, Av. Unidad Nacional 8-20.

Por otro lado, su actividad principal es brindar el servicio de transporte público en la ciudad de Ambato.

#### PERSONAL ENTREVISTADO

Se ha entrevistado al Ing. Luis Alfonso Santamaría Luís Núñez Gerente General y se ha conversado con el Sr. Jairon Villacís Presidente, Ing. Ivonne Silva Contadora, Sr. Walter Fiallos Recaudador de la Cooperativa

#### TRABAJO SOLICITADO

El Sr. Gerente General muestra su interés por que se efectúe un trabajo de control interno, con el objetivo de evaluar los procesos más relevantes y las recomendaciones que se plasmen servirán para mejorar la toma de decisiones de las operaciones administrativas.

#### ÁREAS EVALUADAS:

##### GENERALES

La cooperativa se encuentra constituida legalmente desde 1950 que opera bajo la razón social denominada Cooperativa de Transporte de Pasajeros en buses Tungurahua con RUC No. 1790224430001; cuyo objeto social es prestación de servicios de Transporte Urbano de Pasajeros en Autobús.

La Cooperativa no cuenta con sucursales en ninguna de las ciudades del país.

### ADQUISICIONES

- Se compra a proveedores nacionales.
- La comisión de Adquisición solicita como mínimo 3 proformas a proveedores.
- Las adquisiciones de montos considerables se efectúan mediante la aprobación del Consejo de Administración y Gerencia.
- Los pagos son entregados con cheques y se respaldan con comprobantes de egreso.
- Se realizan las respectivas retenciones.
- No existen custodios de los activos de la Cooperativa.

### SISTEMA CONTABLE

- Utiliza un paquete contable diseñado exclusivamente para la Cooperativa el cual se utiliza para el registro de los movimientos contables.
- Disponen de auxiliares de compras y gastos, cuentas por cobrar por créditos, cuentas por pagar en Excel.

### INGRESOS

- Aportes diarios de los socios en las tarjetas de trabajo
- Interés ganado por otorgamiento de créditos
- Ingresos por multas en atrasos de trabajo.
- Aportes de ahorros para reparaciones.

### RECURSOS HUMANOS

- El personal que labora en el área administrativa son 6.
- Rol de pagos computarizados.
- No se registran los horarios de entrada y salida del personal.
- No se contabiliza las horas de trabajo del personal.
- Los pagos se realizan mediante el sistema bancario.

- Los pagos son puntuales.
- El personal se encuentra afiliado al IESS.
- El personal recibe todos los beneficios de ley.

### RECAUDACIÓN

- Todos los días se recauda dinero a cada socio por las tarjetas de trabajo.
- Las tarjetas son entregadas con 1 día de anticipación.
- El valor de la tarjeta es 36.00
- El valor de las tarjetas varían de acuerdo a la decisión unánime de la Asamblea General de socios.
- Los valores son recaudados en las calles por la entrega de las tarjetas de trabajo.
- La tarjeta de trabajo consiste en el único comprobante de pago.
- Los depósitos se realizan al siguiente día de la recaudación.
- El Sr. Walter Fiallos es el Recaudador quien también recibe las cobranzas de los créditos y multas.
- El recaudador no tiene un documento que respalde los ingresos y egresos de las tarjetas.
- El comprobante de depósito es entregado a contabilidad.

### OTORGAMIENTO DE CRÉDITOS

- Se otorgan créditos a los socios para cambios de unidad, reparación/ mantenimiento y accidentes de tránsito.
- Se otorgan créditos ordinarios y créditos emergentes.
- Los créditos ordinarios se otorgan de acuerdo a un análisis de prioridades.
- Los montos son autorizados previo una verificación por el Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración y Gerencia.
- Los créditos ordinarios son de 10.000 o 25.000 dólares USD.
- Los plazos varían de acuerdo al monto.
- Los créditos emergentes son entregados por lo general en efectivo y al instante, por lo que no se realiza las debidas verificaciones.

- El financiamiento para los créditos se obtiene de los aportes de los socios.
- Se solicita como respaldo el contrato de compra-venta del vehículo y los solicitantes firman una letra de cambio.
- No firman los cónyuges el crédito.
- Se otorgan además créditos a los empleados de hasta 2.000 USD.

#### CAJA CHICA

- No tienen asignado un fondo de caja chica.

#### CONVOCATORIAS

- Se convoca a los socios a reuniones ordinarias o extraordinarias con 3 días de anticipación.
- No hay políticas en el proceso de convocatorias.

Atentamente,

.....

Ana Cristina Vargas

INVESTIGADORA

### 6.7.3.2. FASE II

Evaluar los procedimientos y políticas de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua, utilizando distintos métodos de control interno.

#### 6.7.3.2.1. Cuestionarios de Control Interno

Medidas de seguridad y autocontrol aplicables al procedimiento.

#### Cuestionarios de Control Interno

$$NC = RP / TR$$

(Nivel de Confianza = Respuestas Positivas / Total Respuestas)

Al resultado obtenido se lo determinará según los siguientes parámetros:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% – 75%	76% - 95%
ALTO	MODERADO	BAJO
RIESGO DE CONTROL		

## Cuestionario de Control Interno dirigido a los señores directivos

**Tabla No. 37 :** Cuestionario de C.I. para Gerencia

 <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>									
COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"	APLICADO A:				DIRECTIVOS				
	ELABORADO POR:				Ana Cristina Vargas				
	FECHA:				5 de marzo del 2014				
#	PARÁMETROS EVALUADOS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES				
1	¿Existe un Reglamento Interno?	1							
2	¿Se aplica el cumplimiento del Reglamento Interno?	1							
3	¿Hay buena comunicación entre los directivos?	1							
4	¿Las funciones del Consejo de Administración se encuentran bien segregadas?	1			Cada Funcionario ejerce su cargo				
5	¿Las funciones del Consejo de Vigilancia se encuentran bien segregadas?	1							
6	¿Los Consejos cumplen a cabalidad con sus responsabilidades?	1							
7	¿Los Consejos solucionan a tiempo sus inconvenientes?	1							
8	¿Se evalúan las actividades que realiza cada funcionario?		1						
9	¿Existe una evaluación al trabajo realizado por las comisiones?		1						
10	¿Existe control en el manejo de los bienes?		1		No existen custodios				
11	¿Se realizan análisis previos para tomar decisiones?		1						
12	¿Cuentan con fichas de solicitud y autorización para ejecutar créditos?	1							
13	¿Los gastos son autorizados por funcionarios encargados?	1							
14	¿Antes de realizar adquisiciones se analizan proformas?	1			3 Proformas				
15	¿Posee la Cooperativa su misión, visión y sus valores corporativos?		1						
16	¿Se comunica a tiempo a los funcionarios sobre las nuevas disposiciones?	1							
17	¿Se comunica a tiempo a los socios sobre las nuevas disposiciones?		1						
18	¿Las decisiones que se toman durante las sesiones ordinarias y extraordinarias son documentadas?	1							
19	¿Se revisa y se analiza toda documentación de la Cooperativa antes de autorizar?	1							
SUMAN:		13	6						
					<table border="1" style="border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Elaborado por:</td> <td style="padding: 2px;">VPAC</td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Fecha:</td> <td style="padding: 2px;">05/03/2014</td> </tr> </table>	Elaborado por:	VPAC	Fecha:	05/03/2014
Elaborado por:	VPAC								
Fecha:	05/03/2014								

### CUESTIONARIO DIRIGIDO A DIRECTIVOS

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{CALIFICACIÓN POSITIVA}}{\text{TOTAL RESPUESTAS}}$$

Calificación positiva 13

Ponderación Total 19

NC = ... 13/19

NC = 0,6842105

NC = **68%**

NC = MODERADO

RC = MODERADO

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vargas, Ana

### **Decisión**

Según el cuestionario de Control Interno realizado a los Sres. Directivos de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” se estableció que los resultados obtenidos se encuentran en el parámetro de 51%,- 75% determinándose un nivel de confianza Moderado y un riesgo de control Moderado, por consiguiente se debería establecer métodos de evaluación y de control de cada proceso, para tomar decisiones acertadas que conlleven a la disminución de errores.

**Tabla No. 38:** Cuestionario de C.I. para Contabilidad

 <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"	APLICADO A:			Departamento de Contabilidad	
	ELABORADO POR:			Ana Cristina Vargas	
	FECHA:			5 de marzo del 2014	
#	PARÁMETROS EVALUADOS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
1	¿Existe segregación de funciones?		1		Realiza Actividades de Auxiliar Contable
2	¿Se trabaja con documentos contables preimpresos y prenumerados?	1			
3	¿Los documentos están archivados correctamente?		1		
4	¿Se encuentra la documentación importante bien salvaguardada?		1		
5	¿Se cuenta con un sistema contable confiable?	1			
6	¿El sistema contable brinda los requerimientos necesarios?	1			
7	¿Las transacciones y movimientos son registrados oportunamente?		1		
8	¿Los documentos son registrados contablemente de acuerdo a su naturaleza?	1			
9	¿Se emiten reportes diarios y oportunos de egresos a Gerencia?		1		
10	¿Se realizan cuadros de Cuentas y Anexos periódicamente?	1			
11	¿Se realizan Balances mensuales?		1		Se realiza semestralmente
12	¿Los Balances se encuentran cuadrados con los Anexos?		1		
13	¿Los Balances se encuentran aprobados por la Asamblea?	1			
14	¿Existe liquidez en las cuentas bancarias?	1			
15	¿Existe un reglamento para la utilización de la chequera?		1		
16	¿Existen políticas de pagos a proveedores?		1		
17	¿Existen duplicados que respalden los movimientos de ingresos y egresos de Bancos?	1			
18	¿Los comprobantes de egreso mantiene una secuencia lógica en su numeración?	1			
19	¿Los comprobantes de egreso contienen las respectivas firmas de responsabilidad?	1			
20	¿Los cheques son firmados verificando su forma y fondo?	1			
21	¿Se realizan los depósitos intactos e inmediatos?		1		Al siguiente día
22	¿Las transacciones y movimientos bancarios son registrados oportunamente?	1			
23	¿Se controla los horarios de ingresos y salidas del Personal?		1		
24	¿Existen descuentos por atrasos?		1		
25	¿Se cancelan sueldos y salarios a los Empleados puntualmente?	1			
26	¿Los sueldos están acorde a la ley?	1			
27	¿Los empleados se encuentran afiliados al IESS?	1			
28	¿Los empleados reciben todos los beneficios de ley?	1			
29	¿Existe un formato preimpreso y prenumerado de solicitud de anticipos y préstamos por los empleados?		1		
30	¿Los anticipos y préstamos a empleados se encuentran autorizados por Gerencia?	1			
31	¿Los pagos de sueldos se realiza mediante el sistema bancario?	1			
32	¿Existen documentos de respaldo con sus respectivas firmas, por los pagos a Empleados?	1			
33	¿Existe algún procedimiento definido para justificar faltas y atrasos?		1		
34	¿Existen anticipos por multas destinadas a los trabajadores?		1		
35	¿Las comisiones pagadas a los empleados son autorizados por gerencia?	1			Casi nunca hay comisiones
36	¿Se registran oportunamente las transacciones?	1			
SUMAN:		21	15		

Elaborado por:	VPAC
Fecha:	05/03/2014

## CUESTIONARIO DIRIGIDO AL DPTO. DE CONTABILIDAD

### Proceso de Recursos Humanos

$$\text{NIVEL DE CONFIANZA} = \frac{\text{CALIFICACIÓN POSITIVA}}{\text{TOTAL RESPUESTAS}}$$

Calificación positiva 21

Ponderación Total 36

$$\text{NC} = .21/36$$

$$\text{NC} = 0,5833333$$

$$\text{NC} = \mathbf{58\%}$$

NC = MODERADA

RC = MODERADO

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vargas, Ana

### Decisión

Según el cuestionario de Control Interno realizado al departamento de Contabilidad de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” se estableció que los resultados obtenidos se encuentran en el parámetro de 51% - 75%, determinándose un nivel de confianza Moderado y un riesgo de control Moderado, ya que no se está evaluando continuamente el trabajo realizado por los miembros de los consejos, se observa además que el personal necesita capacitación para ocupar los diferentes cargos.

**Tabla No. 39:** Cuestionario de C.I. para Recaudación

 <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>									
COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"	APLICADO A:			Recaudación					
	ELABORADO POR:			Ana Cristina Vargas					
	FECHA:			5 de marzo del 2014					
#	PARÁMETROS EVALUADOS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES				
1	¿Existe bien segregadas las funciones de recaudación?	1							
2	¿Existe un reglamento para la utilización de Caja/ Recaudación?		1						
3	¿Existe un documento de responsabilidad de la custodia del dinero?		1						
4	¿Se realizan arqueos de caja/recaudación periódicamente?	1			Diariamente				
5	¿Existen documentos que respalden las transacciones?	1							
6	¿Está protegida la Caja/Recaudación?	1							
7	¿Se solicitan autorizaciones para las adquisiciones con Caja?	1			Si se solicita, pero no hay un documento de respaldo				
8	¿Los comprobantes de egreso mantiene una secuencia lógica en su numeración?	1							
9	¿Las transacciones y movimientos de caja/recaudación son registrados oportunamente?	1							
10	¿Se realizan cuadros de Caja con documentos de respaldo?	1							
11	¿Existe un documento que respalde la autorización del gasto?		1						
12	¿Se emiten comprobantes de ingreso que respalden el cobro de las tarjetas de trabajo?	1							
13	¿Los comprobantes de ingreso mantienen una secuencia lógica?	1							
14	¿Se entrega un comprobante de respaldo al socio por la tarjeta pagada?		1		La tarjeta entregada es el respaldo				
15	¿Las tarjetas de trabajo son preimpresas y preenumeradas?	1							
16	¿Los cobros de tarjetas se realizan en la oficina de Recaudación?		1		Se realizan en las calles				
17	¿Están cuadrados los valores recaudados?	1							
18	¿Toda la documentación es archivada cronológicamente?	1							
SUMAN:		13	5						
<table border="1"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>VPAC</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td>05/03/2014</td> </tr> </table>						Elaborado por:	VPAC	Fecha:	05/03/2014
Elaborado por:	VPAC								
Fecha:	05/03/2014								

CUESTIONARIO DIRIGIDO A RECAUDACIÓN	
NIVEL DE	<u>CALIFICACIÓN POSITIVA</u>
	TOTAL RESPUESTAS
Calificación positiva	13
Ponderación Total	18
	NC = .13/18
	NC = 0,7222222
	NC = <b>72%</b>
	NC = MODERADA
	RC= MODERADO

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vargas, Ana

### **Decisión**

Según el cuestionario de Control Interno realizado a Recaudación, al proceso de contabilidad en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” se estableció que los resultados obtenidos se encuentran en el parámetro de 51% - 75%, determinándose un nivel de confianza Moderado y un riesgo de control Moderado, ya que hace falta un apoyo en las funciones de contabilidad, ya que la contadora está ejecutando el trabajo de un Auxiliar Contable, retrasando el trabajo y dificultando una adecuada organización.

**Tabla No. 40:** Cuestionario de C.I. Consejo de Administración

 <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>					
COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"	APLICADO A:			Consejo de Administración	
	ELABORADO POR:			Ana Cristina Vargas	
	FECHA:			5 de marzo del 2014	
#	PARÁMETROS EVALUADOS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
<b>COMISIÓN DE EDUCACIÓN</b>					
1	¿Se encuentran bien delimitadas las funciones de cada miembro de la comisión?	1			
2	¿Existe un reglamento interno para la comisión de Educación?	1			
3	¿Existe buena comunicación entre los miembros de la comisión?	1			
4	¿Se solicita aprobación por escrito a Consejo de Administración antes de gestionar cursos y capacitaciones?	1			
5	¿Se gestionan sin problemas cursos y capacitaciones?	1			
6	¿Se brindan constantemente capacitaciones a los socios?	1			
7	¿Se brindan constantemente capacitaciones a los choferes de las unidades de transporte?		1		
8	¿Se valora el aprendizaje de los socios en cada capacitación?		1		
9	¿Asisten los socios a las capacitaciones sin problemas?	1			
10	¿Se multa la inasistencia de los socios a las capacitaciones?	1			
11	¿Se califica la calidad del servicio de capacitación?		1		
<b>COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES</b>					
12	¿Se encuentran bien delimitadas las funciones de cada miembro de la comisión?	1			
13	¿Existe un reglamento interno para la comisión de Asuntos Sociales?	1			
14	¿Existe buena comunicación entre los miembros de la comisión?	1			
15	¿Se solicita aprobación por escrito a Consejo de Administración antes de gestionar algún evento?	1			
16	¿Se gestionan sin problemas los eventos sociales de la cooperativa?	1			
17	¿Se fomenta la unión entre los socios y toda la Cooperativa con los eventos sociales?	1			
18	¿Se ejecutan constantemente eventos sociales en la Cooperativa?	1			
19	¿Se califica la satisfacción de la organización del evento a los socios?		1		
20	¿Asisten los socios a los eventos sin problemas?	1			
21	¿Se multa la inasistencia de los socios a los eventos?	1			
<b>COMISIÓN DE CRÉDITO</b>					
22	¿Se encuentran bien delimitadas las funciones de cada miembro de la comisión?	1			
23	¿Existe un reglamento interno para la comisión de Créditos?	1			
24	¿Existe buena comunicación entre los miembros de la comisión?	1			
25	¿Se verifica con exactitud la documentación de solicitud de crédito antes de tomar decisiones?	1			
26	¿Se requiere de alguna solicitud preimpresa y preenumerada para la salida de préstamos?	1			
27	¿Los documentos de solicitud de crédito se encuentran debidamente respaldados y autorizados?	1			
28	¿Todos los créditos son otorgados con cheques?	1			Los créditos emergentes se dan en efectivo
29	¿Se tiene establecido montos y plazos máximos de créditos?	1			
30	¿Se realiza un análisis de antigüedad de saldos?	1			
31	¿Se mantiene un archivo completo y auxiliar de los deudores?		1		

<b>COMISIÓN DE REVISIÓN Y ACCIDENTES</b>				
32	¿Se encuentran bien delimitadas las funciones de cada miembro de la comisión?	1		
33	¿Existe un reglamento interno para la comisión de revisión y accidentes?	1		
34	¿Existe buena comunicación entre los miembros de la comisión?	1		
35	¿Se investiga, se prueba y se documenta eficientemente los accidentes de tránsito?		1	
36	¿Se analiza el motivo del accidente previa verificación, para proceder con los créditos?	1		
37	¿Existen montos máximos a otorgar por créditos en caso de accidentes?	1		
38	¿Se mantiene un archivo con documentación relevante de los accidentes de tránsito?		1	
<b>COMISIÓN DE ADQUISICIÓN</b>				
39	¿Se encuentran bien delimitadas las funciones de cada miembro de la comisión?	1		
40	¿Existe un reglamento interno para la comisión de adquisición?	1		
41	¿Existe buena comunicación entre los miembros de la comisión?	1		
42	¿Se analizan las proformas legales antes de efectuar una adquisición?	1		Se obtienen 3 proformas
43	¿Se obtiene la autorización de los Consejos con la aprobación de la compra?	1		
44	¿El gerente conoce y aprueba las adquisiciones?	1		
45	¿Las solicitudes de compra se encuentran aprobadas por los responsables?	1		
46	¿Existen documentos de respaldo de la transacción?	1		
47	¿Se realizan retenciones de acuerdo a la ley en cada adquisición?	1		
48	¿Los pagos a proveedores se efectúan mediante el sistema bancario?	1		
49	¿Se realizan los pagos puntuales a los proveedores?	1		
50	¿Existen políticas de pagos a proveedores?		1	
<b>COMISIÓN DE CONTROL Y DISCIPLINA</b>				
51	¿Se encuentran bien delimitadas las funciones de cada miembro de la comisión?	1		
52	¿Existe un reglamento interno para la comisión de control y disciplina?	1		
53	¿Existe buena comunicación entre los miembros de la comisión?	1		
54	¿Se fomenta el orden y disciplina en las sesiones de la Cooperativa?	1		
55	¿Se controla periódicamente el trabajo por socios y choferes en cada unidad?	1		
56	¿Se receptan quejas de usuarios por insatisfacción en el servicio?	1		
57	¿Se soluciona inmediatamente las quejas recibidas por mal servicio?		1	
58	¿Se analiza y se comprueba la calidad del servicio al usuario?		1	
59	¿Se sanciona oportunamente al responsable del mal servicio?	1		
60	¿Se documenta el proceso de quejas con las respectivas pruebas de cada caso?		1	
61	¿Se controla la devolución de las tarjetas de trabajo para proceder a cobrar multas por atrasos?		1	
62	¿Se garantiza el pago por multas por atrasos en el trabajo de cada unidad?		1	
63	¿Se sanciona la indisciplina ocasionada entre compañeros de trabajo?	1		

COMISIÓN DE VIGILANCIA								
64	¿Se encuentran bien delimitadas las funciones de cada miembro de la comisión?	1						
65	¿Existe un reglamento interno para la comisión de Vigilancia?	1						
66	¿Existe buena comunicación entre los miembros de la comisión?	1						
67	¿Existe una planificación anual de actividades de control y vigilancia?		1					
68	¿Los miembros de la comisión se encuentran debidamente capacitados para el cargo?		1	Deben tener conocimientos de leyes y contabilidad?				
69	¿Realizan controles permanentes en el proceso bancario?	1						
70	¿Se realizan arqueos sorpresivos en el manejo de recaudación?	1						
71	¿Se sancionan incumplimientos de acuerdo al reglamento?	1						
72	¿Se tiene documentado el trabajo realizado de vigilancia?		1					
73	¿Realizan controles de Activos de la Cooperativa?	1						
SUMAN:		57	16					
<table border="1" style="margin-left: auto;"> <tr> <td>Elaborado por:</td> <td>VPAC</td> </tr> <tr> <td>Fecha:</td> <td>05/03/2014</td> </tr> </table>					Elaborado por:	VPAC	Fecha:	05/03/2014
Elaborado por:	VPAC							
Fecha:	05/03/2014							

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
NIVEL DE	
CONFIANZA =	$\frac{\text{CALIFICACIÓN POSITIVA}}{\text{TOTAL RESPUESTAS}}$
Calificación positiva	57
Ponderación Total	73
NC =	.57/73
NC =	0,7808219
NC =	<b>78%</b>
NC =	ALTO
RC =	BAJO

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Vargas, Ana

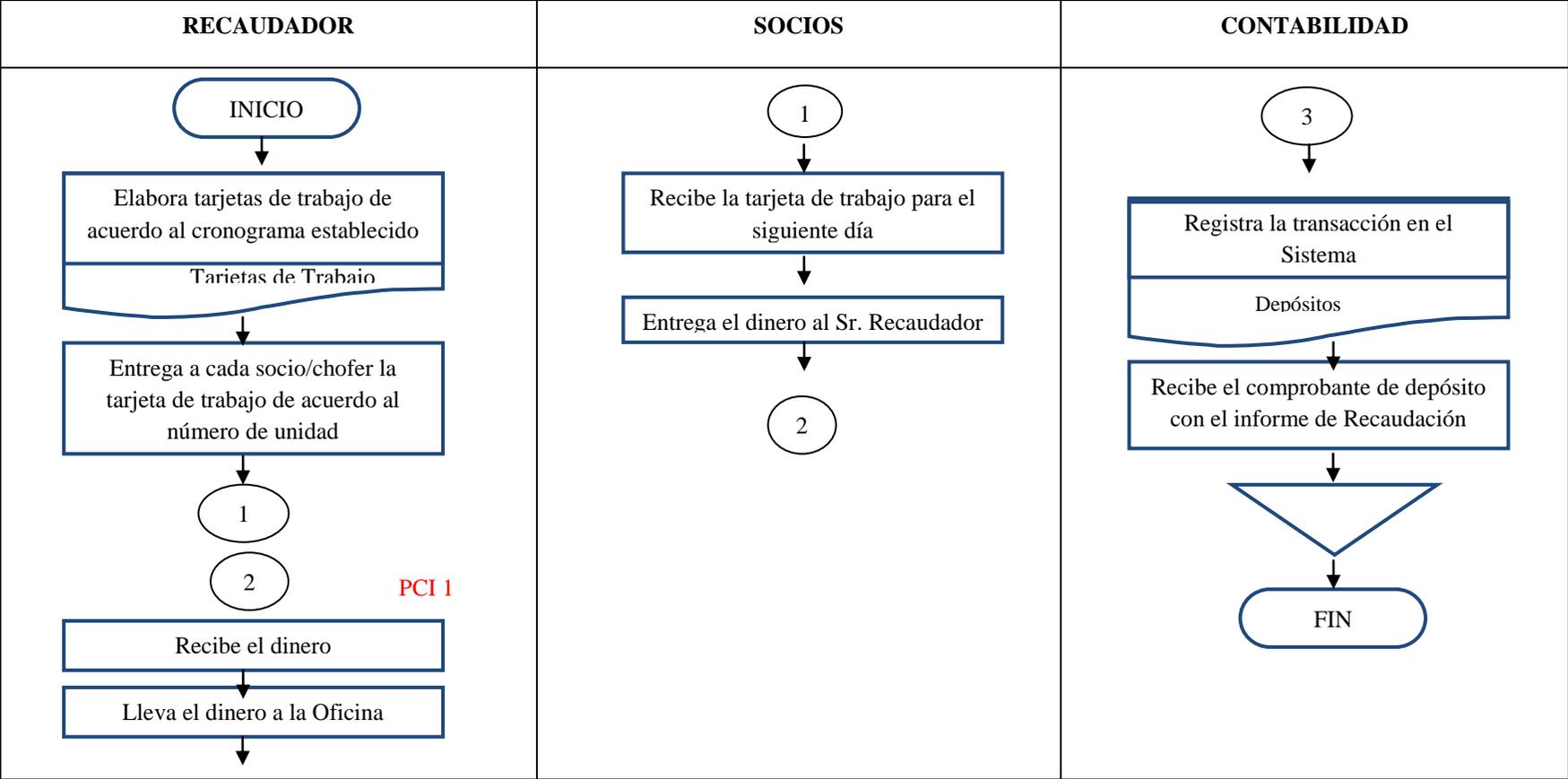
## Decisión

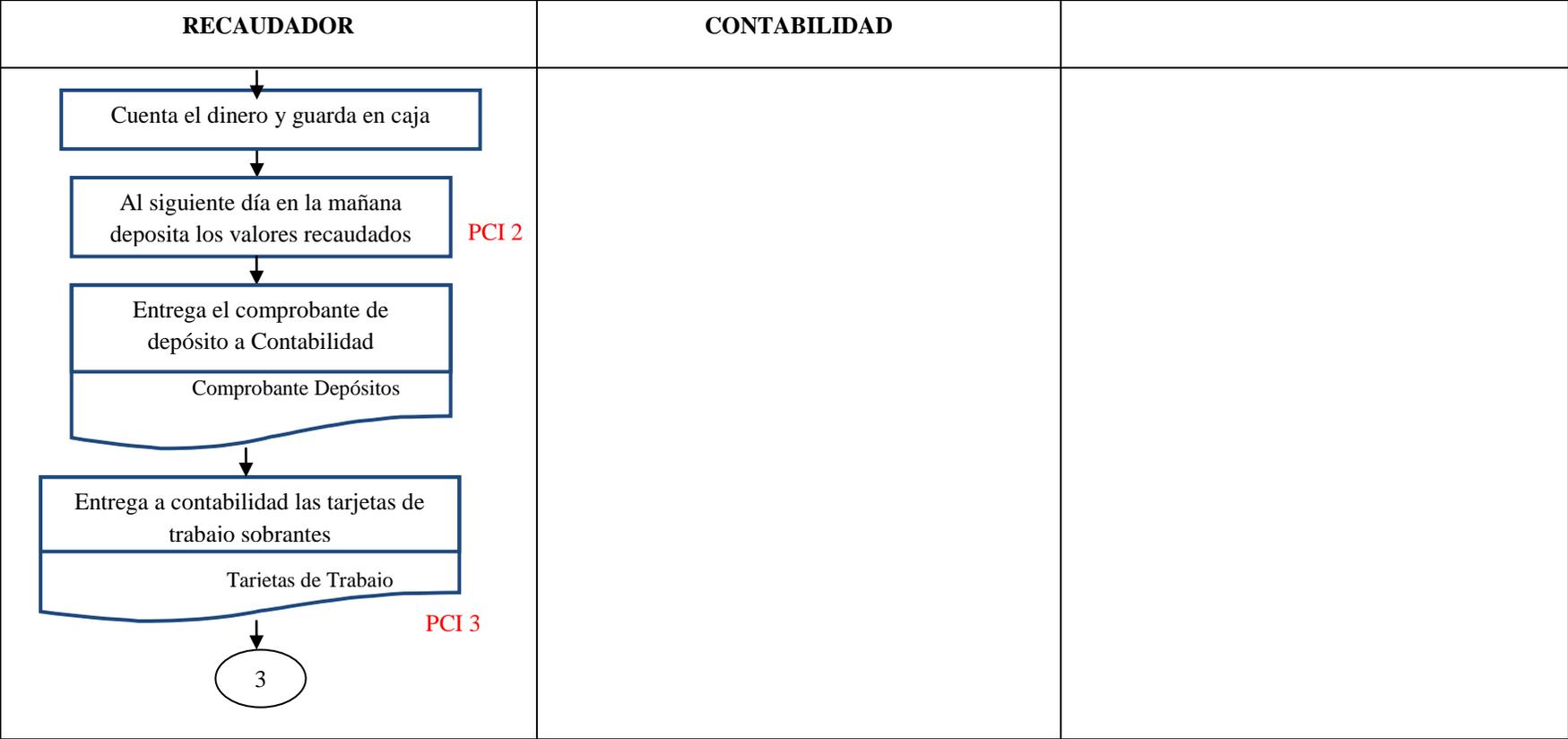
Según el cuestionario de Control Interno realizado al Consejo de Administración con todas sus comisiones de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” se estableció que los resultados obtenidos se encuentran en el parámetro de 76% - 95%, determinándose un nivel de confianza Alto y un riesgo de control Bajo, determinándose en todos los casos que no se evalúan la satisfacción en las actividades realizadas por cada comisión.

6.7.3.2.2. Flujogramas

Proceso de Recaudación

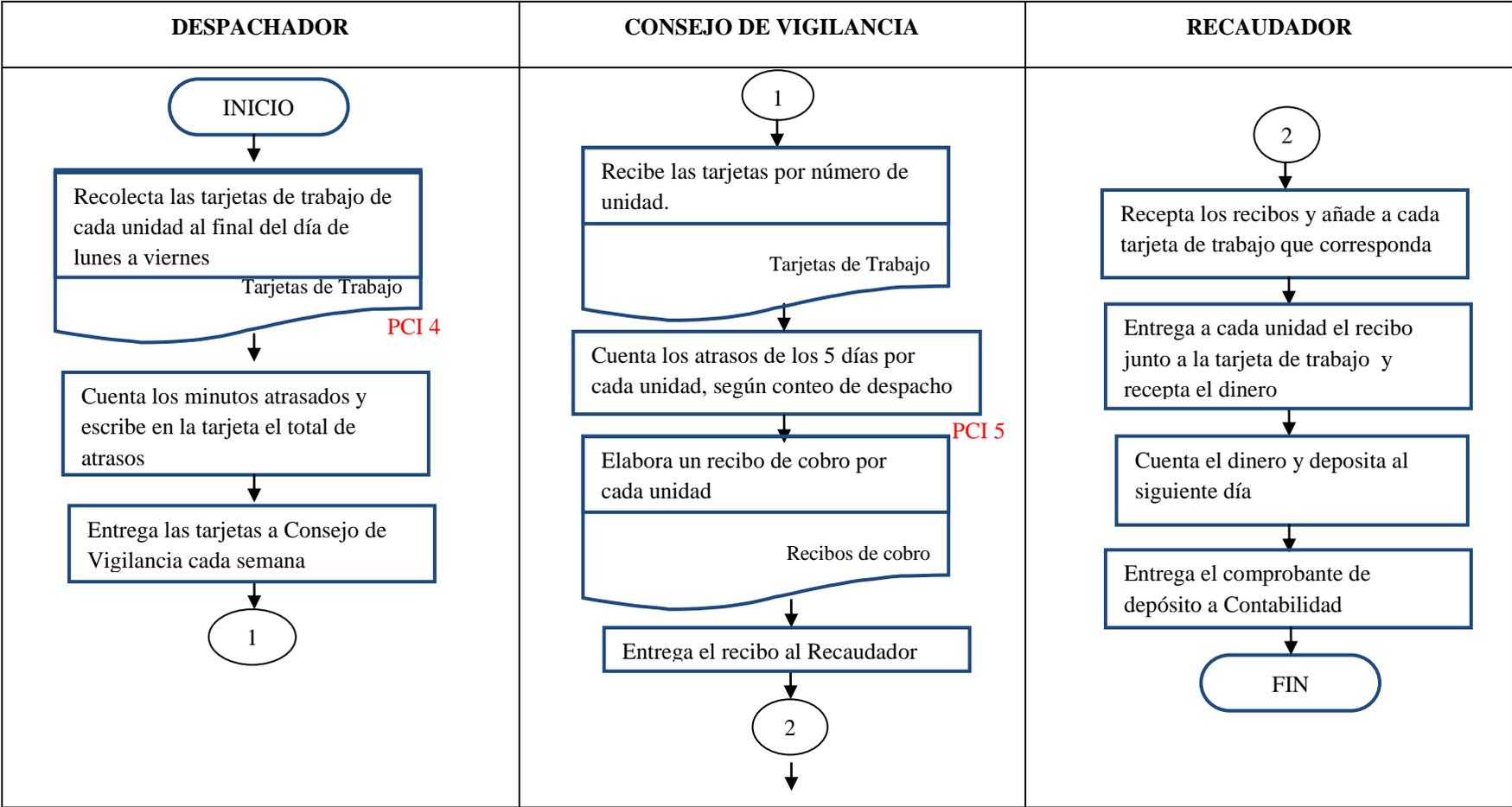
Gráfico No. 27: Flujograma Proceso de Recaudación





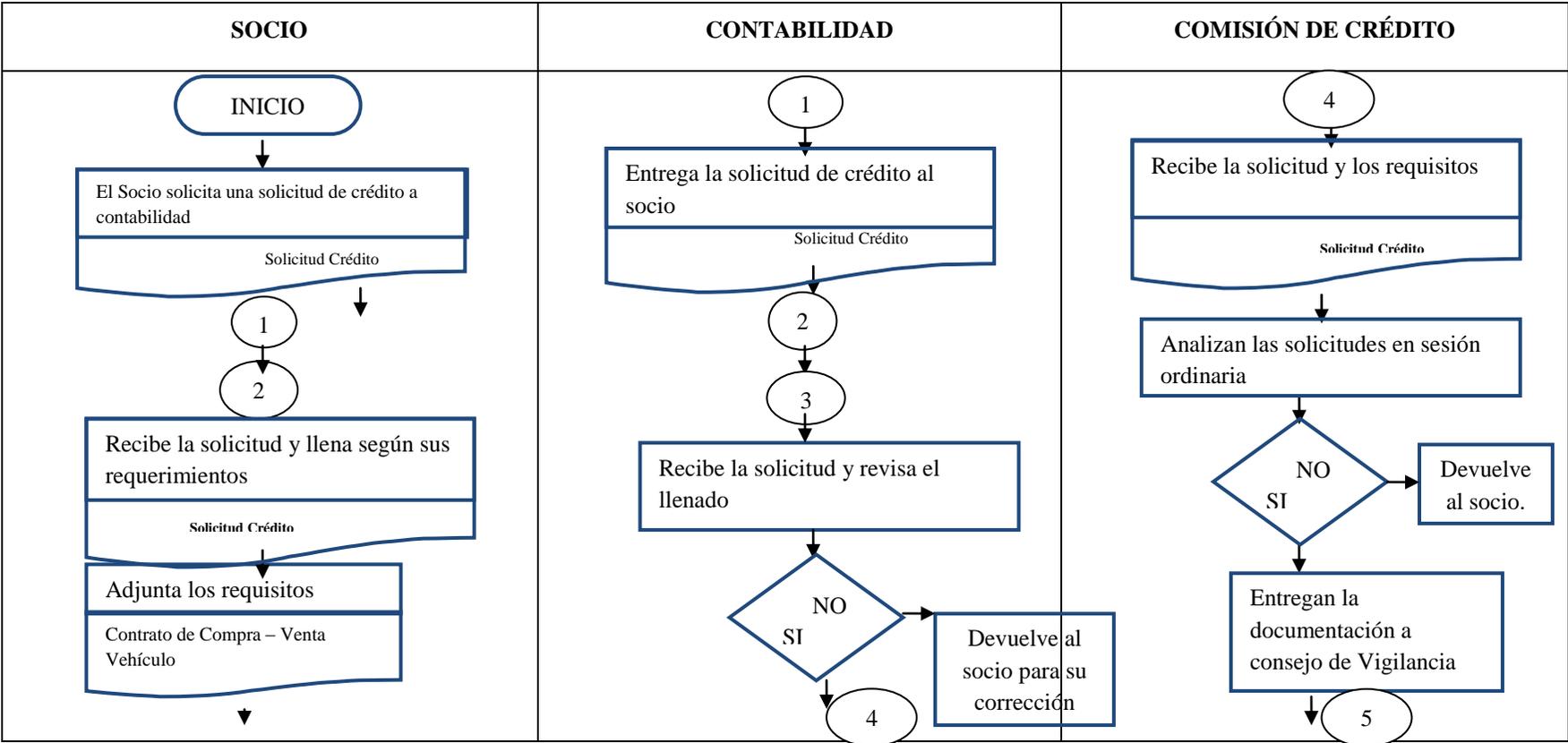
# PROCESO DE RECAUDACIÓN DE MINUTOS ATRASADOS

Gráfico No. 28: Flujograma Recaudación atrasos

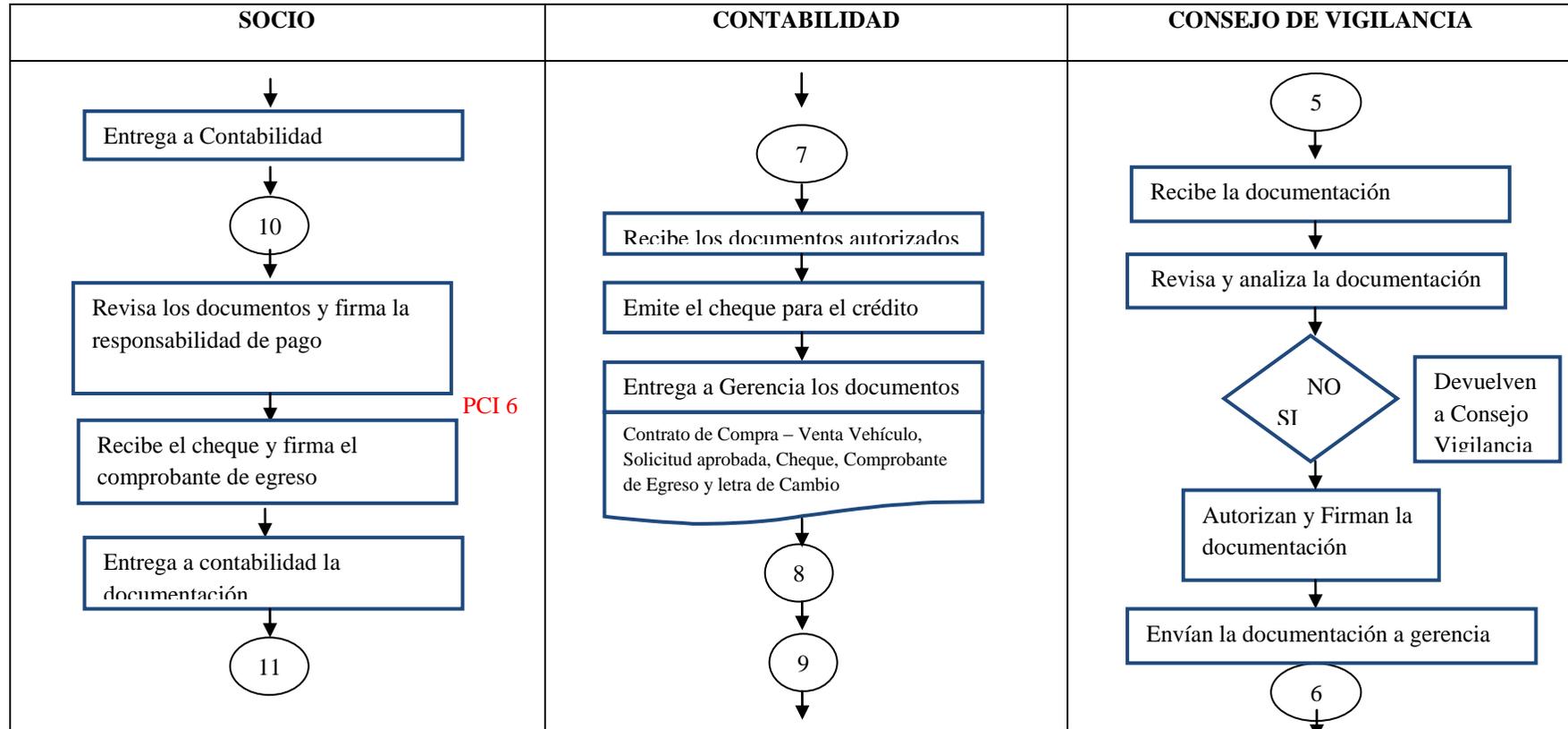


# Proceso de Préstamos Ordinarios

Gráfico No. 29: Flujograma Préstamos Ordinarios

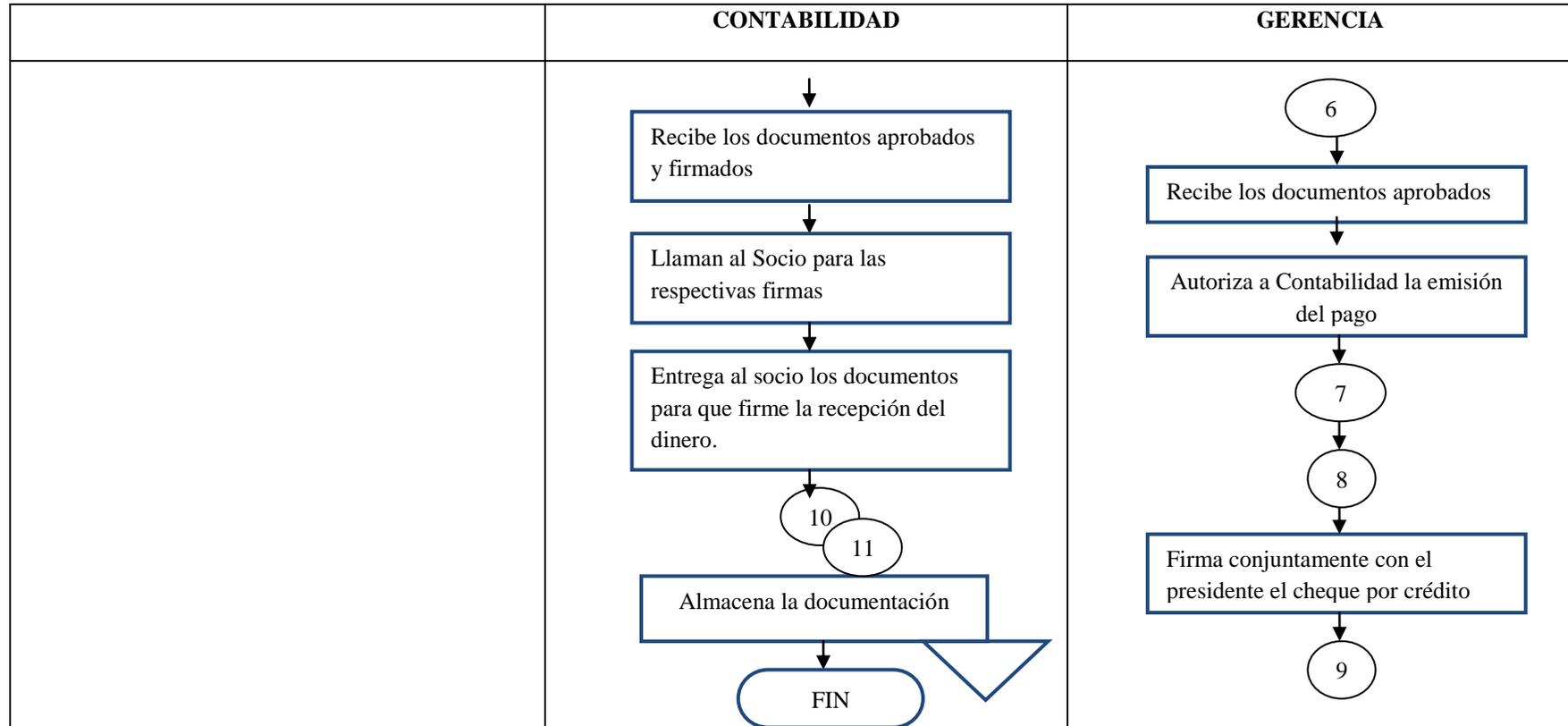


**Proceso de préstamos Ordinarios (continuación)**



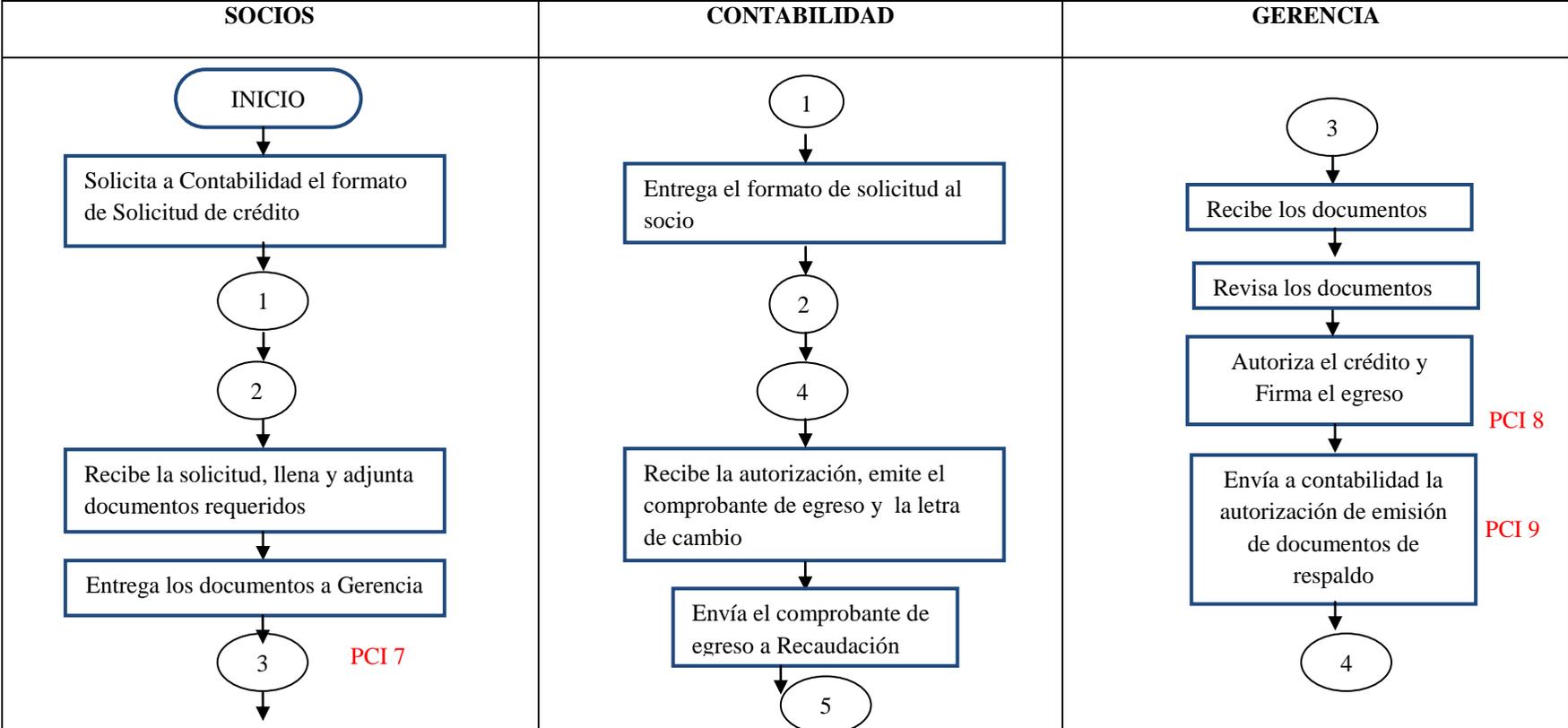
PCI 6

**Proceso de préstamos Ordinarios (continuación)**

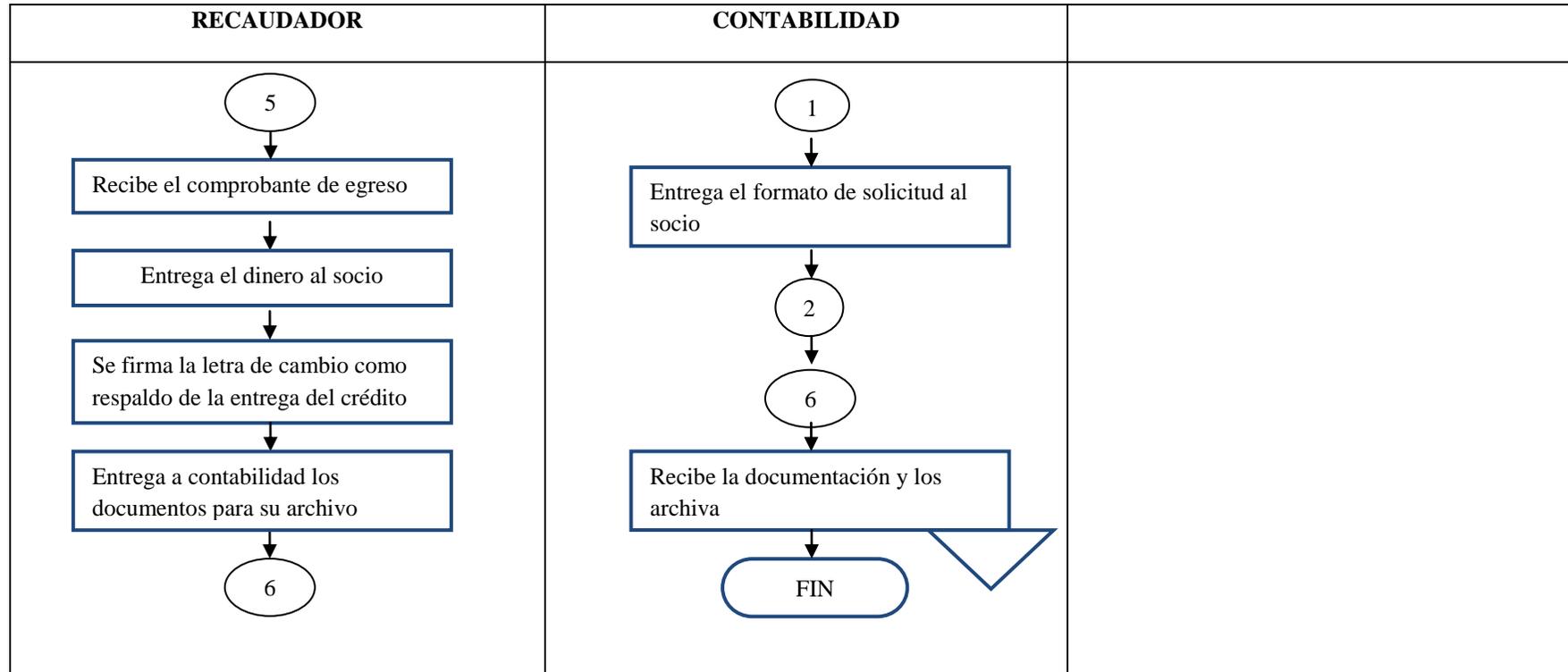


# Proceso de préstamos Emergentes

Gráfico No. 30: Flujogramas Préstamos Emergentes

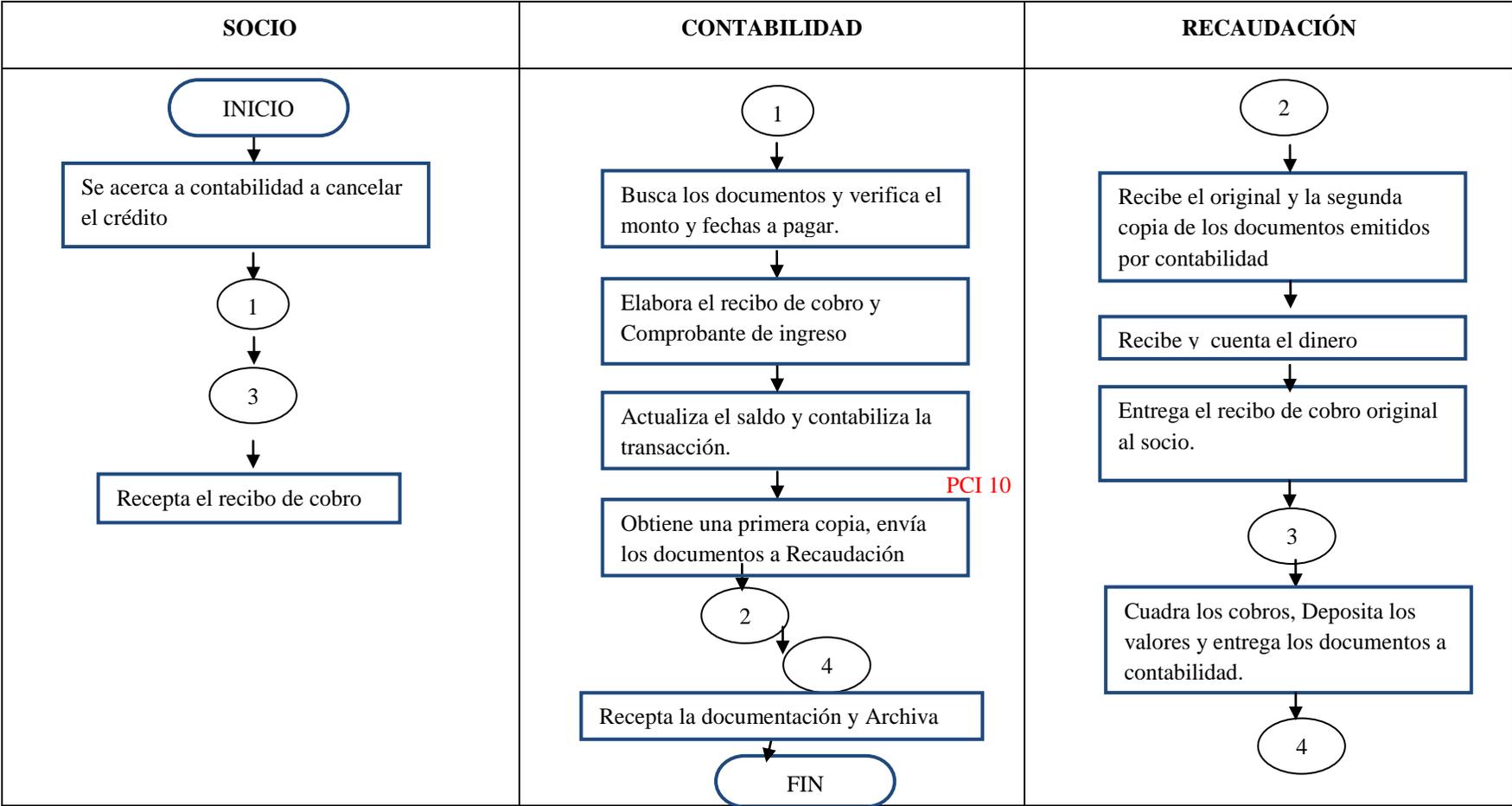


**Proceso de préstamos Emergentes (continuación)**



# Proceso de Recaudación de Créditos

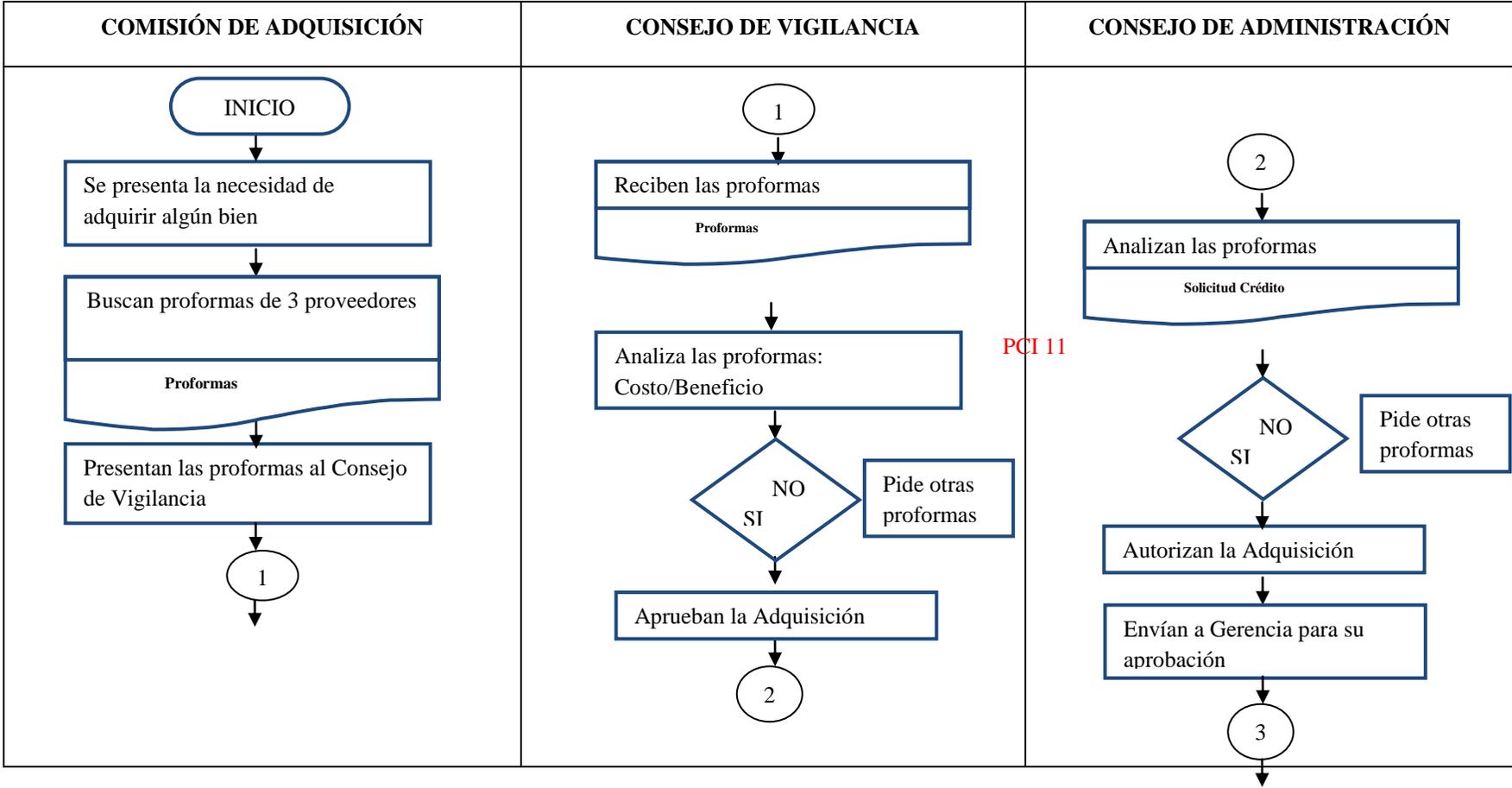
Gráfico No. 31: Flujograma Recaudación Créditos



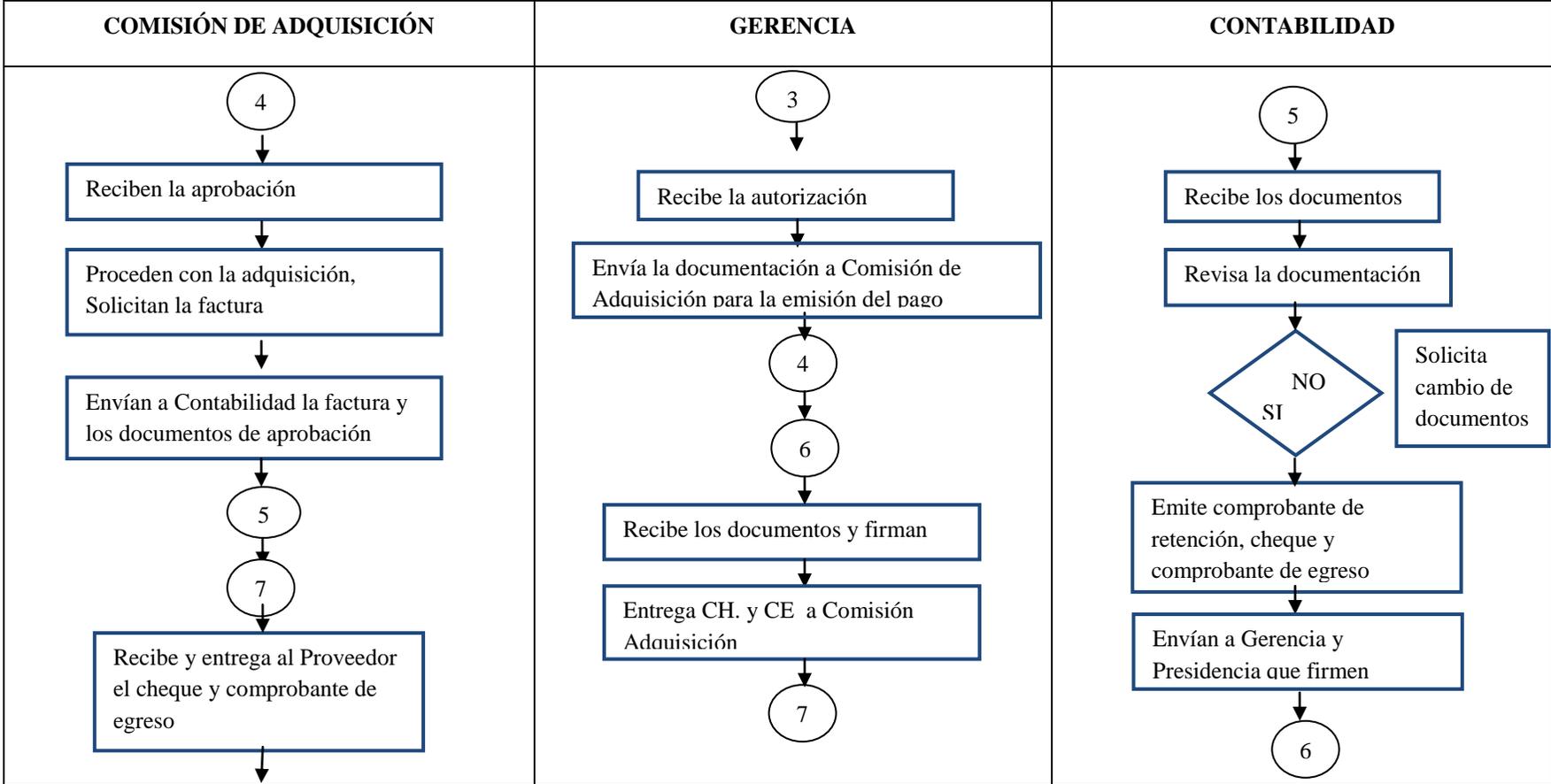
PCI 10

**Proceso de adquisición de bienes**

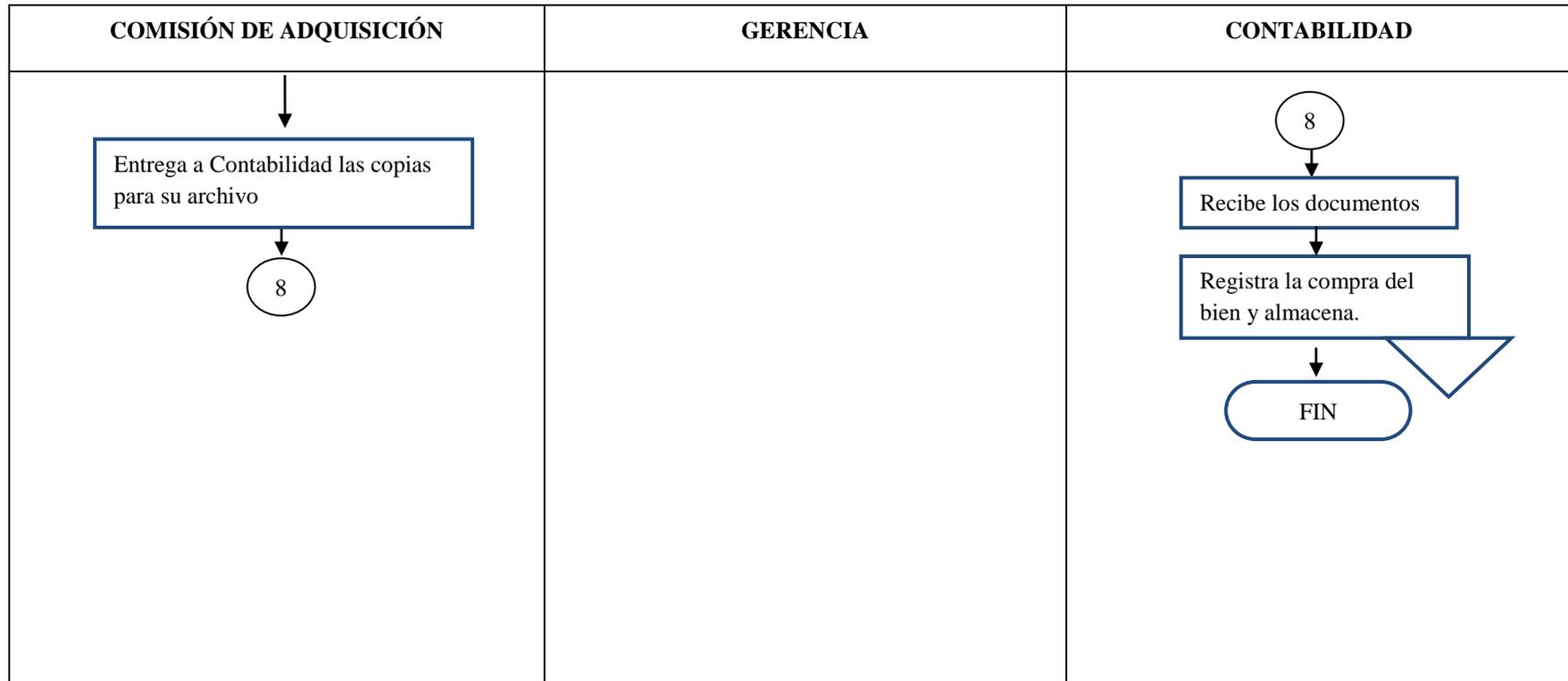
**Gráfico No. 32:** Flujograma adquisición de créditos



**Proceso de adquisición de bienes (continuación)**



**Proceso de adquisición de bienes (continuación)**



**Tabla No. 41:** Hoja de Hallazgos

<b>HOJA DE HALLAZGOS</b>				
<b>FECHA:</b>			<b>RESPONSABLE: V.P.A.C.</b>	
<b>N°</b>	<b>PCI</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
1	No se han implantado políticas para el proceso de recaudación y para el cobro de tarjetas	Se entrega las tarjetas de trabajo en las calles	*Inconsistencia en los montos recaudados. *Pérdidas del dinero recaudado.	* Implantar políticas y procedimientos para el tratamiento de tarjetas de trabajo  *Realizar arqueos de caja permanentes y sorpresivos.  *Respaldar los arqueos y presentarlos a los directivos.
2	El dinero recaudado se deposita al día siguiente	Inexistencia de políticas en dineros recaudados	*Pérdidas del dinero recaudado  *Inseguridad en el manejo de los valores.	*Implementar políticas del manejo del dinero.  *Realizar depósitos intactos e inmediatos.  *Contratar el servicio de pólizas de seguro  *Contratar el servicio de

				transporte de valores.
3	No se realiza un registro ingresos y egresos de tarjetas de trabajo	No existe un documento pre-impreso para el registro	No se respalda las tarjetas de trabajo adecuadamente Inconsistencia en el inventario de tarjetas	*Implementar un formato de control diario para el registro de ingresos y egresos de tarjetas de trabajo
4	El despachador cuenta los minutos atrasados de cada tarjeta de manera inconsistente	Existencia de coimas por parte del despachador. Unos conductores pagan el precio justo y otros no.	Disgustos entre compañeros de trabajo.	*Capacitar a los despachadores *Ejecutar multas considerables a los despachadores por errores culposos o no culposos.
5	Consejo de Vigilancia cuenta los minutos de las tarjetas según el informe del despachador.	No constata cada tarjeta de trabajo contando personalmente los atrasos	Disminución de ingresos por inconsistencia en valores recaudados	*Verificar cada tarjeta de trabajo y constatar la solidez en el conteo de atrasos. *Proceder a multar a los responsables
6	No se requiere la firma del cónyuge para la entrega de créditos	El socio consta como beneficiario y responsable de sus bienes y haberes	Pueden existir riesgos de impagos por falta de solvencia del socio.	*La sociedad conyugal es responsable de cancelar las deudas adquiridas.

		No existe en la solicitud de crédito el campo de la firma conjunta del cónyuge como responsable del pago.	Pueden existir cuentas incobrables por fallecimiento del deudor.	*Implementar un ahorro por seguro de desgravamen. *Constatar firmas legales y legibles según cédula de identidad antes de entregar los créditos.
7	Gerencia no revisa y evalúa los documentos de solicitud de créditos	Las solicitudes de crédito pasan por distintos consejos, lo que da la confianza al gerente de no revisar la documentación. Puede pasar por alto algún detalle antes de autorizar los créditos.	Aumento de morosidad en la cobranza por falta de evaluación previa de solicitudes de crédito	*Todos los encargados de otorgar créditos, son responsables de revisar, analizar ya autorizar dichos créditos *Verificar la necesidad del crédito. *Comprobar la veracidad en la documentación de créditos.
8,9	Entrega de créditos emergentes en efectivo y sin un análisis pertinente	Estos créditos son entregados de urgencia por lo que impide una verificación y análisis previo a la	Pueden solicitar los socios créditos aprovechándose de las oportunidades de	Los créditos emergentes deberán ser entregados en casos especiales de

		<p>entrega del dinero.</p> <p>En la mayoría de los casos los responsables de otorgar créditos emergentes no se enteran del crédito en ese momento.</p>	poca verificación.	<p>accidentes de tránsito, daños y reparaciones mecánicas.</p> <p>El consejo de Vigilancia deberá verificar la magnitud del daño y costear directamente con los proveedores.</p>
10	Se contabiliza el cobro de créditos antes de recibir el comprobante de cobro del dinero por recaudación	La contadora llena los comprobantes de cobro, contabiliza la transacción, sin cerciorarse del cobro en recaudación.	Diferencias en los ingresos por recaudaciones	Se recomienda entregar personalmente los recibos de cobro al recaudador, y verificar el pago completo antes de contabilizar la transacción.
11	El Consejo de Vigilancia y los funcionarios, revisan las proformas pero no realizan averiguaciones directamente con el proveedor	<p>Excesiva confianza en las proformas.</p> <p>Proformas alteradas.</p> <p>Proformas de parientes de los directivos</p>	<p>Pagos indebidos y en exceso</p> <p>Pérdidas monetarias para la Cooperativa</p>	*A los consejos se recomienda conjuntamente con el análisis respectivo de costos, beneficios y calidad de productos, que averigüen directamente costos

				<p>directamente con el proveedor.</p> <p>*Luego de adquirir el producto se debe verificar la transacción con los documentos.</p> <p>*Si es un activo fijo, incluir en la contabilidad para las respectivas depreciaciones según la ley y designar custodios.</p>
--	--	--	--	--

**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vargas, Ana

### 6.7.3.3. FASE III

Diseñar un modelo de políticas y procedimientos de control interno en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” de la ciudad de Ambato

Luego de analizar la situación actual de la Cooperativa, se puede proponer la implementación del siguiente modelo de políticas y procedimientos de control interno aquellos procesos según se han analizado; tienen falencias.



MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS DE  
CONTROL INTERNO

COOPERATIVA DE TRANSPORTES  
“TUNGURAHUA”

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## 1. Introducción

El presente Modelo de Procedimientos y Políticas de Control Interno, está diseñado para la Cooperativa de Transportes "Tungurahua", con la finalidad de ofrecer una guía fundamental para controlar y evaluar los procedimientos en cada área de la Cooperativa, como una guía fundamental en una Auditoría de Gestión.

El Control es una medida que se aplica a los resultados de acciones, actividades o procesos realizados, es interno porque es un control que involucra a todos los niveles de la Administración, por lo tanto es deber de todos los Funcionarios desarrollar las prácticas de autocontrol en los procesos que se consideren necesarias.

## 2. Organización

### Datos informativos

**Razón Social:** COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES "TUNGURAHUA"

**Dirección Oficina Matriz:** Tungurahua, Ambato, Parroquia La Merced Av. Unidad Nacional 08-20, Frente al concesionario Skoda.

**Teléfonos PBX:** (593) (3) 2824870, (593) (3) 2820069, Fax: 032823600

**E-mail:** [cooptung@latinmail.com](mailto:cooptung@latinmail.com)

### DIRECTIVA:

**PRESIDENTE:** Sr. Villacís Ortiz Jairon Abel.

**GERENTE:** Ing. Luis Alfonso Santamaría Acurio.

**SECRETARIO:** Sr. Urbina Andaluz Gabriel Geovanny

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## **Objeto social**

El objeto de la Cooperativa consiste en la:

- a) La Cooperativa de Transporte "Tungurahua" tiene como objeto la prestación de servicio de transporte urbano, dentro de la ciudad de Ambato, de forma segura, responsable y confiable con conductores profesionales y unidades modernas que garantizan nuestro servicio.
- b) Facilitar la actividad empresarial o profesional realizada por cuenta propia por sus socios y obtener beneficios económicos.
- c) Llegar a ser considerados tanto por la ciudadanía como por las autoridades, como la mejor opción en transporte, con el fin de lograr el bienestar económico tanto de nuestros socios como el de sus familias. De esta forma poder garantizar un trabajo honesto y productivo a toda la cooperativa.
- d) Brindar un servicio de transporte público, con rapidez, comodidad, seguridad, y calidad a un precio justo los usuarios, a fin de que la ciudadanía en general utilice este medio de transporte como su mejor alternativa.
- e) Prestar un servicio de transporte adecuado, con capital humano profesional y comprometido con vocación de servicio, con un parque automotor renovado, estará posicionada como una cooperativa, reconocida por trabajar bajo principios de responsabilidad social

## **3. Descripción del Modelo de Procedimientos y Políticas de Control Interno**

### **3.1. Objetivos del Procedimiento**

- Definir políticas, guías, procedimientos y normas.
- Sistema de organización.
- Limitación de autoridad y responsabilidad.
- Normas de protección y utilización de los recursos
- Sistema de méritos y sanciones para administración del personal
- Aplicación de recomendaciones.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

- Sistemas de información.
- Procedimientos y normas.
- Métodos de Control y Evaluación de la gestión.
- Programas de inducción y capacitación del personal.
- Simplificación de normas y trámites de los procedimientos

### **3.2. Base Legal**

La Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, se basa en las leyes, reglamentos, disposiciones, estatutos dictaminados por los órganos superiores como son:

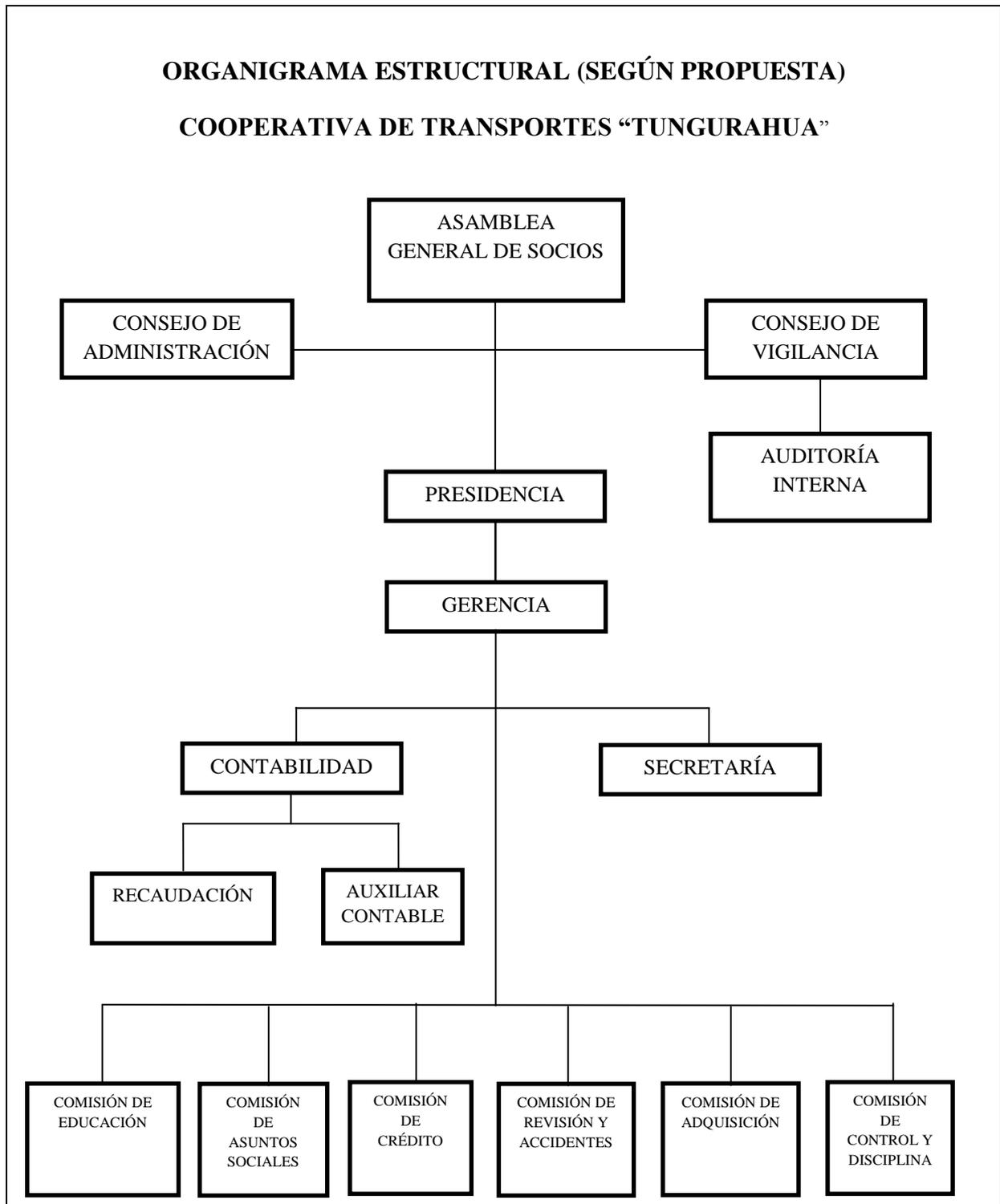
La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Agencia Nacional de Tránsito, Consejo Nacional y Provincial de Tránsito, Unidad Municipal de Tránsito, Normas de control interno para las entidades y otros organismos competentes.

### **3.3. Requisitos**

- Factor Humano
- Factor Económico

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

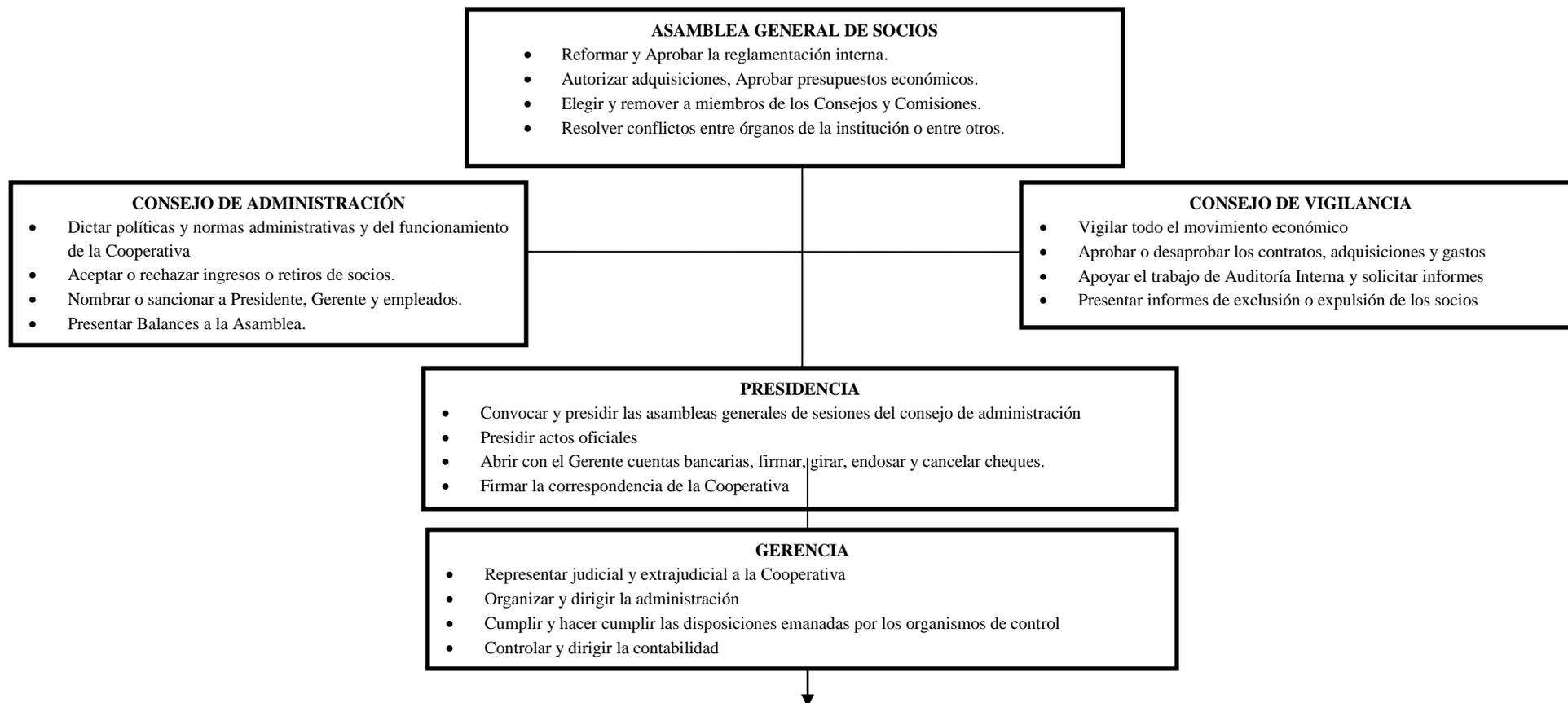
Gráfico No. 33: Organigrama Estructural Propuesto



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Vargas, Ana

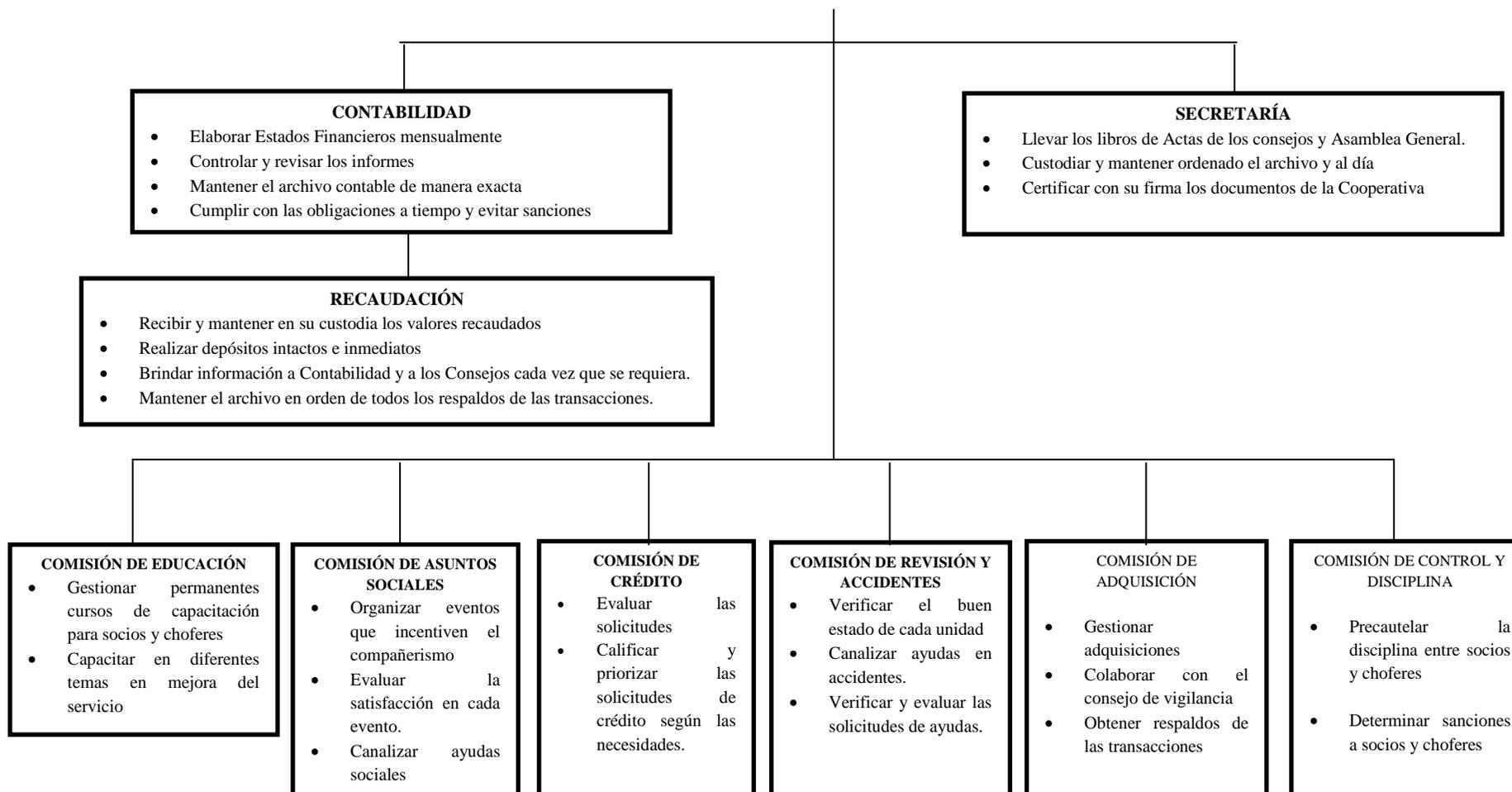
 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

**ORGANIGRAMA FUNCIONAL (SEGÚN PROPUESTA)  
COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"**



 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

### ORGANIGRAMA FUNCIONAL (CONTINÚA)



 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

### **3.4. Procesos de las Actividades de Control**

#### **PROCESO DE RECAUDACIÓN**

##### **PROPÓSITO**

Implementar un sistema de recaudación confiable, óptimo, y transparente para que se eviten desperdicios de tiempo y sobre todo se minimice el riesgo de posibles pérdidas de dinero.

##### **OBJETIVO**

Disminuir el riesgo de pérdidas de dinero, confusiones en los pagos y agilizar el proceso interno en la cobranza

##### **RESPONSABILIDADES**

###### **Recaudador**

- Cumplir a cabalidad con lo descrito en el presente modelo de procedimientos y políticas de control interno.
- Verificar la existencia de un mejoramiento notable en este proceso.

###### **Contadora**

- Verificar el cumplimiento del presente modelo de procedimientos y políticas de manera eficiente.
- Entrenar al recaudador en este procedimiento para disminuir errores.
- Cumplir y hacer cumplir rigurosamente el modelo de procedimientos y políticas de control interno.
- Exigir la caución suficiente al recaudador del cuidado de los valores.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## **POLÍTICAS**

- El Departamento de Contabilidad es responsable de verificar y cuadrar cada día las cuentas de ingresos y egresos realizadas por recaudación.
- El Recaudador debe estar debidamente capacitado y debe tener los conocimientos necesarios para dirigir dicho cargo.
- Se debe brindar al recaudador todas las facilidades para que ejecute con eficiencia su trabajo.
- Debe estar conectado a la red del sistema contable para que ejecute algunas transacciones.
- El sistema contable de recaudación, debe tener parámetros exclusivos que impidan la manipulación de los módulos exclusivos de otros departamentos.
- Las tarjetas de trabajo nuevas deben estar protegidas adecuadamente.
- Se deberá realizar las tarjetas de trabajo para cada unidad de transporte, sin tachones ni enmendaduras de acuerdo al cronograma establecido.
- Revisar y contar el dinero recaudado.
- Se debe emitir un recibo de cobro con copia, como respaldo de la recaudación.
- Se deberá entregar el original del recibo de cobro al socio.
- Se entregará las tarjetas de trabajo a cada usuario con un día de anticipación.
- En ningún caso se entregará la tarjeta como préstamo, sin recibir el dinero.
- Diariamente realizar el cuadro de cobranza, y documentar las transacciones.
- Los documentos de respaldo en las transacciones deberán siempre contener las firmas de: realizado por, revisado por y autorizado por.
- Se deberá realizar los depósitos intactos e inmediatos.
- Todo depósito deberá estar sustentado obligatoriamente, con los comprobantes emitidos por la Institución Financiera.
- Todo comprobante de depósito deberá ser revisado y verificado con los valores depositados.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

- Entregar oportunamente a contabilidad los comprobantes de depósito, los recibos de cobro y el anexo de cuadro debidamente firmado.
- Contabilidad deberá revisar cada transacción con la documentación anexa.
- Los documentos de respaldo de recaudación deberán ser archivados en forma cronológica.
- Contabilidad registrará los depósitos en el sistema, previa verificación en la entidad financiera.
- Una vez cuadrado el depósito, contabilidad archivará los respectivos comprobantes de depósito firmados en forma cronológica.
- Toda transacción será sustentada con comprobantes de ingresos, egresos legibles y autorizados según la ley.
- Todo documento debe ser legible sin tachones ni enmendaduras.
- Cada tarjeta de trabajo, deberá ser entregada al socio o chofer, recaudando previamente los valores correspondientes, y posteriormente entregar el respectivo comprobante de pago.
- Se verificarán las secuencias numéricas en los comprobantes de ingreso y egreso.
- El mecanismo de recaudación será en lugares estratégicos, evitando exponerse a riesgos por robos o pérdidas.
- Se deberán adoptar todas las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en el poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos.
- Las medidas de seguridad podrán incluir la exigencia de una caución suficiente al recaudador, la contratación de pólizas de seguros, la utilización de equipos con mecanismos de control automático de los cobros o de la secuencia y cantidad de comprobantes, seguridad física de las instalaciones, asignación de personal de seguridad, contratación de empresas de transporte de valores.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE RECAUDACIÓN

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<b>RECAUDADOR</b>	Emite las tarjetas de trabajo, según los cronogramas establecidos por los consejos.
	Entrega las tarjetas a cada socio de unidad de transporte, con un día de anticipación.
	Cuenta el dinero recaudado.
	Emite el respectivo recibo de cobro, enumerado, sin tachones ni enmendaduras.
	Firma el recibo de cobro
	Entrega la copia del recibo de cobro al socio
	Elabora el cuadro de cobranza, verificando los valores físicos con los comprobantes de cobro.
	Realiza el respectivo depósito intacto e inmediato.
	Entrega a contabilidad, el reporte de cuadro, los comprobantes de cobro y sus respectivos comprobantes de depósito.
	Firma los Reportes y documentos de respaldo.
	<b>CONTABILIDAD</b>
Verifica los Depósitos en la Entidad Financiera.	
Firma los comprobantes de respaldo.	
Entrega a gerencia los reportes y documentos para su revisión y firmado.	
Contabiliza las transacciones.	
Archiva los documentos de respaldo	
<b>GERENTE</b>	Revisa la documentación recibida.
	Analiza los valores recaudados.
	Si está bien firma autorizando la documentación respectiva.
	Entregar a Contabilidad para su archivo.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## **PROCESO DEL MANEJO DE CAJA CHICA**

### **PROPÓSITO**

Implementar el manejo de caja incluyendo un sistema seguro y óptimo para que se eviten desperdicios de tiempo y sobre todo se minimice el riesgo de posibles pérdidas de dinero.

### **OBJETIVOS**

Agilizar el proceso de adquisiciones frecuentes.

Disminuir el riesgo de pérdidas de dinero, confusiones en los pagos y agilizar el proceso interno en la cobranza

Segregación de funciones

### **RESPONSABILIDADES**

#### **CAJERO/A**

- Cumplir a cabalidad con lo descrito en el presente modelo de procedimientos y políticas de control interno.
- Llevar un registro de control y verificación de las transacciones.

#### **Contadora**

- Verificar el cumplimiento del presente modelo de procedimientos y políticas de manera eficiente.
- Verificar la existencia de un mejoramiento notable en este proceso.
- Entrenar al cajero/a en este procedimiento para disminuir errores.
- Cumplir y hacer cumplir rigurosamente el modelo de procedimientos y políticas de control interno.
- Exigir la caución suficiente al cajero/a del cuidado de los valores.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## **POLÍTICAS**

- El Gerente de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, es el responsable de establecer el o los fondos de caja chica según las necesidades.
- Se solicitará la autorización de la apertura de caja chica a Consejo de Vigilancia y a Consejo de Administración, quienes en sesión dejarán constancia en actas sobre las decisiones tomadas.
- Los fondos de caja chica deberán ser manejados por personas independientes que efectúen labores contables.
- Con estos fondos se cubrirán los pagos en efectivo en valores reducidos que sean urgentes o recurrentes.
- El departamento de Contabilidad es responsable de verificar y cuadrar cada día las cuentas de ingresos y egresos.
- Las transacciones de egresos, deben ser autorizadas previamente por Gerencia.
- Registrar contablemente en el sistema todas las transacciones, según la naturaleza de sus cuentas.
- Antes de realizar adquisiciones mayores a 20,00 UDS se deberá solicitar la autorización de Gerencia quien solicitará proformas si fuera el caso, analizará y aprobará el egreso.
- Se realizarán adquisiciones de caja chica hasta 100.00
- Todas las transacciones deberán obligatoriamente estar respaldadas y sustentadas con comprobantes debidamente preparados y autorizados.
- Se deberá contabilizar cada transacción oportunamente, con los respectivos respaldos.
- Se deberá emitir las respectivas retenciones en las compras según la ley.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

- Antes de aprobar la reposición de caja chica, primeo contabilidad deberá revisar la documentación y verificará la integridad en las transacciones y emitirá el respectivo informe.
- Ingresará las transacciones en el sistema contable el mismo que deberá ser parametrizado un usuario exclusivo para el manejo de caja chica.
- El Gerente deberán revisar cuidadosamente cada transacción antes de firmar el informe autorizando la reposición.
- Contabilidad previa autorización de Gerencia, emitirá un cheque a nombre del custodio y por el valor exacto de la reposición de la caja chica.
- Los fondos se mantendrán mediante reposiciones que se efectúen a nombre del custodio, con la periodicidad necesaria para evitar que se agoten.
- Todos los fondos y valores en efectivos serán verificados mediante arquezos sorpresivos por el personal de Auditoría Interna y por el Consejo de Vigilancia efectuados con la frecuencia necesaria para su debido resguardo.
- Se dejará constancia escrita de los arquezos y su realización será encargada al personal de Auditoría Interna y la Comisión de Vigilancia.
- El personal verificador será independiente de las funciones de registro, autorización y custodia de los fondos o valores sujetos a este control.
- Se deberá brindar todas las seguridades del caso, para que resguarde los fondos que permanezcan en poder del custodio.
- Se prohíbe realizar préstamos personales con el fondo de caja chica.
- Se realizará el respectivo cuadro y cierre de caja al finalizar el día.
- Se emitirá un informe del cuadro de la caja con el respaldo de los respectivos comprobantes de ingresos y egresos.
- Los documentos de respaldo serán archivados en orden cronológico.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO CAJA CHICA

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<b>CAJERO/A</b>	Recibe el cheque a su nombre por el valor del fondo de caja chica.
	Cambia el cheque y obtiene el efectivo.
	Guarda con sigilo los valores
	Recibe solicitudes de adquisiciones.
	Evalúa los montos requeridos
	Solicita autorizaciones.
	Realiza la adquisición.
	Recibe comprobantes de transacción
	Registra la transacción en el sistema contable.
	Elabora la respectiva retención de acuerdo a la Ley
	Paga los valores respectivos
	Realiza el respectivo Cuadre de caja chica cada día.
	Entrega a contabilidad, el reporte de cuadre, los comprobantes de transacción y sus respectivos comprobantes de retención.
	Firma los Reportes y documentos de respaldo.
	Archiva la documentación
<b>CONTABILIDAD</b>	Revisa las transacciones entregadas por caja
	Verifica la documentación.
	Firma los comprobantes de respaldo.
	Verifica y aprueba las transacciones.
	Archiva los documentos de respaldo
<b>GERENTE</b>	Revisa la documentación recibida.
	Analiza los valores mayores a 20,00 y 100.00.
	Firma de Autorizado, la documentación respectiva.
	Entregar a Contabilidad para su archivo.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## **PROCESO DE PRÉSTAMOS/ RECAUDACIÓN A SOCIOS**

### **PROPÓSITO**

Adoptar medidas de seguridad al otorgar préstamos a socios y sus cobranzas, a fin de evitar inconvenientes generados por errores en el manejo de esta cuenta.

### **OBJETIVO**

Controlar las salidas del dinero por préstamos ordinarios o emergentes, otorgando a los socios montos exclusivamente para fines de mejorar, precautelar y mantener en buen funcionamiento las unidades de transporte.

Analizar la situación de socio antes de otorgar créditos con el fin de disminuir los riesgos por deudas incobrables.

### **RESPONSABILIDADES**

#### **Gerente**

- Asegurarse que este procedimiento del manejo de préstamos a socios y sus cobranzas se cumpla de forma correcta y eficiente.
- Dar el entrenamiento de este procedimiento.
- Cerciorar que haya un mejoramiento continuo a este procedimiento

#### **Recaudador, Contador, Secretario, Comisión de Crédito, Consejo de Vigilancia.**

- Cumplir estrictamente lo descrito en este modelo de procedimientos y políticas de control interno
- Sugerir mejoramiento a este procedimiento

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## **POLÍTICAS**

- Todos los préstamos a los socios deben ser autorizados por la comisión de créditos quienes verificarán con pruebas y con documentación pertinente antes de otorgar los créditos.
- Gerencia emitirá un informe al pie de la solicitud del crédito, indicando la fluidez de la Cooperativa, previo informe de Contabilidad.
- La Comisión de Créditos luego de analizar la petición del préstamo, autorizará en un informe con las respectivas firmas de responsabilidad.
- La Comisión de Crédito, una vez aprobado solicitará la autorización al Consejo de Vigilancia, quienes analizarán y verificarán la documentación del socio antes de autorizar los créditos.
- En las sesiones de Consejo de Vigilancia se analizarán las solicitudes de créditos y se dejará constancia de las decisiones tomadas en las respectivas actas.
- Todo análisis debe ser documentado con las respectivas firmas de respaldo.
- Para que un socio obtenga un préstamo debe ser calificado como tal y estar al día en sus obligaciones.
- La solicitud del crédito debe constar información sobre: montos, plazos, destino, conclusiones, entre otros.
- Se debe elaborar un expediente de créditos por cada socio, este debe contener un historial de préstamos realizados y su puntualidad en el pago.
- Los préstamos deben ser entregados mediante cheque y con comprobantes de egresos pre impresos y pre enumerados.
- Se controlará periódicamente las cuentas vencidas, a través de la elaboración de un informe de antigüedad de saldos, contabilidad deberá generar reportes a diario.
- Se realizará recordatorios a los socios mediante llamadas telefónicas antes y después del vencimiento de las cuotas.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

- Se debe realizar provisión para cuentas incobrables del 1% sobre los créditos en el ejercicio que se encuentran pendientes de pago
- No se podrán realizar nuevos préstamos a los socios que no han terminado de cancelar préstamos anteriores.
- La tasa de interés que se aplicará en los préstamos será dictaminada periódicamente por la Asamblea General de Socios y nunca será mayor a la dispuesta por el Banco Central del Ecuador
- La tasa de interés por mora será del 1% anual, pudiendo ser rectificadas según análisis previo de la Asamblea General de Socios.
- Los préstamos emergentes no podrán ser mayores a \$2.000,00 se entregarán hasta tres veces al año con un máximo de tiempo para su cancelación de hasta 90 (noventa) días plazo.
- Los préstamos otorgados para mantenimiento serán de hasta \$10.000,00 con un tiempo máximo de hasta 24 meses.
- Los préstamos extraordinarios se realizarán únicamente para cambios de unidad dependiendo del año se entregará hasta un monto de \$25.000,00 hasta 44 meses plazo.
- El pago de cada cuota será mensualmente conjuntamente con los intereses.
- Después de una cuota vencida a los ocho días hábiles posteriores se le retendrá al socio la tarjeta de trabajo y se cobrará el recargo respectivo
- Si el socio cancela anticipadamente el saldo total del préstamo, se le descontará la totalidad de intereses correspondientes a las cuotas restantes no vencidas.
- Los pagos por préstamos deben realizarse únicamente en las oficinas administrativas, a través del recaudador.
- Se podrá realizar refinanciamiento del préstamo en el caso de que el socio caiga en mora y se llegue a un acuerdo entre ambas partes, brindándole la

 <p><b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b></p>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

facilidad de ampliar el plazo o ajustar la cuota de pago que el socio está dispuesto a pagar.

- Se podrá realizar una reestructuración del préstamo cuando el cliente solicite el ajuste de su cuota para disminuir o ampliar el plazo de pago
- Las garantías de los préstamos que realizan los socios son los certificados de aportación, los contratos de compra-venta de los vehículos y el pagaré.
- Los préstamos se atenderán de acuerdo al número de solicitud, a la fecha, montos, circunstancias y se entregaran máximo a los ocho días hábiles siguientes de la reunión de la Comisión de Crédito y Consejo de Vigilancia.
- Para solicitar un préstamo extraordinario el socio deberá presentar el contrato de compra-venta de la unidad legalizado o la promesa de compra venta de la unidad notariada.
- Se deberá respaldar la entrega del crédito con un pagaré o una letra de cambio.
- La Recaudación del crédito debe hacerse de manera puntual, verificando los valores en contabilidad.
- El contador debe llenar los comprobantes de ingreso y cobro del crédito, especificando fecha de próxima cuota, valores y saldos a pagar.
- El recaudador verificará la autenticidad del documento de respaldo.
- Se deberá contar cuidadosamente los valores recaudados.
- Se entregará el comprobante de pago al socio sin enmendaduras ni correcciones.
- Se verificará la secuencia numérica y cronológica en los documentos de recaudación.
- Se archivará la documentación con sigilo y precaución.
- Al momento de recaudar la última cuota, verificar en los anexos y documentos la cancelación total del crédito, y proceder previa verificación con la devolución de los documentos firmados como respaldo del pago.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## PROCESO DE PRÉSTAMOS

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<b>SOCIO</b>	Solicita en contabilidad el formato de solicitud de créditos.
	Recepta el formato
	Llena según lo establecido firma y adjunta los requisitos.
	Entrega a contabilidad todos los requisitos
<b>CONTABILIDAD</b>	Recibe la solicitud y los requisitos
	Revisa con cautela cada documento y analiza su veracidad.
	Obtienen pruebas del motivo de solicitud del crédito.
	Si el crédito es para cambio de unidad, se pide obligatoriamente contrato de compra venta con compromiso de compra notariado.
	Si el crédito es emergente evalúan los montos necesarios según el caso, y gestionan directamente los pagos con los proveedores del mantenimiento/ reparación del vehículo
	Emite un informe especificando la fluidez monetaria en las Instituciones Financieras.
	Entrega la documentación y el informe de fluidez a Gerencia, quien aprobará y entregará a la Comisión de Crédito la documentación.
<b>GERENCIA</b>	Recibe la documentación abaliza el informe de fluidez
	Entrega la documentación a comisión de créditos.
<b>COMISIÓN DE CRÉDITO</b>	Recibe la documentación de solicitud del crédito
	En sesión de comisión analizan, evalúan y verifican todo el contenido de la documentación.
	Verifican la fluidez del presupuesto.
	Solicita información adicional a contabilidad sobre historiales de crédito.
	Si todo esta correcto se aprueba el crédito.
	Envían la aprobación del crédito a Consejo de Vigilancia, Dejan constancia en la respectiva acta de sesiones cualquier decisión tomada.
<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	Recibe la documentación autorizada por la Comisión de Créditos
	Revisa, analiza y evalúa la documentación.
	Si se requiere se solicita información adicional a contabilidad sobre historiales de crédito.
	Si está todo consistente, aprueban el crédito.
	Entrega la documentación a gerencia para su análisis
<b>GERENCIA</b>	Recibe toda la documentación incluido un informe de evaluaciones realizadas por los distintos funcionarios.
	Revisa minuciosamente la veracidad de la documentación.
	Si todo está completo aprueba el préstamo y firma la documentación.
	Entrega la documentación a Contabilidad.
<b>CONTABILIDAD</b>	Recibe la documentación.
	Revisa y elabora el correspondiente plan de pagos.
	Elabora el registro del crédito, verificando montos, firmas, fechas.
	Si todo esta consistente elabora el cheque y comprobantes de egreso pre enumerados y pre impresos.
	Llama al socio y a su cónyuge para la entrega del crédito.
	Entrega al socio el Pagaré/ Letra de cambio.
<b>SOCIO</b>	Revisa los documentos y verifica interés, montos a pagar, fechas, interés, etc.
	Firma conjuntamente con su cónyuge la recepción del crédito, plan de pagos, comprobantes de egreso.
<b>CONTABILIDAD</b>	Verifica las firmas según cédulas de ciudadanía.
	Si hay consistencia en las firmas, entrega el cheque.
	Archiva con sigilo la documentación.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## PROCESO DE COBROS DE CRÉDITOS

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<b>SOCIO</b>	El socio se acerca a Cooperativa de Transportes "Tungurahua" al Dpto. de Contabilidad.
	El socio indica que va a cancelar una cuota del crédito.
<b>CONTABILIDAD</b>	Revisa el sistema y la documentación para proceder con la verificación de valores a cobrar.
	Emite el comprobante de ingreso en el sistema contable.
	Genera el comprobante de pago en el sistema contable.
	Imprime los documentos de respaldo de la cobranza
	Firma los comprobantes, archiva la primera copia.
	Registra un auxiliar de la cobranza.
	Entrega a Recaudación el original y la segunda copia de los documentos de respaldo de la cobranza de créditos.
<b>RECAUDACIÓN</b>	Recibe el original y la segunda copia de los documentos de respaldo de la cobranza de créditos.
	Verifica cada documento comprobando que exista consistencia en los datos.
	Receipta el dinero y cuenta cuidadosamente
	Guarda en la caja el dinero recaudado
	Firma los documentos de cobro.
	Entrega al socio para que firme como conformidad y respaldo del pago.
	Entrega al socio el comprobante de pago original para su respaldo.
	Realiza los depósitos por toda la recaudación de manera intacta e inmediata.
	Emite un informe de la recaudación respaldada con los documentos y el comprobante de depósito.
	Entrega a contabilidad el informe, los documentos de respaldo y el comprobante de depósito
<b>CONTABILIDAD</b>	Recibe toda la documentación.
	Revisa y cuadra cada movimiento realizado.
	Registra en su contabilidad las transacciones.
	Actualiza la cartera y actualiza los saldos de créditos de los socios.
	Entrega a Gerencia los respaldos y los informes respectivos de cobranza
<b>GERENCIA</b>	Recibe la documentación de respaldo y verifica los procesos.
	Firma como respaldo y como autorización del proceso.
	Entrega a contabilidad la documentación completa.
<b>CONTABILIDAD</b>	Recibe la documentación completa.
	Archiva toda la documentación en orden secuencial y cronológico, con confidencialidad.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## **PROCESO DE ADQUISICIONES**

### **PROPÓSITO**

Definir un marco de procedimientos en las adquisiciones mayores a 1.000 USD, que permita resguardar el uso efectivo de los fondos de la Cooperativa de Transportes "Tungurahua".

### **OBJETIVO**

Adquirir bienes, obras o servicios relacionados con la cooperativa, satisfaciendo sus necesidades con procedimientos transparentes.

Realizar gestiones para proporcionar los recursos materiales, de acuerdo al presupuesto de la Cooperativa.

### **RESPONSABILIDADES**

#### **Gerente**

Asegurarse que todo el procedimiento de adquisición de bienes, obras o servicios sea necesario y adecuado para mejorar eficientemente las actividades.

Regular el proceso de adquisiciones con todos los responsables.

Verificar el cumplimiento y satisfacción de la adquisición realizada.

#### **Comisión de Adquisición, Consejo de Vigilancia, Consejo de Administración y Contabilidad**

Cumplir estrictamente lo descrito en este modelo de procedimientos y políticas de control interno

Sugerir mejoramiento a este procedimiento

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## **POLÍTICAS**

- La comisión de adquisición tramitará la recepción de 3 proformas mínimas con las especificaciones exactas del producto/ servicio a adquirir.
- Se analizará y se comprobará la veracidad de cada proforma directamente con los proveedores.
- El consejo de administración y gerencia serán los encargados de autorizar la adquisición.
- Se supervisará que se proporcionen los bienes solicitados, con las características deseadas.
- Se verificará la disponibilidad del presupuesto con los miembros encargados para el efecto.
- Se controlará y se deberá reportar la disponibilidad del presupuesto,
- Realizar los cambios y mejoras tendientes a incrementar la productividad eficiencia, eficacia y economía en cada departamento de la Cooperativa.
- Se elegirá en Asamblea General de socios a los miembros de la comisión de adquisición a personas idóneas para el cargo.
- Las adquisiciones de activos fijos, muebles y equipos de oficina obligatoriamente se necesitará la aprobación de la Comisión de Créditos, el Consejo de Vigilancia y del Gerente de la Cooperativa.
- Cuando en cada proceso se obtenga la aprobación de la compra y cuando el bien sea revisado su calidad y beneficio, se enviará la factura a contabilidad, para que se emitan retenciones, pagos y comprobantes de egreso.
- En contabilidad se verificará según la ley la autenticidad del comprobante de compra.
- Se utilizará un formato pre impreso de orden de compra en original y dos copias, las que contendrán las especificaciones para el caso y sus firmas de responsabilidad.
- Para el pago de las adquisiciones, necesariamente se emitirá cheque.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

- Se registrará contablemente dicha adquisición en el caso de activos fijos se depreciará según la ley.
- Todo egreso debe estar debidamente sustentado y documentado.
- Luego de adquirir el bien/ servicio se deberá evaluar su uso.
- Se designará un responsable que se encargará del custodio del bien.
- En el caso de activos fijos se entregará al responsable con acta entrega-recepción, detallando todas las disposiciones para su uso y cautela.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## PROCESO DE ADQUISICIONES

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO
<b>DEPARTAMENTO QUE SOLICITA</b>	Analiza la necesidad y la prioridad de realizar alguna adquisición.
	Llena la orden de compra, especificando todos los detalles.
	Envía la orden de compra a la Comisión de Adquisición.
<b>COMISIÓN DE ADQUISICIÓN</b>	Recibe la orden de compra llenada y firmada.
	Analiza la necesidad y la prioridad de realizar la adquisición.
	Solicita a contabilidad la disponibilidad del presupuesto para la compra.
	Busca y solicita proformas con distintos proveedores.
	Observa el producto y realiza las debidas comparaciones.
	Recepta mínimo 3 proformas con las mismas especificaciones del producto solicitado.
	Se verifica garantías en la calidad del producto.
	Se analiza la compra en sesión y se deja constancia en las actas de las decisiones tomadas.
	Realizan un informe debidamente firmado por los miembros de la comisión de adquisición.
Entrega al Consejo de Vigilancia las proformas, la orden de compra y el informe de las evaluaciones realizadas del producto.	
<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	Recepta los documentos de solicitud de adquisición. Orden de compra, informe de evaluación y mínimo 3 proformas del producto.
	Revisa cada documento y designa un responsable para averiguar personalmente la autenticidad de las proformas.
	Constatan garantía y calidad del producto si fuera el caso.
	Analiza la necesidad de adquirir el bien o servicio, determinando prioridades.
	Eligen al proveedor del bien o servicio, considerando costos y calidad en el producto.
	Si esta todo correcto, autoriza la compra y firman la documentación.
	Se analiza la compra en sesión y se deja constancia en las actas de las decisiones tomadas.
	Entrega a Gerencia la documentación debidamente respaldada y analizada.
<b>GERENCIA</b>	Recibe la documentación de solicitud de compra con el informe del análisis ejecutado.
	Revisa y autoriza a la comisión de adquisición que ejecute la compra.
<b>COMISIÓN DE ADQUISICIÓN</b>	Recepta la autorización de la compra.
	Realiza la adquisición, o el comprometimiento de compra.
	Recibe la factura y entrega a Contabilidad junto con los demás documentos.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

**PROCESO DE ADQUISICIONES (continúa)**

<b>CONTABILIDAD</b>	Recibe la factura.
	Verifica la forma y el fondo del documento según la ley.
	Realiza la retención de acuerdo a la Ley
	Emite el comprobante de egreso y el Cheque
	Entrega a Gerencia y a Presidencia la factura el comprobante de egreso y el cheque para su firma junto con los demás documentos de respaldo.
<b>GERENCIA</b>	Recibe y revisa toda la documentación.
	Verifica el cheque su llenado y autenticidad.
	Firman juntamente con el Presidente el cheque y comprobante de egreso.
	Entregan a Contabilidad toda la documentación.
<b>CONTABILIDAD</b>	Recibe los documentos y entrega a Comisión de Adquisición para que efectúen el retiro del producto.
<b>COMISIÓN DE ADQUISICIÓN</b>	Recibe y entrega al proveedor el pago, el comprobante de egreso y el comprobante de retención.
	Verifica o prueba el producto o servicio recibido.
	Recibe la copia de la retención y el original del comprobante de egreso,
	Entrega a contabilidad
<b>CONTABILIDAD</b>	Recibe la documentación completa.
	Registra la adquisición y si es el caso registra el Activo Fijo para las depreciaciones según la ley.
	Archiva la documentación en su debido orden secuencial y cronológico.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## **PROCESO DE CONVOCATORIAS A SESIONES**

### **PROPÓSITO**

Establecer un método eficiente en la convocatoria a los socios de la Cooperativa de Transportes "Tungurahua" a sesiones ordinarias y extraordinarias

### **OBJETIVO**

Disminuir costos en convocatorias y garantizar la asistencia masiva de los socios.

### **RESPONSABILIDADES**

#### **Gerencia**

- Planificar conjuntamente con los consejos de la Cooperativa la reunión
- Diseñar un plan de trabajo en la sesión.
- Asegurar la asistencia masiva de los socios a la reunión
- Establecer los puntos a tratar.

#### **Secretaría**

- Verificar el cumplimiento del presente modelo de procedimientos y políticas de control interno de manera eficiente.
- Diseñar puntos a tratar en la sesión.
- Cumplir rigurosamente el modelo de procedimientos y políticas de control interno.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## **POLÍTICAS**

- El Consejo Administrativo, será el responsable de organizar toda reunión.
- En sesión de Consejo Administrativo se analizará la necesidad de convocar a la Asamblea General de Socios a sesión y se estipulará en actas toda decisión.
- El Gerente, conjuntamente con el consejo de Administración, organizará y diseñará, el plan a tratar en la sesión.
- El Secretario, deberá diseñar las convocatorias.
- Contenido de la convocatoria:
  - Nombre de la Institución.
  - Nombre y clase del órgano que convoca.
  - Fecha de la reunión.
  - Hora de la reunión.
  - Ciudad.
  - Dirección completa y clara del lugar a realizarse la sesión.
  - Orden del día cuando se trate de reuniones extraordinarias.
  - Observaciones.
  - Cuando la sesión se trate para aprobar balances, se deberá poner a disposición los documentos para que los socios puedan verificar la razonabilidad de los mismos.
  - Los administradores que impidan el ejercicio del derecho de inspección, incurrirán en causal de remoción.
  - Serán objeto de inspección:
    - Libros de actas del máximo órgano social
    - Libros de actas de junta directiva
    - Libros de registros de socios o accionistas

	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

- Libros de contabilidad
- Correspondencia relacionada con los negocios
- Comprobantes y soportes de contabilidad
- Estados financieros
  - En ningún caso, este derecho se extenderá a los documentos que versen sobre secretos.
- Se deberá registrar las respectivas firmas del Gerente y Secretario en las convocatorias.
- Deberá imprimir las convocatorias en material económico, sin desperdicios de papel y economizando los recursos.
- Deberán emitirse las convocatorias con 8 días hábiles antes a la fecha de sesión.
- Una vez emitidas las convocatorias, el Secretario entregará al Recaudador con la respectiva acta entrega- recepción de los documentos.
- El Recaudador siendo quien tiene contacto diario con los socios de cada unidad de transporte, será quien entregue las convocatorias.
- Se deberá hacer firmar a cada socio un registro de recibido con fecha, nombre, firma y número de cédula.
- En caso de no contactar al socio, se deberá realizar las llamadas o visitas domiciliarias, para garantizar la asistencia de los socios.
- Gerencia y el Consejo de Administración, deberán establecer multas por la inasistencia a la sesión, el mismo que deberá ser aprobado con antelación por los mismos socios y respaldados en las actas.
- En ningún caso las multas deberán superar 1 (un) salario básico unificado.
- Estará justificado en caso de inasistencia al socio que faltare por calamidad doméstica, caso fortuito, debidamente comprobados.
- En caso de no poder asistir un socio a la reunión, sólo podrá reemplazarlo su conyugue o un hijo mayor de edad.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

- La reunión empezará con una espera de máximo 10 minutos, por respeto y consideración hacia los socios puntuales.
- Casos en que los socios no tendrán derecho a participar:
  - Cuando el accionista se encuentre en mora en el pago de las obligaciones, sin perjuicio de que pueda participar y votar con las que haya pagado.
  - Cuando los socios falten hasta 3 sesiones seguidas.
- Como primer punto en la sesión se realizará constatación de quórum, haciendo constar en un registro: Fecha, número de cédula, nombre, firma, # de unidad de transporte.
- Si el quórum no alcanzare un mínimo del 51% de los participantes, se deberá suspender la reunión, hasta segunda orden.
- Se deberá respaldar y documentar en una Acta, todos los puntos tratados en la sesión, el mismo que deberá contener las firmas de responsabilidad del Presidente, Gerente y Secretario
- El informe de Acta de la sesión deberá ser emitido en un máximo de 5 días laborables. Y deberá ser entregado al Consejo de Administración para su aprobación.
- El secretario(a) será encargado de anotar todos y cada uno de los puntos tratados con sus respectivas observaciones.
- El secretario(a) será responsable del archivo y sigilo de las actas en orden cronológico.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
<b>GERENTE Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	Planifica la reunión
	Deja constancia en actas las resoluciones de convocatorias
	Diseña los puntos a tratar
	Entrega a Secretaría, el borrador de la convocatoria
	Recibe la convocatoria
	Revisa la convocatoria, si está correcto aprueba
	Aprueba la convocatoria y dejan constancia en actas.
Entrega a secretaria para la elaboración definitiva.	
<b>SECRETARIO</b>	Recibe el borrador de la convocatoria.
	Elabora la convocatoria.
	Envía la convocatoria a Gerencia y Consejo de Administración para su aprobación.
	Recibe la convocatoria aprobada.
	Entrega la convocatoria a los socios.
	Firma la entrega de la convocatoria.
	Archiva respaldo de entrega de convocatoria.
<b>SOCIO</b>	Recibe la convocatoria.
	Firma de recibido.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## **PROCESO DEL REGISTRO Y CONTROL DEL PERSONAL**

### **PROPÓSITO**

Establecer métodos de control de horarios de trabajo a fin de controlar eficientemente el recurso humano de la Cooperativa.

### **OBJETIVO**

Verificar las entradas y salidas del personal de la Cooperativa de Transportes Tungurahua, para controlar el cumplimiento y pago de sueldos y salarios.

### **RESPONSABILIDADES**

#### **Gerente**

- Asegurarse que este procedimiento de registro y control de personal se cumpla de forma correcta y eficiente.
- Asegurarse que haya un mejoramiento continuo a este procedimiento

#### **Personal y Contabilidad**

- Registrar obligatoriamente la entrada y salida en el diario de trabajo de acuerdo a las políticas establecidas para todos los trabajadores del Área Administrativa y Contable de la Cooperativa de Transportes Tungurahua

### **POLÍTICAS**

- La administración deberá dotar de un equipo confiable de sistema de control de horarios de entradas y salidas del personal.
- Todo el personal debe marcar la hora de entrada y salida diariamente.
- Todo el personal debe cumplir con el horario de trabajo estipulado de ocho horas diarias.

	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

- Todo el personal tendrá una tolerancia de diez minutos para registrar su entrada al inicio de su jornada de trabajo.
- Todo cambio de jornada o de horario de trabajo será autorizado por Gerencia.
- El Gerente es el único que puede autorizar la justificación de omisión de entrada o salida de personal causada por motivos personales.
- Cuando a un trabajador se le haya encomendado realizar una actividad fuera de las oficinas de trabajo y por tal motivo no pueda registrar su entrada o salida, el gerente justificará su ausencia, constando esto en observaciones.
- En el mes solo podrán ser justificadas como máximo dos omisiones de entrada o salida a un mismo trabajador por motivos personales, excepto por maternidad y lactancia para lo cual se deberá actuar de acuerdo a la ley.
- Toda omisión de entrada o salida o inasistencia que no sea justificada por el trabajador con el documento correspondiente de ser el caso, en el término de dos días hábiles posteriores, será considerada como falta injustificada y se procederá al descuento nominal de un día de trabajo.
- Todo permiso deberá estar respaldado por un documento de autorización de salida.
- El sistema de control y registro de asistencia y horarios de trabajo deberá estar ubicado en secretaría quien se convierte en el custodio del biométrico.
- El pago de sueldos y salarios se realizará previo análisis de las horas laboradas por cada trabajador, verificando el cumplimiento de sus actividades.
- Se realizará los roles de pago de acuerdo a las leyes, y se entregará una copia del comprobante del rol al trabajador.
- Gerencia autorizará el pago de los sueldos previa verificación de los roles de pago.
- Se cancelarán los sueldos a los empleados con puntualidad.
- Los pagos de sueldos se efectuarán mediante el sistema bancario con su debido comprobante de egreso y las firmas de responsabilidad.

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

## DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

<b>RESPONSABLE</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROCESO</b>
<b>SECRETARÍA</b>	Verifica la hora de entrada del personal si es hasta 10 minutos después de la hora de entrada establecida.
	En caso de haber retrasos, los registra en el mismo diario de trabajo.
	Verifica la hora de salida del personal que sea igual o después de la hora de salida establecida.
	En caso de haber horas extras, verifica la solicitud de horas extras y registra en el registro de horarios.
	En caso de existir permisos de salida verifica en el registro de horarios.
	Diariamente entrega el registro de horarios al departamento de contabilidad.
<b>CONTABILIDAD</b>	Recibe el reporte de horarios del diario de trabajo
	En caso de no haber retrasos u horas extras archiva en una carpeta de registros.
	En caso de no haber sido solicitada ni autorizada la falta o retraso del trabajador y transcurrido los dos días para su justificación, procede a realizar los descuentos respectivos.
	Verifica la autorización de horas extras para el cálculo correspondiente.
	Archiva las solicitudes de permiso y registra en la bitácora de permisos.
	Archiva los roles de pago y sus sustentos.
<b>GERENTE</b>	Autoriza o niega la petición de permiso del personal.
	Si autoriza el permiso de salida, el personal llena la solicitud de permisos con la respectiva firma de autorización.
	Sumilla al responsable de Contabilidad la solicitud de permisos

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

**ANEXO 1:**

**COMPROBANTE DE PAGO EN LA RECAUDACIÓN DE TARJETAS**

	<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b> Unidad Nacional 0820 y Primera Imprenta Ambato- Ecuador	<b>COMPROBANTE DE PAGO</b> <b>TARJETAS DE TRABAJO</b> <b>N° 00000</b>
<p>Recibo del Sr.(a) .....</p> <p>Socio N°..... Por: \$/.....</p> <p>Concepto: Pago de Aportaciones diarias Tarjeta N°.....</p> <p style="text-align: right;">Ambato, .....del 201...</p>		
RECAUDADOR	SOCIO	CONTABILIDAD

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

	<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<table border="1"> <tr> <td> <b>COMPROBANTE DE INGRESO DE CAJA</b>   <b>N° 00000</b> </td> </tr> </table>	<b>COMPROBANTE DE INGRESO DE CAJA</b>  <b>N° 00000</b>
	<b>COMPROBANTE DE INGRESO DE CAJA</b>  <b>N° 00000</b>		
<b>Unidad Nacional 0820 y Primera Imprenta</b> <b>Ambato- Ecuador</b>			
Ambato, .....del 201...			
Recibo del Sr.(a) .....			
Socio N°.....		Por: \$/.....	
Son: .....			
Concepto:.....			
Observaciones:.....			
<b>RECAUDADOR</b>		<b>CONTABILIDAD</b>	

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

	<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b> <b>Unidad Nacional 0820 y Primera Imprenta</b> <b>Ambato- Ecuador</b>	<b>COMPROBANTE DE EGRESO DE CAJA</b>  <b>N° 00000</b>				
Ambato, .....del 201...						
Beneficiario .....C.I.#.....						
Por: \$/.....						
Son: .....						
Concepto:.....						
<b>N° Documento</b>	<b>Proveedor</b>	<b>TIPO Efectivo/Cheque</b>	<b>N° Cheque</b>	<b>Banco</b>	<b>Fecha Cheque</b>	<b>Valor</b>
<b>TOTAL</b>						
Observaciones:.....						
<b>RECAUDADOR</b>		<b>BENEFICIARIO</b>		<b>CONTABILIDAD</b>		

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

	<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>AUTORIZACIÓN DE GASTO</b>
	<b>Unidad Nacional 0820 y Primera Imprenta Ambato- Ecuador</b>	<b>N° 00000</b>
Ambato, .....del 201...		
Responsable.....C.I.#.....		
Por: \$/.....		
Son: .....		
Concepto:.....		
.....		
Observaciones:.....		
<b>RECAUDADOR</b>	<b>GERENTE</b>	<b>CONTABILIDAD</b>

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014

	<b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b> Unidad Nacional 0820 y Primera Imprenta Ambato- Ecuador	<b>CUADRE DE CAJA</b>  <b>N° 00000</b>																														
<b>OFICINA:</b> ..... <b>RESPONSABLE:</b> ..... <b>MONEDA:</b> ..... Fecha.....Hora: .....																																
<b>RESUMEN CIERRE DE CAJA</b>																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">DESCRIPCIÓN</th> <th style="width: 25%;">INGRESOS</th> <th style="width: 25%;">EGRESOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Apertura del efectivo</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Apertura de Cheques</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Efectivo</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Cheques</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Depósito en Efectivo</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Depósito en Cheques</td><td></td><td></td></tr> <tr><td><b>TOTAL:</b></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			DESCRIPCIÓN	INGRESOS	EGRESOS	Apertura del efectivo			Apertura de Cheques			Efectivo			Cheques			Depósito en Efectivo			Depósito en Cheques			<b>TOTAL:</b>								
DESCRIPCIÓN	INGRESOS	EGRESOS																														
Apertura del efectivo																																
Apertura de Cheques																																
Efectivo																																
Cheques																																
Depósito en Efectivo																																
Depósito en Cheques																																
<b>TOTAL:</b>																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr><td style="width: 50%;">CIERRE DEL EFECTIVO</td><td></td></tr> <tr><td>CIERRE DE CHEQUES</td><td></td></tr> <tr><td>SOBRANTE / FALTANTE</td><td></td></tr> </tbody> </table>			CIERRE DEL EFECTIVO		CIERRE DE CHEQUES		SOBRANTE / FALTANTE																									
CIERRE DEL EFECTIVO																																
CIERRE DE CHEQUES																																
SOBRANTE / FALTANTE																																
<b>DETALLE DEL CIERRE DEL EFECTIVO</b>																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">DENOMINACIÓN</th> <th style="width: 20%;">CANTIDAD</th> <th style="width: 40%;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: right;"><b>TOTAL:</b></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			DENOMINACIÓN	CANTIDAD	TOTAL										<b>TOTAL:</b>																	
DENOMINACIÓN	CANTIDAD	TOTAL																														
<b>TOTAL:</b>																																
<b>DETALLE DEL CIERRE DE CHEQUES</b>																																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 10%;">FECHA CHEQUE</th> <th style="width: 15%;">BANCO</th> <th style="width: 20%;">N° CHEQUE</th> <th style="width: 20%;">IMPORTE</th> <th style="width: 15%;">GIRADOR</th> <th style="width: 20%;">N° RC</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td> </td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td colspan="3" style="text-align: right;"><b>TOTAL:</b></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			FECHA CHEQUE	BANCO	N° CHEQUE	IMPORTE	GIRADOR	N° RC																			<b>TOTAL:</b>					
FECHA CHEQUE	BANCO	N° CHEQUE	IMPORTE	GIRADOR	N° RC																											
<b>TOTAL:</b>																																
Observaciones:.....																																
RECAUDADOR	GERENTE	CONTABILIDAD																														

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES  
"TUNGURAHUA"**

Unidad Nacional 0820 y Primera Imprenta  
Ambato- Ecuador

Ambato, .....del 201...

<b>REGISTRO DE TARJETAS DE TRABAJO N° 00000</b>
---

REGISTRO DE TARJETAS DE TRABAJO			
N° SOCIO	N° COMPROBANTE	VALOR CANCELADO	OBSERVACIONES
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			

 <b>COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"</b>	<b>MODELO DE PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS</b>	<b>Código:</b>	MPP_CI
		<b>Versión</b>	001
	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>Fecha</b>	Febrero 2014



**COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"**  
 Unidad Nacional 0820 y Primera Imprenta  
 Ambato- Ecuador

<b>REGISTRO DE TARJETAS DE TRABAJO N° 00000</b>
---

Ambato, .....del 201...

REGISTRO DE TARJETAS DE TRABAJO			
N° SOCIO	N° COMPROBANTE	VALOR CANCELADO	OBSERVACIONES
....			
....			
....			
....			
....			
150			
151			
152			
153			
154			
155			
156			
157			

TOTAL TARJETAS	
TARJETAS VENDIDAS	
TARJETAS SOBRANTES	

RECAUDADOR

CONTABILIDAD



## **6.8 Administración**

Una vez concluida la fase previa de la presente propuesta, será presentada a la Directiva y al Consejo de Administración de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, quienes luego de analizar y evaluar, tomarán la decisión de ejecutar la propuesta, sin embargo al existir alguna observación o inquietud por parte de la Institución, el proyecto se podrá modificar para lograr su aprobación.

Una vez aprobada la propuesta, será la Cooperativa de Transportes “Tungurahua” quien iniciará con la ejecución apoyada con la Directiva, el Consejo de Administración, socios y si en algún caso lo requiere la ayuda del investigador.

La implementación de un modelo de procedimientos y políticas de control interno representará la base fundamental como medio de evaluación en una auditoría de gestión, se tramita mediante la Directiva y Consejo de Administración de la Cooperativa, analizando, ejecutando y evaluando oportunamente los procesos de gestión lo que garantizará una acertada toma de decisiones, los mismos que asumirán con los costos que representen dicha propuesta.

## **6.9. Previsión de la Evaluación**

Con el fin de conocer los resultados, toda propuesta debe ser evaluada para conocer la efectividad en el proceso; por lo que se responde a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué evaluar? Se evaluará el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente y económica en la Cooperativa.
- b) ¿Por qué evaluar? Porque la evaluación es una estrategia fundamental que permite conocer el nivel de certeza en el cumplimiento de los objetivos.
- c) ¿Para qué evaluar? La evaluación ayudará a la toma de decisiones y permitirá determinar de forma cuantitativa los resultados obtenidos.
- d) ¿Con qué criterios? El proceso de evaluación se efectuará en base a criterios básicos como son la pertinencia, coherencia, efectividad, eficiencia y eficacia.

e) ¿Quién evalúa? La evaluación será efectuada en conjunto por:

- La Asamblea General de Socios.
- El Consejo de Administración.
- La Gerencia y Presidencia
- El Personal Administrativo

f) ¿Cuándo evaluar? La evaluación iniciará una vez que se haya culminado con la fase operativa de la propuesta, y se desarrollará de forma periódica cada seis meses.

g) ¿Cuáles son las Fuentes de Información? Se contará con todo el personal de la Cooperativa para que brinden suficiente información.

h) ¿Con qué evaluar? El instrumento que se usará en la evaluación consiste en un cuestionario de preguntas y entrevistas, donde se pueda obtener información relevante.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **Bibliografía**

- Aguagallo, M. M. (2011). Auditoría de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Credi Fácil” . Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Almeida, M. G. (2013). La Auditoría de Gestión y su incidencia en la certificación ISO 9001-2008 en Industrial Catedral S.A. en el año 2011. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Andrade Puga, R. (2001). *Manual de Auditoría de Gestión*. Ambato.
- Auditoría*. (s.f.). Recuperado el 3 de Octubre de 2013, de Auditoría:  
<http://definicion.de/auditoria/#ixzz2rBiyJ6Xg>
- Ayala Hernández, S. (2011). *Administración*. Ambato.
- Blanco Luna, Y. (2004). *Normas y procedimientos de la Auditoría Intergral*. Bogotá: Ecoe Producciones.
- Bossidy, & Larry. (2009). *Modelo para diagnosticar la situación de una empresa*. Bogotá, Colombia: Norma S.A.
- Carvajal, A. (2012). Auditoría de Gestión y su incidencia en la toma de decisiones de la Importadora y Comercializadora CobraSecurityDivisión de la ciudad de Ambato. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Carvajal, R. P. (2005). Sistemas de Control Interno como herramienta para fortalecer la Gestión Administrativa operacional de Demaco. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Carvajal, R. P. (2005). Sistemas de Control Interno como herramienta para fortalecer la Gestión Administrativa operacional de Demaco. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Cohen, & Daniel. (1994). *Sistemas de información para la toma de decisiones*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Dávalos Arcentales, N. (1981). *Enciclopedia Básica de Administración Contabilidad y Auditoría*. Quito: Ecuador.
- Dave, & Ulrich. (1997). *Recursos humanos*. Buenos Aires: Granica S.A
- Estatuto y Reglamento Interno de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”, actualizado en marzo del 2002
- Franklin, E. b. (2007). *Auditoría Administrativa*.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gáltun, J. (2002).
- Garrison, H, & Noreen, Eric, . (2005). *Contabilidad de gestión*. Barcelona, España: Bresca.
- Gavilanes, G. J. (2010). La Administración por objetivos y su impacto en la Gestión Financiera. Ambato, Tungurahua, Ecuador.

- Gavilanes, G. J. (2010). *La Administración por objetivos y su impacto en la Gestión Financiera*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Gordon, & Judith. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Quinta Edición, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Greco, O. (2007). *Diccionario Contable*. Argentina: Valleta ediciones.
- Greco, O. (2013). *Diccionario Contable*. Ambato.
- Hango, M. C. (2012). *El control interno y su incidencia en la liquidez de Megaprofer S.A.* Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Hango, M. C. (2012). *El control interno y su incidencia en la liquidez de Megaprofer S.A.* Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Kourdi, J. (2008). *Estrategia Claves para tomar decisiones en los negocios*. Perú: El Comercio S.A.
- Leiva Zea, F. (2002). *Nociones de Metodología de Investigación Científica*. Quito.
- Madariaga, J. (2004). *Manual práctico de auditoría*. Barcelona: Ediciones Deustro.
- Mantilla, S. (2002). *Control Interno estructura conceptual integrada*. Bogotá.
- McGraw-Hill. (s.f.). *Enciclopedia de la Auditoría Océano Centrum*.
- McSHANE, & Steven. (2010). *Liderazgo y recursos humanos. Análisis del comportamiento organizacional*. Barcelona España: Bresca.
- Milton, K., & Maldonado, E. (2011). *Auditoría de Gestión*. Quito.
- Miranda Miranda, J. (2005). *Gestión de Proyectos, 5ta Edición*. Bogotá: MM editores.
- Muñiz, L. (2003). *Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Muñoz Razo, C. (2005). *Auditoría en sistemas computacionales*. Mexico: Person.
- Netbiblo, S. (2003). *Gestión Científica Empresarial*. España: Cristina Seco.
- Ojeda, M. J. (2013). *La Gestión de recaudación y su incidencia en la toma de decisiones de inversión de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Sagrario*. Ambato, Tungurahua, Ecuador.
- Perel, V. L. (1976). *Control de Gestión*. Ediciones Macchi.
- Pérez, A. (s.f.). *Control de Gestión*. Obtenido de Control de Gestión.
- Pérez, A. (s.f.). *Control de Gestión*. Obtenido de Control de Gestión.
- Pinilla, J. D. (2013). *Auditoría Operacional*. Amabato.
- Ponce, R., & Reyes Ponce, A. (2005). *Administración por objetivos*. México: Limusa.
- Rosemberg, J.M. (2001). *Diccionario de administración y finanzas*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.

Sánchez Curiel, G. (2006). *Auditoría de Estados Financieros*. México: Pearson Educación de México.

Sanchez, G., & Domínguez Morán, M. d. (2013). *Auditoria de Estados Financieros*. Ambato.

## **Bibliografía Linkografía**

*Conceptos de evaluación según autores* . (9 de mayo de 2009). recuperado el 2013 de marzo de 2014, de conceptos de evaluación según autores :  
<http://patinoloza.blogspot.com/2009/05/conceptos-de-evaluacion-segun-autores-p.html>

Castaño Duque, G. A. (s.f.). *Seminario de Teoría Administrativa*. Recuperado el 12 de Marzo de 2014, de Seminario de Teoría Administrativa:  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos\\_autores.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos_autores.htm)

Chiavenato, I. (s.f.). *Eficacia y eficiencia*. Recuperado el 26 de Enero de 2014, de Eficacia y eficiencia: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/824-eficacia-y-eficiencia>

*Concepto de gestión empresarial*. (s.f.). Recuperado el 28 de Septiembre de 2013, de Concepto de gestión empresarial: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/concepto-de-gestion.html>

Cruz Chimal, J. &. (10 de Agosto de 2013). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de Proceso Administrativo: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

Cruz Chimal, J., & Jiménez Pérez, V. (s.f.). *El proceso administrativo*. Recuperado el 26 de Enero de 2014, de El proceso administrativo: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/08/10/proceso-administrativo-planeacion-organizacion-direccion-y-control/>

*Definición de Gestión Empresarial*. (s.f.). Recuperado el 17 de Enero de 2014, de Definición de Gestión Empresarial: <http://definicion.mx/gestion-empresarial/>

ICDF. (2004). *Establecimiento de un sistema de control interno en la ICDF*. Obtenido de [http://www.icdf.org.tw/web\\_pub/20040920125256%E7%AC%AC%E4%B8%89%E7%AB%A0-3.pdf](http://www.icdf.org.tw/web_pub/20040920125256%E7%AC%AC%E4%B8%89%E7%AB%A0-3.pdf)

Mariñez Baez, J. J. (31 de enero de 2012). *Administración Estratégica*. Recuperado el 10 de Marzo de 2014, de Administración Estratégica: •  
<http://www.monografias.com/trabajos93/la-administracion-estrategica/la-administracion-estrategica.shtml#ixzz2rMN96Vk>

Mejía. (2002). *Administración de los Riesgos de Control Interno: principales funciones y técnicas*. Obtenido de Revista Universidad EAFIT:  
<http://www.monografias.com/trabajos75/administracion-riesgos-control-interno/administracion-riesgos-control-interno2.shtml#ixzz2w5MINkJO>

Naranjo López, G. (2004). Recuperado el 26 de Enero de 2014, de <http://practicadocente3efsanfco.wikispaces.com/La+Evaluaci%C3%B3n,+seg%C3%BAn+la+mirada+de+diferentes+autores>

Perez Cordero, G. (2013). *CONTROL INTERNO*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/gilberthperez/tema-4-control-interno>

- Plan Estratégico*. (s.f.). Recuperado el 3 de Octubre de 2013, de Plan Estratégico:  
<http://www.guiadelocalidad.com/modelo-efqm/plan-estrategico>
- Robins, S., & Coulter, M. (s.f.). *Eficacia y eficiencia*. Recuperado el 26 de Enero de 2014, de Eficacia y eficiencia: <http://www.auditool.org/blog/control-interno/824-eficacia-y-eficiencia>
- Unal. (2013). *Manual de Control Interno*. Obtenido de [https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=cr&ei=vHrIUgGrNIS4kQeq4oHAAQ#q=manual+d+control+interno](https://www.google.com.ec/?gws_rd=cr&ei=vHrIUgGrNIS4kQeq4oHAAQ#q=manual+d+control+interno)
- Vanegas Astudillo, D., & Gómez Bravo, A. (2011). *DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO*. Obtenido de <file:///C:/Users/Cristina/Desktop/TUTORIA%20TESIS/TESIS%20CRISS/Hacer%20un%20manual%20de%20control%20int,%20Univ%20Cuenca.pdf>
- Walton, & Donald . (1992). *¿Sabe usted comunicarse?* Bogotá, Colombia: Norma.
- Williams, L. p. (1989). *Auditoría Administrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativa*. México: Ediciones Diana.

# **ANEXOS**

**ANEXO No. 1: Formulario de entrevista**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**



**Entrevista B001**

**Entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Transportes**

**“Tungurahua”**

**Trabajo Investigativo sobre la Auditoría de Gestión**

**Aplicado en:** Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

ENCUESTADO:.....

ENCUESTADOR:.....

FECHA:.....

Es grato dirigirme a usted en la oportunidad de pedirle su valiosa colaboración al responder la presente entrevista.

**INTERROGANTES:**

5. ¿Tiene Ud., conocimiento si se ha realizado alguna Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”? ¿Por qué?

.....

6. ¿Considera Ud., que la Cooperativa es actualmente productiva para los socios? ¿Por qué?

.....

7. ¿Se realiza reuniones para elaborar planes de trabajo? ¿Con qué frecuencia?

.....

8. ¿Considera Ud., que la proyección de objetivos, permitirá a la Cooperativa a reducir las debilidades encontradas? ¿Por qué?

.....

9. ¿Los objetivos planteados según cada necesidad, satisfacen los requerimientos de los socios de la Cooperativa? ¿Por qué?

.....

10. ¿Los objetivos planteados se determinan de acuerdo a la misión de la Cooperativa? ¿Por qué?

.....  
.....  
11. ¿Con qué frecuencia se verifica el cumplimiento de los Objetivos propuestos en la Cooperativa?  
.....

.....  
.....  
12. ¿Qué factores internos o externos impiden el cumplimiento de los objetivos?  
.....

.....  
.....  
13. ¿Se aplican procesos de retroalimentación para evitar futuras desviaciones económicas? ¿Por qué?  
.....

.....  
.....  
14. ¿Las estrategias que se diseñan en la Cooperativa para lograr objetivos, ayudan a incrementar la efectividad en el cumplimiento de los mismos? ¿Por qué?  
.....

.....  
.....  
15. ¿Durante los 5 últimos años los resultados que ha tenido la Cooperativa de Transportes Tungurahua, ha generado recursos económicos a ser invertidos? ¿En qué?  
.....

.....  
.....  
16. ¿Cree Ud., que un Control Interno es fundamental para el desarrollo de una Institución? ¿Por qué?  
.....

.....  
.....  
17. ¿Cree Ud., que la implementación de un modelo de procedimientos y políticas de control interno, ayudará a mejorar el uso eficiente de los recursos y a direccionar el cumplimiento de objetivos en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”? ¿Por qué?  
.....  
.....

¡Gracias por su colaboración!



**ANEXO No. 2: Formulario de encuesta**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**Carrera de Contabilidad y Auditoría**



**ENCUESTA A001**

**Tema:** Auditoría de Gestión y su incidencia para la toma de decisiones en la Cooperativa de Transporte Urbano “Tungurahua” de la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del 2013”

**Objetivo:** Determinar si un modelo de procedimientos y políticas de control interno, permitirá mejorar y optimizar recursos en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”.

Señor socio: Lea detenidamente cada pregunta y marque con una X, solo en el casillero que considere correcto:

- 1) ¿Cuánto Ud. conoce acerca de los Estatutos de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”?

Mucho	
Poco	
Casi nada	
Nada	

- 2) ¿Cuánto Ud. conoce acerca del Reglamento Interno de la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”?

Demasiado	
Poco	
Nada	

- 3) ¿En qué grado Ud. acata el Reglamento Interno de la Cooperativa?

Alto	
Medio	
Bajo	

4) ¿La Cooperativa aplica un sistema de Control Interno?

Siempre	
Casi siempre	
Rara vez	
Nunca	

5) ¿Con que frecuencia se establecen los objetivos en la Cooperativa?

Trimestral	
Semestral	
Anual	

6) ¿Con qué periodo se evalúa el cumplimiento de metas y objetivos propuestos?

Trimestral	
Semestral	
Anual	
Nunca	

7) ¿Existen riesgos que afecten al cumplimiento de objetivos operacionales en la Cooperativa?

Si	
Casi siempre	
Casi nunca	
Nunca	

8) ¿De qué manera satisface sus expectativas la información contable de la Cooperativa?

Excelente	
Muy buena	
Regular	
Deficiente	

9) ¿Los recursos económicos que tiene la Cooperativa son aprovechados de manera eficiente?

Siempre	
Casi siempre	
Rara vez	
Nunca	

- 10) ¿Cree Ud. que se analizan las situaciones antes de tomar decisiones?

Siempre	
Algunas veces	
Nunca	

- 11) ¿Las decisiones que toman los Directivos de la Cooperativa de Transportes Tungurahua son acertadas?

Si	
Regularmente	
Nunca	

- 12) ¿Se gestionan cursos de capacitación de Relaciones Humanas para los socios en la Cooperativa?

Siempre	
Casi siempre	
Casi nunca	
Nunca	

- 13) ¿Los resultados que arrojan los Balances Financieros satisfacen las expectativas de los socios?

Siempre	
Algunas veces	
Nunca	

- 14) ¿Se están estableciendo estrategias que permitan controlar el cumplimiento de objetivos en la Cooperativa?

Si	
Muy de repente	
Nunca	

- 15) ¿Está Ud. de acuerdo que se debería implementar un modelo de procedimientos y políticas de control interno que permita mejorar la eficiencia en la Cooperativa de Transportes Tungurahua?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

¡Gracias por su colaboración!

**ANEXO No. 3 Entrevista de análisis preliminar  
Entrevista B002**

**Entrevista dirigida al Gerente de la Cooperativa de Transportes  
“Tungurahua”**

**Aplicado en:** Cooperativa de Transportes “Tungurahua”

ENCUESTADO:.....

ENCUESTADOR:.....

FECHA:.....

Es grato dirigirme a usted en la oportunidad de pedirle su valiosa colaboración al responder la presente entrevista.

**INTERROGANTES:**

1) ¿Tiene Ud., conocimiento si se ha realizado alguna Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Transportes “Tungurahua”? ¿Por qué?

.....

2) ¿Considera Ud., necesario que se debe realizar una Auditoría de Gestión?

.....

3) ¿Considera Ud. necesario evaluar los procesos en el área administrativa de la Cooperativa?

.....

4) ¿Según los órganos superiores, es obligación de la Cooperativa efectuar Auditorías de Gestión?

.....

¡Gracias por su colaboración!

**ANEXO No. 4 : RUC de la Cooperativa De Transportes  
"Tungurahua"**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1790224430001  
**RAZON SOCIAL:** COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES  
**TUNGURAHUA**  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** SANTAMARIA ACURIO LUIS ALFONSO  
**CONTADOR:** SILVA ROMERO IVONE TATIANA

**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 01/12/1950      **FEC. CONSTITUCION:** 01/12/1950  
**FEC. INSCRIPCION:** 31/10/1981      **FECHA DE ACTUALIZACION:** 01/04/2013

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**  
 SERVICIOS DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS EN AUTOBUS

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**  
 Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: LA MERCED Calle: UNIDAD NACIONAL Número: 08-20  
 Intersección: PRIMERA IMPRENTA Referencia ubicación: FRENTE AL CONCESIONARIO SKODA Teléfono Trabajo:  
 032824870 Fax: 032823500 Teléfono Trabajo: 032820069 Email: cooptung@latinmail.com Teléfono Trabajo: 032823500

- OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**
- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
  - \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
  - \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
  - \* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
  - \* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
  - \* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 001      **ABIERTOS:** 1  
**JURISDICCION:** \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA      **CERRADOS:** 0



*[Firma manuscrita]*  
 FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**  
 Usuario: AJRV140806      Lugar de emisión: AMBATO/BOLIVAR 1580      Fecha y hora: 01/04/2013 15:40:04

## ANEXO No. 5 : Registro de Directivas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria



204003101-1

Código de Documento:	204003101-1
Fecha de Registro:	15/10/2013
Fecha de Generación de Documento:	02/12/2013
Validez de Documento:	30 días a partir de la fecha de generación

### REGISTRO DE DIRECTIVAS DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

#### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

RAZÓN SOCIAL: COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS EN BUSES TUNGURAHUA  
RUC: 1790224430001  
PROVINCIA: TUNGURAHUA  
CANTÓN: AMBATO  
DIRECCIÓN: UNIDAD NACIONAL 0820 PRIMERA IMPRENTA

#### DIRECTIVA:

**PRESIDENTE** designado en sesión del Consejo de Administración el 10/10/2013:  
VILLACIS ORTIZ JAIRON ABEL

**GERENTE** nombrado en sesión del Consejo de Administración el 10/10/2013:  
LUIS ALFONSO SANTAMARIA ACURIO

**SECRETARIO** designado en sesión del Consejo de Administración el 10/10/2013:  
URBINA ANDALUZ GABRIEL GEOVANNY

**ANEXO No. 6: Balance de Situación Financiera al 31 De Diciembre del 2013**

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"  
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>			
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>			
<b>1.1.1</b>	<b>DISPONIBLE</b>			123.301,04
<b>1.1.01</b>	<b>CAJA GENERAL</b>		9.141,20	
1.1.1.01.01	EFFECTIVO	9.141,20		
<b>1.1.1.03.</b>	<b>CUENTAS BANCARIAS</b>		86,93	
1.1.1.03.03	AHORROS BANCO DE GUAYAQUIL	86,93		
<b>1.1.1.04</b>	<b>INVERSIONES CORTO PLAZO</b>		114.072,91	
1.1.1.04.01	POLIZAS Y CERTIFICADOS	114.072,91		
<b>1.1.2</b>	<b>EXIGIBLE</b>			1.150.316,43
<b>1.1.2.01.</b>	<b>EXIGIBLE A SOCIOS</b>		1.113.903,36	
1.1.2.01.01	PRESTAMOS	1.071.133,30		
1.1.2.01.02	CUOTAS DE INGRESO	13.709,20		
1.1.2.01.03	DIFERENCIA AGUINALDO	4.289,72		
1.1.2.01.04	TARJETAS POR COBRAR	8.534,00		
1.1.2.01.06	PRESTAMOS EMERGENTES	10.634,68		
1.1.2.01.07	INTERESES POR COBRAR	5.602,46		
<b>1.1.2.02</b>	<b>EXIGIBLE A TERCEROS</b>		36.413,07	
1.1.2.02.01	PRESTAMOS EMPLEADOS	5.746,77		
1.1.2.02.05	RETENCIONES A FAVOR	283,48		
1.1.2.02.06	ANTICIPOS RENTAS 2008	4.549,90		
1.1.2.02.10	RENTA A FAVOR	772,73		
1.1.2.02.11	ANTICIPO RENTA 2009	5.538,20		
1.1.2.02.12	ANTICIPO A LA RENTA AÑO 2010	7.186,04		
1.1.2.02.13	ANTICIPO IMP. RENTA AÑO 2011	7.901,45		
1.1.2.02.14	ANTICIPO I. RENTA AÑO 2012	4.434,50		
<b>1.2</b>	<b>ACTIVO FIJO</b>			362.162,24
<b>1.2.1</b>	<b>ACTIVO FIJO DEPRECIABLE</b>			
1.2.1.01.	EDIFICIO NETO		16.321,32	
1.2.1.01.01	EDIFICIO COSTO HISTORICO	30.160,18		
1.2.1.01.02	DEPRECIACION ACUMULADA EDIFICI	- 13.847,86		
1.2.1.02.	EQUIPO DE OFICINA NETO		1.057,17	
1.2.1.02.01	EQUIPO DE OFICINA COSTO	9.477,77		
1.2.1.02.02	DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO	- 8.420,60		
1.2.1.03.	MUEBLES Y ENSERES NETO		2.379,32	
1.2.1.03.01	MUEBLES Y ENSERES COSTO HISTOR	13.148,56		
1.2.1.03.02	DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLE	- 10.769,24		
1.2.1.04.	EQUIPO DE COMPUTO NETO		509,27	
1.2.1.04.01	EQUIPO DE COMPUTO COSTO HISTOR	4.466,43		
1.2.1.04.02	DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO	- 3.957,16		
1.2.1.05.	OTROS ACTIVOS DEPRECIABLES NET		3.727,07	
1.2.1.05.01	OTROS ACTIVOS COSTO	11.407,67		
1.2.1.05.02	DEPRECIACION ACUMULADA A OTROS			
1.2.1.05.02	A	- 7.680,60		
1.2.1.06.	COMPLEJO DEPORTIVO HUACHI TOTORAS		102.956,92	

1.2.1.06.01	COMPLEJO DEPORTIVO HUACHI TOTORAS	130.171,62		
1.2.1.06.02	DEPRECIACION ACUMULADA COMPLEJ	- 27.214,70		
1.2.1.07	REVALORIZACIÓN COSTO		233.512,53	
1.2.1.07.01	REVALORIZACIÓN COSTO	253.015,97		
1.2.1.07.02	DEPREC. ACUM. REVALORIZACIÓN	- 19.503,44		
1.2.1.08.	SISTEMA DE COMPUTACIÓN		1.698,64	
1.2.1.08.01	SISTEMAS DE COMPUTO AL COSTO	1.960,00		
1.2.1.08.02	DEPRESICIÓN ACUMULADA SISTEMAS	- 261,36		
<b>1.2.2.</b>	<b>ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLE</b>			31.420,23
1.2.2.01	BIBLIOTECA		3.110,29	
1.2.2.02	TERRENO UNIDAD NACIONAL		7.195,79	
1.2.2.03	TERRENO HUACHI TOTORAS		21.114,15	
<b>1.4.</b>	<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
<b>1.4.06.</b>	<b>AYUDAS POR RECAUDAR</b>			221,25
1.4.06.21	AYUDA SRA. PAQUITA LOZADA 31		220,00	
1.4.06.34	VICENTE IBARRA SOCO 127		1,25	
<b>1.4.07</b>	<b>OCUPACIÓN A LA VIA</b>			20,00
<b>1.4.10</b>	<b>LIQUIDACIONES POR COBRAR</b>			6.262,09
<b>1.4.99</b>	<b>OTROS ACTIVOS DIFERIDOS</b>			3.687,24
1.6	INVERSIONES LARGO PLAZO			11,00
1.6.01	CERTIFICADOS UCTUT			11,00
	<b>TOTAL ACTIVOS</b>			<b>1.677.401,52</b>
	<b>CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS</b>			100,00
	GARANTIAS DE PERSONAL		100,00	
<b>2.</b>	<b>PASIVO</b>			
<b>2.1</b>	<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>			
<b>2.1.1</b>	<b>PROVISIÓN BENEFICIOS SOCIALES</b>			1.139,75
2.1.1.01	DÉCIMO TERCER SUELDO	409,76		
2.1.1.02	DÉCIMO CUARTO SUELDO	729,99		
<b>2.1.2</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR SOCIOS</b>			572.278,74
2.1.2.01	FONDO DE ACCIDENTES	11.662,91		
2.1.2.02	FONDO MORTUORI	11.982,78		
2.1.2.03	IMPREVISTOS			
2.1.2.04	FENATU	4.597,90		
2.1.2.05	INTERESES FONDE DE NAVIDAD	20.655,00		
2.1.2.06	FONDO DE SOCIOS	60.647,50		
2.1.2.07	FONDO DE NAVIDAD	866,78		
2.1.2.08	AHORRO CERTIFICADOS DE APORTAC	91.246,78		
2.1.2.10	FONDO DE CONSTRUCCIONES	216.991,22		
2.1.2.11	APORTES UCTUT	37.798,92		
2.1.2.12	REPARACIÓN DE MOTOR	119.544,36		
2.1.2.13	APORTE PARA CANASTILLAS	17.667,10		
2.1.2.99	TARJETAS DIARIAS	10.710,00		
<b>2.1.3.</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR A TERCEROS</b>			143.651,12
2.1.3.01	FONDO SALÓN DE SESIONES	151,88		
2.1.3.02	FONDO DE TRAMITES	873,19		
2.1.3.04	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	2.144,59		
2.1.3.05	SOBREGIROS BANCARIOS	140.481,46		
<b>2.1.4</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR AL FISCO</b>			2.185,45
2.1.4.01	IESS POR PAGAR	1.461,94		
2.1.4.02	IVA RETENIDO	510,67		
2.1.4.03	RENTACIONES EN LA FUENTE	116,24		
2.1.4.04	IVA COBRADO	96,60		

	<b>TOTAL PASIVOS</b>			719.255,06
<b>2.3</b>	<b>CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS</b>		100,00	
2.3,01	GARANTIAS DE PERSONAL	100,00		
<b>3.</b>	<b>PATRIMONIO</b>			
<b>3.1</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>		955.391,54	
3.1.01	CERTIFICADOS DE APORTACIÓN	741.545,38		
3.1.02	MULTAS	18.801,73		
3.1.03	FONDO PREVICIÓN Y ASISTENCIAS	2.003,19		
3.1.04	FONDO MORTUORIO	1.125,61		
3.1.05	FONDO CONSTRUCCIONES	12.158,11		
3.1.06	FONDO EQUIPO ESPECIALIZADO	796,74		
3.1.07	DONACIONES	2.704,41		
3.1.08	FONDO IRREPARTIBLE DE RESERVA	6.249,14		
3.1.09	FONDO DE EDUCACIÓN	7,23		
3.1.10	CUOATA DE INGRESO	170.000,00		
<b>3.2</b>	<b>RESERVAS</b>		2.041,06	
3.2.01	RESERVA LEGAL	1.847,39		
3.2.02	FONDO INVERSIONES ACTIVOS	193,67		
<b>3.3</b>	<b>RESULTADOS</b>		713,86	
3.3.02	RESULTADO DEL EJERCICIO	713,86		
	TOTAL PATRIMONIO			958.146,46
	TOTAL PASIVO PATRIMONIO			<u><u>1.677.401,52</u></u>

**Fuente:** Estados Financieros Coop. Tungurahua  
**Elaborado por:** Vargas, Ana

## ANEXO No. 7: Balance de Resultados al 31 de Diciembre del 2013

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES "TUNGURAHUA"**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>		
<b>4.1.</b>	<b>INGRESOS ACTIVIDAD COOPERATIVA</b>		
4.1.1	<b>APORTES SOCIOS</b>		39.047,25
4.1.1.01	APORTES GASTOS ADMINISTRATIVOS	12.183,25	
4.1.1.02	PERMISOS DE MOVILIZACIÓN	270,00	
4.1.1.03	APORTE PARA CANASTILLA NAVIDEÑA	24.200,00	
4.1.1.04	COMISIÓN DE EDUCACIÓN	1.197,00	
4.1.1.05	COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES	1.197,00	
<b>4.2.</b>	<b>INGRESOS OTRAS ACTIVIDADES</b>		3.645,74
4.2.02	ARRIENDOS	3.645,74	
<b>4.3</b>	<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>		99.971,69
4.3.01	INTERESES EN PRÉSTAMOS	93.231,76	
4.3.02	INRESESES EN INVERSIONES	6.739,93	
<b>4.4</b>	<b>OTROS INGRESOS</b>		18,00
4.4.99	OTROS INGRESOS	18,00	
	<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>142.682,68</b>
<b>5.</b>	<b>EGRESOS</b>		
<b>5.1.</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>		
<b>5.1.1.</b>	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>		26.643,57
5.1.1.01	SUELDO PERSONAL	17.102,06	
5.1.1.03	HORAS EXTRAS	704,43	
5.1.1.04	XIII TERCER SUELDO	1.057,15	
5.1.1.05	XIV SUELDO	1.545,99	
5.1.1.06	VACIONES	359,34	
5.1.1.07	FONDO DE RESERVA	1.483,27	
5.1.1.08	APORTE PATRONAL	2.163,49	
5.1.1.09	JUBILACIONES	268,92	
5.1.1.10	HORARIOS PROFESIONALES	1.958,92	
<b>5.1.2.</b>	<b>GASTOS DE GESTIÓN</b>		7.902,64
5.1.2.01	BONIFICACIONES CONSEJOS	4.382,64	
5.1.2.02	VIÁTICOS Y MOVILIZACIONES	2.560,00	
5.1.2.03	COMBUSTIBLE	960,00	
<b>5.1.3.</b>	<b>GASTOS GENERALES ADMINISTRATIVOS</b>		22.373,68
5.1.3.01	LIMPIEZA DE LOCALES	600,78	
5.1.3.02	SUMINISTROS	3.020,78	
5.1.3.03	GASTOS SERVICIOS BÁSICOS	3.932,03	

5.1.3.05	REFRIGERIOS	3.164,00	
5.1.3.06	GASTOS DE PRECIACIÓN	6.500,52	
5.1.3.99	OTROS GASTOS GENERALES	5.155,57	
<b>5.2</b>	<b>GASTOS ACTIVIDAD COOPERATIVA</b>		60.924,28
5.2.01	CANASTILLA NAVIDEÑA	60.924,28	
<b>5.2.02</b>	<b>GASTOS COMISIONES</b>		9.078,51
5.2.02.01	COMISIÓN DE EDUCACIÓN	824,30	
5.2.02.02	COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES	8.254,21	
<b>5.3</b>	<b>GASTOS NIMPUESTOS</b>		3.539,43
5.3.01	IMPUESTOS MUNICIPALES Y FISCAL	3.539,43	
<b>5.4</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		233,15
5.4.02	COMISIONES	87,15	
5.4.03	OTROS GASTOS FINANCIEROS	146,00	
<b>5.5</b>	<b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>		11.273,56
5.5.01	DONACIONES Y OTROS	1.079,07	
5.5.03	VIÁTICOS Y MOVILIZACIONES NO DEDUCIBLES	600,00	
5.5.04	BONIFICACIONES CONSEJOS NO DEDUCIBLES	300,00	
5.5.05	COMISIÓN ASUNTOS SOCIALES NO DEDUCIBLES	430,00	
5.5.07	DEPRESIONES NO DEDUCIBLES	6.325,44	
5.5.99	OTROS GASTOS NO DEDUCIBLES	2.539,05	
	<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>141.968,82</b>
	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>713,86</b>

**Fuente:** Estados Financieros Coop. Tungurahua  
**Elaborado por:** Vargas, Ana

## ANEXO No. 8 Análisis de la Situación Actual

### Matriz de análisis MAS

<b>SITUACIÓN REAL ACTUAL NEGATIVA</b>	<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA A SER INVESTIGADO</b>	<b>SITUACIÓN FUTURA DESEADA</b>	<b>PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA PLANTEADO</b>
<p>La Cooperativa de Transportes Tungurahua, presenta varios problemas como son: el inadecuado control interno, que por la carencia de Auditorías de Gestión, no se puede tomar decisiones acertadas, llegando a incumplir con los objetivos operacionales, por lo que existe un invaluable control en los procesos realizados en la Cooperativa todo esto es ocasionado como consecuencia de no existir un modelo de políticas y procedimiento de control interno.</p>	<p>Inadecuado control interno</p>	<p>Se espera que el Personal Administrativo y socios conozcan los procedimientos y las políticas de control interno para cada área y actividad de la Cooperativa.</p> <p>Se evalúe el cumplimiento de objetivos con eficiencia y economía</p>	<p>Identificar falencias internas</p> <p>Comprobar si las falencias identificadas están afectando a los resultados económicos de la empresa</p> <p>Elaboración de un modelo de políticas y procedimiento de control interno de tal manera que se pueda controlar y evaluar los proceso en las gestiones de la Cooperativa, sirviendo como base fundamental para una Auditoría de Gestión.</p>

ANEXO No. 9: Matriz de control de pasaje



COOPERATIVA DE TRANSPORTES TUNGURAHUA  
CONTROL DE PASAJEROS

HOJA n°

UNIDAD n°

Linea		/ / 2014		CONDUCTOR RESPONSABLE		PASAJEROS		TOTAL KI-M-DIA	
Fecha	Hora	Km inicial	Km Final					Total	
VUELTA	PASAJE COMPLETO								
	ESTUDIANTES								
	TERCERA EDAD								
VUELTA	PASAJE COMPLETO								
	ESTUDIANTES								
	TERCERA EDAD								
VUELTA	PASAJE COMPLETO								
	ESTUDIANTES								
	TERCERA EDAD								
VUELTA	PASAJE COMPLETO								
	ESTUDIANTES								
	TERCERA EDAD								
VUELTA	PASAJE COMPLETO								
	ESTUDIANTES								
	TERCERA EDAD								
VUELTA	PASAJE COMPLETO								
	ESTUDIANTES								
	TERCERA EDAD								
VUELTA	PASAJE COMPLETO								
	ESTUDIANTES								
	TERCERA EDAD								
VUELTA	PASAJE COMPLETO								
	ESTUDIANTES								
	TERCERA EDAD								

**ANEXO # 9 (CONTINUACIÓN)**

Hora	VUELTA												
	PASAJE COMPLETO												
	ESTUDIANTES												
	TERCERA EDAD												
Hora	VUELTA												
	PASAJE COMPLETO												
	ESTUDIANTES												
	TERCERA EDAD												
Hora	VUELTA												
	PASAJE COMPLETO												
	ESTUDIANTES												
	TERCERA EDAD												

TOTAL VUELTAS	<table border="1" style="width:100%; height: 20px;"> <tr><td></td></tr> </table>	
GASTOS		
COMBUSTIBLE	<table border="1" style="width:100%; height: 20px;"> <tr><td></td></tr> </table>	
COMIDA		
CHOFER		
AYUDANTE		
REPUESTOS		
VARIOS (minutos)		
TOTAL GASTOS		

TOTAL INGRESOS	<table border="1" style="width:100%; height: 20px;"> <tr><td></td></tr> </table>	
TOTAL GASTOS		
INGRESO NETO		

**ESTA HOJA ES ÚNICA E INALTERABLE POR FAVOR LLENAR CORRECTAMENTE SIN TACHONES, NI ENMENDADURAS**

Los gastos ( Combustible Repuestos y/o Varios deben tener el respaldo de la factura legal

**ANEXO No. 10 Informe de Control Interno**

**INFORME DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

**COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS  
EN BUSES TUNGURAHUA**

**SEGUNDO SEMESTRE DEL 2013**

**Vargas Pazmiño Ana Cristina**

# INFORME DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Ambato, 30 de Abril del 2014

Ing. Luis Alfonso Santamaría

GERENTE DE LA COOPERATIVA “TUNGURAHUA”

Presente;

Se ha realizado un análisis de control interno a los procesos de la **Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Buses Tungurahua**, del período comprendido entre el 1 de julio al 31 de diciembre del 2013, así como toda la información administrativa complementaria que me fue presentada.

La responsabilidad de las actividades y procesos realizados recae en la administración de **Cooperativa de Transporte de Pasajeros en Buses Tungurahua**, por lo que me corresponde emitir una opinión, basada en el trabajo de análisis y evaluación de los procesos más relevantes de la Cooperativa.

## 1. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La evaluación del control interno determinó las siguientes deficiencias que serán puestas a conocimiento de los funcionarios de la Cooperativa.

- No se han implantado políticas para el proceso de recaudación y para el cobro de tarjetas
- Se ha detectado que en el departamento de Recaudación los cobros que se realizan en el transcurso no son depositados de manera inmediata, incumpliendo con los principios y normas de control interno.
- No se realiza un registro diario de ingresos y egresos de las tarjetas de trabajo, por lo que no existe un control exacto del descargo de las tarjetas provocando inconsistencias en la recaudación de tarjetas.

- No tienen designado un fondo de caja chica, los egresos pequeños los realiza el recaudador por lo que no hay segregación de funciones.
- Se ha detectado que no existe un modelo de procedimientos y políticas de control interno para las distintas actividades que realiza cada funcionario.
- No se está controlando efectivamente el proceso de recaudación de minutos atrasados, ya que existen unidades de transporte que no pagan las multas justas.
- En los créditos que son otorgados a los socios no se constata la firma conjunta del cónyuge del socio como responsabilidad del pago.
- Los créditos emergentes son otorgados a los socios por lo general en efectivo, no existe el respaldo del sistema bancario.
- Los créditos emergentes no son analizados y verificados, solo se informa a la Comisión de Créditos y al Consejo de Vigilancia en sesión.
- Los cobros de préstamos son contabilizados antes de ser efectuada la transacción.
- No se evalúan las actividades realizadas por el Consejo de Vigilancia y el Consejo de Administración con sus respectivas comisiones.

## **2. RECOMENDACIONES**

Con respecto a las observaciones del párrafo anterior se recomienda:

- Implementar un modelo de procedimientos y políticas el mismo que será diseñado para ofrecer una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de:
  - Eficacia y eficiencia de las operaciones,
  - Confiabilidad de los informes financieros
  - Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.
- Realizar arqueos de caja permanentes y sorpresivos, que permita controlar los valores evitando errores o que se dispongan para beneficios personales, los arqueos deberán ser respaldados y presentados a los directivos para su conocimiento y seguimiento.
- Implementar políticas del manejo del dinero.

- Realizar depósitos intactos e inmediatos, ayudará a precautelar la seguridad de los valores recaudados, se puede contratar el servicio de transporte de valores, para disminuir el riesgo de pérdidas de dinero.
- Contratar el servicio de pólizas de seguro como medida para cubrir el riesgo que pueda acaecer sobre cualquier momento con los valores.
- Implementar un formato de control diario para el registro de ingresos y egresos de tarjetas de trabajo.
- Brindar capacitaciones continuas a todos quienes conforman la Cooperativa de Transportes Tungurahua, incluidos los conductores y los señores despachadores.
- Ejecutar multas considerables a las personas que incumplan con las disposiciones que se añadan en la Cooperativa.
- 
- Designar responsables para el conteo de atrasos en cada tarjeta de trabajo, para que exista unanimidad en el cobro de multas sin perjudicar a nadie.
- La sociedad conyugal es responsable de cancelar las deudas adquiridas, por lo que se recomienda incluir en el formato de Solicitud de Crédito y en el documento de recepción del dinero la firma conjunta.
- Constatar firmas legales y legibles según la cédula de identidad de la sociedad conyugal en caso de haberlas antes de entregar los créditos.
- Brindar los créditos emergentes previa verificación, en la que se deberá comprobar la veracidad en la documentación.
- Los créditos emergentes deberán ser entregados en casos especiales de accidentes de tránsito, daños y reparaciones mecánicas.
- En caso de préstamos por accidentes de tránsito, el consejo de Vigilancia deberá verificar la magnitud del daño y costear directamente con los proveedores cumpliendo con el Reglamento Interno Art. 89.
- Los créditos emergentes deberán ser entregados en casos especiales de accidentes de tránsito, daños y reparaciones mecánicas.
- Para realizar adquisiciones de montos considerables se deberá obligatoriamente solicitar mínimo 3 proformas, las mismas que deberán ser analizadas su veracidad.

- Luego de adquirir el producto se debe verificar la transacción con los respectivos documentos, si es un activo fijo, incluir en la contabilidad para las respectivas depreciaciones según la ley y designar un custodio para el resguardo y uso del bien.

Excepto por lo que se explica en el párrafo anterior, los procesos analizados no contienen exposiciones erróneas significativas, además mi opinión se fundamenta en pruebas sobre evidencias observadas de toda la información analizada, se evaluó la aplicación de los procedimientos y mecanismos de control interno de tal manera se podrá garantizar mi opinión.

Ana Cristina Vargas

INVESTIGADORA