



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

TRABAJO DE GRADO

SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE DE LA CIUDAD DE IBARRA
PROVINCIA DE IMBABURA

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA, CPA

AUTORA: Aguirre Ayala Johanna Estefanía

DIRECTOR: Ing. Soria Flores Edwing Rolando

IBARRA, 2022

RESUMEN EJECUTIVO

A través de este trabajo de investigación cuyo objeto consiste en proponer un Sistema de Control a través de un Plan de Mitigación de Riesgos, manual de funciones del personal que labora en la Cooperativa de transporte Urbano 28 de Septiembre, con el propósito de disminuir los riesgos detectado a través de entrevistas, encuestas y ficha de observación aplicada de acuerdo al panorama observado de manera directa, a fin de alcanzar el logro de los objetivos organizacionales plateados por sus fundadores, redundando en el mejoramiento de la calidad, eficiencia y efectividad del servicio prestado por dicha institución en pro de la satisfacción de los usuarios. Cabe destacar que primeramente se llevó en primera fase un proceso diagnóstico el cual tuvo como finalidad, conocer el estado actual de la organización, para ello empleándose una matriz FODA a objeto de detectar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, para posteriormente llevar a cabo un cruce estratégico entre ellos, a fin de lograr identificar las posibles estrategias que permitieran definir las acciones a ejecutar, de acuerdo a la implantación de las mismas, Instrumentos y Técnicas: en base a políticas, reglas, presupuestos y procedimientos a realizar. Además de ello se definieron flujogramas de los diversos procesos involucrados: Plan Operativo, Supervisión, Servicio de Transporte, Contabilidad, Gestión del Talento Humano y Auditoría Interna. Definiendo Plan de Control de Actividades, Plan de Capacitación para el Personal en materia de Riesgos.

Palabras Claves: Sistema de Control, Plan de Mitigación de Riesgos, Riesgo.

ABSTRACT

This research work whose purpose is to propose a Control System through a Risk Mitigation Plan, this is a manual of functions of the personnel that works in the Cooperativa Transporte Urbano 28 de Septiembre, in order to reduce the risks detected through interviews and observation sheet applied according to the observed situation in a direct manner, in order to achieve the achievement of the organizational objectives plated by its founders, resulting in the improvement of the quality, efficiency and effectiveness of the service provided by said institution in favor of user satisfaction. It should be noted that firstly, a diagnostic process was carried out in the first phase, which aimed to determine the current status of the organization, using a SWOT matrix in order to detect its Strengths, Opportunities, Weaknesses and Threats, to subsequently carry out a strategic cross between them, in order to identify the possible strategies that would allow defining the actions to be executed, according to the implementation thereof, Instruments and Techniques: based on policies, rules, budgets and procedures to be carried out. In addition, flowcharts of the various processes involved were defined: Operational Plan, Supervision, Transportation Service, Accounting, Human Talent Management and Internal Audit. Defining Activities Control Plan, Training Plan for Personnel in Risk Matters.

Key Words: Control System, Risk Mitigation Plan, Risk

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado, presentado por la egresada **Johana Estefanía Aguirre Ayala**, para optar por el Título de Ingeniería en **Contabilidad y Auditoría CPA**, cuyo tema es: **“Sistema de Control Interno para la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre de la ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura”**, Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 14 días del mes de febrero del 2020.



Ing. Rolando Soria

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO



AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004656243		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Aguirre Ayala Johanna Estefanía		
DIRECCIÓN:	Ibarra		
EMAIL:	Stefyjoha1994@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062 651 627	TELÉFONO MÓVIL:	0998764351

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Sistema de Control Interno para la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre de la Ciudad de Ibarra Provincia de Imbabura"
AUTOR (ES):	Aguirre Ayala Johanna Estefanía
FECHA: DD/MM/AAAA	14/02/2020
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Rolando Soria

2. CONSTANCIAS

La autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 18 días del mes de Marzo de 2022

LA AUTORA:

(Firma) JOHANNA AGUIRRE

Nombre: Johanna Aguirre

DEDICATORIA

El presente trabajo dedico a mis padres quienes son el motor de vida y la base fundamental de mi existencia, por saber guiarme por los buenos senderos de la vida a través de sus consejos, brindándome su amor, esfuerzo, sacrificio, comprensión y apoyo incondicional sin importar las circunstancias, inculcándome valores que me han permitido ser una mujer útil y de beneficio para la sociedad, de los cuales me siento extremadamente orgullosa y agradecida por tener los mejores padres del mundo.

A mis hermanos por ser mis compañeros de vida, en especial a mi hermano Bladimir por siempre apoyarme en los buenos y malos momentos, por brindarme el apoyo incondicional y ser un ejemplo a seguir, así como también dedico este trabajo a un angelito que está en el cielo, mi Abuelita que cuida mis pasos y me brinda la fuerza para cumplir mis sueños y metas propuestas.

Y a Dios que con su amor infinito siempre estuvo para levantarme en todo momento y dándome las fuerzas necesarias para continuar día tras día luchando por mis metas.

AGUIRRE AYALA JOHANNA ESTEFANÍA

AGRADECIMIENTO

Al culminar mi carrera universitaria expreso mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte como también a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas (FACAE), por haberme dado la oportunidad de instruirme en sus aulas e incidir en mi formación tanto personal como profesional.

Al Ing. Paúl Toro, Director de Tesis ya que con sus vastos conocimientos, orientaciones oportunas y adecuadas supo guiarme correctamente en la elaboración de este trabajo.

Así como también agradezco a todas las personas que estuvieron a mi lado brindándome su apoyo incondicional, sus consejos y su respaldo para poder alcanzar esta meta.

AGUIRRE AYALA JOHANNA ESTEFANÍA

PRESENTACIÓN

TEMA:

“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado trata de la elaboración de un Sistema de Control Interno para la Cooperativa de transporte 28 de Septiembre de la ciudad de Ibarra el mismo que está constituido de cuatro capítulos.

El Capítulo uno se trata del diagnóstico situacional en el cual se estudia a una población determinada utilizando encuestas, fichas de observación y así lograr construir la Matriz FODA realizando las entrevistas a la gerente, consejo de vigilancia y la contadora que brindan sus servicios en la cooperativa.

En el Capítulo dos se define las bases teóricas principales para poder realizar dicho sistema, también profundizaremos todo en cuanto trata de los sistemas y control interno mediante la estrategia del fichaje de fuentes bibliográficas y documentales de investigaciones que se relacionen con los sistemas.

En el Capítulo tres se habla acerca de la propuesta y como va delineada su estructura organizativa para obtener mejores resultados a su vez indica la manera correcta en la cual cada funcionario debe manejar el sistema de Control Interno. Esta estructura organizativa estará determinada por nivel: Directivo, Administrativo y Operativo.

Y finalmente en el Capítulo cuatro se realizan la validación de la propuesta que fueron implementados en este proyecto.

También se adiciona conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo es de suma importancia ya que radica en la elaboración de un documento que cumpla con las exigencias y necesidades del manejo correcto y eficaz de los recursos y el cumplimiento de los objetivos planteados por la cooperativa.

El mencionado trabajo tiene la posibilidad de su desarrollo porque se cuenta con los suficientes recursos humanos, económicos y materiales para la elaboración de este, ya que la cooperativa posee el personal de apoyo con la experiencia laboral que se necesita para su elaboración.

Los principales beneficiarios de este trabajo son el personal que desempeña sus funciones en la cooperativa, además varias áreas mejoraran la calidad de sus funciones.

Los intereses que puede generar este trabajo en la Cooperativa 28 de Septiembre se podría detallar de la siguiente manera: diseñando un sistema técnicamente elaborado para el control del cumplimiento de las funciones de cada empleado, utilizando una guía con información ordenada y confiable para cada uno de las personas que laboran en la cooperativa, además de esta manera los estudiantes poseerán una herramienta que les facilitará una mejor comprensión con respecto al manejo adecuado de los recursos y de los procesos administrativos dentro de la cooperativa.

Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	2
ABSTRACT	3
INFORME DEL DIRECTOR DE GRADO	4
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE	5
DEDICATORIA	6
AGRADECIMIENTO	7
PRESENTACIÓN	8
JUSTIFICACIÓN	9
CAPITULO I	14
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	14
1. ANTECEDENTES	14
1.1 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	15
1.3. INDICADORES.....	16
1.4. Matriz Diagnostica.....	18
1.5. MECÁNICA OPERATIVA.....	20
1.6. UNIVERSO Y LA MUESTRA	20
1.7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	22
1.8 MATRIZ FODA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE	47
1.8.1 CRUCES ESTRATÉGICOS FO, FA, DO, DA.....	48
1.9 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNOSTICO	50
CAPÍTULO II	52
MARCO TEÓRICO	52
2.1. Filosofía Institucional.....	52
2.1.1. Misión	52
2.1.3. Objetivos Estratégicos	53
2.2. Estructura Organizacional.....	54
2.3. Manual de Procedimientos	55
2.4. Mapa de Procesos	56
2.5. Flujograma de Procedimientos	56
2.6. Control Interno.....	57
2.7. Ambiente de Control	58

2.8. Evaluación de Riesgos.....	59
2.9. Actividades de Control	59
2.10. Información y Comunicación.....	60
2.11. Supervisión y Seguimiento	60
PROPUESTA	61
3.1. DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA	61
3.2. DESARROLLO DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO	62
3.3 POLÍTICA DE GESTIÓN.....	66
POLÍTICA DE ASISTENCIA	67
DETALLE DE LA POLÍTICA:	67
POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN	68
DETALLE DE LA POLÍTICA:	68
POLÍTICA DE VACACIONES	70
DETALLE DE LA POLÍTICA:	70
POLÍTICA DE EMISIÓN DE CHEQUES	71
DETALLE DE LA POLÍTICA:	71
POLÍTICA DE COBROS	73
DETALLES DE LA POLÍTICA:	73
POLÍTICA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO.....	74
DETALLES DE LA POLÍTICA.....	74
3.4 MANUAL DE FUNCIONES.....	75
3.6. EVALUACION DEL RIESGO.....	87
3.6. ACTIVIDADES DE CONTROL	91
3.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	108
3.8. MONITOREO Y SEGUIMIENTO	111
CAPÍTULO IV	113
4. VALIDACIÓN.....	113
4.1 INTRODUCCIÓN	113
4.2 MÉTODO DE VERIFICACIÓN.....	114
4.3 ESTUDIO ESTRATÉGICO	117
4.4 DESCRIPCION DEL ESTUDIO	117
4.5 RESULTADOS	118
4.5 EVALUACIÓN	121

Conclusiones y Recomendaciones	123
Conclusiones:	123
Recomendaciones:	124
Bibliografía.....	126
ANEXO N°1	129
ANEXO N°2	130
ANEXO N°3	133
ANEXO N°4	139

Figura 1. Misión, visión y valores corporativos	23
Figura 2. Estructura organizacional	24
Figura 3. Políticas institucionales	25
Figura 4. Cumplimiento de políticas	26
Figura 5. Comunicación entre directivos y socios	27
Figura 6. Proceso Administrativo	28
Figura 7. Manejo financiero de la Cooperativa	29
Figura 8. Entrega de informes	30
Figura 9. Atención al cliente en la Cooperativa	31
Figura 10. Estado de las unidades	32
Figura 11. Edad	33
Figura 12. Sexo	34
Figura 13. Organigrama Estructural Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre.	65
Figura 14. Mapa de Procesos	91
Figura 15. Plan operativo	93
Figura 16. Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal.	95
Figura 17. Procedimiento de asignación de rutas.	97
Figura 18. Procedimiento de control de servicio de transporte	99
Figura 19. Procedimiento de auditora interna	101

TEMA:

“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE DE LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado trata de la elaboración de un Sistema de Control Interno para la Cooperativa de transporte 28 de Septiembre de la ciudad de Ibarra el mismo que está constituido de cuatro capítulos.

El Capítulo uno se trata del diagnóstico situacional en el cual se estudia a una población determinada utilizando encuestas, fichas de observación y así lograr construir la Matriz FODA realizando las entrevistas a la gerente, consejo de vigilancia y la contadora que brindan sus servicios en la cooperativa.

En el Capítulo dos se define las bases teóricas principales para poder realizar dicho sistema, también profundizaremos todo en cuanto trata de los sistemas y control interno mediante la estrategia del fichaje de fuentes bibliográficas y documentales de investigaciones que se relacionen con los sistemas.

En el Capítulo tres se habla acerca de la propuesta y como va delineada su estructura organizativa para obtener mejores resultados a su vez indica la manera correcta en la cual cada funcionario debe manejar el sistema de Control Interno. Esta estructura organizativa estará determinada por nivel: Directivo, Administrativo y Operativo.

Y finalmente en el Capítulo cuatro se realizan la validación de la propuesta que fueron implementados en este proyecto.

También se adiciona conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos.

CAPITULO I

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1. ANTECEDENTES

En la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura, a los doce días del mes de Julio de 1967, en la casa del señor Urrestra y como resultado de las situaciones efectuadas con anterioridad, se reunieron en sesión de Asamblea General once profesionales del volante con el objeto de decidir sobre la Constitución de una COOPERATIVA de Microbuses para el servicio urbano de la ciudad. Los presentes nombraron por votación mayoritaria: al Señor Jorge Urrestra como presidente de la Asamblea, el Señor Olmedo Esparza como Tesorero y al Señor Luis Terán como Secretario, los mismos que encontrándose presentes aceptan y acto seguido se posesionan de sus respectivos cargos, creando así la cooperativa de transporte 28 de Septiembre.

Tomando en cuenta la posibilidad que la cooperativa, las pequeñas y medianas empresas, no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no están debidamente documentados no se trabaja de manera empírica; solucionando problemas conforme se presentan, invirtiendo sin la previa planificación, creando departamentos a medida que surgen las necesidades, entre otras cosas. Trae como resultado, a que se susciten situaciones no previstas y con un alto impacto financiero, como ser malversación o pérdida de activos, incumplimientos de normas ya sean legales o impositivas que generen un pasivo contingente, fraudes asociados a información financiera fraudulenta que podrían dañar la reputación de la empresa, entre otros factores.

La Cooperativa es una sociedad de derecho privado, sin fines de lucro, formada por 160 socios, que brinda servicio de transporte de pasajeros en el cantón de Ibarra, con sus modernas unidades especiales equipadas con sistema de rastreo y control satelital, satisfaciendo de la mejor manera las necesidades de los usuarios.

1.1 OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

1.1.1. Objetivo General

Diagnosticar la situación actual para la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, con la finalidad de conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Conocer el ambiente de control en el que se desarrollan las actividades de la cooperativa de transporte 28 de septiembre.
- Identificar los riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.
- Determinar las actividades de control establecidas en la organización.
- Analizar el proceso de información y comunicación definido en la empresa.
- Conocer el proceso de monitoreo y seguimiento que se desarrolla en la cooperativa.

1.2. VARIABLES DIAGNOSTICAS

- Ambiente de control
- Evaluación de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo y seguimiento

1.3. INDICADORES

- **Ambiente de Control**
 - Visión
 - Misión
 - Valores
 - Organigrama estructural
 - Políticas institucionales
 - Manuales de funciones
- **Evaluación de Riesgos**
 - Riesgos administrativos
 - Riesgos financieros

- **Actividades de Control**
 - Proceso administrativo
 - Proceso financiero

- **Información y Comunicación**
 - Sistema de información.
 - Políticas de información y comunicación
 - Canales de comunicación

- **Monitoreo y Seguimiento**
 - Informes de seguimiento

1.4. Matriz Diagnostica

Tabla 1

Matriz Diagnostica

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÒN	TÈCNICAS
Conocer el ambiente de control en el que se desarrollan las actividades de la cooperativa de transporte 28 de septiembre.	Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> • Visión • Misión • Valores Corporativos • Organigrama Estructural • Políticas Institucionales • Manual de funciones 	<p>Primaria</p> <p>Secundaria</p>	<p>Entrevista</p> <p>Ficha de Observación</p> <p>Encuestas</p>
Identificar los riesgos que afecten el cumplimiento de los objetivos de la cooperativa.	Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos Administrativos • Riesgos Financieros 	<p>Primaria</p> <p>Secundaria</p>	<p>Entrevista</p> <p>Ficha de Observación</p> <p>Encuestas</p>
Determinar las actividades de control del proceso administrativo establecido en la organización.	Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Organización • Dirección • Control 	<p>Primaria</p> <p>Secundaria</p>	<p>Ficha de Observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuestas</p>

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÒN	TÈCNICAS
Determinar las actividades de control del proceso administrativo establecido en la organización.	Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros • Comprobantes y sustentos contables 	<p>Primaria</p> <p>Secundaria</p>	<p>Ficha de Observación</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuestas</p>
Analizar el proceso de información y comunicación definido en la empresa.	Información y Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Información. • Políticas de Información y Comunicación • Canales de Comunicación 	<p>Primaria</p> <p>Secundaria</p>	<p>Entrevista</p> <p>Ficha de Observación</p> <p>Encuestas</p>
Establecer el proceso de monitoreo y seguimiento que se desarrolla en la cooperativa.	Monitoreo y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de Seguimiento 	<p>Primaria</p> <p>Secundaria</p>	<p>Ficha de Observación</p> <p>Entrevista</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

1.5. MECÁNICA OPERATIVA

1.5.1. Fuentes Primarias

Las principales fuentes de primera mano a tomar en consideración son las que contienen información original no abreviada ni traducida. Todas ellas compiladas a través de los siguientes instrumentos.

Entrevista: Es un diálogo de dos o más personas, con preguntas previamente configuradas.

Ficha de Observación: Es el procedimiento de investigación el cual consiste en emplear los sentidos propios para captar la información real.

Encuestas: es el conjunto de preguntas especialmente diseñadas y pensadas para ser dirigidas a una muestra de población, con el objetivo de conocer la opinión de la gente.

1.5.2. Fuentes Secundarias

Son aquellos documentos escritos basados en hechos reales.

1.6. UNIVERSO Y LA MUESTRA

El universo o población analizada fueron 160 personas directamente relacionadas a la Cooperativa 28 de Septiembre clasificadas de la siguiente manera:

Tabla 2

Identificación de la Población

FUNCIÓN	Nº
Socios	160
Consejo de Administración	7

Consejo de vigilancia	5
Gerente	1
Estación de servicios	12
Rastreo satelital	3

Fuente: Cooperativa de transporte "28 de Septiembre"

Elaborado por: La autora

Para obtener la muestra de la población se utilizó la fórmula muestral:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

n= el tamaño de la muestra

N= tamaño de la población

σ = desviación estándar

Z= valor obtenido mediante niveles de confianza

e= límite de error muestral

Tabla 3

Datos socios

D. Estándar	0.05
Población	160
Varianza	0.5
Confianza	95%
Valor Z	1.96
Total	114

Fuente: Investigación de campo

1.7. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1.7.1. ENCUESTA

La presentación e interpretación de resultados tiene como objetivo la presentación del análisis de cada una de las preguntas de la encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre.

ENCUESTA

Encuesta dirigida a socios de la Cooperativa de transporte 28 de Septiembre

OBJETIVO: Obtener conocimiento del diagnóstico situacional en la que se encuentra la Cooperativa de transporte 28 de Septiembre.

1. Conoce usted si la Cooperativa cuenta con:

Tabla 4

Misión, visión y valores corporativos

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MISIÓN	102	42
VISIÓN	91	38
VALORES CORPORATIVOS	47	20
TOTAL	240	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a socios de la Cooperativa

Elaborado por: La autora

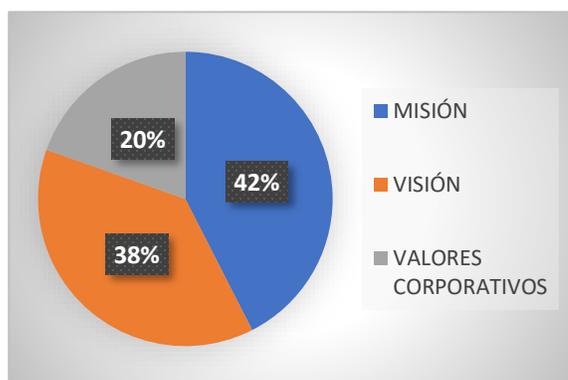


Figura 1. Misión, visión y valores corporativos

Análisis: De la encuesta realizada podemos determinar que el 42% de los encuestados conocen la misión de la cooperativa, y la otra mitad conocen la visión y los valores corporativos. Dando como resultado que se ha socializado los tres aspectos antes mencionados.

2. Con qué frecuencia se desarrollan eventos de socialización de la estructura organizacional de la cooperativa

Tabla 5

Estructura Organizacional

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MENSUAL	32	28
TRIMESTRAL	78	68
SEMESTRAL	4	4
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a socios de la Cooperativa

Elaborado por: La autora

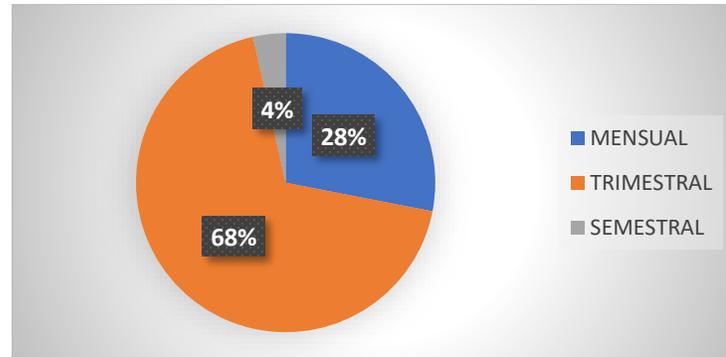


Figura 2. Estructura organizacional

Análisis: De la encuesta realizada podemos determinar que más de la mitad de los socios manifestó que los eventos de socialización se realizan trimestralmente con la finalidad de dar a conocer la estructura organizacional que tiene la cooperativa.

3. Se han desarrollado eventos de socialización sobre las políticas institucionales

Tabla 6

Políticas Institucionales

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	112	98
NO	2	2
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a socios de la Cooperativa

Elaborado por: La autora

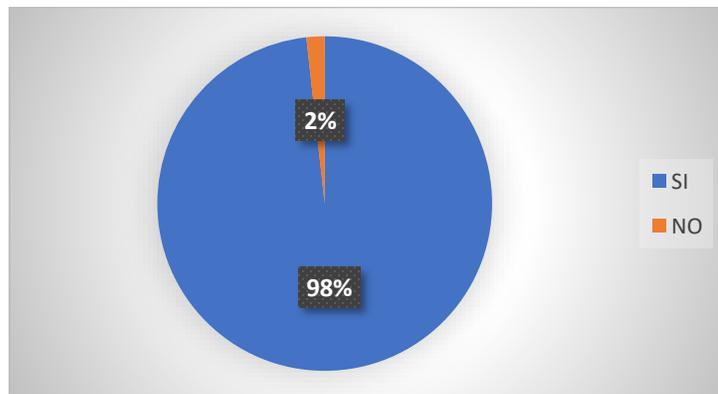


Figura 3. Políticas institucionales

Análisis: Podemos determinar de los socios encuestados casi todos manifestaron que si se han desarrollado eventos de socialización sobre las políticas institucionales. Dando como resultado que los socios si tienen conocimientos de las políticas que la cooperativa posee.

4. Se da cumplimiento a las políticas establecidas en el reglamento interno al momento de tomar decisiones

Tabla 7

Cumplimiento de políticas

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	66	58
CASI SIEMPRE	48	42
ALGUNAS VECES	0	0
MUY POCAS VECES	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a socios de la Cooperativa

Elaborado por: La autora

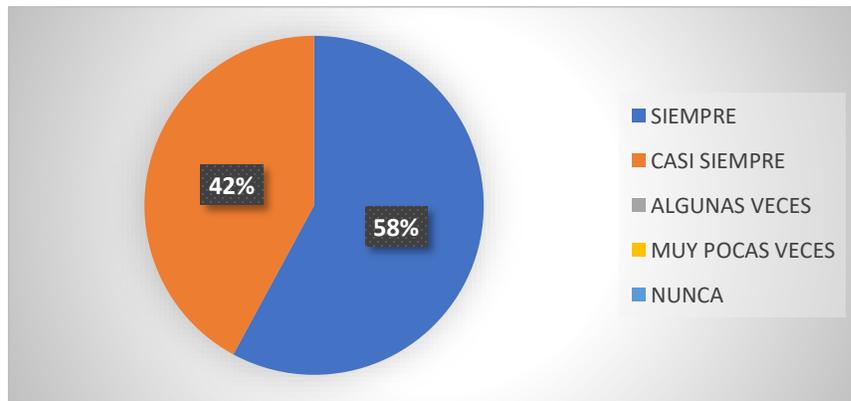


Figura 4. Cumplimiento de políticas

Análisis: logramos identificar que la mayor parte de los socios encuestado manifestaron que siempre se da cumplimiento a las políticas establecidas en el reglamento al momento de tomar decisiones en la Cooperativa.

5. Como considera usted el nivel de comunicación entre directivos y socios

Tabla 8

Comunicación entre directivos y socios

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENA	35	31
BUENA	79	69
REGULAR	0	0
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a socios de la Cooperativa

Elaborado por: La autora

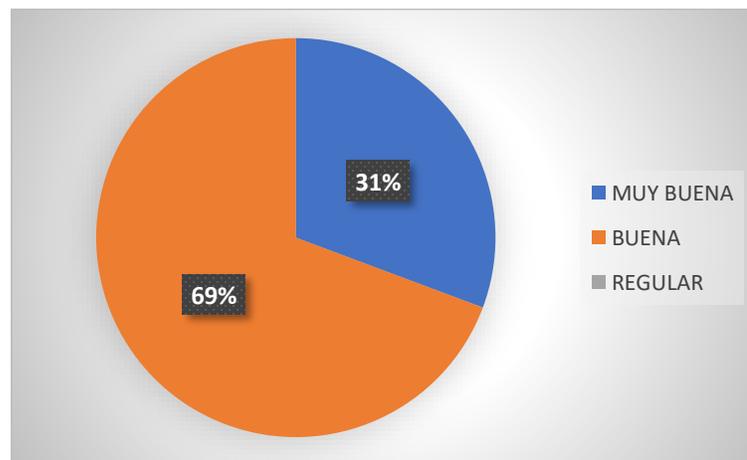


Figura 5. Comunicación entre directivos y socios

Análisis: la comunicación entre los directivos y los socios refleja que es buena. Durante la encuesta los socios supieron manifestar que la mayor comunicación que ellos tienen es con la Gerente ya que ella pasa todo el día en la oficina.

6. Que aspectos cree usted que deberían tomarse en cuenta para mejorar el desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa

Tabla 9

Proceso Administrativo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PLANIFICACIÓN	68	42
ORGANIZACIÓN	41	25
CONTROL	52	32
COMUNICACIÓN	90	1
TOTAL	251	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a socios de la Cooperativa

Elaborado por: La autora

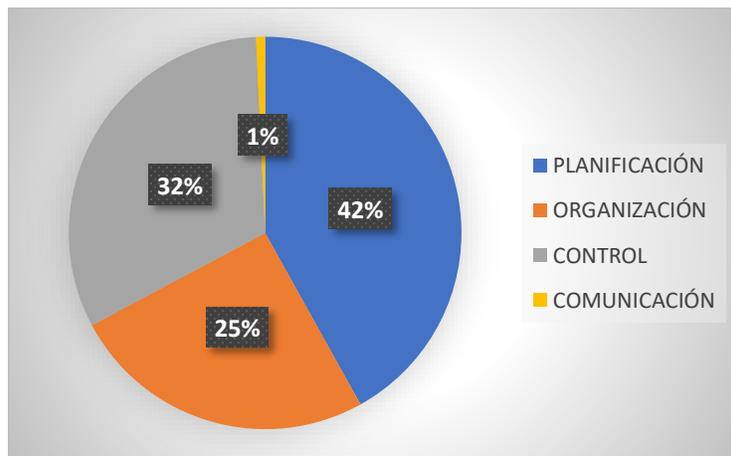


Figura 6. Proceso Administrativo

Análisis: De los socios encuestados pudimos identificar que la mayoría de los socios mencionaron que el aspecto más importante para el mejoramiento del desarrollo y fortalecimiento de la cooperativa es la planificación en este caso supieron manifestar que en ocasiones las reuniones son de un momento a otro y que la planificación es muy débil en la Cooperativa.

7. Cómo considera usted el manejo financiero de la Cooperativa

Tabla 10

Manejo financiero de la Cooperativa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	32	28
BUENO	82	72
REGULAR	0	0
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a socios de la Cooperativa

Elaborado por: La autora

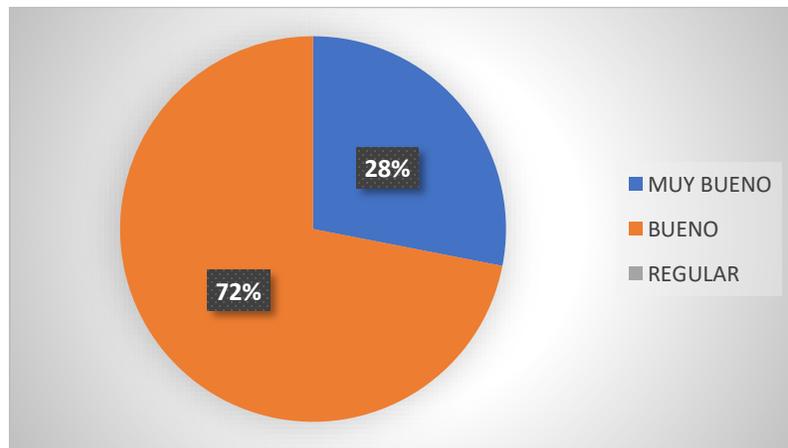


Figura 7. Manejo financiero de la Cooperativa

Análisis: Al momento de encuestar a los socios sobre el manejo financiero de la Cooperativa supieron manifestar que es bueno. El problema que pude encontrar es la falta de asistencia a las asambleas que convocan los directivos para informar el manejo financiero.

8. Los informes que brinda la administración de la situación económica de la cooperativa son entregados a tiempo

Tabla 11

Entrega de informes

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	93	82
CASI SIEMPRE	20	18
ALGUNAS VECES	1	0
MUY POCAS VECES	0	0
NUNCA	0	0
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a socios de la Cooperativa

Elaborado por: La autora

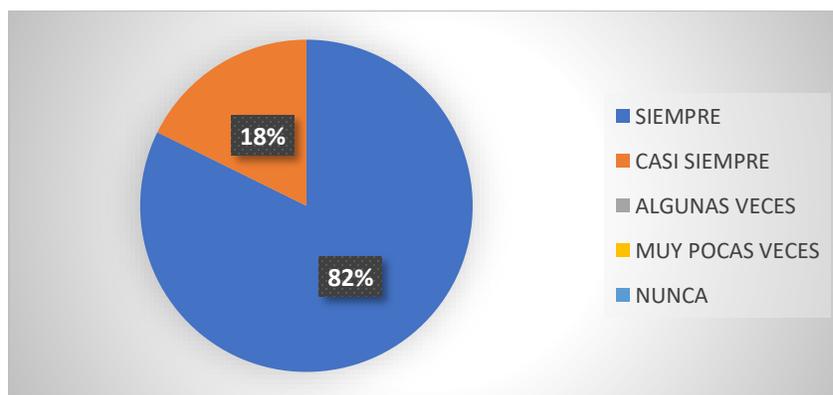


Figura 8. Entrega de informes

Análisis: La entrega de informes de la administración y de la situación de la cooperativa es entregado siempre, la mayoría de los socios al momento de responder la encuesta manifestaron que siempre se entrega esta información en el momento oportuno.

9. Cómo considera usted la atención al cliente en la cooperativa

Tabla 12

Atención al cliente en la Cooperativa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY BUENO	41	36
BUENO	73	64
REGULAR	0	0
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a socios de la Cooperativa

Elaborado por: La autora

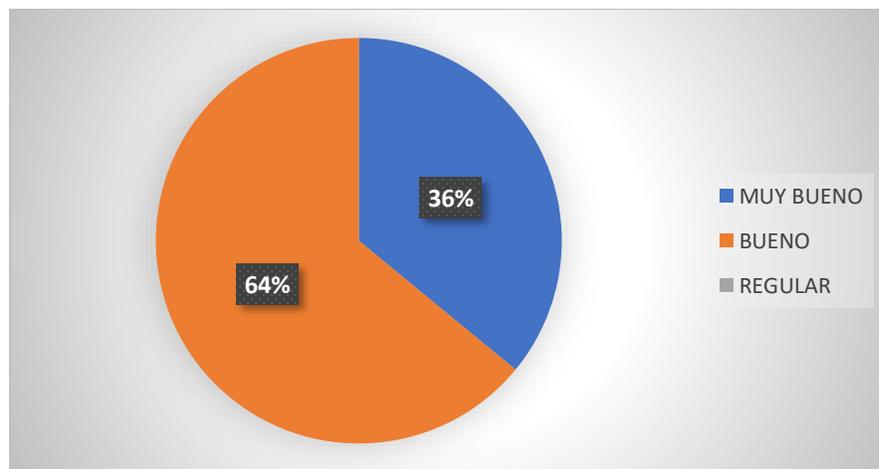


Figura 9. Atención al cliente en la Cooperativa

Análisis: Al realizarles esta pregunta a los socios encuestados, la mayoría manifestó que la atención al cliente que brinda la Cooperativa es buena, ya que las personas que se han acercado no han tenido quejas de la mala atención.

10. Según su criterio, como se encuentran las unidades en las que se brinda el servicio

Tabla 13

Estado de las unidades

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY MAL	4	3
MAL	1	1
MEDIANAMENTE	25	22
BIEN	33	29
MUY BIEN	51	45
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a socios de la Cooperativa

Elaborado por: La autora

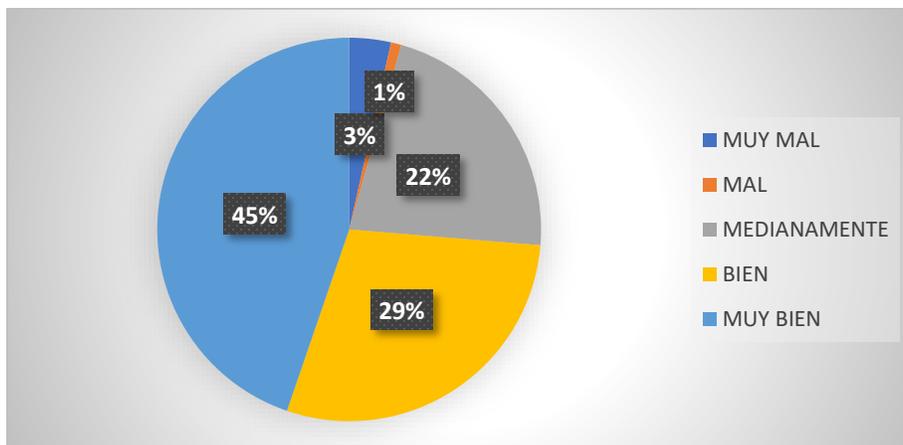


Figura 10. Estado de las unidades

Análisis: Al preguntar a los socios como consideran el estado en que se encuentran las unidades en que se brinda el servicio de transporte la mayoría respondió muy bien, una pequeña parte menciona medianamente.

INFORMACION PERSONAL

EDAD

Tabla 14

Edad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25	2	2
26-35	7	6
36-45	19	17
46-55	47	41
56 EN ADELANTE	39	34
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a socios de la Cooperativa

Elaborado por: La autora

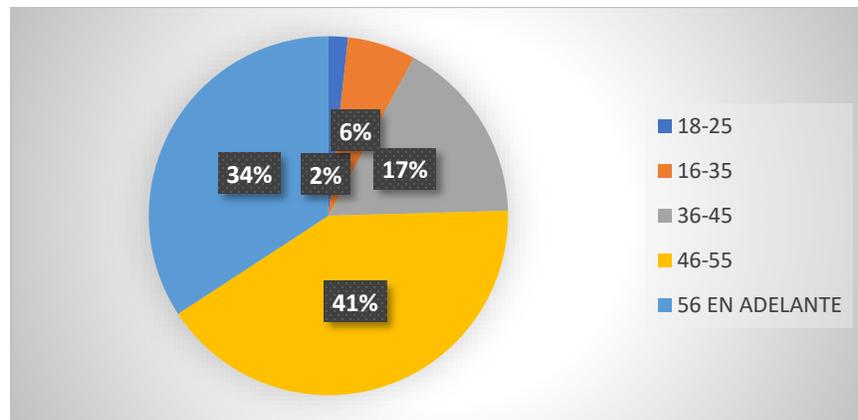


Figura 11. Edad

Análisis: al analizar las encuestas aplicadas a los socios de la cooperativa se pudo determinar que la mayoría de socios tienen de 46 en adelante y una mínima cantidad de socios tienen entre 18 y 25 años.

SEXO

Tabla 15

Sexo

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	104	91
FEMENINO	10	9
TOTAL	114	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a socios de la Cooperativa

Elaborado por: La autora

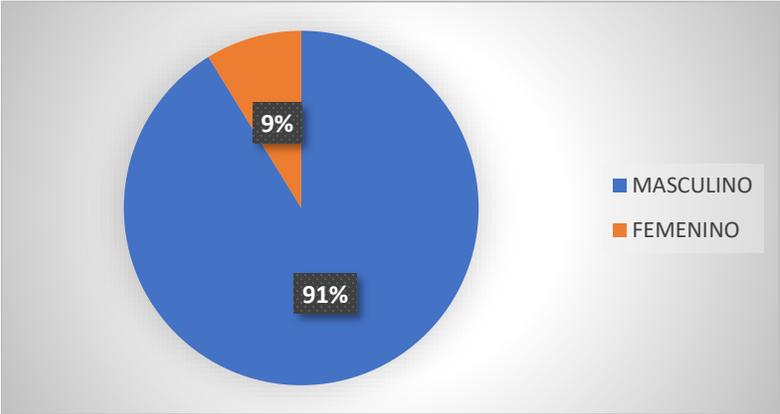


Figura 12. Sexo

Análisis: Después de aplicar la encuesta se pudo determinar que la mayor parte de socios que conforman la Cooperativa 28 de septiembre son de sexo masculino.

1.7.2. Entrevista

Entrevista aplicada al Gerente de la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre

Ing. Diana Estévez

Objetivo: Obtener conocimiento del diagnóstico situacional en la que se encuentra la Cooperativa de transporte 28 de septiembre.

Fecha: 12/08/2019

Edad: 38 años

Sexo: Mujer

Años de prestación de servicios: 12 años

Cargo: Gerente

1. **¿Se efectúa capacitaciones acerca de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad?**

R: Si, anualmente se brinda capacitaciones tanto a socios, choferes, empleados por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

2. **¿Los manuales de procedimientos administrativos y financiero ayudan a un buen funcionamiento de la empresa?**

R: Si ya que en base a los reglamentos internos, estatutos y manuales realizamos un óptimo procedimiento.

3. ¿La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de sus operaciones?

R: Si, pero es necesario una reestructuración debido a que no todas las actividades que realizamos se manejan de manera adecuada que permita cumplir con todas las metas y objetivos de la cooperativa.

4. ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones que se realizan en la cooperativa?

R: Si ya que el sistema informativo y el consejo de vigilancia es el encargado de la vigilancia de todas las actividades que se realizan dentro de la cooperativa.

5. ¿Cuál es la normativa por la que se rige la Cooperativa?

R: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

6. ¿Qué mecanismos utiliza para promover la dirección una cultura de riesgos?

R: Se realiza el Informe Anual de Riesgos a cargo del Consejo de Vigilancia.

7. ¿La Cooperativa ha implementado técnicas para la identificación de riesgos externos e internos?

R: Si, El Consejo de Vigilancia lo realiza y elabora una planilla para posteriormente presentar a la Asamblea.

8. ¿La entidad ha desarrollado sistemas de información para la identificación de riesgos potenciales?

R: No, hemos realizado.

9. ¿Posee un plan de mitigación de riesgos en los procesos financieros y administrativos de la Cooperativa?

R: Si, ya que mensualmente presentamos un informe sobre todos los procesos financieros y administrativos a su vez contamos con el control de un auditor interno, externo y el Consejo de vigilancia mismos que nos indican las fallas encontradas, de tal manera actuamos de manera inmediata en la solución de las fallas indicadas.

Análisis:

De la entrevista realizada a la Gerente de la Cooperativa se puede señalar lo siguiente:

La cooperativa tiene capacitaciones constantes sobre las estrategias para evaluar la gestión de la entidad, a través de una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones, encargado por el Consejo de Vigilancia con la finalidad de cumplir la metas y objetivos planteados.

Entre los aspectos negativos se puede decir que la Cooperativa no posee con sistemas de información para la identificación de riesgos potenciales, tomando en cuenta que el análisis del riesgo permite conocer los sucesos que se pueden producir en la Cooperativa y las consecuencias que pueden tener al momento del cumplimiento de los objetivos, ayuda a la toma de decisiones, y a la capacidad de eficiencia de los controles implementados por la Cooperativa.

Entrevista aplicada a la contadora de la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre

Ing. Yajaira Terán

OBJETIVO: obtener conocimiento del diagnóstico situacional en la que se encuentra la Cooperativa 28 de Septiembre.

Fecha: 26/08/2019

Edad: 40

Sexo: Mujer

Años de prestación de servicios: 12 años

Cargo: Contadora

- 1. La Cooperativa ha diseñado actividades de control para la protección física de los activos financieros.**

R: No hemos implementado actividades de control que nos permita controlar los activos financieros.

- 2. La Cooperativa posee actividades de control para la protección física de los documentos de respaldo.**

R: Si se escanea la información al sistema, copias de los documentos en digital. A su vez tenemos un archivo en el cual se tiene de manera ordenada los documentos de todas las actividades económicas que realiza la Cooperativa.

3. La Cooperativa tiene diseñado actividades de control en los registros contables.

R: Si debido a que cada semana el Consejo de Vigilancia se reúne con la finalidad de revisar las operaciones económicas y los registros contables.

4. Como actúa el departamento de contabilidad para corregir las deficiencias informadas por Auditoría Externa.

R: Con una matriz de cumplimiento-plan de acción el cual es controlado por el auditor interno y Consejo de Vigilancia.

5. Se presenta a dirección la información analítica, financiera y operativa que le permita tomar decisiones oportunamente.

R: Todos los meses se presenta información administrativa financiera para la toma de decisiones.

6. Se realiza un seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar la implementación de las recomendaciones. ¿cuales?

R: Auditoría interna realiza el seguimiento.

7. Que documentos utiliza para el registro contable

R: Facturas, Notas de venta

Análisis:

De la entrevista realizada a la contadora de la Cooperativa se pudo destacar lo siguiente:

La Cooperativa posee actividades de control para la protección física de los documentos, a través del scanner, copias de los documentos, a su vez tienen un archivo en el cuales tienen organizada de manera ordenada los documentos, para la revisión semanal del Consejo de Vigilancia de las operaciones económicas y registros contables con sus respectivos documentos de respaldo. Posteriormente a la revisión del Consejo de Vigilancia la información administrativa y financiera es presentada en reuniones para la toma de decisiones.

Un aspecto negativo que se pudo encontrar durante la entrevista es la ausencia de actividades de control para los activos financieros en este caso al momento de realizar la prestación de dinero a través de créditos a los socios de la Cooperativa.

Entrevista aplicada al Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre

Sr. Gustavo Bustos

OBJETIVO: obtener conocimiento del diagnóstico situacional en la que se encuentra la Cooperativa 28 de Septiembre.

Fecha: 17/09/2019

Edad: 59

Sexo: Hombre

Años de presentación de servicios: 20 años

Cargo: Presidente del Consejo de Vigilancia

- 1. La Cooperativa ha diseñado una coordinación suficiente entre las distintas áreas y unidades funcionales.**

R: Si la coordinación que existe entre las distintas áreas y unidades funcionales es la mejor con la finalidad de cumplir con las metas planteadas.

- 2. Que actividades de control utilizan para asegurar que las áreas y unidades funcionales cuenten con recursos suficientes para un desempeño acorde con los objetivos a cumplir.**

R: Control y seguimiento semanal de los procesos, procedimientos de las actividades y transacciones realizadas en la semana.

3. La entidad ha implementado canales de comunicación que faciliten la retroalimentación. ¿Cuáles?

R: Si. Tenemos el GPS y el celular mediante el cual los choferes nos comunican algún acontecimiento que les puedes suceder.

4. La dirección decide sobre las acciones necesarias para corregir las deficiencias informadas por Auditoría Externa. ¿Cuáles?

R: Si, las recomendaciones se cumplen de acuerdo a la ley, reglamento de las SEPS, consejo de vigilancia y auditoría interna.

5. Que mecanismos utilizan para dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones de auditoría.

R: Solicitando información a través de los informes por parte de la administración.

Contablemente a través de ajustes contables.

6. En el caso que identifiquen el incumplimiento de las recomendaciones identificadas por auditoría que acciones toman ustedes como consejo de vigilancia.

R: Mediante la normativa insistimos, si la recomendación no se da cumplimiento emitimos un oficio, si no se procede a la respectiva sanción la misma que puede ser administrativa o civil.

No ha existido presunciones penales.

7. Que mecanismos implementan ustedes como consejo de vigilancia para el seguimiento de las actividades económicas.

R: Plan de trabajo, flujograma a través de narrativas.

8. Que estrategias utilizan para conocer los riesgos que pueden afectar el funcionamiento de la cooperativa.

- Seguimiento a la ejecución de presupuesto
- POA
- Plan estratégico para los 5 años
- Seguimiento de cumplimiento.

9. Con que frecuencia ustedes realizan arqueos de caja y la revisión de la contabilidad de la Cooperativa.

R: El arqueo de caja sorpresivamente dos veces al mes en la oficina central de recaudación y en la estación de servicios.

La revisión de la contabilidad se realiza semanalmente en la revisión de comprobantes de ingreso y egreso de acuerdo con la normativa de las SEPS.

10. En caso de encontrar inconsistencias en los arqueos de caja o falta de documentos de respaldo en la contabilidad que acciones toman como consejo de vigilancia.

R: En la presentación del informe existe un faltante en ese momento se repone. Tomando en cuenta que todo el dinero recaudado durante el día se debe depositar el mismo día.

Análisis:

De la entrevista realizada al presidente del Consejo de Vigilancia se pudo determinar lo siguiente:

Las recomendaciones reportadas por auditoría interna se cumplen de acuerdo con el reglamento de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Tomando en cuenta que los mecanismos utilizados para dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones de auditoría son a través de informes por parte de la administración, contablemente a través de ajustes contables.

Para un control más adecuado de los recursos de la cooperativa se realiza arqueo de caja sorpresivamente dos veces al mes en la oficina central de recaudación y en la estación de servicios. Tomando en cuenta como reglamento interno de la Cooperativa que el dinero recaudado durante el día se debe depositar ya que no puede permanecer en las oficinas.

Desarrollo diagnóstico

- El transporte masivo de pasajeros de la ciudad de Ibarra dispone al servicio ciudadano dos cooperativas de buses urbanos que realizan recorridos establecidos en frecuencias de 10 minutos entre cada unidad que realizan las 24 líneas operativas según información de la Dirección de Movilidad del GAD Ibarra; distribuidas en 9 líneas equivalente al 37.5% del total de rutas realizadas por la Cooperativa de buses “ San Miguel de Ibarra” y 15 líneas a cargo de la Cooperativa de buses “28 de Septiembre” que representa el 62.5% de total de líneas. (Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra, 2015)
- Son 20 años el tiempo de vida útil que permite la ley a un bus urbano para que pueda operar. En la ciudad, la cooperativa de transporte urbano “28 de Septiembre” ha renovado 35 unidades de un total de 160. Es decir, se contará con 41 unidades modernizadas. Se informó que paulatinamente, otras unidades serán renovadas. Pablo Ruiz dirigente indicó que de parte de la cooperativa o individualmente se busca conseguir créditos con las instituciones financieras para hacer cambio total de las unidades a favor de la ciudadanía. (La Hora , 2019).
- Entre las reformas analizadas por los assembleístas está previsto hacer una revisión de las rutas y frecuencias a los que acceden los vehículos de transporte público, los títulos habilitantes (permisos de operación y autorizaciones a personas jurídicas), concesiones (derecho a transportar) y sanciones administrativas a las operadoras, cooperativas y

compañías de transporte público. En la regulación al tránsito vehicular se prevé un análisis a las licencias de conducir. El conductor que pierda los 30 puntos de su licencia deberá aprobar un curso de 120 horas. Si el infractor no asiste su licencia será suspendida por 90 días. Con la vigente Ley de Tránsito, la suspensión de la licencia por 90 días al perder los 30 puntos es inmediata. Sobre la Seguridad Vial, los legisladores proyectan incrementar el número de centros revisión técnica vehicular. Se revisará también el manejo de los seguros de vida en caso de producirse un siniestro de tránsito. (Diario El Comercio, 2019).

1.8 MATRIZ FODA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de políticas al momento de toma de decisiones. 2. Buena comunicación entre socios, empleados y dirigentes para alcanzar los objetivos propuestos. 3. Control constante de las unidades de transporte. 4. Autobuses en condiciones óptimas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No posee un plan de mitigación de riesgos. 2. No promueven una cultura de riesgos. 3. No se ha desarrollado sistema de información para la identificación de riesgos potenciales. 4. No existen actividades de control para la protección física de los activos financieros.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organización de frecuentes capacitaciones por parte de los organismos reguladores. 2. Instituciones que financian actividades de expansión de la cooperativa brindando mayor cobertura y calidad en el servicio. 3. Los entes reguladores fomentan la organización dentro de las cooperativas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de otra Cooperativa de transporte. 2. Las condiciones y decisiones de la unidad de tránsito municipal afectan el desenvolvimiento de la cooperativa. 3. Controles más rigurosos por parte de la Agencia Nacional de Tránsito

1.8.1 CRUCES ESTRATÉGICOS FO, FA, DO, DA

- **Fortalezas y Oportunidades**

F3 – O2: Control constante de las unidades de transporte, a través de instituciones que financien actividades para la expansión de la Cooperativa para brindar mayor cobertura y calidad en el servicio de transporte.

F2 – O3: Buena comunicación entre socios, empleados y dirigentes para alcanzar los objetivos propuestos, a través de los entes reguladores fomentando la organización dentro de la Cooperativa.

- **Fortalezas y Amenazas**

F3 – A3: El control constante interno de las unidades de transporte, a permitido cumplir con los controles rigurosos por parte de la Agencia Nacional de Tránsito.

F1 – A2: Cumplimiento de políticas al momento de toma de decisiones, ha permitido que las condiciones y decisiones de la unidad de tránsito municipal no afecten el desenvolvimiento de la cooperativa.

- **Debilidades y Oportunidades**

D3 – O1: No se ha desarrollado sistemas de información para la identificación de riesgos potenciales, se puede mejorar con la organización frecuente de capacitaciones por parte de los organismos reguladores.

D2 – O2: No promueven una cultura de riesgos, la cual puede afectar en el acceso de financiamiento en las instituciones para la expansión de la Cooperativa al brindar mayor cobertura y calidad en el servicio.

- **Debilidades y Amenazas**

D3 – A1: No se ha desarrollado sistema de información para la identificación de riesgos potenciales, de tal manera que la existencia de otra cooperativa no permita cumplir con las metas planteadas.

D2 – A2: No promueven una cultura de riesgos, las mismas que pueden afectar el desenvolvimiento de la Cooperativa con la implementación de las condiciones y decisiones de la unidad de tránsito municipal.

1.9 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNOSTICO

Una vez concluido la fase diagnóstica en la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre, se pudieron determinar algunos aspectos, con la ayuda de los instrumentos de investigación aplicados previamente a la Gerente, Contadora, Consejo de Vigilancia y socios, así también como el análisis de la matriz FODA, se destaca:

- La ausencia de la cultura de riesgos en la Cooperativa no permite la identificación, análisis y corrección de los posibles riesgos tanto internos como externos. Tomando en cuenta que la implementación de una cultura de riesgo permite reportar e intervenir en los posibles daños que afecten de manera leve o grave, en el manejo adecuado de las actividades a realizar en la función administrativa de la Cooperativa y por ende en el aprovechamiento de las oportunidades.
- La cooperativa no posee un plan de mitigación de riesgos, el cual nos permitiría identificar el tipo de riesgo que afecte o este expuesta la cooperativa, lo cual con la elaboración de un plan de mitigación se reduce la exposición al riesgo con el propósito de llevarlo a límites de los márgenes aceptables para la cooperativa y el personal que allí labora.
- La inexistencia de actividades de control para la protección física de los activos consumibles y activos fijos.
- Existe una planificación débil en la cooperativa así lo menciona el 42% del total de los socios encuestados causando incumplimiento en las actividades distribuidas al personal, evitando el cumplimiento de los objetivos planteados por la Cooperativa.

El problema se origina en el momento en que no cuenta con procedimientos definidos y socializados a los miembros de la Cooperativa, mismos que contribuyen a su desenvolvimiento

Los datos demuestran que no promueven una cultura de riesgos cuya finalidad permita reportar, escalar e intervenir los posibles daños o a su vez aprovechar las oportunidades. Por este motivo se necesita diseñar e implementar un Manual de Control Interno en el cual se detalle funciones, responsabilidades y obligaciones a cada directivo, empleado y socios para alcanzar los objetivos trazados de la cooperativa.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En el capítulo que se presenta a continuación el Marco Teórico con el propósito de darle sustento en términos de los conceptos involucrados al igual que las teorías desarrolladas por expertos en las áreas temáticas de manera directa en este desarrollo investigativo. Cabe destacar que se iniciara definiendo la estructura organizacional, componentes del control interno COSO II.

2.1. Filosofía Institucional

2.1.1. Misión

Los beneficios de tener una misión en la organización, la cual dice que sirve en tres niveles de la empresa (directivo, administrativo, operativo). A nivel directivo, le es de utilidad para aumentar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en las diferentes dimensiones del medio ambiente. Así se evitarán costosas desviaciones de la empresa hacia los negocios poco conocidos y con mucho riesgo lo cual puede ser probable que afecte al logro de sus objetivos. A nivel administrativo le permite orientar sus programas de trabajo en una dirección clara y conocida, lo que le ayudará a mejorar el rendimiento de los recursos en la organización. A nivel operativo le facilita comprender su papel en los procesos de trabajo y la importancia de su participación creativa en el desarrollo de su actividad diaria. (Rodríguez Valencia, 2005, pág. 15).

La misión les de gran importancia en las empresas ya que es la razón de su existencia a su vez permite aportar estabilidad y coherencia en las operaciones realizadas, a su vez sirve como punto de referencia para la toma de decisiones y las acciones de todos los miembros de la empresa, pero además de ello sirve como fuente de inspiración y motivación.

2.1.2. Visión

La visión es de importancia en las empresas porque es el aspecto clave en la construcción de la idea con prospectiva de futuro, puesto que posibilita la creatividad y, por tanto, se constituye en la base para la consolidación de la organización y su posterior desarrollo a través del tiempo (González , Manrique Salas, & González Bonilla, 2010, pág. 45).

La visión es de importancia en las empresas ya que radica en ser una fuente de inspiración para la empresa, representando la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerza en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

2.1.3. Objetivos Estratégicos

Los objetivos llevados a cabo por las empresas logran mantener el foco en el ambiente del negocio. En vez de usar un texto modelo con oraciones como “haz mucho dinero”, las empresas con objetivos pueden concentrarse en maximizar el potencial empresarial. Se usa objetivos para mantener seguras las financiaciones exteriores de bancos e inversionistas. Los prestamistas e inversionistas desean hacer dinero en capitales de inversiones. Las empresas con objetivos claros pueden crear un negocio exitoso fuerte generalmente proveen buenas oportunidades financieras a los prestamistas e inversionistas (Vitez, s.f.).

Los objetivos son importantes en las empresas ya que permite tomar decisiones que influyen en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal. permite evaluar el desempeño administrativo y financiero.

2.2. Estructura Organizacional

Sanabria (2018) Las empresas con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitaciones las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y productiva cumpliendo con los objetivos de esta (pág. 1).

Las empresas requieren de una estructura para crecer y ser rentables. El diseño de una estructura organizacional ayuda a la alta gerencia a identificar el talento que necesita ser añadido a la empresa. La planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos dentro de la empresa para lograr las metas establecidas en el plan anual de la compañía. También es importante que las responsabilidades estén claramente definidas, cada persona tiene una descripción de las funciones de su trabajo y cada trabajo ocupa su propia posición en el organigrama de la empresa (Hill, s.f.).

La estructura organizacional permite crear la división del trabajo entre los miembros del equipo y facilitar que se utilicen los talentos, capacidades o aptitudes de estos para alcanzar sus objetivos. la estructura organizacional puede ser formal o informal. Es formal cuando se cuenta con un organigrama por escrito y allí se establecen las relaciones de jerarquía y funciones entre las personas o subgrupos. Es informal cuando cada uno conoce sus funciones su lugar en la

organización, pero porque la misma le fue transmitida en forma verbal, sin existir ninguna definición escrita de por medio.

2.3. Manual de Procedimientos

Contar con un Manual de Procedimientos genera ventajas a la institución o unidad administrativa para la que se diseña, y en especial para el empleado, ya que le permite cumplir en mejor tiempo con sus objetivos particulares, y utilizar los mejores medios, para así contribuir a los objetivos institucionales (Vivanco Vergara, 2017, pág. 250).

Se utilizan para organizar y administrar el funcionamiento de cada una de las operaciones y actividades que se realizan de manera homogénea y que cada dirigente, funcionario y trabajador las conozca. Constituyen una herramienta básica para la coordinación y estructuración de las tareas propias de cada área, la forma en que éstas han de realizarse y todos los elementos que implican. Para que esto funcione es necesario que cuenten con información confiable, autorizada, precisa y uniforme (Pérez Gutiérrez & Lanza Gonzáles, 2014, pág. 4).

El manual de procedimientos se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidad e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

2.4. Mapa de Procesos

Dentro de la filosofía de la empresa se encuentra el mapa de procesos (Gonzalez, 2016) señala que permite visualizar fácilmente cuales son y como se relacionan los procesos de una organización, también permite identificar las fortalezas y debilidades que posee su estructura. A través de la tarea de definir y mapear procesos, se logran soluciones a problemas habituales que surgen en las organizaciones.

El mapa de procesos es una gestión sumamente importante, contribuye a hacer visible el trabajo que se lleva a cabo a través del mapa de procesos podemos percatarnos de tareas o pasos que a menudo pasan desapercibidos en el día a día y que, sin embargo, afectan positiva o negativamente el cumplimiento de las metas planteadas en la organización.

2.5. Flujograma de Procedimientos

Son de gran importancia ya que ayudan a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este. En la actualidad los diagramas de flujo son considerados en la mayoría de las empresas como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método o sistema (Manene, 2011, pág. 1)

Son importantes en toda organización y departamento, ya que permite la visualización de las actividades innecesarias y verifica si la distribución del trabajo esta equilibrada, es decir bien distribuida en las personas, sin sobre cargo para algunas mientras otras trabajan con mucha holgura.

2.6. Control Interno

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frene a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se lora evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización (Aguirre & Armenta, 2012, pág. 2).

El control interno diseñado, implementado y monitoreado manera ordenada, eficiente y uniforme de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos, contribuye al cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos en las organizaciones. Es necesario, que la administración comprenda que el control interno es un proceso que genera valor a la empresa, da certeza en cuanto al aseguramiento de los procesos y la calidad en ellos y contribuye al cumplimiento de los objetivos de crecimientos, sostenibilidad y generación de valor, las políticas de control interno para las empresas deben ser parte de las buenas prácticas corporativas y no simplemente mecanismos de control (Castañeda Parra, 2014, pág. 143).

En las empresas pequeñas y medianas, es necesario contar con un sistema de control interno que permita evaluar cada una de las áreas que conforman las organizaciones sin importar el tamaño de estas, ya que las evaluaciones que se obtengan serán de mucha utilidad al director o dueño a la toma de decisiones, así como detectar en que procedimiento o proceso se está fallando, con la finalidad de dar solución a los problemas encontrados, tomando en cuenta que el control interno tiene como objetivo proteger los recursos de la empresa o negocio.

2.7. Ambiente de Control

Un ambiente de control adecuado permite que las organizaciones tengan la seguridad de llevar a cabo procesos que se encuentren exentos de fallas significativas, que permiten el adecuado uso y evitan el uso no autorizado de los recursos, de la realización y registro eficiente de las operaciones y en consecuencia se obtendrá también estados financieros razonables que son una real representación de la situación económica y financiera de las organizaciones (Escalante, 2014, pág. 45).

Un buen ambiente de control proporciona a las empresas las condiciones óptimas y necesarias para fomentar la ejecución de actividades que resulten en una adecuada gestión de los riesgos críticos del negocio. El ambiente de control debe contar con mecanismos que busquen conseguir el compromiso de cada uno de los miembros de la organización a fin de asegurar que tales actividades de control se cumplan de manera efectiva y eficiente (Urdaneta, 2015).

El ambiente de control lo que busca son unas condiciones ideales en la empresa que permitan la correcta y completa implementación de los mecanismos de control interno. el ambiente de control ofrece un entorno ideal que fomenta la aplicación de los mecanismos y actividades de control y crea esa necesidad y ese compromiso de cada uno de los miembros de una organización con el objeto de asegurar el cumplimiento de cada uno de los objetivos y propósitos de esta.

2.8. Evaluación de Riesgos

Las organizaciones de todos los tamaños se enfrentan a un sinnúmero de riesgos desde fuentes internas y externas. La evaluación de riesgos es importante en las empresas permitiendo la identificación y análisis de aquellos que se relacionan con el logro de los objetivos, formando una base para determinar la forma en que debe controlarlos. Aunque tomar riesgos prudentes es necesario para crecer, la administración debe identificarlos y analizarlos, cuantificar su magnitud y promover su probabilidad y sus posibles consecuencias (Perdomo, 2004, págs. 4-5).

La evaluación de riesgo como componente del control interno es de gran importancia en las empresas ya que nos permite identificar y analizar los riesgos relevantes que afecten en el cumplimiento de los objetivos y a su vez determinar la forma en que los riesgos deben ser mejorados.

2.9. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad (Mantilla, 2013, pág. 84).

Las actividades son aquellas que realiza la gerencia y el personal de la organización para cumplir diariamente las actividades, estas políticas están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos. son importantes porque implican la forma correcta de hacer las cosas, sino debido a que son el medio idóneo de asegurar en mayor grado el logro de los objetivos.

2.10. Información y Comunicación

La calidad de la información que brinda el sistema facilita a la máxima autoridad adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y prepara información confiable. El sistema de información permite a la máxima autoridad evaluar los resultados de su gestión en la entidad versus los objetivos predefinidos, es decir. Busca obtener información sobre su nivel de desempeño (Camacho , Gil, & Paredes, 2017, pág. 6).

El componente de información y comunicación es un medio para incrementar la productividad y competitividad. Los sistemas de información producen reportes que contienen que hace posible controlar la organización.

2.11. Supervisión y Seguimiento

Permite que la máxima autoridad y los directivos de la entidad establezcan procedimientos de seguimiento continuo (durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad), evaluaciones periódicas (para enfoca directamente la efectividad de los controles en un tiempo determinado) a una combinación de ambas para asegurar la eficiencia del sistema de control interno (Camacho , Gil, & Paredes, 2017, pág. 6).

La gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. La evaluación debe conducir a la identificación de los controles débiles, insuficientes innecesarios, para promover con el apoyo decidido de la gerencia, su robustecimiento e implantacion.es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. esto es uy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultados idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

Beneficiarios

Los beneficiarios principales de esta propuesta de desarrollo a materializarse a través del Sistema de Control Interno, es la Cooperativa de Transporte de Pasajeros 28 de Septiembre, con el propósito de introducir actividades en pro de perfeccionar su eficiencia y eficacia tanto operacional como financiera.

3.1. DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA

• Introducción

Diseñar un Sistema de Control Interno para la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, que permita perfeccionar la eficiencia y eficacia tanto operacional como financiera, a través de normativas y leyes existentes que ayuden al cumplimiento de los objetivos institucionales. Cabe destacar que todo lo anteriormente expuesto surge a raíz de las necesidades observadas durante la investigación.

3.2. DESARROLLO DE LOS COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

3.2.1. Ambiente de Control

Se valoraron los distintos aspectos y características del ambiente de control (compromiso con la integridad y los valores, estructura organizacional, asignación de autoridad y responsabilidades, competencia profesional, responsabilidad por la rendición de cuentas)

3.2.1.1. Filosofía institucional propuesta

3.2.1.1.1 Misión

Tabla 16

Calificación de riesgo de la misión

RIESGO	CALIFICACIÓN		EVALUACIÓN
	PROBABILIDAD	IMPACTO	
Misión no estratégica, atractiva, inspiradora.	2	10	Zona de riesgo medio

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Mecanismo para mitigar el riesgo

Modificar la misión de acuerdo con las características que no posee la actual misión.

Propuesta: Somos una cooperativa de transporte de pasajeros, comprometida en brindar a nuestros usuarios un servicio con un nivel de alta calidad, puntualidad y tecnológica automotriz de punta para el bienestar del usuario, satisfaciendo las necesidades de comodidad y seguridad.

Visión

Tabla 17

Calificación de riesgo de la visión

RIESGO	CALIFICACIÓN		EVALUACIÓN
	PROBABILIDAD	IMPACTO	
La visión no es tan viable con el objetivo a largo plazo.	2	5	Zona de riesgo bajo

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Mecanismo para mitigar el riesgo

Organizar las ideas planteadas en la visión actual.

Propuesta: Consolidarnos como una cooperativa pionera en la prestación de servicios de transporte urbano de pasajeros en el cantón Ibarra, logrando que nuestros estándares sean los más altos posibles, de manera que los usuarios se sientan totalmente seguros de nuestro servicio, siendo reconocidos por la mancomunidad del norte.

3.2.1.1.2 Estructura Organizativa

Tabla 18

Calificación de riesgo de la estructura organizacional

RIESGO	CALIFICACIÓN		EVALUACIÓN
	PROBABILIDAD	IMPACTO	
Organigrama no adecuado para la asignación de funciones.	2	20	Zona de riesgo alto

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Mecanismo para mitigar el riesgo

Diseñar una estructura organizacional de acuerdo a la actividad económica que realiza la cooperativa.

Propuesta:

**Cooperativa 28 de Septiembre
Organigrama Estructural**

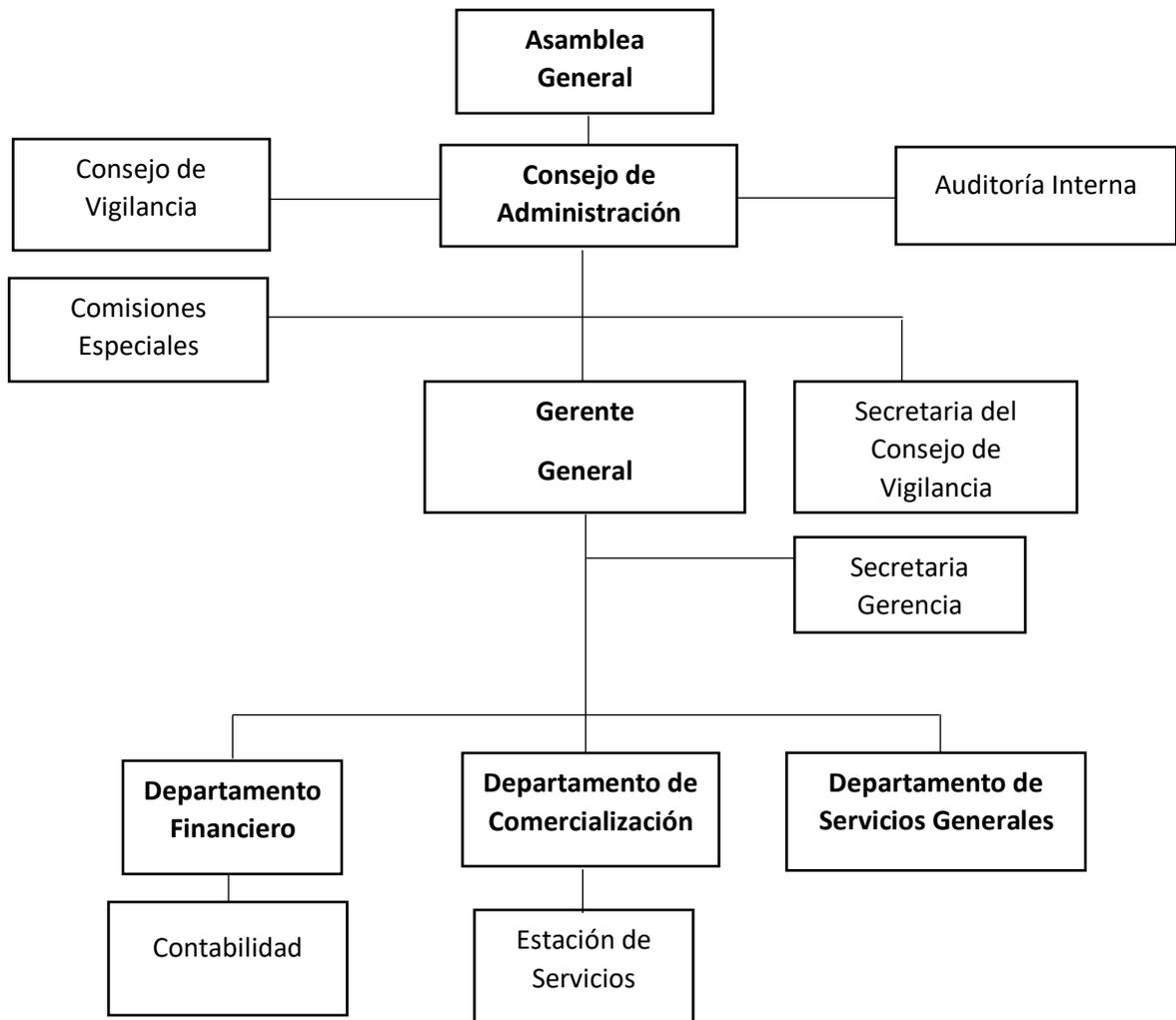


Figura 13. Organigrama Estructural Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre.

3.3 POLÍTICA DE GESTIÓN

Tabla 19

Calificación de riesgo de las políticas de gestión

RIESGO	CALIFICACIÓN		EVALUACIÓN
	PROBABILIDAD	IMPACTO	
Carencia de puntos clave en las políticas de gestión en la cooperativa.	2	5	Zona de riesgo bajo

Fuente: Investigación

Elaborado por: La autora

Mecanismo para mitigar el riesgo

Rediseñar las políticas de gestión que posee la cooperativa

POLÍTICA DE ASISTENCIA

OBJETIVO: Normar la asistencia de la jornada laboral por parte de los funcionarios, para el cumplimiento de las actividades delegadas.

DIRIGIDO: personal interno de la Cooperativa de Transportes 28 de Septiembre.

RESPONSABLE: Gerente.

DETALLE DE LA POLÍTICA:

- a) Será obligatoria la asistencia por parte de todos los funcionarios y empleados, en los lugares que fueren asignados para el cumplimiento de sus actividades.
- b) La jornada laboral diaria es de 8 horas, en la cual los funcionarios y empleados realizarán todas las actividades necesarias para tener el trabajo e información al día, en los casos que no finalicen, tendrán que organizarse para cumplir con las responsabilidades delegadas.
- c) Los días laborables son de lunes a viernes, previo acuerdo con el funcionario o empleado se podrá laborar los días sábados y domingos para cumplir con las obligaciones y actividades encomendadas, para el buen funcionamiento de la Cooperativa.
- d) La hora de entrada a trabajar es a las 8:00 am, se tendrá 5 minutos de gracia, después de los cuales se realizará el respectivo descuento de acuerdo a los minutos de atraso.
- e) La hora de salida es a las 17:00 pm, los funcionarios y empleados tienen la obligación de dejar finalizadas sus actividades y sus responsabilidades diarias, caso contrario deberán organizarse para cumplirlas.
- f) En caso de permisos dentro de la jornada laboral, los funcionarios y empleados deberán comunicar a su jefe inmediato, quien evaluará la situación para otorgar o negar el permiso.
- g) Para los eventos en los cuales la Cooperativa organice o sea invitado, designará a él o los funcionarios y empleados quienes representarán a la Cooperativa, quienes

deberán asistir con la vestimenta apropiada para cada evento.

- h) Asistirán los funcionarios y empleados a la jornada laboral con vestimenta semiformal. En el caso que la Cooperativa proporcione uniformes, deberán asistir con los mismos correctamente.

La Política de Asistencia, debe ser cumplida por todos los funcionarios y empleados de la Cooperativa de Transportes 28 de Septiembre sin excepciones. Su inobservancia será sancionada de acuerdo a lo que establezca el Reglamento Interno o el Consejo de Administración.

POLÍTICA DE CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

OBJETIVO: Establecer la normativa para garantizar la confiabilidad de la información y documentación de la Cooperativa de Transportes 28 de Septiembre, para precautelar la seguridad de la misma y de su normal desenvolvimiento de sus actividades.

DIRIGIDO: personal interno de la Cooperativa de Transportes 28 de Septiembre.

RESPONSABLE: Gerente.

DETALLE DE LA POLÍTICA:

- a) Los colaboradores deben cumplir con la confiabilidad de la información que tienen acceso diariamente.
- b) Los documentos o archivos digitales que dispongan se deberán guardar en un lugar seguro, para evitar su deterioro, pérdida u robo.
- c) Por ningún motivo podrán divulgar información, que comprometa el buen funcionamiento de la Cooperativa, a compañeros de trabajo, amigos, familiares y conocidos.
- d) Toda la documentación, archivos, soportes contables y cualquier información que pertenezca a la Cooperativa de Transportes 28 de Septiembre deberán permanecer en la sede de la Cooperativa y por ningún motivo se podrán sacar de

las instalaciones administrativas.

- e) La información de las actividades de la Cooperativa deberá llevarse en un archivo ordenado, con acceso a las personas autorizadas, quienes conservarán confidencialidad sobre los datos que se tengan conocimiento.
- f) Cada funcionario y empleado de la Cooperativa deberá ser responsable de la documentación e información que se utilice para las labores diarias, no se podrá utilizar para otros fines que estén fuera de la actividad de la Cooperativa.
- g) En el caso que los organismos de control requieran de documentación e información, una vez que se reciba el oficio de solicitud, deberán comunicarse al Presidente y Gerente de la Cooperativa para que autoricen y dispongan a las personas responsables que preparen la documentación e información para la entrega documentada a los organismos de control.
- h) En los casos que se requiera internamente documentación e información de las actividades de la Cooperativa, para realizar el debido control interno, el encargado de esta labor solicitará por escrito a los funcionarios o empleados le faciliten la documentación e información necesaria para desarrollar su trabajo, además de comunicar previamente al Gerente para su respectiva autorización y conocimiento.
- i) Una vez finalizada la jornada de labores, toda la información y documentación deberán ser archivadas, guardadas en los escritorios, sin que exista un documento sobre los mismos o en otros lugares que comprometan su seguridad.
- j) Los permisos y accesos a la información y documentación serán asignados a cada funcionario y empleado de acuerdo a sus funciones y responsabilidades, previa a la autorización de Gerencia.

Esta Política de Confidencialidad de la información y documentación, tiene que ser cumplida por todos los funcionarios y empleados de la Cooperativa de Transportes 28 de Septiembre sin excepciones. Su contravención será sancionada de acuerdo a lo que establezca el Reglamento Interno o el Consejo de Administración.

POLÍTICA DE VACACIONES

OBJETIVO: establecer las normas para organizar debidamente los periodos de vacaciones de los funcionarios y empleados.

DIRIGIDO: personal interno de la Cooperativa de Transportes 28 de Septiembre.

RESPONSABLE: Gerente.

DETALLE DE LA POLÍTICA:

- a) Tienen derecho los funcionarios y empleados a su periodo de vacaciones de acuerdo a la normativa legal.
- b) El periodo de vacaciones es de quince días calendario, de acuerdo a la norma legal que regula este tema.
- c) El goce del periodo de vacaciones será de acuerdo con el cronograma que se debe realizar en el mes de enero de cada año.
- d) Los funcionarios y empleados deberán presentar su solicitud de vacaciones un mes antes del inicio de su periodo, de acuerdo con el cronograma elaborado.
- e) El Gerente será el responsable de organizar y coordinar el cronograma de vacaciones, así como recibir y aprobar las solicitudes.
- f) En el cronograma de vacaciones debe reflejar la persona que reemplazará y que asumirá las funciones del funcionario o empleado que hará uso de su periodo de vacaciones, la misma que será responsable de las funciones y actividades encomendadas temporalmente.
- g) La persona que sea establecida para reemplazar, debe ser funcionario o empleado de la Cooperativa de Transportes 28 de Septiembre.
- h) En el caso que no se puede reemplazar con el personal que cuenta la Cooperativa, se podrá contratar a personal externo por el mismo periodo que dure las vacaciones del funcionario o empleado, de dicha contratación se encargará el Gerente.
- i) Finalizado el periodo de vacaciones, el funcionario o empleado deberá reintegrarse a sus funciones en la Cooperativa.
- j) El uso del periodo de vacaciones de los funcionarios y empleados, no debe afectar el

buen desarrollo de las actividades de la Cooperativa, por esta razón el cronograma debe ser coordinado y organizado para garantizar su funcionamiento.

La Política de Vacaciones, debe ser cumplida por todos los funcionarios y empleados de la Cooperativa de Transportes 28 de Septiembre sin excepciones. Su inobservancia será sancionada de acuerdo a lo que establezca el Reglamento Interno o el Consejo de Administración.

POLÍTICA DE EMISIÓN DE CHEQUES

OBJETIVO: establecer el procedimiento que garantice la emisión de cheques con seguridad y eficiencia.

DIRIGIDO: personal interno de la Cooperativa de Transportes 28 de Septiembre responsable del proceso.

RESPONSABLE: Gerente, Contadora.

DETALLE DE LA POLÍTICA:

- a) Será responsable la Contadora de salvaguardar las chequeras que han sido emitidas por las instituciones financieras, en las cuales la Cooperativa mantiene cuentas corrientes.
- b) Los cheques serán emitidos para el pago a proveedores, obligaciones patronales y por cualquier obligación que asuma la Cooperativa con los debidos respaldos documentales.
- c) La realización de la emisión de cheques, la Contadora recibirá las facturas o los respectivos documentos de respaldo como convenios, contratos u otros que demuestren que la Cooperativa asume una obligación de pago.
- d) La Contadora revisará que las facturas recibidas estén emitidas de acuerdo a la norma legal establecida para el efecto, caso contrario deberá devolver al emisor. En el caso de documentos como contratos, convenios u otros documentos de respaldo, deberá verificar las condiciones detallados en los mismos.
- e) Una vez verificada la información de los documentos, se procederá con la emisión del

cheque de acuerdo con el valor establecido.

- f) El giro de los cheques será a favor del proveedor o de la contraparte con quien se firmó el convenio, contrato o documento de respaldo.
- g) La Contadora emitirá el respectivo comprobante de egreso para respaldar la emisión del cheque, en el cual se detallará la información necesaria que se exige en estos comprobantes, que quede claro la descripción o motivo por el cual se realiza la emisión.
- h) La Contadora firmará el comprobante como persona que realiza la emisión del cheque, para presentar al Presidente y Gerente que son las firmas conjuntas autorizadas, para que firmen el cheque.
- i) Las firmas autorizadas, Presidente y Gerente, revisarán la información tanto del comprobante de egreso como el cheque, para poder firmar el cheque.
- j) La Contadora coordinará la entrega con el beneficiario del cheque, quien se presentará a las instalaciones de la Cooperativa para retirar el cheque y firmará en el comprobante de egreso y emisión como constancia de su recepción.
- k) La Contadora ejecutará la respectiva contabilización para que quede correctamente registrado el asiento contable y se refleje en la información contable de la Cooperativa, como también en la conciliación.
- l) El comprobante de egreso y comprobante de emisión o copia del cheque serán guardados en el respectivo archivo contable, cuya responsabilidad es de la Contadora.

Este procedimiento de emisión de cheques será cumplido sin excepciones y revisado en cualquier momento que los controles internos los requieran. Su inobservancia será sancionada de acuerdo a lo que establezca el Reglamento Interno o el Consejo de Administración.

POLÍTICA DE COBROS

OBJETIVO: Establecer normas para una ordenada manera de cobro que garantice un mejor manejo del efectivo.

DIRIGIDO: Personal interno de la Cooperativa 28 de Septiembre.

RESPONSABLE: Asistente de Gerencia

DETALLES DE LA POLÍTICA:

- a) Será responsable la Asistente de Gerencia de salvaguardar el dinero recaudado por concepto de multas, mensualidades administrativas, intereses, venta de llantas y aceite, reencauche de llantas, plan adicional y todos los cobros que se establezcan.
- b) Se establecerá un día determinado a la semana para que se efectúen los cobros, el cual será discutido y establecido en Asamblea General.
- c) Las cuentas vencidas por cobrar serán revisadas y entregadas mensualmente al Gerente para ser analizadas y notificar a los socios deudores.
- d) Al momento de ejecutar el cobro se imprimirá y entregará el detalle de lo adeudado a cada uno de los socios.
- e) Se registrará en el sistema los cobros efectuados inmediatamente en presencia del socio.
- f) En cada cobro se deberá entregar la correspondiente factura, sin excepción alguna.
- g) Todo lo recaudado será depositado al día siguiente del día establecido para realizar los cobros.

La política de Cobro, debe ser cumplida por todos los socios de la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre y por la persona encargada de realizar los cobros (Asistente de Gerencia), sin excepciones.

POLÍTICA DE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

OBJETIVO: Establecer normas para el manejo de la propiedad, planta y equipo de la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre para salvaguardar los recursos materiales que posee la misma.

DIRIGIDO: Personal interno de la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre

RESPONSABLE: Contadora

DETALLES DE LA POLÍTICA

- a) Cada uno de los bienes como propiedad, planta y equipo adquiridos por la Cooperativa serán registrados a precio de costo, incluyendo también los costos directamente relacionados con el mismo.
- b) La depreciación de los activos comenzará cuando el activo se encuentre en las condiciones adecuadas para ser utilizado.
- c) Serán depreciados los activos por el método de línea recta, el cual deberá revisarse al finalizar cada periodo contable.
- d) Serán depreciados los activos individualmente, cada uno por separado con sus respectivos valores.
- e) Los activos deberán ser inspeccionados anualmente al momento de terminar un periodo contable para determinar si han sufrido deterioro alguno.
- f) Se establecerá el valor residual para cada uno de los activos a depreciarse.
- g) La vida útil de los activos se establecerá tomando en cuenta la utilización que se dará al mismo, el desgaste físico que podría tener.
- h) Se dará de baja una cuenta de Propiedad, Planta y Equipo cuando ya no se espera tener beneficios futuros por el uso del activo.

Esta política para el manejo de Propiedad, Planta y Equipo, debe ser cumplida por los funcionarios de la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre sin excepciones. Su inobservancia será sancionada.

3.4 MANUAL DE FUNCIONES

Es una herramienta que permitirá obtener una relación directa con el desempeño de los empleados, tomando en cuenta las funciones y responsabilidad correspondientes a cada área, con la finalidad que la cooperativa marche con eficacia y eficiencia.

Tabla 20

Manual de Funciones Asamblea General

COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO “28 DE SEPTIEMBRE” MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo:	Asamblea General	
Reporta a:	Asamblea general de socios	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none">• Reformar y aprobar el Estatuto Social, el Reglamento Interno y el de Elecciones.• Elegir a los miembros de los consejos de Administración y Vigilancia.• Remover a los miembros de los consejos de Administración, Vigilancia y Gerente, con causa justa, en cualquier momento y con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.• Nombrar auditor interno y externo.• Aprobar o negar los estados financieros de los informes de los Consejos y la Gerencia.• Conocer el plan operativo y plan estratégico anual con su presupuesto, presentados por el Consejo de Vigilancia.		

- Conocer y solucionar sobre los informes de Auditoría Interna y Externa.
- Resolver las demandas de los socios, referentes a suspensiones de derechos políticos internos de la Institución.
- Concretar el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.
- Aprobar el reglamento que regule dietas, viáticos, movilización y gastos de representación del presidente y directivos.
- Elegir a la persona natural o jurídica que se responsabilizará de la auditoría interna o efectuará la auditoría externa anual de la terna de auditores seleccionados por el Consejo de Vigilancia entre los calificados por la Superintendencia.
- Conocer las tablas de remuneraciones y de los ingresos que, por cualquier concepto, perciben el Gerente y los ejecutivos de la organización.
- Definir el número y el valor mínimo de aportaciones que deberán suscribir y pagar los socios.

RESPONSABILIDADES

Para participar en la Asamblea General, los socios deben estar al día en el cumplimiento de sus obligaciones económicas de cualquier naturaleza, adquiridas frente a la Cooperativa o, dentro de los límites de mora permitidos por el Reglamento Interno.

COMPETENCIAS	Ser socio de la Cooperativa y cumplir con todos los requerimientos para su aprobación.	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 21

Manual de Funciones Presidente

COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO “28 DE SEPTIEMBRE” MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo:	Presidente	
Reporta a:	Asamblea general de socios	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Resolver los problemas urgentes que se muestren en la Cooperativa e informar al Consejo de Administración y de ser el caso a la Asamblea General. • Convocar, presidir y orientar las discusiones en las Asambleas Generales y en las reuniones del Consejo de Administración. • Arbitrar con su voto los empates en las votaciones de Asamblea General. • Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa. • Conceder los cheques juntamente con el Gerente, siempre y cuando el Reglamento Interno así lo determine. • Firmar los libros de actas del Consejo de Administración y Asambleas. • Firmar la liquidación de haberes de las socias o socios que dejen de pertenecer a la Cooperativa. • Cumplir con las resoluciones del Consejo de Administración y Asamblea General. 		
RESPONSABILIDADES		

Organizar, planear, supervisar, coordinar y controlar las actividades de la Cooperativa, el cumplimiento de las funciones y la normativa de la empresa.		
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Líder, innovador y creativo, comunicativo. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 22

Manual de funciones Consejo de Administración

COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO “28 DE SEPTIEMBRE” MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo:	Consejo de Administración	
Reporta a:	Asamblea general de socios	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir principios establecidos en el Art. 4 de la ley y los valores y principios del cooperativismo. • Planificar y valorar el funcionamiento de la cooperativa. • Aprobar políticas institucionales y metodológicas de trabajo. • Proponer a la asamblea reformas del estatuto social y reglamentos que sean de su competencia. • Dictar los reglamentos de administración y organización interno, no asignados a la Asamblea General. • Aceptar o negar las solicitudes de ingreso o retiro de los socios. • Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno. • Designar al Presidente, Vicepresidente y Secretario del Consejo de Administración y comisiones o comités especiales. • Autorizar la adquisición de bienes muebles y servicios en la cuantía que fije el Reglamento Interno. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar el plan estratégico, del plan operativo anual y su presupuesto y someterlo a conocimiento de la Asamblea General. • Resolver la afiliación o desafiliación a organismos de integración representativa económica. • Conocer y resolver sobre los informes mensuales del Gerente. • Resolver la apertura y cierre de oficinas operativas de la cooperativa e informar a la Asamblea General. • Informar sus resoluciones al Consejo de Vigilancia. • Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la cooperativa con sus respectivos presupuestos. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar al cumplimiento de las funciones del Presidente. • Deberán hacerse responsables de las decisiones tomadas con su voto. • Nombrar al Gerente y Gerente subrogante y fijar su retribución económica. 		
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Tener amplio conocimiento de la empresa. • Comunicativo • Colaborador 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 23

Manual de funciones Consejo de Vigilancia

COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO “28 DE SEPTIEMBRE” MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo:	Consejo de Vigilancia	
Reporta a:	Asamblea general de socios	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar las actividades económicas de la cooperativa. • vigilar que la contabilidad de la cooperativa se ajuste a las normas técnicas y legales vigentes. • ejecutar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución, efectuados por la cooperativa. • Verificar funciones de auditoría interna hasta cuando la cooperativa exceda de 200 socios o \$ 500.000 dólares de activos. • vigilar el cumplimiento de las recomendaciones de auditoria, debidamente aceptadas. • Informar al Consejo de Administración y a la Asamblea General, sobre los riesgos que puedan afectar a la cooperativa. • efectuar arqueos de caja, periódica u ocasionalmente y revisar la contabilidad de la cooperativa. 		
RESPONSABILIDADES		

<ul style="list-style-type: none"> • Nombrar al presidente y secretario del Consejo. • Observar cuando las resoluciones y decisiones del Consejo de Administración y del Gerente no guarden conformidad con lo resuelto por la Asamblea General. • Supervisar que los documentos referentes a los Estados Financieros se remitan a la Superintendencia, en el tiempo correspondiente. 		
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Tener amplios conocimientos • Compromiso 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 24

Manual de Funciones Gerente

COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO “28 DE SEPTIEMBRE” MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo:	Gerente	
Reporta a:	Asamblea general de socios	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Plantear al Consejo de Administración las políticas, reglamentos y procedimientos necesarios para el buen funcionamiento de la cooperativa. • Mostrar al Consejo de Administración el plan estratégico, el plan operativo y su reforma presupuestaria. • Delinear y administrar la política salarial de la cooperativa, "en base a la disponibilidad financiera. • Mantener actualizado el registro de certificados de aportación. • Informar de su gestión a la Asamblea General y el Consejo de Administración. • Emitir los cheques de la cooperativa, individual o conjuntamente con el presidente conforme lo determine el Reglamento Interno. • Cumplir y hacer cumplir las decisiones de los órganos directivos • Ejecutar las políticas sobre precios de bienes y servicios que brinde la cooperativa. 		
RESPONSABILIDADES		

<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la cooperativa. • Responder por la marcha administrativa, operativa y financiera de la Cooperativa e informar mensualmente al Consejo de Administración. • Proporcionar la información requerida para los socios, órganos internos de la Cooperativa o por la Superintendencia. • Comunicar a los socios sobre el funcionamiento de la Cooperativa. • Presenciar obligatoriamente a las sesiones del Consejo de Administración. 		
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de toma de decisiones. • Habilidades de liderazgo. • Técnicas de comunicación. • Buenas relaciones personales. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 25

Manual de Funciones Contadora

COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO “28 DE SEPTIEMBRE” MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo:	Contadora	
Reporta a:	Gerente	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar al día y actualizada la información contable de la Cooperativa. • Ingreso de facturas al sistema. • Controlar y comprobar la disponibilidad de efectivo en las cuentas bancarias. • Revisar y analizar las cuentas por cobrar e informar al Gerente para programar los cobros respectivos. • Elaborar roles de pagos y planillas de beneficios sociales. • Pago y registro de planillas de aportes, fondos de reserva y préstamos. • Elaborar conciliaciones bancarias mensuales. • Declaraciones mensuales de todas las obligaciones tributarias. (IVA, Retención en la Fuente, Anexos transaccionales y demás formularios correspondientes determinados en el RUC.) • Elaborar y presentar los estados financieros de forma mensual y anual. 		
RESPONSABILIDADES		

<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar reportes mensuales de cuentas por cobrar. • Preparar y mostrar informes mensuales al Gerente acerca de la situación financiera de la empresa. • Revisar los registros contables elaborados por el personal a su cargo. • Mantener absoluta confidencialidad en el manejo de información. 		
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para la toma de decisiones. • Capacidad intelectual • Ética • Analista • Crítico. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 26

Manual de funciones secretaria

COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO “28 DE SEPTIEMBRE” MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo:	Secretaria	
Reporta a:	Presidente	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las actas de las sesiones y conservar las actas correspondientes. • Legalizar y dar fe de la veracidad de los actos y resoluciones, previa autorización del Presidente del Consejo o Comisión. • Registrar la asistencia a sesiones convocadas en la Cooperativa. • Desempeñar otros deberes que le sean asignados por la Asamblea General o el Consejo de Administración, siempre que no violen disposiciones de la Ley, Reglamento, el presente manual y el Reglamento Interno. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Abstenerse de brindar documentación de importancia de la Cooperativa, únicamente cuando sea solicitada por escrito o con la autorización respectiva. • Custodiar y conservar ordenadamente el archivo. 		
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Buena presencia, iniciativa y cooperación. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 27

Manual de funciones Administradora Estación de Servicios

COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO “28 DE SEPTIEMBRE” MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo:	Administradora de la Estación de Servicios	
Reporta a:	Gerente y Asamblea General	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • observar la competencia y proponer estrategias de mejoras. • Revisar cierres de caja efectuados diariamente. • Revisar el stock de combustible y efectuar diariamente el pedido de acuerdo con las necesidades. • Tramitar y obtener los permisos necesarios para el buen funcionamiento de la gasolinera. • Realizar los horarios y distribución de turnos del personal de la gasolinera. 		
RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar información administrativa y contable. 		
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo. • Capacidad analítica 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 28

Manual de funciones Operador

COOPERATIVA DE TRANSPORTE URBANO “28 DE SEPTIEMBRE” MANUAL DE FUNCIONES		
DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
Cargo:	Operador (Rastreo)	
Reporta a:	Gerente	
FUNCIONES		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los cuadros de trabajo de todas las rutas pertenecientes a la Cooperativa. • Organizar el trabajo en caso de alza o falta de unidades en las rutas. • Rastreo de las unidades que salen de la ciudad e informar la Comisión de Trabajo. • Registrar las respectivas multas por el inadecuado trabajo de las unidades. • Atender a denuncias realizadas por los usuarios. • Atender a las llamadas para justificaciones y registrarlas en el sistema con su correspondiente justificación. • Registrar los cambios de las unidades de acuerdo con la información proporcionada por la Comisión de Trabajo. • Imprimir y archivar los reportes en su respectiva carpeta. • Realizar el cierre de caja al final de cada turno. • Comunicar a las unidades que se encuentran en descanso la deuda a cancelar para otorgar el ingreso a la ruta correspondiente. • Trabajar en conjunto con contabilidad respecto a la recaudación. 		

RESPONSABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en conjunto con la oficina de rastreo del convenio. • Realizar informe diario de las novedades encontradas del turno, en el caso del turno de la tarde se adjuntará el informe de enviado de la oficina de rastreo del convenio. • Revisar las carpetas de los reportes al ingreso del turno. • Mantener el sistema actualizado de las rutas para cada unidad. 		
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Buena atención. • Iniciativa y creatividad. • Efectividad. 	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

3.6. EVALUACION DEL RIESGO

La evaluación de riesgos comprende un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar los riesgos que puedan impedir la consecución de los objetivos de la organización, dando la base para determinar cómo deben ser administrados los mismos. En este componente se valoraron los distintos aspectos y características de la evaluación de riesgos, A través de la elaboración de una matriz de riesgos basada en el modelo COSO I.

Con estas acciones permite contrarrestar estas grandes debilidades que posee la cooperativa como la mitigación de los factores de riesgo en donde:

Probabilidad: Se relaciona a un evento futuro, se identifica posibles resultados que se les establece una probabilidad determinada de la siguiente de la siguiente manera:

Muy Probable	(Ha ocurrido con anterioridad)	3
Probable	(Puede ocurrir alguna vez)	2
Improbable	(No ha ocurrido, pero podría pasar)	1

Impacto: Es el resultado positivo o negativo, que ocasiona un determinado riesgo a la entidad en donde:

Alto	(Presenta respuestas inmediatas)	20
Medio	(Los resultados no afectan en el cumplimiento de metas)	10
Bajo	(No existe mayor problema, pero se debe supervisar)	5

Tabla 29

Análisis, Valoración y Respuestas al Riesgo

PROBABILIDAD		IMPACTO		
		5	10	20
		BAJO	MEDIO	ALTO
1	IMPROBABLE	5	10	20
2	PROBABLE	10	20	40
3	MUY PROBABLE	15	30	60

Rangos según resultado de la evaluación	Zona de Riesgo
5 a 10	Zona de riesgo bajo
15 a 20	Zona de riesgo medio
30 a 60	Zona de riesgo alto

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Tabla 30

Calificación del riesgo

RIESGO	CALIFICACIÓN		EVALUACIÓN
	PROBABILIDAD	IMPACTO	
Ausencia de un plan de mitigación de riesgos	3	20	Zona de riesgo alto
Falta de un sistema de identificación de riesgos externos e internos	3	20	Zona de riesgo alto
Retraso en las rutas	2	5	Zona de riesgo bajo
Vehículos en mal estado	2	5	Zona de riesgo bajo
Choferes no capacitados en atención al cliente.	2	10	Zona de riesgo medio

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Mecanismos para mitigar el riesgo

- Elaboración de un plan de mitigación de riesgos
- Diseñar sistemas para identificar los riesgos internos y externos
- Controlar las rutas asignadas
- Control constante de los vehículos
- Capacitación a los choferes en atención al cliente

Tabla 31

Matriz de mitigación de riesgos

No	RIESGO	CONTROL PROPUESTO	RESPONSABLE	FRECUENCIA
1	Inadecuada filosofía institucional	Estructurar un organigrama adecuado para la cooperativa	Asamblea general	Anual
2		Reestructurar la misión y visión de la cooperativa	Asamblea general	Anual
3		Diseñar manuales de funciones	Asamblea general	Anual
4		Establecer políticas institucionales	Asamblea general	Anual
5	Carencia de un plan de mitigación de riesgos	Implementar un plan de mitigación de riesgos para la cooperativa	Asamblea general	Anual
6		Diseñar herramientas para identificar riesgos externos e interno	Asamblea general	Semestral
7	Usuarios insatisfechos	Control constante de los vehículos.	Gerente	Semanal

Fuente: Investigación

Elaborado por: la Autora

3.6. ACTIVIDADES DE CONTROL

3.6.1 Manual de procedimientos

Las actividades de control servirán de apoyo en el ámbito administrativo, describe las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en el cumplimiento de los objetivos

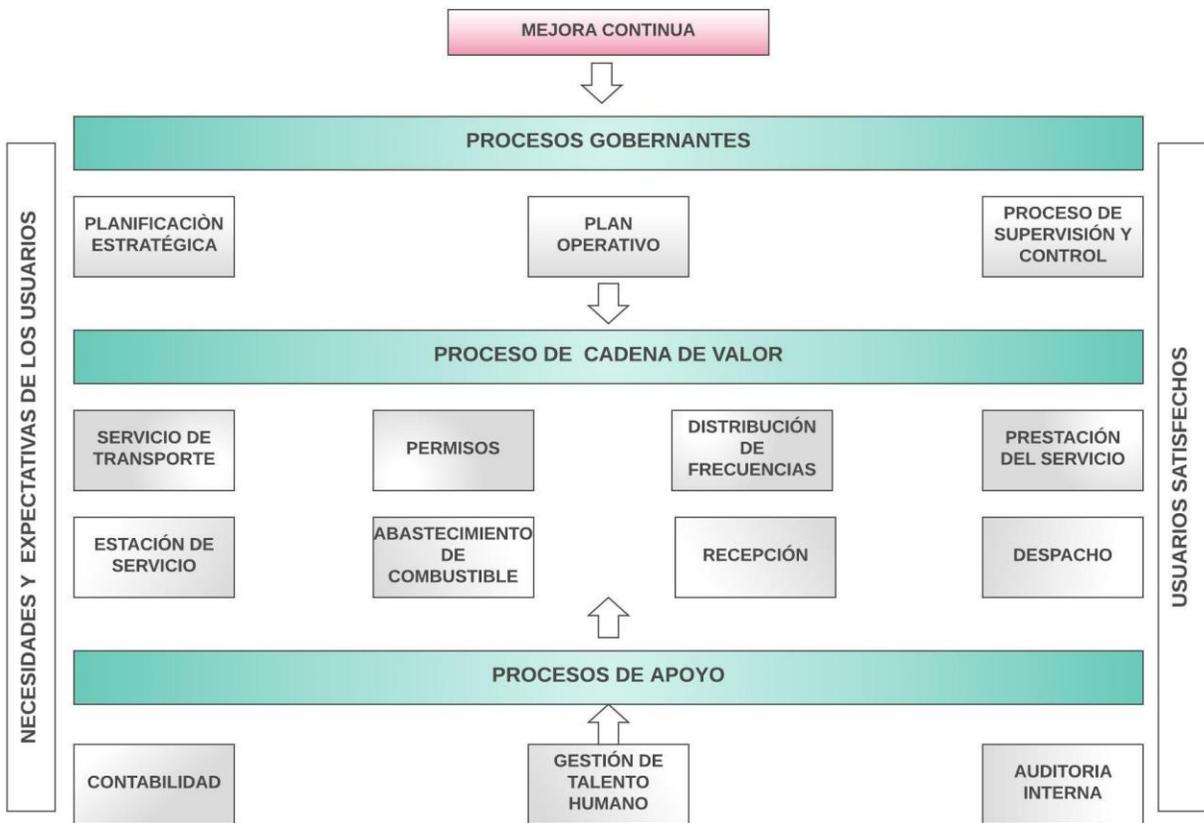


Figura 14. Mapa de Procesos

PROCEDIMIENTOS

Tabla 32

Manual de procedimiento del Plan Operativo

<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE Manual de Procesos Procedimiento del Plan Operativo</p>	
PROCESOS	RESPONSABLE
La Gerencia realiza el análisis de la ejecución del Plan Operativo de la gestión anterior. Posteriormente realiza la difusión de los lineamientos estratégicos a tomarse en cuenta en la elaboración del nuevo POA.	Gerente
Realiza la definición de los objetivos estratégicos y las actividades a ejecutarse.	Consejo de Administración
Asignación del presupuesto a ejecutarse	Departamento financiero
elaboración y socialización del POA	Gerente
Aprobación del POA para la puesta en marcha.	Consejo de Administración

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

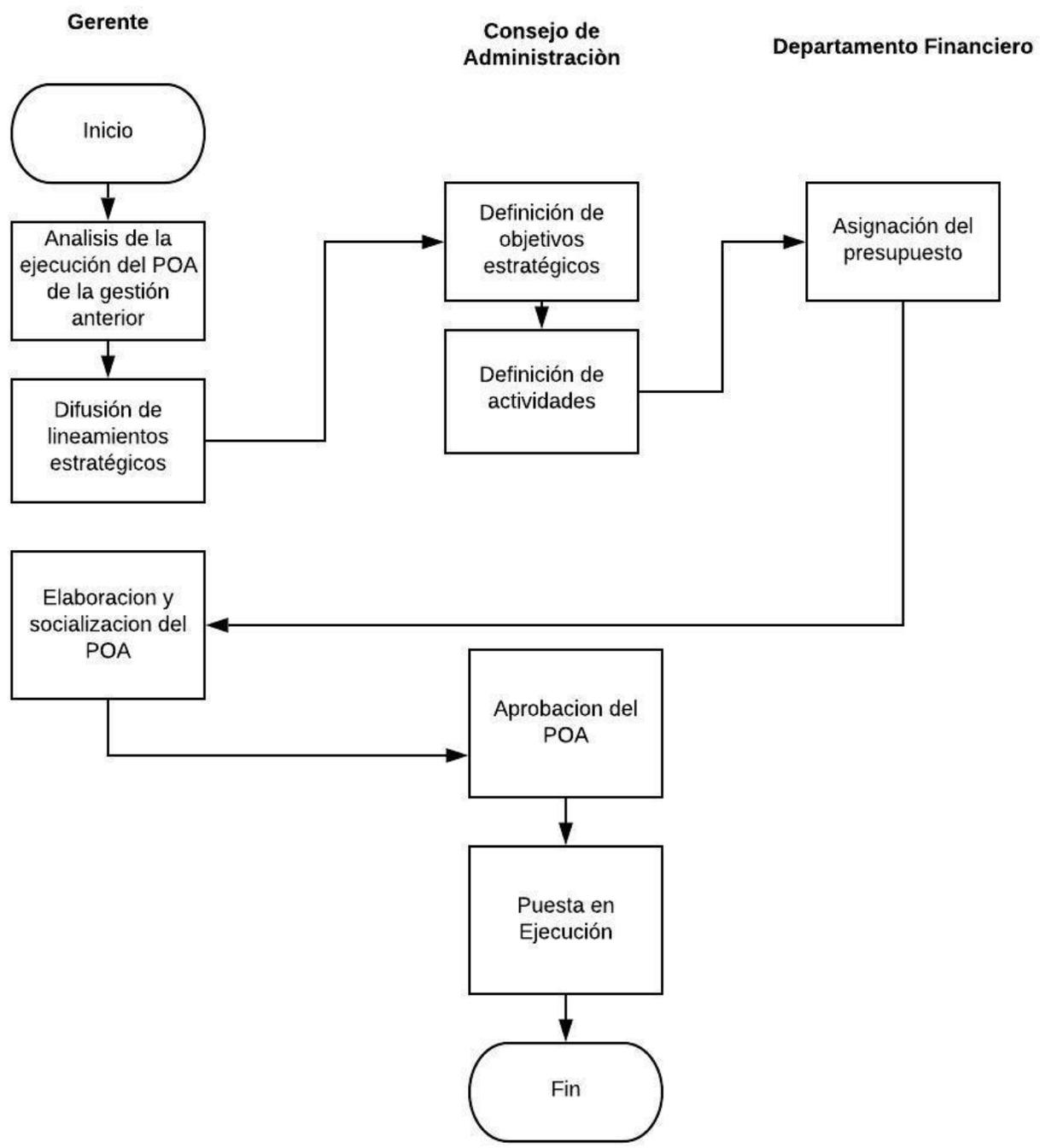


Figura 15. Plan operativo

Tabla 33

Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal

<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTE</p> <p align="center">28 DE SEPTIEMBRE</p> <p align="center">Manual de Procesos</p> <p align="center">Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal</p>	
<p align="center">PROCESOS</p>	<p align="center">RESPONSABLE</p>
<p>Identifica la necesidad de contratación de personal, informa al consejo de administración para su respectiva aprobación.</p>	<p align="center">Gerente</p>
<p>En una reunión ordinaria se analiza la necesidad de realizar la contratación. En caso de ser aprobada se informa al gerente mediante un escrito.</p>	<p align="center">Consejo de Administración</p>
<p>Recibe el escrito de aprobación de contratación y realiza la elaboración y divulgación de convocatoria.</p>	<p align="center">Gerente</p>
<p>Recluta y analiza las hojas de vida para realizar el respectivo llamado a la entrevista.</p>	<p align="center">Gerente</p>
<p>Analiza y evalúa los resultados de la entrevista realizados a los postulantes. Si el resultado es negativo se procede al archivo de los candidatos.</p>	<p align="center">Gerente</p>
<p>Si el resultado es positivo se realiza la debida contratación.</p>	<p align="center">Gerente</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

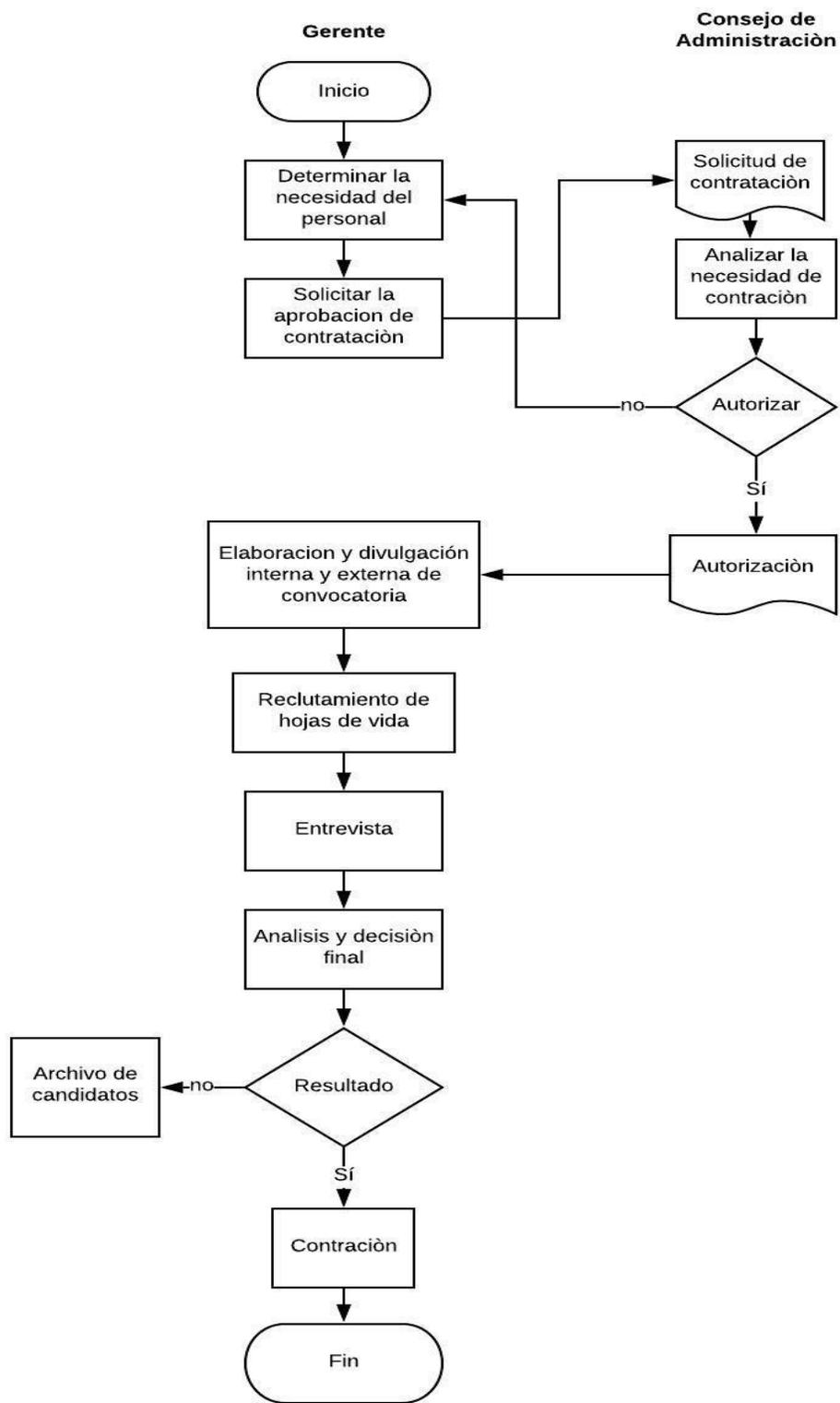


Figura 16. Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Tabla 34

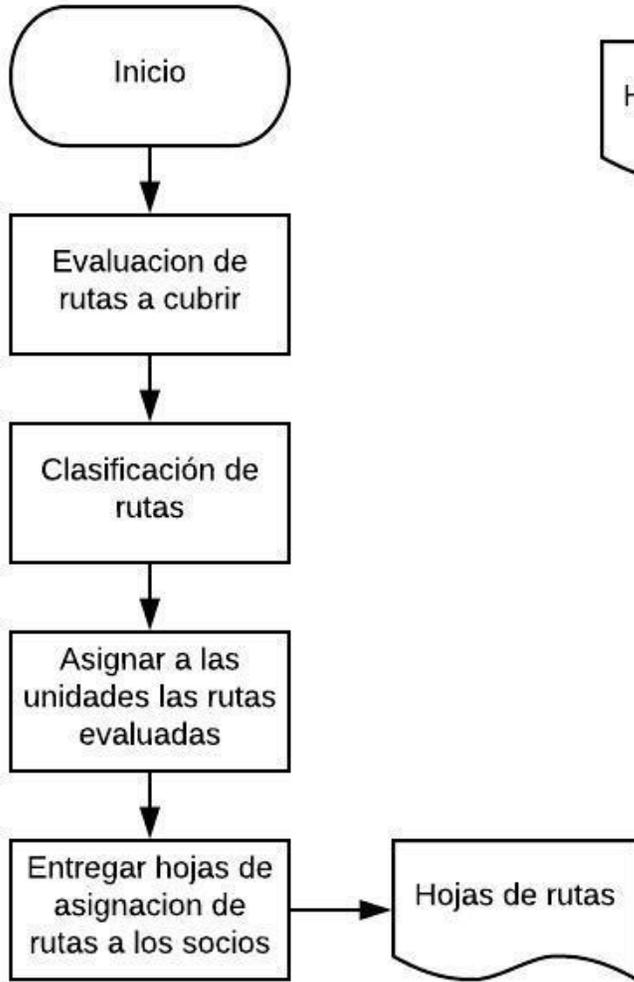
Procedimiento de asignación de rutas

<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE Manual de Procesos Procedimiento de asignación de rutas</p>	
<p align="center">PROCESOS</p>	<p align="center">RESPONSABLE</p>
<p>Evaluación de las rutas dentro de la ciudad a cubrir por las unidades.</p>	<p align="center">Comisiones de Trabajo</p>
<p>Clasificación de las rutas, y asignación a las unidades las rutas evaluadas.</p>	<p align="center">Comisiones de Trabajo</p>
<p>Entrega de las hojas de asignación de rutas a los socios.</p>	<p align="center">Comisión de Trabajo</p>
<p>Reciben las hojas de rutas asignadas, para su respectivo cumplimiento.</p>	<p align="center">Socios</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

Comision de Trabajo



Socios

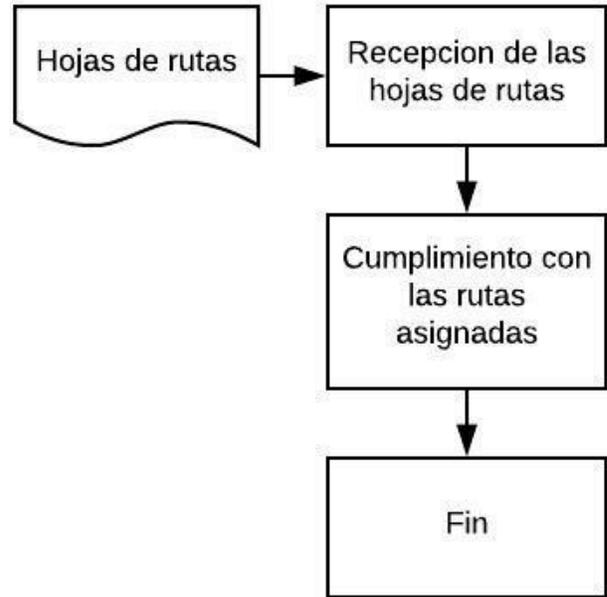


Figura 17. Procedimiento de asignación de rutas.

Tabla 35

Procedimiento de control de servicio de transporte

<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE Manual de Procesos Procedimiento de servicio de transporte</p>	
<p align="center">PROCESOS</p>	<p align="center">RESPONSABLE</p>
<p>Se encargan de controlar que se dé cumplimiento de las rutas asignadas a las unidades de transporte. A su vez las unidades y los choferes.</p>	<p align="center">Comisiones de Trabajo</p>
<p>Realiza las ordenes de salida de cada unidad a las rutas asignadas.</p>	<p align="center">Comisiones de Trabajo</p>
<p>Reciben la orden de las salidas vehiculares, y genera información del día de trabajo de la unidad.</p>	<p align="center">Socios</p>
<p>En el caso que exista retrasos en las rutas o salidas de la frecuencia, calcula las multas correspondientes.</p>	<p align="center">Comisiones de Trabajo</p>
<p>Realiza el cobro de las multas asignadas.</p>	<p align="center">Asistente de Gerencia</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

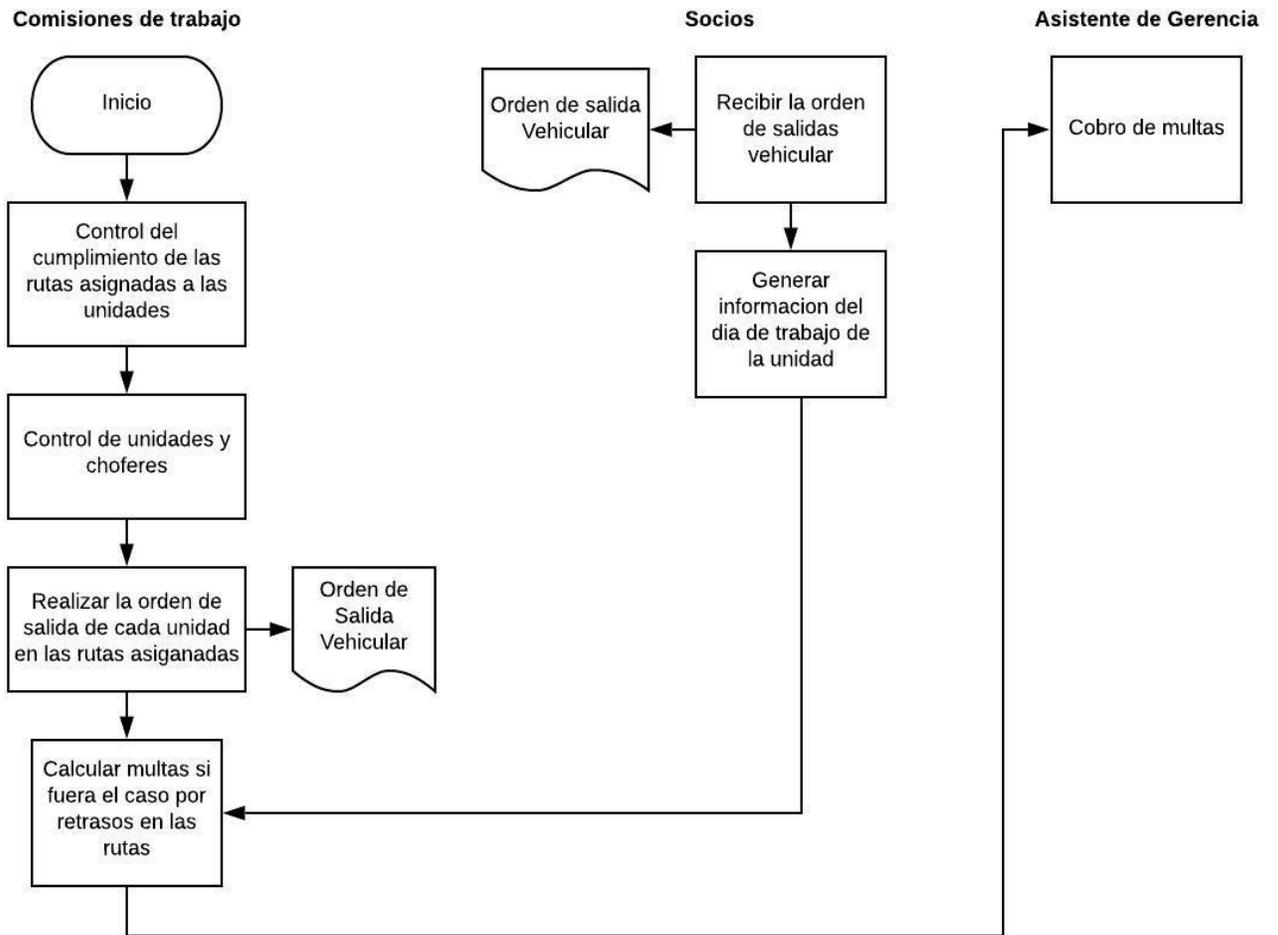


Figura 18. Procedimiento de control de servicio de transporte

Tabla 36

Procedimiento de control de Auditoría Interna

<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE Manual de Procesos Procedimiento de Auditoría Interna</p>	
<p align="center">PROCESOS</p>	<p align="center">RESPONSABLE</p>
<p>Elabora el plan de auditoria tomando en cuenta los lineamientos establecidos la normativa de Auditoría.</p>	<p align="center">Consejo de Vigilancia</p>
<p>Una vez aprobado el plan de auditoria se realizará le elaboración de los documentos de trabajo.</p>	<p align="center">Consejo de Vigilancia</p>
<p>Se realiza la auditoria a los procesos mencionados en el plan de auditoria. Integrando un reporte por sitio auditado</p>	<p align="center">Consejo de Vigilancia</p>
<p>Al finalizar la auditoría, el equipo auditor se reúne para preparar el reporte de trabajo de auditoria y el reporte ejecutivo. El presidente del consejo de vigilancia deberá entregar el informe al consejo de administración.</p>	<p align="center">Consejo de Vigilancia</p>
<p>Reciben el informe de auditoría para su análisis y la evaluación con la alta dirección.</p>	<p align="center">Consejo de Administración</p>
<p>Si existe la necesidad de implementar acciones correctivas y acciones preventivas se las realiza, caso contrario se prosigue con la mejora continua.</p>	<p align="center">Consejo de Administración</p>
<p>En el caso que se haya aplicado las acciones correctivas y preventivas se da seguimiento.</p>	<p align="center">Consejo de Vigilancia</p>

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

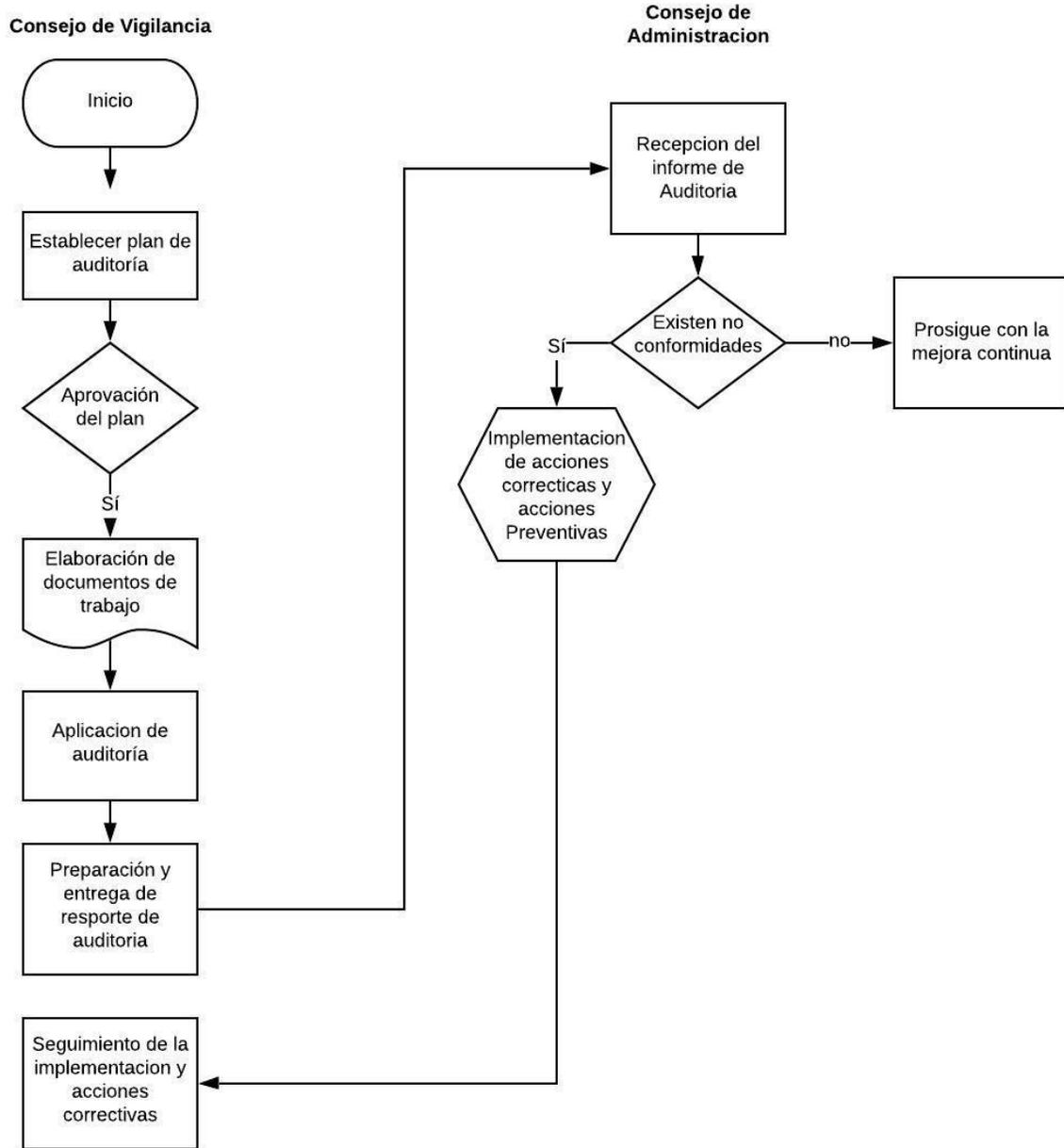


Figura 19. Procedimiento de auditora interna

3.6.2. Plan de Capacitación y Desarrollo para el Talento Humano

Tabla 37

Plan de capacitación y desarrollo para el talento humano

#	Actividad	Responsable	Registro
1	Inducción Inicial del Personal en materia de riesgos (Marco Teórico-Práctico)	Experto en el Área de Riesgos	Día 1
2	Presentación del Equipo de Trabajo Desarrollo Conceptual de Riesgos, Tipos de Riesgos, disminución y acciones a emprender para alcanzarlo. Definición de Plan de Mitigación de Riesgos.	Experto en el Área de Riesgos	Día 2
3	Presentación de casos prácticos de Disminución de Riesgos, identificación y revisión de casos	Experto en el Área de Riesgos	Día 3
4	Revisión de Conocimientos a través de una Evaluación aplicada al Personal participante por parte del Profesional Experto	Experto en el Área de Riesgos	Día 4
5	Cierre: Entrega de Certificación		Día 5

Fuente: Investigación

Elaboración: La Autora

3.6.3. Plan de Mitigación de Riesgos

Tabla 38

Plan de mitigación de riesgos

Objetivo	Medida	Responsable	Prioridad	Tiempo de inicio/fin	Indicadores	Recursos
Alcanzar de manera eficaz y eficiente los procesos administrativos	Estructurar de manera adecuada la organización	Asamblea General	1		Taller de aprendizaje de trabajo en equipo.	Gerente Asamblea General
	Elaborar manual de funciones				Manual de funciones y políticas institucional	
	Definir políticas institucionales					
Brindar un servicio de transporte urbano de forma ininterrumpida	Planificar rutas adecuadas para evitar retrasos y buen manejo del tiempo	Asamblea General	1		Hoja de ruta de choferes	Gerente Comisiones de Trabajo
Brindar un servicio de calidad y eficiencia a los usuarios	Restaurar vehículos en mal estado	Asamblea General Comisiones de Trabajo	1		Ficha técnica del vehículo de transporte	Asamblea General Chofer Comisiones de Trabajo

Fuente: Investigación

Elaboración: La Autora

3.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Tabla 39

Registro diario de asistencia

REGISTRO DIARIO DE ASISTENCIA				
NOMBRES-APELLIDOS	Hora de Entrada	FIRMA	Hora de Salida	Clave

Fuente: Investigación

Elaboración: La Autora

CLAVES:

- P= PERMISO
- C= COMISIÓN
- V= VACACIONES
- M= REPOSO MEDICO
- HC= HORARIO CUMPLIDO
- RJ= RETARDO JUSTIFICADO

OBSERVACIONES DEL SUPERVISOR:

Formato de Inspección de Vehículos

La inspección de los vehículos se realiza cada 15 días, la persona encargada de realizar es un mecánico asignado por la cooperativa con la finalidad de brindar un servicio de transporte a los usuarios del canto Ibarra.

Tabla 40

Inspección de vehículos

	PROCESO	Prestación de los Servicios Generales	Código	CTS01
	FORMATO	Inspección preoperacional de vehículos	Versión	1
DATOS		DESCRIPCION DE DAÑOS OBSERVADOS		
MES:				
DIA:				
# DE UNIDAD:				
MODELO:				
PLACA:				
KILOMETRAJE:				
CONDUCTOR:				
# DE LICENCIA:				

DOCUMENTOS	Si	No	KITS DE EMERGENCIA			Si	No	HERRAMIENTAS		Si	No
Licencia de Transito			Chaleco fotoluminiscente					Gata			
Revisión técnica-mecánica			Linterna con pilas					Cruceta			
Seguro Obligatorio			Extintor					Cables de arranque			
Licencia de conducción			Triangulo fotoluminiscente					Caja de herramientas			
Rutas, GPS			Botiquín completo					Tacos			
Contactos de emergencia			Guantes de seguridad					Llanta de emergencia			
VIDRIOS / ESPEJOS	Bueno		Regular	Malo	LUCES			Bueno	Regular	Malo	
Parabrisas					Bajas						
Espejo retrovisor					Direccionales						
Retrovisor interno					Anti-neblina						
Limpia Parabrisas					Luce de cabina						
Vidrio Trasero					Luces de Emergencia						
FLUIDOS	Bueno		Regular	Malo	NEUMÁTICOS			Bueno	Regular	Malo	
Aceite motor					Delantero derecho						
Liquido de freno					Delantero izquierdo						
Refrigerante					Posterior derecho						
Agua parabrisas					Posterior izquierdo						
Dirección Hidráulica					Llanta de emergencia						

Otros	Bueno	Regular	Malo	Otros	Bueno	Regular	Malo
Bocina				Mandos eléctricos			
Cinturones				Freno de mano			
Tablero de controles				Gancho de remolque			
Estados de los asientos				Ventanas			
Estado de la tapicería				Puertas			
Observaciones (Describir cualquier condición anormal observada en la revisión):							

Fuente: Investigación

Elaboración: La Autora

3.8. MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Con el objetivo de cumplir con las metas y objetivos planteadas por la cooperativa en el manual de control interno para poder ejercer un seguimiento correcto al personal de la empresa.

Tabla 41

Control de funciones

 COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE		
PROCESO		CONTROL DE FUNCIONES
No	Responsable	Actividades
1	Gerente	Verificar que el personal cumpla con las funciones, tareas asignadas a su puesto de trabajo.
2	Gerente	Revisar que las disposiciones legales, reglamentarias se estén aplicando con los procesos: operativos, administrativos, contables, financieros.
3	Gerente	Asegurar el correcto y oportuno seguimiento a la gestión operativa, administrativa y contable financiera que garantice la correcta ejecución de las funciones del personal.
4	Gerente	Revisar el cumplimiento de los instrumentos, mecanismos de gestión organizacional y características de las funciones del personal entorno a la planeación, verificación de información
5	Gerente	Remitir un informe a presidencia sobre el control de funciones que se realiza el personal
6	Presidente	Recibe el informe aprueba y envía a gerencia, caso contrario realiza las respectivas observaciones.

Fuente: Investigación

Elaboración: La Autora

Plan de Cumplimiento de Actividades

Tabla 42

Plan de cumplimiento de actividades

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Estructurar el organigrama adecuado para la cooperativa	Asamblea General												
Diseñar un manual de funciones y políticas institucionales	Asamblea General												
Diseñar un plan de mitigación de riesgos	Asamblea General												
Restaurar vehículos en mal estado	Dueño de la unidad de transporte												
Capacitación de atención al cliente a los choferes de las unidades	Gerencia												

Fuente: investigación

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO IV

4. VALIDACIÒN

4.1 INTRODUCCIÒN

Un elemento importante antes de realizar un trabajo, estudio o proyecto realizado es indispensable realizar una validación del mismo antes de su aplicación o ejecución debido que de no hacerlo representaría asumir riesgo de construir una propuesta en base a simples conjeturas, percepciones o más bien hipótesis, que sin duda conllevarán a un fracaso seguro; es por ellos, que el presente trabajo se realiza la validación del diseño presentado para el fortalecimiento de la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre con la finalidad de aportar con un documento confiable y aplicable.

De hecho se hace necesario realizar esta validación para que la investigación que genera el diseño propuesto pueda ser aplicable a la Cooperativa, el objetivo del mismo busca establecer las actividades y procesos que le brinden a la empresa la guía necesaria para mantener su crecimiento registrado hasta la actualidad, preparada para afrontar cambios que este crecimiento continuo exige sin que afecte a su equilibrio, asegurando el bienestar de su contingente humano, estabilidad y solvencia en general de la cooperativa.

Con el presente diseño para la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre se pretende mejorar la eficiencias y eficacia a nivel operativo y financiero, que permita el crecimiento sostenido que ha tenido la misma desde su fundación y cambiar las políticas de manejo que se efectúan actualmente con una administración no adecuada.

4.2 MÉTODO DE VERIFICACIÓN

Mediante la aplicación de este método se pretende validar que la implementación de la propuesta mitigará las debilidades que se han encontrado dentro de la Cooperativa, los instrumentos a utilizar para el efecto estarán basados en los indicadores y variables de la matriz diagnóstica puesto que ésta resume la problemática.

Para lograr lo expuesto se ha diseñado la presente matriz de validación, exponiendo los puntos a validar, el método de calificación asignado y posteriormente la interpretación de los resultados obtenida.

MATRIZ DE VALIDACIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO, FINANCIERO Y CONTABLE

Cooperativa 28 de Septiembre

No .	Variable	Indicadores	Calificación			Observaciones
			Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable	
1	Ambiente de Control	Visión				
2		Misión				
3		Valores Corporativos				
4		Organigrama Estructural				
5		Políticas Institucionales				
6	Evaluación de Riesgos	Riesgos Administrativos				
7		Riesgos Financiero				
8	Actividades de Control	Proceso Administrativos				
9		Proceso Financiero				

10	Información y Comunicación	Sistema de información				
11		Política de Información y Comunicación				
12		Canales de Comunicación				
13	Monitoreo y Seguimiento	Informes de Seguimiento				
		Total				

4.2.1 FACTORES A VALIDAR

Proceso de Ambiente y Control

- Misión
- Visión
- Valores Corporativos
- Organigrama Estructural
- Política Institucional

Evaluación de Riesgos

- Riesgo Administrativos
- Riesgos Financieros

Actividades de Control

- Procesos Administrativos
- Procesos Financieros

Información y Comunicación

- Sistema de Información
- Política de Información y Comunicación
- Canales de Comunicación

Monitoreo y Seguimiento

- Informe de Seguimiento

4.2.2 MÉTODO DE CALIFICACIÓN

Para el proceso de validación se propone el siguiente esquema de validación para las diferentes variables:

3 = Muy Aplicable.

2 = Aplicable.

1 = Poco aplicable.

4.2.3 RANGOS DE INTERPRETACIÓN

Con el objetivo de establecer una manera fácil y clara la aplicabilidad del diseño propuesto para el fortalecimiento de la empresa se implementaron los siguientes rangos:

68% - 100% = Muy Aplicable.

34% - 67% = Aplicable.

0% - 33% = Poco Aplicable.

Cabe indicar que la lógica aplicada a estos rangos se la obtiene del producto del puntaje definido por el total obtenido en la sumatoria de la calificación dada a cada pregunta efectuada en la tabla de validación propuesta y finalmente aplicando una regla de tres para obtención de un resultado porcentual.

Es decir:

$$V = \frac{CO}{CT} \times 100$$

Dónde:

V = validación.

CO = Calificación Obtenida.

Se obtiene de la sumatoria total del puntaje obtenido en cada parámetro.

CT = Calificación Total.

Se obtiene de la multiplicación de la calificación más alta por el total de indicadores.

4.3 ESTUDIO ESTRATÉGICO

Teniendo claras las principales debilidades de la empresa, cabe acotar lo siguiente:

- El hecho de no contar con la implementación de cultura de riesgo hace de no poseer los reportes de los posibles daños que puedan afectar leve o gravemente en el manejo adecuado de las actividades en la función administrativa de la cooperativa y por lo tanto afecta el aprovechamiento de las oportunidades.
- Al no poseer una cultura de riesgo es evidente que no tiene un plan de mitigación de riesgos interno y externos no existe un plan de mitigación de riesgos internos y externos. El mismo permitiría identificar de manera oportuna los tipos de riesgo que puedan afectar o actualmente se encuentre expuesta la cooperativa, con un plan de mitigación de riesgos estos se podrían llevar a resolverlos o por lo menos llevarlo a hasta un límite de márgenes aceptables para la Cooperativa 28 de Septiembre.
- Y por último y no importante no se tiene un sistema de información para la identificación real de riesgos potenciales y por lo tanto si actividades de control para la protección física del mismo consumible, activo fijo, así como su persona, lo cual ponen en un punto muy vulnerables a la cooperativa.

4.4 DESCRIPCION DEL ESTUDIO

Durante el desarrollo de la investigación a la Cooperativa 28 de Septiembre se evidencias las debilidades que presenta la empresa en cada una de cada área en la cual se encuentra estructuradas con la implementación de este diseño se pretende disminuir o mitigar esas debilidades, y por supuesto antes de implementar dicho diseño se debe aplicar un proceso de validación de la aplicaciones de las acciones a implementar para lograr el presente objetivo, es

por eso que se presenta a continuación la matriz de validación que nos permita determinar el hecho de una manera correcta y sencilla.

4.4.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO

Validar El diseño Diseñar un Sistema de Control Interno para la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura.

4.4.2 EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo que intervino en la validación de la presente propuesta son los siguientes:

Elaboración de la matriz

- Autora Johanna Aguirre

Aprobación de la matriz

- Tutor de tesis Ing. Paúl Toro

Validadores:

- Gerente General de la cooperativa Ingeniera Diana Estévez.

4.5 RESULTADOS

No	Variable	Indicadores	Calificación			Observaciones
			Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable	
1	Ambiente de Control	¿Considera usted que la Visión es mejorable?		x		
2		¿Considera usted que la Misión es mejorables?		x		
3		¿Considera usted que los Valores		X		

		corporativos es mejorables?				
4		¿Existen políticas y procedimientos apropiados para la autorización y aprobación por parte del nivel jerárquico adecuado sobre las operaciones y actividades que desarrolla la entidad?		X		
5		¿Los funcionarios tienen conocimiento de los reglamentos específicos y manual de procesos?	X			
6		¿Promueve la dirección una cultura de riesgos?	X			
7	Evaluación de Riesgos	¿La cooperativa ha implementado técnicas para la identificación de riesgos externos e internos?	X			Informe de auditorías internas y externas

8	Actividades de Control	¿La entidad evalúa el desempeño de funcionarios?			X	Presentan Informe mensual de las actividades realizadas.
9		¿La gestión de la dirección está orientada hacia el cumplimiento de los objetivos bajo criterios de eficiencia en el marco legal que rige las actividades de la cooperativa?			X	Solo se rigen por el plan operativo.
10	Información y Comunicación	¿La cooperativa ha implementado técnicas para la identificación de riesgos externos e internos?	X			
11		¿La entidad ha desarrollado sistemas de información para la identificación de riesgos potenciales?	X			
12		¿Qué canales de comunicación posee la cooperativa?			X	Solamente se coloca un teléfono en cada unidad

13	Monitoreo y Seguimiento	¿La dirección decide sobre las acciones necesarias para corregir las deficiencias informadas por Auditoría Externa?		X		Solamente el seguimiento se hace a través de auditoría externa
		Total	15	14	1	

- **Calificación Total**

Total Indicadores	Calificación más alta	Calificación Total (TlxCA)
13	3	39

- **Calificación Obtenida**

MUY APLICABLE	15
APLICABLE	14
POCO APLICABLE	1
Total	30

4.5 EVALUACIÓN

Una vez realizada la calificación en la matriz de validación, resumida en la siguiente fórmula, se estima que:

$$V = \frac{CO}{CT} \times 100$$

Aplicando la presentación ecuación tenemos:

$$V = \frac{30}{39} \times 100$$

$$V = 76.92$$

Observando los rangos de validación se considera al diseño como “Muy Aplicable”

Rangos de Validación

- 68% - 100% = Muy Aplicable.
- 34% - 67% = Aplicable.
- 0% - 33% = Poco Aplicable.

El Diseño del Sistema de Control Interno para la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre de la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, es Muy Aplicable basados en los rangos de validación establecidos anteriormente en el presente documento.

Conclusiones y Recomendaciones

Después de haber culminado con el proceso de investigación, que ha permitido la formulación del Sistema de Control Interno en la Cooperativa 28 de Septiembre, se han cumplido con todos los objetivos planteados en la investigación, logros y hallazgos que se resumen en las siguientes conclusiones y recomendaciones.

Conclusiones:

- Después de analizar el diagnóstico situacional en la cooperativa 28 de Septiembre de la ciudad de Ibarra a través de la entrevista y el FODA se llegó a la conclusión que dentro de la cooperativa existen algunas falencias con respecto a la evaluación y mitigación de riesgos que afecten a cumplimiento de los objetivos y metas planteadas.
- La información recopilada en el marco teórico permite validar el desarrollo de Sistema de Control Interno debido a que proporciona bases teóricas y científicas referente a la propuesta planteada.
- La propuesta del Sistema de Control Interno para la cooperativa permite garantizar la confiabilidad, integridad de la información, protegiendo los recursos de la cooperativa, mejorar la capacidad de visión integral, de supervisión que promueva el desarrollo organizacional y la obtención de información verificable, razonable y oportuna.

- Con la implantación del Sistema de Control Interno en la cooperativa, resultara positiva porque permitirá mitigar, minimizar los eventos que potencialmente pudieran ocasionar efectos negativos en los procesos administrativos, financieros y operativos, así mismo como la consecución de sus objetivos y metas.

Recomendaciones:

- Para evitar que sigan existiendo falencias dentro de la cooperativa es necesario implementar este documento en el cual se especifica el control que se da a los posibles riesgos para de esta manera alcanzar los objetivos y metas trazadas.
- Con la definición de los conceptos planteados se logrará que los miembros de la cooperativa adopten buenos conocimientos para desempeñar adecuadas prácticas administrativas, a través de una gestión ética, participativa, con responsabilidad social, que garantice un adecuado manejo de los procesos dentro de la cooperativa.
- Con la aplicación de la identificación y evaluación de riesgos internos y externos como un proceso de gestión administrativa, la gerencia tendrá las posibilidades de desarrollar estrategias, procedimientos en las unidades organizacionales de la compañía, para establecer acciones para que no afecte al logro de los objetivos.

- La aplicación del componente de control interno supervisión, permite definir procedimientos para verificar que las actividades operativas y administrativas se cumplan con las normativas técnicas, legales y las regulaciones que exige la Agencia Nacional de Tránsito, las entidades de control estableciendo indicadores para verificar que lo planificado está acorde a las metas esperadas y obtener mejores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión de la cooperativa y un mejoramiento continuo.

Bibliografía

- Aguirre, R., & Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en Mexico. *El buzón de Pacioli*, 1-17.
- Camacho, W., Gil, D., & Paredes, J. (2017). Sistemas de control interno: importancia de su funcionamiento en las empresas. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-13.
- Castañeda Parra, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En Contexto*, 129-146.
- Diario El Comercio. (02 de Julio de 2019). *Diario El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/legisladores-reformas-ley-transito-debate.html>
- Escalante, P. (2014). Una opción de ejercicio profesional independiente para el contador público. *Actualidad contable FACES 17(28)*, 40-55.
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de San Miguel de Ibarra. (2015). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/377058083/Actualizacion-Pdot-Del-Canton-Ibarra-2015-2023>
- González, J. M., Manrique Salas, O., & González Bonilla, O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. *Revista EAN No.69*, 42-59.
- Gonzalez, H. (20 de Julio de 2016). *Calidad y gestión- consultoría para empresas*. Obtenido de <https://calidadgestion.wordpress.com/tag/mapa-de-procesos/>
- Hill, B. (s.f.). *La voz de Houston*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- La Hora. (21 de Febrero de 2019). *La Hora*. Obtenido de <https://lahora.com.ec/imbabura/noticia/1102224125/renovaran-buses-de-la-28-de-septiembre>
- Manene, M. (28 de Julio de 2011). Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/07/Los_diagramas_de_flujo_su_definicion_objetivo_ventajas_elaboracion_fase.pdf
- Mantilla, S. A. (2013). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Perdomo, A. (2004). *Fundamentos de control interno*. México: Editoria Internacional Thomson Editores.
- Pérez Gutiérrez, J., & Lanza Gonzáles, E. (2014). Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación. *Observatorio de la Economía Latinoamericana N°201*, 1-12.
- Rodríguez Valencia, J. (2005). *Como aplicar la planificación estratégica a la empresa pequeña y media empresa*. Mexico: International Thomson editores.
- Sanabria, V. (25 de Enero de 2018). Importancia del diseño de la estructura organizacional. *La Republica.net*, pág. 1. Obtenido de Importancia del diseño de la estructura.

Urdaneta, R. (2015). *Linkedin*. Obtenido de La cultura en el ambiente de control:
https://www.linkedin.com/pulse/la-cultura-en-el-ambiente-de-control-renato-urdaneta?trk=portfolio_article-card_title

Vitez, O. (s.f.). *La voz de Houston*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-establecer-objetivos-en-una-empresa-9374.html>

Vivanco Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organizacion. *Universidad y Sociedad* , 247-252.

ANEXOS



ANEXO N°1

FICHA DE OBSERVACIÓN

Universidad Técnica del Norte

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CPA

Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN			
Nombre de la Empresa:	Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre		
Elaborado por:	Johanna Aguirre		
Fecha:	12 Agosto del 2019		
Hora:	11:00 am		
INDICADORES	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Posee la Cooperativa la Misión, Visión y Valores Corporativos.	X		
Organigrama	X		
Control de las Actividades	X		Presentan Informe mensual de las actividades realizadas.
Informes de Seguimiento	X		Informe de auditorías internas y externas
Sistema de Información para la Evaluación de los Riesgos		X	
Plan de Mitigación de Riesgos		x	
Respaldo de Documentos	X		Poseen un archivo físico y digital de los documentos y operaciones que realizan.



ANEXO N°2

FORMATO ENCUESTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

ENCUESTA

Encuesta dirigida a socios de la Cooperativa de transporte “28 de Septiembre”

OBJETIVO: Obtener conocimiento del diagnóstico situacional en la que se encuentra la Cooperativa de transporte 28 de Septiembre.

11. Conoce usted si la cooperativa cuenta con:

- () Misión
- () Visión
- () Valores Corporativos

12. ¿Con que frecuencia se desarrollan eventos de socialización de la estructura organizacional de la cooperativa?

Mensual () Trimestral () Semestral ()

13. Se han desarrollado eventos de socialización sobre las políticas institucionales?

Si () No ()

14. ¿Se da cumplimiento a las políticas establecidas en el reglamento interno al momento de tomar decisiones?

() Siempre () Casi Siempre
() Algunas Veces () Muy Pocas Veces () Nunca

15. ¿Como considera usted el nivel de comunicación entre directivos y socios?

Muy Buena Buena Regular

16. ¿Que aspectos cree usted que deberían tomarse en cuenta para mejorar el desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa?

planificación Organización

Organización Control

Comunicación

17. ¿Cómo considera usted el manejo financiero de la Cooperativa?

Muy Bueno Bueno

Regular

18. Los informes que brinda la administración de la situación económica de la cooperativa es entregada a tiempo?

Siempre Casi Siempre

Algunas veces Muy pocas veces

Nunca

19. ¿Cómo considera usted la atención al cliente en la cooperativa?

Muy Bueno Bueno

Regular

20. ¿Según su criterio, como se encuentran las unidades en las que se brinda el servicio?

Muy mal Mal

Medianamente Bien

Muy Bien

INFORMACION PERSONAL

EDAD: 18-25 () 26-35 () 36-45 () 46-55 () 56 en adelante ()

SEXO: Masculino () Femenino ()

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ANEXO N°3 GUÍA ENTREVISTA

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

Entrevista dirigida al personal administrativo de la cooperativa de transporte “28 de Septiembre”

OBJETIVO: obtener conocimiento del diagnóstico situacional en la que se encuentra la Cooperativa 28 de Septiembre.

1. ¿Se efectúa capacitaciones acerca de las estrategias como una herramienta para evaluar la gestión de la entidad?
2. ¿Los manuales de procedimiento administrativo y financiero ayudan a buen funcionamiento de la empresa?
3. ¿La estructura organizacional es adecuada para el tamaño y las actividades de sus operaciones?
4. ¿Existe una adecuada supervisión y monitoreo de las operaciones que se realizan en la cooperativa?
5. ¿Cuál es la normativa por la que se rige la Cooperativa?

6. Que mecanismos utiliza para promover la dirección una cultura de riesgos.
7. La cooperativa ha implementado técnicas para la identificación de riesgos externos e internos.
8. La entidad ha desarrollado sistemas de información para la identificación de riesgos potenciales.
9. Posee un plan de mitigación de riesgos en los procesos financieros y administrativos de la cooperativa.

INFORMACIÓN PERSONAL

Edad:

Sexo:

Años de presentación de servicios:

Cargo:



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

GUÍA ENTREVISTA

Entrevista dirigida al/la Contadora/or de la cooperativa de transporte "28 de Septiembre"

OBJETIVO: obtener conocimiento del diagnóstico situacional en la que se encuentra la Cooperativa 28 de Septiembre.

10. La cooperativa ha diseñado actividades de control para la protección física de los activos financieros.

11. La cooperativa posee actividades de control para la protección física de los documentos de respaldo.

12. La cooperativa tiene diseñado actividades de control en los registros contables.

13. Como actúa el departamento de contabilidad para corregir las deficiencias informadas por Auditoría Externa.

14. Se presenta a dirección la información analítica, financiera y operativa que le permita tomar decisiones oportunamente.

15. Se realiza un seguimiento de las acciones efectuadas para comprobar la implementación de las recomendaciones. ¿cuales?

16. Que documentos utiliza para el registro contable?

INFORMACIÓN PERSONAL

Edad:

Sexo:

Años de presentación de servicios:

Cargo:



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

GUÍA ENTREVISTA

Entrevista dirigida al consejo de vigilancia de la cooperativa de transporte "28 de Septiembre"

OBJETIVO: obtener conocimiento del diagnóstico situacional en la que se encuentra la Cooperativa 28 de Septiembre.

11. La cooperativa ha diseñado una coordinación suficiente entre las distintas áreas y unidades funcionales.

12. Que actividades de control utilizan para asegurar que las áreas y unidades funcionales cuenten con recursos suficientes para un desempeño acorde con los objetivos a cumplir.

13. La entidad ha implementado canales de comunicación que faciliten la retroalimentación.
¿Cuáles?

14. La dirección decide sobre las acciones necesarias para corregir las deficiencias informadas por Auditoría Externa. ¿Cuáles?

15. Que mecanismos utilizan para dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones de auditoria.
16. En el caso que identifiquen el incumplimiento de las recomendaciones identificadas por auditoria que acciones toman ustedes como consejo de vigilancia.
17. Que mecanismos implementan ustedes como consejo de vigilancia para el seguimiento de las actividades económicas.
18. Que estrategias utilizan para conocer los riesgos que pueden afectar el
19. Con que frecuencia ustedes realizan arqueos de caja y la revisión de la contabilidad de la cooperativa.
20. En caso de encontrar inconsistencias en los arqueos de caja o falta de documentos de respaldo en la contabilidad que acciones toman como consejo de vigilancia.

INFORMACIÓN PERSONAL

Edad:

Sexo:

Años de presentación de servicios:

Cargo:

ANEXO N°4

FOTOGRAFÍAS DEL TRABAJO DE CAMPO



Figura 20. Trabajo de campo