



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA - CPA

Proyecto de Investigación de grado
previo a la obtención del título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

TEMA:

**EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA
MANÁ” DURANTE EL PERIODO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2010.**

AUTORA:

Egda. GLENDA MARIANA BARROS RODRÍGUEZ

TUTOR:

Ing. AGUSTÍN LEIVA PÉREZ. Ph.D.

QUEVEDO – LOS RIOS – ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN

Ing. Agustín Leiva Pérez, Ph.D.

DIRECTOR DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

CERTIFICA:

Que, la Sra. Barros Rodríguez Glenda Mariana, realizó el proyecto de investigación titulado **EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ” DURANTE EL PERIODO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**, bajo mi dirección cumpliendo con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Agustín Leiva Pérez, Ph.D.

DIRECTOR



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A

Proyecto de Investigación de grado
previo a la obtención del título de
Ingeniera en Contabilidad y Auditoría

TEMA:

**EJECUCIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”
DURANTE EL PERIODO DEL 01 DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2010.**

APROBADO

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL -----

MIEMBRO DEL TRIBUNAL -----

MIEMBRO DEL TRIBUNAL -----

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2012

AUTORÍA

Yo, Glenda Mariana Barros Rodríguez, voluntariamente como autora exclusiva del presente Proyecto de Investigación cedo los derechos de autoría, el mismo que es original, autentico y personal.

Todos los efectos académicos y legales que se desprenden del presente Proyecto de Investigación son de mi responsabilidad.

Glenda Barros Rodríguez

C.I. 171267118-7

DEDICATORIA

El presente Proyecto de Investigación lo dedico a Dios que con su infinita bondad ilumina cada paso que doy, dándome la fortaleza suficiente para seguir adelante permitiéndome que mi meta se cumpla.

A mis padres por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, sus ejemplos, por la motivación constante que me ha permitido ser una mejor hija y persona de bien, pero sobre todo, por su amor.

Con todo mi cariño a mis 5 hermanos, quienes fueron mis inspiraciones para seguir adelante con perseverancia y esfuerzo, a mis cuñados, a mis queridos sobrinos, que me dieron valor para culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mi esposo por ese optimismo que siempre me impulsó en cada instante de mi vida.

A mis amigos, y a todas las personas que me apoyaron incondicionalmente y siempre creyeron en mí.

Glenda Barros Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Gracias a las personas que me apoyaron y participaron en la realización de mi Proyecto de Investigación, dedicándome su tiempo y conocimiento para la culminación del presente proyecto.

A cada uno que forman parte de mi familia de manera especial a mis padres y hermanos, como también a mi esposo, que a lo largo de mi vida me han apoyado y motivado incondicionalmente en esta etapa de mi formación académica.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo “Campus La Maná” la cual abre sus puertas a jóvenes, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien, de manera especial al M.Sc. Edgar Pastrano Quintana, Coordinador de dicho Campus Universitario, a los Docentes que me transmitieron sus sabios conocimientos durante el proceso de enseñanza para que culmine con éxito esta etapa más de mi vida.

Como también un profundo agradecimiento al Director de tesis al Ing. Agustín Leiva Pérez Ph.D, quien fue la persona que me orientó y guió con paciencia en el desarrollo de este Proyecto.

A quienes conforman la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros la Maná, de manera especial a los Directivos que hicieron posible el desarrollo de la Investigación dándome todas las facilidades para la recopilación de la información.

Glenda Barros Rodríguez

RESUMEN EJECUTIVO

La Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná” (Figura 1.1), nace el 15 de agosto de 1978 con acuerdo ministerial 10 – 99 e inscrita en la Dirección de Cooperativas el 16 de agosto del mismo año, se dedica al transporte de personas y encomiendas a través de las diferentes rutas y hasta los destinos otorgados. El presente trabajo de investigación aborda la evaluación de la influencia de la gestión administrativa que se ha venido desarrollando en la misma, en los resultados de la auditoría administrativa a ejecutarse en ella. Se manejó la hipótesis general de que dicha influencia es negativa, habiéndose verificado la misma a través de las específicas, relacionadas cada una con los indicadores de la variable “Gestión Administrativa”, a saber, dirección, organización, planeación y control. Los resultados de la auditoría administrativa practicada indicaron no satisfacer las exigencias organizacionales, en cuanto a la gestión administrativa. Teniendo esto en cuenta, se elaboró una propuesta consistente en un Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa, dirigido a mitigar o eliminar las inconformidades detectadas, incluyendo un Manual de Funciones, ratificándose el organigrama estructural existente y proponiendo cambios en la misión y

visión, para que estas abarquen todos los elementos que debe contener su construcción, incluso, la dimensión ambiental, que está ausente en las actuales.

(DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIÓN			
1	Título/Title	M	Ejecución de una auditoría administrativa para la optimización de la gestión en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de pasajeros “La Maná” durante el periodo del 01 de julio al 31 de diciembre del 2010
2	Creador/Creator	M	Barros G. Universidad Técnica Estatal de Quevedo
3	Materia/Subject	M	Ciencias Comerciales; Auditoría; Auditoría Administrativa
4	Descripción /Decription	M	La presente investigación se realizó en el cantón La Mana ;Avenida 19 de Mayo y Medardo Angel Silva Provincia de Cotopaxi ,el objetivo de la misma consistió en realizar un auditoría administrativa y financiera a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros La Maná Se concluye que los resultados de la Auditoría Administrativa ejecutada

			<p>en la Cooperativa fueron negatividades significativas en el programa de auditoría, en el control interno, en la narrativa de funciones, en la eficiencia, en el ambiente de control, en el riesgo, en la prueba de detalle de saldo.</p> <p>El nivel de la gestión administrativa y financiera que se desarrolla durante el estudio es significativamente bajo.</p>
5	Editor/Publisher	M	FCE: Carrera Contabilidad Auditoría(CPA) Barros G.
6	Colaborador/Contributor	O	Ninguno
7	Fecha/Date	M	Septiembre/2012
8	Tipo/Type	M	Proyecto de Investigación
9	Formato/Format	R	Doc. Ms Word 97-2003
10	Identificador/Identifier	M	http://biblioteca.uteq.educ.ec .
11	Fuente/Source	O	Investigación empresarial Auditoría administrativa y financiera
12	Lenguaje/Language	M	Español
13	Relación/Relation	O	Ninguno

14	CoberturaCoverage	O	Localización :Ámbito empresarial
15	Derechos/Rights	M	Ninguno
16	Audiencias /Audience	O	Proyecto de Investigación (Research Project)

INDICE

CONTENIDOS	PÁG.
CARÁTULA.....	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
APROBACIÓN DE MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....	iii
AUTORÍA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN EJECUTIVO.....	vii
(DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIÓN.....	viii
INDICE.....	x
INTRODUCCIÓN.....	xiii
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	2
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	4
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.3.1. Sistematización del problema.....	6
1.4. DELIMITACIÓN.....	7
1.4.1. Delimitación temporal.....	7
1.4.2. Delimitación espacial.....	7
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.6. CAMBIOS ESPERADOS.....	8
1.7. OBJETIVOS.....	8
1.7.1. General.....	8
1.7.2. Específicos.....	8
1.8. HIPÓTESIS.....	9
1.8.1 Hipótesis general.....	9
1.8.2. Hipótesis específicas.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.1.1. Organismo Social.....	11
2.1.2. Gestión administrativa o administración.....	11

2.1.3. Características de la administración.....	13
2.1.4. Importancia de la Administración.....	14
2.1.5. Principios de la gestión administrativa.....	14
2.1.6. Proceso de gestión administrativa.....	17
2.1.7. Planeación: Existencia y cumplimiento del Plan Estratégico Institucional	18
2.1.7.1. Cultura Organizacional.....	28
2.1.7.2. Cambio Organizacional.....	29
2.1.7.3. Estudio Administrativo.....	31
2.1.8. Organización.....	31
2.1.8.1. Descentralización Efectiva.....	37
2.1.8.2. Responsabilidad Social.....	41
2.1.9. Dirección.....	42
2.1.9.1. Solución de la Problemática de los Socios.....	50
2.1.9.2. Cumplimiento de las Obligaciones de los Socios: Reglamento.....	52
2.1.9.3. Gestión por Procesos.....	53
2.1.10. Control.....	57
2.1.10.1. Medición y Control de Calidad.....	58
2.1.11. Auditoría Administrativa.....	62
2.1.11.1. Auditoría Externa.....	63
2.1.11.2. Auditoría Interna.....	64
2.1.12. Objetivos de la auditoría administrativa.....	65
2.1.13. Ideas conclusivas sobre la Fundamentación Teórica elaborada.....	68
2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	69
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	73
3.2. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	74
3.4. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN	77
3.3.1. Universo.....	77
3.3.2. Muestra.....	77
3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	78
3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA.....	78
3.5.1. Procedimientos para la obtención de la evidencia.....	78
3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	80

3.7. FIRMA AUDITORA.....	
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.....	81
4.1. HIPÓTESIS.....	82
4.1.1. General.....	82
4.1.2. Específicas.....	82
4.2. VARIABLES.....	82
4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	83
4.3.1. Variable Independiente.....	83
4.3.2. Variable Dependiente.....	83
4.4. RESULTADOS RELATIVOS A LA VARIABLE INDEPENDIENTE: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	84
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
5.1. CONCLUSIONES.....	132
5.2. RECOMENDACIONES.....	132
CAPÍTULO VI. PROPUESTA.....	133
6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	134
6.2. JUSTIFICACIÓN.....	134
6.3. FUNDAMENTACIÓN.....	134
6.4. OBJETIVOS.....	135
6.4.1 Objetivo general.....	135
6.4.2 Objetivos específicos.....	135
6.5 IMPORTANCIA.....	135
6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA.....	136
6.7. FACTIBILIDAD.....	136
6.8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	136
6.8.1. Estrategias que propicien el mejoramiento de la función de Dirección.....	136
6.8.2. Estrategias que propicien la Organización.....	140
6.8.3. Estrategias que propicien la Planeación.....	142
6.8.4. Estrategias que propicien el Control.....	143
6.9. PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES.....	145
BIBLIOGRAFÍA.....	156
ANEXOS.....	158

INTRODUCCIÓN

La Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Mana”, es una empresa dedicada al servicio de la Transportación de Pasajeros y Encomiendas, cuya misión es unir a los Pueblos de todo el Ecuador, empleando choferes con gran experiencia en carreteras y, que se encuentra ubicada en la Avenida 19 de Mayo No. 205 y Los Álamos, barrio: Los Álamos, La Mana, Cotopaxi.

Al momento, la Cooperativa cuenta con 34 años de trabajo, en los que a pesar del ingente esfuerzo de sus socios, persisten en ella problemas con las auditorías administrativas que, entre otras causas, determinan la presencia de deficiencias en la gestión administrativa y financiera, por lo que es de esperar que una vez considerados los resultados de la auditoría que, a través del presente trabajo se realizó, puedan ser eliminadas o, al menos mitigadas, las falencias detectadas en la organización.

Es decir, que una vez determinados los resultados de la auditoría administrativa y el nivel de gestión, se elaboró un Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa y Financiera de la Institución.

El presente informe de investigación consta de seis capítulos, a saber:

- I. Marco Contextual de la Investigación
- II. Marco Teórico de la Investigación
- III. Metodología de la Investigación
- IV. Análisis e Interpretación de los Resultados en Relación con la Hipótesis de Investigación
- V. Conclusiones y Recomendaciones

VI. Propuesta

El primer capítulo de la tesis considera al Marco Contextual del estudio, planteando temáticas como la situación actual de la problemática; el problema de investigación y su delimitación; la justificación; el objetivo general y los específicos, así como los cambios esperados una vez que quede implementada la propuesta que resuelve el problema de investigación.

El segundo capítulo abarca los aspectos relacionados con el Marco Teórico, donde, a partir de los objetivos específicos y las variables de la investigación, se analizan e interpretan tópicos como las fundamentaciones conceptual y teórica de las variables del estudio y, el análisis de la hipótesis de investigación, operacionalizándose las variables.

En el tercer capítulo se plantea la Metodología del estudio, describiéndose los métodos y técnicas empleados en la medición de las variables. Se construye, metodológicamente el objeto de investigación y se explica la forma en que se construyó el marco teórico. También se describe la recolección, análisis e interpretación de los datos empíricos y, la elaboración del informe de investigación.

En el cuarto capítulo se desarrolla la Ubicación, Exposición, el Análisis y la Interpretación de los Resultados, todo con base en la hipótesis de investigación, cuya verificación se realizó aplicando métodos estadísticos.

El quinto Capítulo está dedicado a la elaboración de Conclusiones y Recomendaciones, tomando como fundamento a los objetivos específicos de la investigación.

El sexto y último Capítulo abarca la elaboración de la Propuesta que propicia la solución del problema de investigación, una vez implementada y que se titula: “Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA
INVESTIGACIÓN

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Uno de los cantones más importantes de la Provincia de Cotopaxi es La Maná, a través de los años el movimiento productivo, comercial, turístico ha ido creciendo en forma vertiginosa, estos factores influyen en la necesidad de movilizar a personas ya sea desde el cantón hacia fuera o viceversa, es por eso que personas visionarias y con afán de servicio crean una empresa para transportar pasajeros con sede en esta cabecera cantonal.

La Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná” (Figura 1.1), nace el 15 de agosto de 1978 con acuerdo ministerial 10 - 99 e inscrita en la dirección de Cooperativas el 16 de agosto del mismo año, con los siguientes socios fundadores: señores Carlos Zamora V, Agustín Zamora R, Edgar Frías B, Rafael Segovia, Héctor Vayas, Hugo Lazo, Edgar Enríquez, Olmedo Heredia, Manuel Núñez, Roberto Rodríguez, Gonzalo Rodríguez y Carlos Rodríguez.

Obteniendo su permiso de operación con las siguientes rutas y frecuencias. Rutas La Maná - Quevedo, La Maná - Quito, La Maná - Babahoyo, La Maná - Guayaquil, La Maná - Latacunga y La Maná - Ambato, con 49 frecuencias aprobadas, aclarando que la Cooperativa fue la primera que salió a las grandes ciudades de nuestro país, con carrocerías metálicas para dar un buen servicio a la colectividad.

Desde el punto de vista estratégico, la Institución funciona con base en una misión que plantea: “La Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, presta el servicio de transporte y encomiendas en sus diferentes rutas y frecuencias impulsando el desarrollo y fomentando la comunicación en forma continua y permanente con modernas unidades que son herramientas y fuente de trabajo, además cuenta con personal capacitado y comprometido con la

transportación de personas, cuyo único objetivo es de brindar un excelente servicio a sus usuarios”.

Asimismo, la visión plantea: “La Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, está comprometida a ser una Institución de servicio reconocida, innovadora, que buscará la excelencia en el que hacer de la transportación, a través del mejoramiento continuo de sus servicios, mediante el cambio de unidades, capacitación de su personal, mejoramiento del desempeño laboral y que como fruto de este desarrollo, obtendrá el reconocimiento cantonal, provincial y nacional”.

La realización de la presente investigación, dirigida a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” (Figura 1.1), propiciará que los ejecutivos manejen la creación de políticas las cuales enfoquen a la solución de problemas que agobien a la empresa. La interpretación de estos indicadores hace que administradores, empleados, socios, proveedores y usuarios se den cuenta del desenvolvimiento que la Cooperativa presta y ocupa en el negocio del transporte de pasajeros.

Es importante el tomar como herramienta primordial la Gestión Administrativa que se está implementando, para ello se requiere de una investigación en la cual se pueda demostrar cada uno de sus elementos. En el presente informe se conceptualiza tomando en cuenta a varios autores, análisis y sus respectivas conclusiones de la información recopilada, seguido de esto tenemos los objetivos generales y específicos que persigue la interpretación.

Figura 1.1.
Imagen de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros
“La Maná”



Fuente: Archivos de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

En la actualidad se vive en un mundo de cambios, los cuales pasan a una velocidad vertiginosa, sumado a este siglo en donde la globalización prevalece y en consecuencia donde las empresas están cada vez más inmersas en un ambiente de mercados abiertos, implicando para ellas, la necesidad de ser cada día más competitivas. La administración es el eje central sobre el cual gira la empresa, por lo que resulta importante el revisar y hacer un diagnóstico de la misma, con el propósito de detectar problemas y solucionarlos.

La realidad actual de las empresas, de acuerdo al entorno, hace necesario que estas potencien sus actividades, como también es necesario evaluar la condición económica y financiera de cada una de ellas, buscando así la apertura de más

mercados o mejorando sus servicios. Esto permite a la empresa crecer en un mercado cada día más competitivo.

La competencia exige que las empresas se modernicen y vayan a la par con las tecnologías de punta para el manejo y administración de los recursos materiales, económicos y talentos humanos, factores fundamentales en el desenvolvimiento, producción o servicio de una empresa.

La Auditoría Administrativa es una rama de la Auditoría que tiene por objeto investigar, revisar y evaluar a la administración de la empresa ya sea en forma total o por áreas específicas para luego presentar un informe y dar las recomendaciones que se juzguen necesarias. Es un examen detallado de la administración de un organismo realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la Organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, métodos y controles, y su forma de operar.

En la práctica diaria del desempeño de la Institución bajo estudio se han estado presentando dificultades con indicadores de la gestión administrativa como:

- Solución de la problemática de los socios (Dirección).
- Cumplimiento de las obligaciones de los socios (Dirección).
- Gestión por procesos (Dirección).
- Autonomía de gestión administrativa, económica, funcional y operativa (Dirección).
- Descentralización efectiva (Organización).
- Responsabilidad social (Organización).
- Existencia y cumplimiento del Plan Estratégico Institucional (Planeación).
- Medición y control de calidad (Control).
- Sistemas de transparencia y rendición de cuentas respecto de la gestión y servicios que ofrece a la ciudadanía (Control).

Es por ello que se determinó la realización del presente estudio, que investigará los nexos e interrelaciones entre la Gestión Administrativa y la Auditoría Administrativa, ejecutada en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, culminando con la elaboración de un Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa para la misma, como propuesta alternativa de solución de la problemática estudiada.

1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.3.1. Sistematización del problema

¿Cómo influiría la ejecución de una auditoría administrativa en la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”?

Problemas derivados

- ¿Cuál es el nivel de control que se ha desarrollado en la Cooperativa bajo estudio?
- ¿Cómo están segmentadas las funciones, según el análisis de la estructura organizacional de la Cooperativa?
- ¿Cuáles son las falencias existentes en la organización?
- ¿Cuáles son los elementos con que deberá contar un plan de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera para la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”?

1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1. Delimitación Temporal

La investigación se realizó entre los meses Agosto y Noviembre del pasado año 2011; es decir, durante un periodo de unos 120 días.

1.4.2. Delimitación Espacial

Campo: Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

Área: Administrativa.

Aspecto: Aplicación de una auditoría administrativa.

1.5. JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista práctico, los resultados de la presente investigación beneficiarán tanto a las personas internas de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, como a las externas, es decir, sus usuarios; los primeros, sintiéndose complacidos con el trabajo realizado y con el incremento correspondientes de sus ingresos y de su calidad de vida y, los segundos, sintiendo también un estado de satisfacción con la calidad del servicio recibido, incrementándose la fidelidad de ellos para con la empresa.

Desde un ángulo metodológico, el estudio se justifica al considerar que los métodos y técnicas aquí empleados, podrán ser extrapolados a otros contextos de poblaciones y localidades, coadyuvando a la obtención de resultados análogos a los que en la presente investigación se han encontrado.

1.6. CAMBIOS ESPERADOS

- Será conocido el nivel de control que se ha desarrollado en la Cooperativa bajo estudio, a través de la evaluación de la gestión administrativa que se desarrolla en la misma, con base en una auditoría administrativa.
- Quedará determinado cómo están segmentadas las funciones, según el análisis de la estructura organizacional de la Cooperativa.
- Permanecerán determinadas las falencias existentes en la organización, mediante la ejecución de una auditoría y presentación del informe final.
- Se elaborará un plan de mejoramiento de la gestión administrativa y financiera para la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, considerando los resultados de la Auditoría Administrativa ejecutada.

1.7. OBJETIVOS

1.7.1. General

Evaluar la influencia de una auditoría administrativa en la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

1.7.2. Específicos

- Determinar los resultados de la auditoría administrativa a ejecutarse en la Cooperativa.
- Establecer el nivel de la gestión administrativa y financiera que se desarrolla en la Cooperativa.

- Elaborar un Plan de Mejoramiento de la gestión administrativa y financiera para la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, considerando los resultados de la Auditoría Administrativa ejecutada.

1.8. HIPÓTESIS

1.8.1. Hipótesis General

Con la ejecución de una auditoría administrativa se logrará optimizar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

1.8.2. Hipótesis Específicas

- La evaluación de la gestión administrativa, permitirá conocer el nivel de control que se ha desarrollado en la Cooperativa.
- El análisis de la estructura organizacional de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, permitirá determinar cómo están segmentadas las funciones.
- Con la ejecución de una auditoría y presentación del informe final, se obtendrá información sobre las falencias existentes en la organización.

Variable Independiente:

Auditoría administrativa.

Variable Dependiente:

Gestión administrativa y financiera.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO DE LA
INVESTIGACIÓN

2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1.1. Organismo social

Un organismo social es una entidad social con capacidad jurídica para realizar fines específicos, estable y estructurada formalmente, de tal manera que permita la eficiencia del trabajo grupal (en equipo) en la consecución de sus objetivos como Institución, empresa y Organización; es decir, que son unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos, constituidas como colectividades con límites relativamente identificables, con un orden normativo, con escala de autoridad, con sistemas de comunicación, que existen sobre una base relativamente continua en un ambiente, relacionándose con una meta o conjunto de fines.

2.1.2. Gestión administrativa o administración

Se puede conceptualizar a la administración como el esfuerzo humano coordinado para obtener la optimización de todos los recursos a través del proceso administrativo, a fin de lograr los objetivos constitucionales, o sea, es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados, convirtiéndose en una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Puede también ser resumida como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes, coordinando todos los recursos a través de los procesos de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos, trabajando

con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos como Organización formal.¹

La gestión administrativa puede ser considerada como un método por el cual un grupo de cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.

En cuanto a la consideración de la gestión administrativa como ciencia, técnica o arte se puede establecer que, en parte una ciencia, porque se fundamenta en principios y métodos. Tiene su parte de técnica en la aplicación o utilidad práctica. Y es en parte arte porque en la administración se necesita de creatividad para poder alcanzar los objetivos exitosamente. Por lo tanto la administración es un conjunto de las tres.

Los principales términos o elementos que comprende el concepto de gestión administrativa son:

- Objetivo: la administración siempre está enfocada a lograr determinados fines o resultados.
- Eficacia: se refiere a lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
- Eficiencia: esto es hacer las cosas bien. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
- Grupo social: es necesario que exista un grupo social para que se dé la administración.

¹AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.(2009). *Administration Principles*.Ed. McGraw – Hill, Barcelona, España.

- Coordinación de recursos: en la administración se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.
- Productividad: es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

Con estas definiciones se puede decir que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

2.1.3. Características de la administración

La administración posee las siguientes características que la diferencian de otras disciplinas:

- Universalidad. Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que en el ejército, en un hospital, etc.
- Valor instrumental. Como su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: a través de esta se busca obtener determinados resultados.
- Unidad temporal. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente. Es decir que las etapas del proceso administrativo se dan todas al mismo tiempo y no de manera aislada.
- Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una Organización formal.

- Especificidad. Aunque se auxilia de otras ciencias, tiene características propias que le dan un carácter específico; por lo que no puede confundirse con otras disciplinas afines.
- Interdisciplinariedad. La administración se apoya de las ciencias sociales y es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia del trabajo.
- Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican, la rigidez en la administración es ineficaz.

2.1.4. Importancia de la Administración

La importancia de la administración radica en que es trascendente en la vida del hombre, porque es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, pues simplifica el trabajo para lograr mayor productividad, rapidez y efectividad. Incluso en la vida diaria es necesaria la administración. De otra parte, el concepto de administración se usa en la conceptualización de “economía”: La economía es la administración de recursos cuando hay escasez de estos.

2.1.5. Principios de la gestión administrativa²

Se han establecido 14 principios de gestión administrativa, estos principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a las distintas necesidades de las organizaciones:

- a) División del trabajo.** Este principio se refiere a la especialización de tareas. Debe haber una Organización de tal forma que permita la

²KOONTZ, HAROLD. (S/F). *Administración Moderna*. 5ª. Edición. Mc Graw – Hill.

especialización, para que de esta forma se produzca mas con el mismo esfuerzo.

- b) Autoridad y responsabilidad.** No podía haber autoridad sin responsabilidad y que la responsabilidad es el contrapeso indispensable de la autoridad. Un buen jefe debe tener autoridad siempre y cuando lo respalde la responsabilidad.

- c) Disciplina.** Este principio se refiere a la obediencia y a la presencia de respeto de acuerdo a las normas establecidas en la empresa, porque la disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier Organización.

- d) Unidad de mando.** Este principio dice que un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, pues si hay más de una fuente de mando se pueden suscitar conflictos, ya que el empleado no sabrá si obedecer a un jefe u otro. Por eso es importante que haya una sola unidad de mando.

- e) Unidad de dirección.** Este principio se refiere a que debe haber un solo jefe y un solo programa para coordinar el conjunto de operaciones que persiguen un mismo fin, pues solo así se lograrán los resultados deseados.

- f) Subordinación del interés individual al general.** Este principio se refiere a que debe ser más importante el interés de grupo que el interés personal, pues la ambición o la pereza o alguna otra debilidad del hombre pueden hacer que se pierda de vista el interés general en provecho para la empresa por el interés particular.

- g) Remuneración al personal.** Esto se refiere a que el trabajo del hombre debe ser pagado y este pago debe ser justo. Se explican diversos modos de pago que podían ser según las jornadas de tiempo, tarifas por tarea o por trabajo a destajo. Además reflexiono en cuanto a bonos, participaciones de utilidades, pago de directores de nivel medio y superior, pago en especie, trabajo pro bienestar (higiene y seguridad) e incentivos no monetarios.
- h) Descentralización vs. Centralización.** Este aspecto se refiere a que los jefes pueden delegar funciones en sus subordinados en la medida de lo posible, de acuerdo con la función, el subordinado y la carga de trabajo del supervisor y del inferior. Esto quiere decir que cuando un jefe confía en sus fuerzas, su inteligencia y su experiencia, puede extender su acción personal y reducir a sus empleados a simples agentes de ejecución, en este caso se estaría hablando de centralización. En cambio cuando un jefe prefiere recurrir a la experiencia de sus colaboradores, entonces estaríamos hablando de descentralización.
- i) Jerarquía.** Este principio se refiere a que debe de haber una cadena de mando, con esto se refiere a los niveles de comunicación y autoridad que deben de ser respetados, para evitar conflictos e ineficiencias. Dijo también que el abuso de este elemento puede provocar lentitud administrativa o burocracia.
- j) Orden.** Este principio establece que debe haber “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”. En una Organización este principio cambiaría a “un lugar para cada persona y cada persona en su lugar”.
- k) Equidad.** En este principio se establece que todo superior debe ser justo, se debe tener la voluntad de ser equitativo.

- l) Estabilidad del personal.** Es necesario que haya estabilidad en el personal para que se dé el desarrollo del empleado. Esto quiere decir que no debe ser desplazado un empleado cuando apenas concluyó su periodo de aprendizaje, pues no habrá tenido tiempo de rendir en su trabajo.
- m) Iniciativa.** Esto se refiere a que es muy importante la creatividad para lograr el desarrollo de la Organización. La iniciativa de los colaboradores debe ser aprovechada pues de lo contrario la Organización se estancara y será superada por otra. Por ello es importante que los jefes sepan fomentar la iniciativa de su personal.
- n) Espíritu de grupo o unión del personal.** Esto se refiere a que debe haber unión en el personal para que se pueda crear un espíritu de grupo. Hay una serie de enunciados que apoyan este principio, como son: la unión hace la fuerza, la armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella.

2.1.6. Proceso de gestión administrativa

El proceso de gestión administrativa es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un progreso integral. El proceso administrativo se compone de las siguientes etapas:

- Planeación (¿Qué se quiere hacer?)
- Organización (¿Cómo se va a hacer?)
- Dirección (Ver que se haga)
- Control (¿Cómo se ha realizado?)

A continuación se analizarán con mayor detalle.

2.1.7. Planeación: Existencia y cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social (empresa), así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que este funcione eficientemente. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la actuación depende en gran parte de una buena planeación.

La planeación³ consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización, como tal, constituye el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas, todo bajo la óptica de un sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias; es decir, se trata de la determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y de los pasos necesarios para alcanzarlos, a través de técnicas y procedimientos definidos.

Para realizar la planeación hay que seleccionar y relacionar hechos, así como formular y emplear suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree serán necesarias para

³ LEIVA, A. (2006). *Planeación estratégica: Teoría y Práctica*. Fundación FORTIORI, Riobamba, Ecuador.

alcanzar los resultados deseados. Se convierte en una función administrativa continua y dinámica de seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, políticas, procedimientos y programas de una Organización.

Los principales elementos del concepto de planeación se asocian de la forma siguiente:

- Objetivo: resultados deseados.
- Cursos alternos de acción: diversos caminos, formas de acción o estrategias.
- Elección: determinación, análisis y la selección, la decisión más adecuada.
- Futuro: prever situaciones futuras, anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

Se puede decir que la planeación es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. En cuanto a la importancia de la planeación se puede anotar que radica en que:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismos.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- La moral se eleva sustancialmente, ya que todos los miembros de la empresa conocen hacia donde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la empresa.

La planeación se basa en principios que pueden resumirse en la forma siguiente:

- Factibilidad: debe ser realizable, adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas.
- Objetividad y cuantificación: basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios (precisión) expresada en tiempo y dinero.
- Flexibilidad: es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que puedan proporcionar otros cursos de acción a seguir.
- Unidad: todos los planes deben integrarse a un plan general y al logro de los propósitos y objetivos generales.
- Del cambio de estrategias: cuando un plan se extiende, será necesario rehacerlo completamente. La empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos para lograrlos.

Los pasos de la planeación se relacionan según el siguiente ordenamiento:

- a) Detección de la oportunidad de acuerdo con:
 - El mercado

- La competencia
 - Lo que desean los clientes
 - Nuestras fuerzas
 - Nuestras debilidades
- b) Establecimiento de objetivos y metas:
Donde se desea estar, que se quiere lograr y cuando.
- c) Consideración de las premisas de planeación:
En qué ambiente (interno o externo) operarán nuestros planes.
- d) Identificación alternativas:
Cuáles son las alternativas más prometedoras para alcanzar nuestros objetivos.
- e) Comparación de alternativas:
Que alternativa proporcionará la mejor posibilidad de cumplir las metas con el costo más bajo y las mayores utilidades.
- f) Elección de una alternativa:
Selección del curso de acción a seguir.
- g) Elaboración de planes de apoyo, como los planes para:
- Comprar equipo
 - Comprar materiales
 - Contratar trabajadores
 - Desarrollar un nuevo producto
- h) Expresión numérica de los planes mediante la elaboración de presupuestos tales como:
- Volumen y precio de ventas
 - Gastos de operación necesarios para los planes
 - Gastos para equipos de capital.

Como etapas de la planeación pueden anotarse las siguientes:

a) Misión o Propósito

Es la declaración duradera de objetivos que distinguen a una Organización de otras similares. ¿Cuál es nuestro negocio? Describe el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa. De contener las acciones:

- Definir que es la Organización y lo que aspira a ser.
- Ser lo suficientemente específica para auxiliar ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Distinguir a una Organización de todas las demás.
- Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- Ser formulada en términos tan claros que se puedan entender en toda la empresa.

b) Objetivos

Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la Organización. Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Sus características son:

- Deben establecerse a un tiempo específico.
- Se determinan cuantitativamente.

Sus lineamientos son:

- Deben de asentarse por escrito.

- No deben confundirse con los medios o estrategias para alcanzarlos.
- Al determinarlos, debemos recordar las seis preguntas clave de la administración (qué, cómo, dónde, cuándo, quién, porqué).

c) Estrategias

Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones ventajosas. Un área clave de resultados es una actividad básica dentro de una empresa, que está relacionada con el desarrollo total de la misma. Los lineamientos a tener en cuenta en el diseño de estrategias son:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos.
- Determinadas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que éstas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.
- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación

Las características de las estrategias son:

- Se avienen al concepto tradicional militar, al incluir consideraciones competitivas
- Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñadas; una vez alcanzados, a la par del

establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.

- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en su momento fue útil, puede ser, en otro tiempo, la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
- Para cada área clave es necesario establecer una estrategia específica. Es decir, que una estrategia establecida para un área clave, por ejemplo: productividad, no podrá aplicarse para penetración de mercado.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

d) Políticas

Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una Organización.

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan debido a que:

- Facilitan la delegación de autoridad
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre albedrío ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa
- Proporcionan estabilidad y uniformidad en las decisiones
- Indican al personal como debe actuar en sus operaciones
- Facilitan la inducción del nuevo personal

Los lineamientos a considerar en las políticas son:

- Establecerse por escrito para darles validez
- Redactarse claramente y con precisión
- Darse a conocer en todos los niveles donde se vas a interpretar y aplicar
- Coordinarse con las demás políticas
- Revisarse periódicamente
- Ser razonable y aplicable a la práctica
- Estar acorde con los objetivos de la empresa
- Debe ser estable en su formulación
- Ser flexible

e) Programas

Un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución. La importancia de los programas es que:

- Suministran información e indican el estado de avance de las actividades
- Mantienen en orden las actividades, sirviendo como herramienta de control
- Identifica a las personas responsables de llevarlos a cabo, ya que se determina un programa para cada centro de responsabilidad
- Determinan los recursos que necesitan
- Disminuyen los costos
- Orientan a los trabajadores sobre las actividades que deben realizarse específicamente
- Determinan el tiempo de iniciación terminación de actividades
- Se incluyen únicamente las actividades que son necesarias

- Evitan la duplicidad de esfuerzos

Los lineamientos asociados a los programas son:

- Deben participar en su formulación: tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución.
- La determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en el mismo
- Deben ser factibles
- Evitar que los programas se contrapongan entre sí
- Deben establecerse por escrito, graficarse y ser precisos y de fácil comprensión
- El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten, así mismo, debe considerarse las consecuencias que operarán en el futuro.

f) Presupuesto

Es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan. Sus características son:

- Es un esquema, pues, se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente
- Está expresado en términos cuantitativos
- Es general porque debe establecerse para toda la empresa

- Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la Organización
- Es diseñado para un periodo determinado

Sobre la tipología de la planeación puede acotarse lo siguiente:

Los planes en cuanto al periodo establecido se clasifican en

- Corto plazo. Menor o igual a un año.
- Mediano plazo. Uno a tres años.
- Largo plazo. Mayor de tres años.

En los casos de planeación total o integral puede ser clasificada como

- Estratégica. Establece los lineamientos generales de la planeación.
- Táctica o funcional. Determina planes más específicos.
- Operativa. Su función consiste en la formulación y asignación de actividades detalladas.

Las principales técnicas de la planeación se resumen en que para planear eficazmente es imprescindible valerse de herramientas que permitan al administrador optimizar los recursos. Entre las técnicas auxiliares que facilitan la toma de decisiones en la planeación, se destacan:

- Métodos cuantitativos
- Investigación de operaciones:
 - Métodos simples
 - Modelo de transporte
 - Modelo de asignación
 - Redes

- Simulación
- Modelos de inventarios
- Líneas de espera
- Técnicas de ingeniería económica
 - Valor presente
 - Análisis de recuperación
 - Punto de equilibrio
 - Tasa interna de retorno
- Métodos cualitativos
 - Delfos
 - Tormenta de ideas
 - Técnicas de juego (dramatizaciones, casos)
 - Grupos T
 - Puntos fuertes y puntos débiles
 - Cadena de fines y medios

Tres aspectos importantes de la planeación son la cultura organizacional, el cambio organizacional y el estudio administrativo.

2.1.7.1. Cultura organizacional

La cultura organizacionales el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.

La cultura organizacional la podemos comprender como el conjunto de significados y creencias compartidos por todos los miembros de la empresa la cual determina en gran medida la manera de actuar de las personas. Este factor se puede percibir como cliente cuando se entra a un negocio y hace sentir ya sea cómodo o incómodo debido al trato y servicio que recibe. Esto se debe a

que la cultura que se creó en ese establecimiento definirá en gran medida la atmósfera en la cual se desenvolverá el negocio.⁴

Es decir, en las empresas existen aspectos formales e informales. Los aspectos formales son todos aquellos que a “simple vista” y sin lugar a ambigüedades están declarados. Como por ejemplo: La razón social de la empresa, los contratos laborales donde se especifican las reglas con que se trabaja con las personas involucradas, la Misión y Visión, y otras. En este conjunto de conceptos están representadas las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la Organización, comportamientos que pueden o no estar alineados con los objetivos de la Organización. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

2.1.7.2. Cambio organizacional

Cambio Organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se

⁴ GANDILL, H.Y. (2010). *Planeación estratégica en organizaciones sociales y comerciales*. Ed. Mc Graw – Hill, México, D.F.

traducen en un nuevo comportamiento organizacional.⁵ Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la Organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, y otros.
- **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la Organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.

⁵ ANDERSEN, A. (1998). Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma.España.

- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, (resistencia al Cambio) es por ello que cuando una Organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas.⁶

2.1.7.3. Estudio administrativo

El estudio administrativo representa uno de los aspectos más importantes dentro del plan de negocios, ya que si la estructura administrativa es efectiva las probabilidades de éxito son mayores. Para hacer el estudio se debe empezarse por elaborar un organigrama de la empresa, asignar funciones y responsabilidades, dicho estudio debe incluir también una descripción detallada de los costos administrativos acompañado de cifras, el aspecto legal de la empresa, nombrando razón y objeto social, los permisos que requiere y los trámites de constitución necesarios.

2.1.8. Organización

La palabra Organización tiene tres acepciones; la primera, etimológicamente, proviene del griego organon que significa **instrumento**; otra se refiere a la Organización como una **entidad o grupo social**; y otra más que se refiere a la Organización como un **proceso**. Esta etapa del proceso de gestión

⁶ANDERSON A.H. Y BARKER D. (1996) Effective Enterprise and Change Management. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

administrativa se basa en la obtención de eficiencia que sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social.⁷

Después de establecer los objetivos a alcanzar, en la etapa de Organización, es necesario determinar qué medidas utilizar para lograr lo que se desea, y de esto se encarga la etapa de Organización. Entonces, Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Los elementos básicos del concepto Organización son:

- Estructura. La Organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos
- Sistematización. Esto se refiere a que todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.
- Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- Jerarquía. La Organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de responsabilidad dentro de la empresa.

⁷REYES, A. (2002). Administración de empresas teoría y práctica: 2a. Parte. Volumen 2 de Administración de empresas/ Business Administration. Editorial Limusa, Buenos Aires, Argentina.

- Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la Organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Así, se puede decir que la Organización es el establecimiento de una estructura donde habrá de operar un grupo social, mediante la determinación de jerarquías y la agrupación de actividades, con el fin de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos y simplificar las funciones del grupo social. Existe una red de relaciones personales y sociales, no establecidas ni requeridas por la Organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí, se conoce como: Organización formal.

La Importancia de la Organización radica en que:

- Es de carácter continuo (expansión, contracción, nuevos productos).
- Es un medio que establece la mejor manera de alcanzar los objetivos.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con el mínimo de esfuerzos.
- Evita lentitud e ineficiencia.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La estructura debe reflejar los objetivos y planes de la empresa, la autoridad y su ambiente. Los nueve principios destacables que dan la pauta para establecer una Organización racional son:

a) Del objetivo

Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la Organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr los objetivos.

b) Especialización

Este principio afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la realización de una sola actividad. El trabajo se llevará a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

c) Jerarquía

Este principio se refiere a la necesidad de establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la Organización es una jerarquía.

d) Paridad de autoridad y responsabilidad

Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar

autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.

e) Unidad de mando

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.

f) Difusión

Este principio nos dice que las obligaciones de cada puesto que cubren autoridad y responsabilidad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la empresa que tengan relación con dicha autoridad y responsabilidad. Por otra parte la relación de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

g) Amplitud o tramo de control

Debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento, atender funciones de mayor importancia.

h) De la Coordinación

Siempre deberán mantenerse en equilibrio las unidades de una Organización. El administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones

i) Continuidad

La empresa debe mantenerse, mejorarse y ajustarse constantemente. Los problemas para determinar los niveles de la Organización: Costo, comunicación, planeación y control. Las etapas de la Organización son:

División del trabajo: es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

- Jerarquización: se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.
- Departamentalización: es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.
- Descripción de funciones, actividades y responsabilidades: es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.
- Coordinación: se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.
- Departamentalización
 - Listar todas las funciones de la empresa.
 - Clasificarlas.
 - Agruparlas según un orden jerárquico.
 - Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
 - Especificar relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y los puestos.

- Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de Organización de un departamento deben relacionarse con el tamaño y necesidades de la empresa.

2.1.8.1. Descentralización efectiva

La descentralización puede entenderse bien como proceso o como forma de funcionamiento de una Organización. Supone transferir el poder, de un gobierno central hacia Autoridades que no están jerárquicamente subordinadas. La relación entre entidades descentralizadas es siempre horizontal no jerárquica. Una Organización tiene que tomar decisiones estratégicas y operacionales. La Centralización y la Descentralización son dos maneras opuestas de transferir poder en la toma decisiones y de cambiar la estructura organizacional de las empresas de forma concordada.

También se puede conceptualizar como la acción de transferir autoridad y capacidad de decisión en organismos del sector público, privado y social con personalidad jurídica y patrimonio propio, así como autonomía orgánica y técnica (organismos descentralizados). Todo ello con el fin de descongestionar y hacer más ágil el desempeño de las atribuciones de la Autoridad principal. Asimismo, se considera descentralización administrativa a las acciones que la gerencia o presidencia realiza para transferir funciones y entidades de incumbencia de la Organización a los estratos inferiores de menor jerarquía, otorgándoles poderes de decisión, con el fin de que la misión y visión sean ejercidas y operadas acorde a sus necesidades particulares.

La Cooperativa debe dirigir parte del esfuerzo de su quehacer, mediante la contratación de trabajo psicológico, que los dirigentes, los socios y los empleado(a)s exacerbén el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes,

hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción entre ellos mismos. A continuación se plantean las funciones de cada estamento del organigrama institucional. Según el Artículo 22 del Capítulo IV (DE LA ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA DE LA COOPERATIVA), EL Gobierno y Administración interna de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” se compone de los siguientes Organismos:

a) La Asamblea General

La Asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus decisiones serán obligatorias. La constituyen todos los socios que concurran a las sesiones siempre que exista un quórum necesario. Son atribuciones de la Asamblea General las previstas en el Artículo 24 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas:

- Reformar el estatuto.
- Aprobar el plan de trabajo de la Cooperativa.
- Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos.
- Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, y aprobarlos o rechazarlos.
- Decretar la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley, este Reglamento y el estatuto.
- Elegir y remover, con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las comisiones especiales y a sus delegados ante él cualquier Institución a la que pertenezca la entidad con sujeción a lo prescrito en el estatuto.
- Relevar de sus funciones al Gerente, con causa justa.

- Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración Cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.
- Autorizar la emisión de certificados de aportación.
- Resolver, en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.

b) El Consejo de Administración

Los Artículos 35 y 36 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas plantea que:

- El Consejo de Administración es el organismo directivo de la Cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la Asamblea General.
- El Presidente del Consejo de Administración lo será también de la Cooperativa y de la Asamblea General.

c) El Consejo de Vigilancia

Los Artículos 39 al 42 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas plantea que:

- El Consejo de Vigilancia es el organismo fiscalizador y controlador de las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la Cooperativa.
- El número de miembros que deban tener los Consejos de Administración y de Vigilancia estará determinado por la cantidad de socios con que

cuenta la Cooperativa, de conformidad con las disposiciones del Reglamento General.

- Tanto el Presidente del Consejo de Administración como el del Consejo de Vigilancia serán designados por los respectivos Consejos, de entre sus miembros.
- Las dificultades y controversias surgidas entre el Consejo de Vigilancia y cualquiera de los socios o entre los socios, serán resueltos por el Consejo de Administración. Si los conflictos surgieren entre los socios y el Consejo de Administración, serán resueltos por el Consejo de Vigilancia. Tanto los fallos del Consejo de Administración como los del Consejo de Vigilancia serán susceptibles de apelación ante la Asamblea General.

d) El Gerente

Los Artículos 43 al 45 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas plantea que:

- El Gerente es el representante legal de la Cooperativa y su administración responsable, y estará sujeto a las disposiciones de esta Ley, del Reglamento General y del estatuto.
- El Gerente será designado por el Consejo de Administración, salvo las excepciones que establece el Reglamento General.
- El Gerente no sólo podrá garantizar las obligaciones autorizadas por el Estatuto o la Asamblea General, en negocios propios de la Cooperativa, y, por ningún concepto, podrá comprometer a la entidad con garantías bancarias o de cualquier otra índole dada en favor personal de un miembro de la Institución, de extraños o de sí mismo.

e) Las Comisiones Especiales

El Artículo 47 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas plantea que:

Las Comisiones Especiales pueden ser designadas por la Asamblea General o por el Consejo de Administración; pero en todas las Cooperativas y organizaciones de integración del movimiento habrá obligatoriamente la Comisión de Educación y la de Asuntos Sociales.

2.1.8.2. Responsabilidad social

La responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social organizacional (RSO), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas u organizaciones, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor agregado. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la Organización en estas áreas es conocido como el triple resultado.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental. El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la responsabilidad social, sino con las obligaciones que cualquier Institución debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSO si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Bajo este concepto de administración se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental. Los antecedentes de la RSO se remontan al siglo XIX en el marco del cooperativismo y el asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas y organizaciones de economía social, por definición Entidades Socialmente Responsables.⁸

2.1.9. Dirección

Dirección consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la Organización; abarca la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión son la tarea de la dirección. Comprende la influencia interpersonal del gerente (administrador) a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la Organización (mediante la supervisión, la comunicación y la motivación. En resumen se refiere a guiar las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.⁹

Los principales elementos del concepto de dirección son:

- Ejecución de los planes de acuerdo con a estructura organizacional

⁸ BESTRATÉN, M. y PUJOL, L. (2008) NTP 644: *Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación*, INSHT, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España.

⁹ DENDRIX, J.S. (2009). *Teoría y Práctica de la Administración de Empresas*. Ed. Norma, Barcelona, España.

- Motivación
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
- Comunicación
- Supervisión
- Alcanzar las metas de la Organización

La importancia de la dirección radica en que:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la Organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de Organización y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la Organización funcione.

Los principios en que se basa la Dirección son:

- a) De la armonía del objetivo la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa
- b) Impersonalidad de mando Se refiere a que la autoridad y su ejercicio, surgen como una necesidad de la Organización para obtener ciertos resultados.
- c) De la supervisión directa: Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que estos se realicen con mayor facilidad.

- d) De la vía jerárquica: Postula la importancia de respetar los canales de información establecidos por la Organización formal , de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos correspondiente, con el fin de evitar conflictos.
- e) De la resolución del conflicto: Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa a partir del momento en que aparezcan.
- f) Aprovechamiento del conflicto: El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la Organización, que ofrece al administrador la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.

Las etapas de que consta la dirección son:

- Toma de decisiones. Una decisión es la elección de un curso de acción entre varias alternativas y la responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. Al tomar decisiones es necesario:
- Definición del problema. Es necesario definir perfectamente cual es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- Análisis del problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Evaluación de las alternativas. Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de:
 - Análisis de factores tangibles o intangibles.
 - Análisis marginal.

- Análisis costo – efectividad.
- Elegir entre alternativas. Una vez evaluadas las alternativas, se debe elegir la más idónea para las necesidades del sistema, y la que reditúe máximos beneficios; además, seleccionar dos o tres más para contar con estrategias laterales para casos fortuitos. Las bases para elegir alternativas pueden ser:
 - Experiencia.
 - Experimentación.
 - Investigación.
- Definir el problema. Es necesario definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con los colaterales.
- Analizar el problema. Una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Evaluar las alternativas. Consiste en determinar el mayor número, posible de alternativas de solución, estudiar sus ventajas y desventajas así como su factibilidad de implementación, y los recursos necesarios para llevarlos a cabo. La evaluación se lleva a cabo a través de:
 - Análisis de factores tangibles o intangibles.
 - Análisis marginal.
 - Análisis costo-efectividad.
- Aplicar la decisión. Es poner en práctica la decisión elegida, por lo que se debe contar con un plan para el desarrollo de la misma. El plan comprenderá: los recursos, los procedimientos y los programas necesarios para la implantación de la decisión.

La integración se relaciona con que el administrador elige y se allega, de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como

humanos, estos últimos, son los más importantes para su ejecución. Sus reglas son, que debe estar el hombre adecuado en el puesto adecuado, toda persona debe tener la provisión de los elementos adecuados para realizar sus funciones, el proceso de inducción debe ser adecuado.

La motivación no es un concepto sencillo, surge de diversos impulsos, deseos, necesidades, anhelos y otras fuerzas. Los administradores motivan cuando proporcionan un ambiente que induzca a los miembros de la Organización a contribuir. La cadena de necesidad-deseo-satisfacción en cierta forma se ha simplificado de manera exagerada. Ciertamente con frecuencia los motivos son opuestos.

Motivar significa “mover, conducir, impulsar a la acción”. Es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja. A través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares esperados.

Entre las técnicas motivacionales especiales se incluyen el uso del dinero, la estimulación de la participación y la mejora de la calidad de vida en el trabajo. El enriquecimiento de los puestos tiene el propósito de hacer que éstos representen un desafío que tenga significado. Aunque han tenido ciertos éxitos, no se pueden pasar por alto algunas limitaciones. La complejidad de la motivación requiere de un enfoque de contingencias que tomen en cuenta los factores ambientales, entre los cuales debe incluirse el clima organizacional.

La comunicación es el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. La comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. Para poner en marcha sus planes se necesitan sistemas de información eficaces; cualquier

información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo.

En la actualidad, la información organizacional debe fluir con mayor rapidez. Incluso una breve suspensión en una línea de producción de rápido movimiento puede resultar muy costosa, por consiguiente es necesario tener una excelente comunicación para tomar las medidas correspondientes a una situación de esta categoría.

Para ser eficaz, el administrador necesita la información necesaria para llevar a cabo sus funciones y actividades. Sin embargo, incluso una mirada superficial a los sistemas de comunicación muestra que con frecuencia los ejecutivos carecen de información vital para la toma de decisiones.

En una Organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones, en forma ascendente, descendente y cruzada, la combinación de todas y cada una de estas formas de comunicación es lo ideal para la empresa, debido a que es necesario para un funcionamiento eficaz.

Existen varias barreras de la comunicación, como las mecánicas o físicas (teléfono o micrófono), las fisiológicas (sordera o habla), las psicológicas (celos, envidia, rivalidad, agresividad, timidez), las semánticas (idioma, términos técnicos, términos científicos, manera de emisión) y las socioculturales (origen, educación, costumbres, religión, ideológicas).

La comunicación implícita es la de suponer o dar por hecho que la otra persona conoce nuestros pensamientos, deseos, necesidades y expectativas. La comunicación explícita es dialogar, retroalimentarse, ser empático y exponer a la otra persona a la convivencia de establecer ciertos convenios o reglas del

juego en la interacción cotidiana. Las formas de comunicación pueden ser de manera verbal, formal, mímica, gesticular, visual, audiovisual, escrita o informal.

Las bases para la buena comunicación son las siguientes, ser empático (comprender y ponerse en el lugar del receptor), saber escuchar (mostrar interés, educación), correcta redacción e interpretación de escritos y convencer o persuadir (ser positivo, claro, verídico y sólido).

La supervisión consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. Este nivel aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función; por esto, de acuerdo con el personal criterio de los autores, se considerará la supervisión, el liderazgo y los estilos gerenciales como sinónimos, aunque referidos a diversos niveles jerárquicos.

El liderazgo, o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán: la productividad del personal para lograr los objetivos, la observancia de la comunicación, la relación entre jefe-subordinado, la corrección de errores y la observancia de la motivación y del mercado formal de disciplina.

Liderazgo es la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. Los principales componentes del liderazgo son:

- Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
- Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos.
- Capacidad para inspirar.
- Capacidad para actuar de forma tal que desarrolle un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.
- Delegación: Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que si administrar es hacer a través de otros, la delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar.

Sus ventajas, son que permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, comparte responsabilidad, capacita a sus subordinados.

La autoridad es la facultad de que está investida una persona dentro de una Organización, para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo. Los tipos de autoridad se resumen en:

- Formal. Cuando es conferida por la Organización, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas. Puede ser lineal o funcional; la lineal es cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo, y la funcional es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.
- Técnica. Nace de los conocimientos especializados de quien la posee.
- Personal. Se origina en la personalidad del individuo.

Un aspecto importante de la dirección es la delegación. En ella se manifiesta claramente la esencia de la dirección en el ejercicio de la autoridad, ya que si

administrar es hacer a través de otros, la delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar. Sus ventajas, son que permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, comparte responsabilidad, capacita a sus subordinados.

En cuanto al mando, su ejercicio asume dos formas, las ordenes, que son el ejercicio de autoridad a través de la cual un supervisor transmite a un subordinado la indicación de que una actividad debe ser realizada y las instrucciones, son las normas que habrán de observarse en situaciones de carácter repetitivo, los medio más convenientes de transmitir las son circulares o instructivos.

2.1.9.1. Solución de la problemática de los socios

El proceso de solución de problemas se apoya en la capacidad de tomar decisiones debe encontrar su máxima expresión en la capacidad de solucionar problemas. Una decisión no es tal mientras no se exprese en la acción. Todo el proceso de solución de problemas es un ejercicio de toma de decisiones. Estas habilidades adicionales deben desarrollarse para el liderazgo personal.¹⁰ Se destacan las siguientes condicionantes para la solución de problemas:

- Consciencia
- Objetividad
- Visión
- Conocimiento
- Mentalidad abierta
- Selección de alternativas satisfactoria

¹⁰ HALL, H.Y. (2009). *Decisiones y solución de problemas y conflictos en organizaciones sociales*. Ed. Cantos, México, D.F.

- Consultar

a) Manejo del estrés, el conflicto y la crisis

Manejar una crisis IMPLICA la detección de los riesgos antes de que ocurran, es un factor determinante a la hora de medir el éxito de su empresa. Hoy en día, muchas compañías no cuentan con un manual de normas y procedimientos para el manejo de crisis, en caso de que se presenten. Todo lo contrario, asumen la cómoda e ingenua postura de "esto no me pasará a mí".

La mayoría de las veces estas fallas son difundidas por los medios de comunicación social, denigrando la imagen de la Organización y convirtiéndola en un foco de atención inimaginable. Precisamente esto es lo que debemos evitar: contrarrestar cualquier evento que amenace la reputación de la empresa.

b) ¿Por qué manejar crisis generadora de estrés?

Desde el mismo momento en que se decide emprender un negocio se debe pensar en los riesgos. Por ello, es necesario identificarlos a tiempo con el objeto de minimizar su impacto. Saber manejar una crisis también implica llevar a cabo estrategias informativas y comunicacionales con el fin de evitar una situación de conflicto. No podemos dejar que los riesgos nos controlen, todo lo contrario, tenemos que controlarlos nosotros a ellos.

Los directivos de la empresa no deben dejarse llevar por el pánico, más bien deben crear un departamento dedicado a la administración de incidentes, estar alertas, tomar conciencia y colaborar en la medida de lo posible para que la crisis sea solventada satisfactoriamente. Para ello, deben instruir adecuadamente al personal con tiempo de antelación.

La persona encargada de esta gerencia debe monitorear claramente las pautas

y hacer un continuo seguimiento al trabajo de todas las personas involucradas; difundirá información adecuada y asesorará a su equipo de trabajo acerca de las tareas que debe realizar.

c) Consejos para manejar crisis

En caso de presentarse una crisis, el director general o el gerente de comunicaciones se encargarán de contrarrestar las malas noticias generadas y de colocar la imagen de la empresa en un ámbito positivo. Algunas personas suelen actuar de forma radical, demandando al medio informativo o al periodista que difundió la información. En este caso, se debe actuar de forma estratégica, en vez de emocional.

De los errores se aprende, así que muchas de las crisis son experiencias que pueden servir de aprendizaje para estar preparados y prevenidos en caso de que se presenten. Sin embargo, la idea es evitar que éstas ocurran.

Otro consejo importante es que no se puede reaccionar de forma negativa y aislada ante una situación de anormalidad. Todo lo contrario, se debe actuar de manera organizada y con la cabeza bien en alto. Es vital que las empresas tengan asegurado, tanto a su personal como a la infraestructura en sí, que diseñen planes de contingencia, y asignen mayor capital y personal a esta área.

**2.1.9.2. Cumplimiento de las obligaciones de los socios:
Reglamento**

Una obligación es la imposición o exigencia moral que debe regir la voluntad libre, aunque puede ser considerada como el vínculo que sujeta a hacer o abstenerse de hacer algo, establecido por precepto de ley, por voluntario otorgamiento o por derivación recta de ciertos actos. El socio es la persona

asociada con otra u otras para algún fin, en el caso de la Cooperativa de Transporte, el fin es hacer funcionar la Organización de manera que se obtengan réditos que mejoren la calidad de vida de dichos socios.

Las obligaciones de los socios están asociadas al cumplimiento, por parte de estos, del Reglamento de la Institución. Así por ejemplo, En la Cooperativa de Transporte bajo estudio, son socios los fundadores de la misma, así como los que hayan suscrito el acta de constitución, los que ingresaron posteriormente y son registrados por la Dirección Nacional de Cooperativas, siendo todos idóneos al tener la calidad de Choferes Profesionales con licencia de primera y propiedad del vehículo. El Reglamento Interno de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, consta de once capítulos y 50 artículos, donde se establecen los pormenores a cumplir por los socios y directivos.

2.1.9.3. Gestión por procesos

Las empresas y organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos, la mayoría de estas que han tomado conciencia de lo anteriormente planteado han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la Organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como

una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

El enfoque por proceso se fundamenta en:

- La estructuración de la Organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso
- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

Las ventajas de este enfoque son las siguientes:

- Alinea los objetivos de la Organización con las expectativas y necesidades de los clientes
- Muestra como se crea valor en la Organización
- Señala como están estructurados los flujos de información y materiales
- Indica como realmente se realiza el trabajo y como se articulan las relaciones proveedor cliente entre funciones

En este sentido el enfoque en proceso necesita de un apoyo logístico, que permita la gestión de la Organización a partir del estudio del flujo de materiales y el flujo informativo asociado, desde los suministradores hasta los clientes. La

orientación al cliente, o sea brindar el servicio para un determinado nivel de satisfacción de las necesidades y requerimientos de los clientes, representa el medidor fundamental de los resultados de las empresas de servicios, lo cual se obtiene con una eficiente gestión de aprovisionamiento y distribución oportuna respondiendo a la planificación de proceso.

Los términos relacionados con la Gestión por Procesos, y que son necesarios tener en cuenta para facilitar su identificación, selección y definición posterior son los siguientes:

- Proceso: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.
- Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una Organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son interfuncionales, siendo capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la Organización.
- Proceso clave: Son aquellos procesos extraídos de los procesos relevantes que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.
- Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la

prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

- Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.
- Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.
- Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.
- Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.

En cuanto a la diferenciación entre procesos y resultados, como ya se planteó, el proceso es el conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los resultados son, precisamente dichos elementos de salida. Es decir, que mientras el proceso es el cómo se arriba de un estado inicial a un estado final, el resultado es lo obtenido, o sea, ese estado final.

2.1.9.4. Autonomía de gestión administrativa, económica, funcional y operativa

Autonomía (del griego auto, "uno mismo", y nomos, "norma") es, en términos generales, la capacidad de tomar decisiones sin intervención ajena. Se opone a heteronomía. Es un concepto moderno, procedente de la Filosofía y, más recientemente, de la Psicología.

El mundo humano es un mundo de significados más allá de la apariencia y, por tanto, de valores. Algunos de éstos, los que se orientan a la búsqueda del bien que proporcionará la felicidad, son valores éticos. Hay una serie de valores éticos que deberían ser aceptados universalmente, por ejemplo la libertad, o la igual dignidad de todas las personas.

El más moderno de los principios de la bioética es el de autonomía, ya que surge como consecuencia de un concepto de ser humano que implica la idea de libertad personal. Bajo esta óptica, se define, por primera vez, a la persona como sujeto independiente del grupo social. Hasta ese momento no se concebía la posibilidad de que una persona actuara según expectativas diferentes a las de la familia y/o el estrato social al que pertenecía.

2.1.10. Control

El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos. Es la regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos, mediante un proceso dirigido a la determinación de lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. A través del control se verifica si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y

con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores para poder rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.¹¹

2.1.10.1. Medición y control de calidad

Los elementos principales del concepto de control asociado a la medición y control de calidad pueden ser resumidos en:

- Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la plantación.
- Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.
- Detección de desviaciones. Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.
- Establecimiento de medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

La importancia de la medición y control de calidad se resume en que:

- Establece medidas para corregir las actividades, para que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.

Los principales principios son:

¹¹ MUNCH, L. (SF). *Fundamentos de administración*. Ed. McGraw – Hill, Madrid, España.

- a) Equilibrio. A cada grupo o delegación conferido debe proporcionársele el grado de control correspondiente.
- b) De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, el control es un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos.
- c) De la oportunidad. El control para que sea eficaz, necesita ser oportuno, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación.
- d) De las desviaciones. Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, para poder tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro.
- e) Costeabilidad. El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que este represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte.
- f) De excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo.
- g) De la función controlada. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Una persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

Como etapas del control se pueden destacar las siguientes:

- a) Establecimiento de estándares

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en el cual se efectúa el control. Los estándares

representan el estado de ejecución deseado, no son más que los objetivos definidos de la Organización. Los tipos de estándares son:

- En cuanto al método
 - Estadísticos
 - Por apreciación
 - Técnicamente elaborados
- Cuantitativos
 - Físicos
 - De costo
 - De capital
 - De ingreso
 - de programas
- Cualitativos
 - Evaluación de la actuación
 - Curvas de comportamiento
 - Perfiles

b) Medición de resultados

Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medida que deben ser definidas de acuerdo con los estándares. Esta etapa se vale primordialmente de los sistemas de información; por lo tanto la efectividad del proceso de control dependerá directamente de la información recibida, misma que debe ser oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida realmente el fenómeno que intenta medir), con unidades de medición apropiadas, y fluida ya que debe estar en los canales adecuados de comunicación.

Una vez efectuada la medición y obtenida esta información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares preestablecidos, determinándose así las desviaciones, mismas que deberán reportarse inmediatamente.

c) Corrección

La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares. El tomar acción correctiva es una función de carácter ejecutivo, no obstante antes de iniciarla, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa. El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación.

d) Retroalimentación

Esta etapa es básica en el proceso de control, ya que a través del proceso de retroalimentación, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al correr del tiempo. De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

Hay que tener en cuenta que antes de la implantación de un sistema de control se requiere:

- Contar con objetivos y estándares que sean estables.
- Que el personal clave comprenda y este de acuerdo con los controles.
- Que los resultados finales de cada actividad se establezcan en relación con los objetivos.
- Evaluar la efectividad de los controles: eliminando aquellos que no sirven, simplificándolos y combinándolos para perfeccionarlos.

2.1.10.2. Sistemas de transparencia y rendición de cuentas respecto de la gestión y servicios que ofrece a la ciudadanía

Si bien es cierto que el socio de las organizaciones de hoy en día tiene, en principio, más herramientas para exigir una mejor actuación institucional que hace unos años, también lo es que en los hechos esa exigencia es difícil de concretarse en el día a día del sistema organizacional. Ni las Autoridades sindicales, han agotado los mecanismos mediante los cuales se puede transparentar su quehacer cotidiano, ni la población de socios ha podido ejercer su legítimo derecho a la rendición de cuentas del sistema institucional al que pertenecen. La transparencia, primordialmente, es una cualidad que propicia el acceso a la información de la situación pasada, actual y futura de la Organización y, deberá ser garantizada por la función dirección institucional.

La rendición de cuentas, de acuerdo con Schedler ¹², involucra tres dimensiones: información, justificación y sanción, es decir, obliga al poder a abrirse a la inspección pública; lo fuerza a explicar y justificar sus actos, y lo supedita a la amenaza de sanciones”. En el ámbito social esta primera dimensión implicaría que los socios sean informados de las políticas, acciones y programas que lleva a cabo la dirigencia, así como de los resultados en términos de aprendizaje, deserción, reprobación que arroja cada acción sindical en particular, así como el sistema social en su conjunto. Implicaría, al nivel de la Organización, informar a los socios acerca de los problemas cotidianos que pudieran estar impactando el funcionamiento del engranaje institucional y del uso de los recursos propios para el logro de ese objetivo, entre otras cosas.

2.1.11. Auditoría Administrativa

¹² SCHEDLER. W.F. (2010). *Transparencia en el Manejo de Instituciones Sociales*. 2da. Ed., Ed. Princeton, Washington, U.S.A.

La Auditoría Administrativa es una revisión sistemática y evaluatoria de una entidad o parte de ella, que se lleva a cabo con la finalidad de determinar si la Organización está operando eficientemente. Constituye una búsqueda para localizar los problemas relativos a la eficiencia dentro de la Organización. La auditoría administrativa abarca una revisión de los objetivos, planes y programas de la empresa; su estructura orgánica y funciones; sus sistemas, procedimientos y controles; el personal y las instalaciones de la empresa y el medio en que se desarrolla, en función de la eficiencia de operación y el ahorro en los costos. Las auditorías pueden ser clasificadas como internas o externas.

2.1.11.1. Auditoría Externa

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un auditor sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada evidencias y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

2.1.11.2. Auditoría Interna

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la Organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y

opinar sobre los mismos, para que la alta dirección toma las medidas necesarias para su mejor funcionamiento.

2.1.11.3. Diferencias entre auditoría interna y externa

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

2.1.12. Objetivos de la auditoría administrativa¹³

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente se tienen los que se refieren a continuación:

- De control
Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- De productividad

¹³HEWITT, Y.W. (2007). *Auditoría de Gestión Administrativa*, Teoría y Práctica. Ed. Prentice – Hall, Londres, Gran Bretaña.

Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la Organización.

- De Organización

Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

- De servicio

Representan la manera en que se puede constatar que la Organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

- De calidad

Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la Organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

- De cambio

La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la Organización.

- De aprendizaje

Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la Organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

- De toma de decisiones

Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la Organización.

2.1.12.1. De control

Consiste en auditar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos. En la práctica puede suceder que se respeten

dichos estándares o que simplemente se desconozcan, desviándose el accionar de la Institución hacia comportamientos y resultados no establecidos en sus estatutos constitutivos.

2.1.12.2. De productividad

De acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la Organización. Consiste en auditar el encauzamiento las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la Organización.

2.1.12.3. De Organización

Definición de la estructura, competencia, funciones y procesos. Consiste en auditar la determinación que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

2.1.12.4. De servicio

Manera en que se puede constatar que la Organización está inmersa en un proceso interactivo con los usuarios externos. Consiste en auditar la representación de la manera en que se puede constatar que la Organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes

2.1.12.5. De calidad

Elevación de los niveles de actuación de la Organización en todos sus contenidos y ámbitos. Consiste en auditar la disposición de la tendencia a

elevant los niveles de actuación de la Organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

2.1.12.6. De cambio

Transforman en un instrumento. Consiste en auditar el nivel en que la Organización se transforma en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la Organización.

2.1.12.7. De aprendizaje

Mecanismo de aprendizaje institucional. Consiste en auditar cómo el Sindicato permite que su transformación en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la Organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

2.1.13. Ideas conclusivas sobre la Fundamentación Teórica elaborada

Todo lo anteriormente planteado sobre gestión administrativa, engloba lo que es la Administración y sus funciones fundamentales, la planeación que determina los objetivos y los cursos de acción que van a seguirse; la Organización que distribuye el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y conocer las relaciones necesarias; la dirección la cual guía a los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo y el control de las actividades que conformen con los planes.

En conclusión la Administración es una actividad que logra combinar todos los esfuerzos técnico, humanos y de personalidad que convierte los recursos

humanos y físicos desorganizados en recursos útiles y efectivos. Es la más retadora, amplia, exigente, crucial y sutil de todas las actividades humanas. Yes por consiguiente ciencia y arte: ciencia para poner en claro la teoría de las relaciones sociales, y arte cuando tiene por objeto la práctica de esta teoría para la aplicación de estas leyes.

La interdependencia que existe entre ciencia, tecnología y administración es cuestión que en la actualidad nadie pone en duda; sobre todo si se considera que la actividad administrativa en resumen consiste en coordinar esfuerzos individuales para lograr un propósito común que en forma aislada no sería posible alcanzar. Esto significa que a la administración le corresponde establecer y operar los mecanismos y sistemas que permiten el mejor aprovechamiento de los resultados de la ciencia y la tecnología a fin de aplicarlos al desarrollo de las fuerzas productivas y a la generación de satisfactores.

La Auditoría Administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda a su vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, que acciones se pueden tomar para subsanar las deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa – efecto que concibe en forma congruente los hechos con las ideas.

2.2. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Desde el punto de vista legal, la investigación y particularmente la descripción y medición de las variables del estudio se fundamentan, principalmente, en la Constitución Política del Estado, aprobada y en vigencia del año 2008, y en la que se plantea el derecho de las personas naturales y jurídicas a la libre

asociación, siempre que esta sea en bien de ellas y sin perjuicio de la sociedad.¹⁴

Desde el ángulo micro, la investigación se sustenta en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial¹⁵ y su Reglamento¹⁶, así como en la Ley de Cooperativas¹⁷, definiendo esta última y, con base en las anteriores, la conceptualización de cooperativa, naturaleza y fines, socios, estructura y otros aspectos necesarios para su funcionamiento.

Las NAGAS (Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas)¹⁸, en los cuales se basan legalmente las operaciones del control interno y en parte, de la gestión administrativa de una organización, son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor y, a su vez, sustentan legalmente, como ya se dijo, al control interno.

Las NAGAS, tiene su origen en los Boletines (Statementon Auditing Estándar, SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

¹⁴ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Registro Oficial del 20 de octubre del 2008. Quito, Ecuador.

¹⁵ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. (2008). *Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial*. Registro Oficial Suplemento No. 398 de 7 de agosto del 2008. Quito, Ecuador.

¹⁶ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2009). *Reglamento General para la Aplicación de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres*. Decreto No. 1738, junio 3 – 2009.

¹⁷ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (1966). *Ley de Cooperativas*. Ley No. 1031 de septiembre de 1966.

¹⁸ [http://auditoria-online.wikispaces.com/file/view/NORMAS+DE+AUDITORIA+GENERALMENTE+ACEPTADAS+\(NAGAS\).pdf](http://auditoria-online.wikispaces.com/file/view/NORMAS+DE+AUDITORIA+GENERALMENTE+ACEPTADAS+(NAGAS).pdf)

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor. La mayoría de este grupo de normas es contemplado también en los Códigos de Ética de otras profesiones.

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA
INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Si bien es cierto que el método científico es uno, se presentan varias formas de identificar su utilización en la investigación; de acuerdo con ello, los estudios se pueden clasificar de diversas maneras. En el caso del presente trabajo, la investigación se enmarca en las siguientes consideraciones paradigmáticas, que la catalogan como cuali – cuantitativa, alcance correlacional – explicativo y, en su relación con el pasar del tiempo, de acuerdo con ello, los métodos empleados.

Fue, en parte, cuantitativa, ya que emplea la estadística aplicada al estudio de, al menos, una muestra grande, en el caso de la de usuarios externos de la Institución, representativa de dicha población, estableciendo relaciones de causa que impliquen la explicación del fenómeno bajo estudio, en sus nexos e interrelaciones entre variables. Asimismo, se considera el objeto o fenómeno de estudio externo a las investigadoras, con el propósito de mantener la imparcialidad y objetividad, empleando pruebas objetivas, como entrevistas y guías de observación.

Fue, en parte, cualitativa, ya que interesa en este caso la interpretación del fenómeno con base en una población reducida correspondiente a los usuarios internos. No se basa en el positivismo ni llega a amplias generalizaciones, más bien sus resultados no admiten ser generalizados, al menos dentro de amplios límites, debido a que el estudio es a pequeña escala y sólo representan a sí mismos.

La investigación fue explicativa pues no sólo halló la relación entre las variables de la misma, sino que también la explicó, con base al análisis y la síntesis de causas y efectos.

El estudio realizado presentó un diseño no experimental, puesto que no se produjo la manipulación deliberada de la variable independiente para medir los efectos que causa en la dependiente, sino que al momento de medir las mismas, ya estas habían sido manipuladas por el azar, este tipo de diseño, es el que predomina en las investigaciones sociales, como es en este caso.

3.2. MÉTODOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con lo planteado anteriormente, los métodos aplicados fueron los siguientes:

- Investigación bibliográfica

Para la recogida y el análisis de la información secundaria contenida en diversas fuentes bibliográficas; es decir, se apoyó en las consultas, análisis y crítica de documentos.

- Método lógico deductivo

Mediante el cual se aplicaron los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. Como variante, el método deductivo directo – inferencia o conclusión inmediata, se propició la obtención de un juicio a partir de una sola premisa, es decir que se llegará a una conclusión directa sin intermediarios, teniendo la deducción un doble papel:

- Permitió encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos.
- Propició el descubrimiento de consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

- Método lógico inductivo

Mediante el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se elevó a conocimientos generales (caso de la muestra de empleado(a)s, cuyos

resultados se generalizaron a toda su población). Este método permitió la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones.

- Método hipotético – deductivo

Con una hipótesis propuesta, como consecuencia de las inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios y leyes más generales. En el primer caso se arribó a la hipótesis mediante procedimientos inductivos y en el segundo, mediante procedimientos deductivos. Es la vía primera de inferencias lógicas deductivos para llegar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después pudieron ser comprobadas en la práctica.

- Método lógico: la analogía

Consistió en inferir de la semejanza de algunas características entre dos objetos, la probabilidad de que las características restantes sean también semejantes.

- Método histórico

Se vinculó al conocimiento de las distintas etapas del fenómeno de estudio en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del mismo. Se hizo necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analizó la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. Esto no implicó que la investigación perdiera su carácter de transversalidad.

- Método sintético

Se relacionaron hechos aparentemente aislados y se formuló un enlace teórico que unificó los diversos elementos. Consistió en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presentó más en el planteamiento de la hipótesis.

- Método analítico

Se distinguieron los elementos del fenómeno y se procedió a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Se extrajeron las partes del todo, “Gestión administrativa” con sus correspondientes indicadores, con el propósito de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas, así como “Auditoría”. Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis del fenómeno se realizó a partir de la relación que existe entre los elementos que lo conforman como un todo y; a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

Según los objetivos específicos planteados como directrices en la secuencia lógica de la investigación, se siguió el siguiente procedimiento metodológico:

- a) Se determinó el nivel de calidad de la gestión administrativa que se desarrolla en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, mediante la aplicación del instrumento de encuesta que se muestra en el Anexo 1. La encuesta se aplicó tanto a la población de empleado(a)s, como a la de socios de la Institución y, sus resultados fueron analizados e interpretados, mediante la consideración de las diferentes partes que componen la variable independiente, así como la emisión de juicios de valor, por parte de la autora del estudio, acerca de los resultados de la variable estudiada.
- b) Realmente no existe un instrumento único que sirva como soporte a la ejecución de un proceso de auditoría administrativa, sin embargo, para la realización de este trabajo se ha seleccionado uno, que por su sencillez y abanico de aspectos que abarca, pareció ser indicado para la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”. Así, se desarrolló el proceso de auditoría administrativa en la Institución bajo estudio, empleando el instrumento para la técnica de la observación directa que se muestra en el Anexo 2 y, realizando también el proceso de

análisis, síntesis e interpretación de resultados, como se explicó en el literal anterior.

- c) Se diseñó un Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Institución bajo estudio, con base en los resultados de la auditoría administrativa practicada, particularmente en aquellos puntos en los que se determinaron inconformidades.

3.3. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente estudio se tomó como fuente los datos proporcionados por la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, mediante la encuesta aplicado tanto a la población de empleado(a)s, como a la de socios de la institución y; el instrumento de auditoría administrativa aplicado a la cooperativa bajo estudio.

3.3.1. Universo

La población empleada para la medición de las variables fue la constituida por 46 socios, que son los propietarios de los vehículos que realizan las operaciones de transportación de pasajeros, 9 Directivos, y 18 empleado(a)s, distribuidos entre La Maná, Quevedo, Quito, Guayaquil y Santo Domingo. Todos ellos hacen un total de 73 personas, que serán objeto de aplicación del instrumento de encuesta, mostrado en el Anexo 1.

3.3.2. Muestra

Debido al relativamente pequeño tamaño de la población, esta se constituyó en muestra del estudio, es decir, no fue menester el cálculo de ninguna muestra representativa de la población.

3.4. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

Para proceder a la elaboración del marco teórico, se establecieron las categorías de análisis a través de las cuales se determinó el problema de investigación, para posteriormente establecer las categorías semánticas de la investigación, con el propósito de determinar los títulos y subtítulos del marco teórico, el mismo que sirvió para detectar y comprender el campo problemático del estudio.

3.5. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA

Para la recolección de la información empírica se aplicó la técnica de la encuesta en la determinación de la calidad de la gestión administrativa de la Cooperativa, así como las técnicas de observación e investigación de archivos para la determinación o ejecución de la auditoría administrativa, entrevistando también, con base en el instrumento de auditoría del Anexo 2, a los dirigentes cooperativistas.

3.5.1. Procedimientos para la obtención de la evidencia

Los procedimientos y fuentes principales utilizadas para la obtención de la evidencia de referencia fueron:

- Los documentos (Acta de constitución, Organigrama estructural, Estatutos y Reglamento interno).
- Los criterios de las Autoridades, empleados y socios de la Cooperativa.
- Los textos más actualizados sobre gestión y auditoría administrativas.
- Las múltiples publicaciones que figuran día a día en la red Internet, particularmente dentro del buscador de información "Google", los cuales

deberán ser analizados, filtrados y sintetizados por la autora del presente estudio.

Los contenidos de las diferentes asignaturas cursadas durante el trayecto de la carrera y de su pensum de estudio.

Se procedió a aplicar el instrumento del Anexo 1 para la medición de la variable independiente (auditoría administrativa) para la medición de la variable dependiente (gestión administrativa y financiera) y el instrumento del Anexo 2.

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el caso de la información respecto de la gestión administrativa y financiera fue procesada según la estadística descriptiva, puesto que los datos fueron agrupados en tablas de frecuencias y representados a través de gráficos circulares (de pastel), puesto que cada ítem contó con sólo una alternativa posible de respuesta por parte del encuestado. La información obtenida de la aplicación del instrumento de auditoría administrativa, fue porcentualizado y sometido a evaluación según la escala:

PORCENTAJE DQUIRIDO	EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA
PORCENTAJE \geq 90	Muy satisfactorio
90>PORCENTAJE \geq 70	Satisfactorio
70>PORCENTAJE \geq 50	Poco satisfactorio
PORCENTAJE<50	No satisfactorio

3.7. FIRMA AUDITORA

Para el desarrollo del Proyecto de Investigación fue necesario nominar una firma Auditora ficticia, a fin de darle formalidad a la ejecución de la Auditoría Administrativa en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná” , diseñando el siguiente logotipo.



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

4.1. HIPÓTESIS

4.1.1. General

Con la ejecución de una auditoría administrativa se logrará optimizar la gestión administrativa y financiera de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

4.1.2. Específicas

- La evaluación de la gestión administrativa, permitirá conocer el nivel de control que se ha desarrollado en la Cooperativa.
- El análisis de la estructura organizacional de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, permitirá determinar cómo están segmentadas las funciones.
- Con la ejecución de una auditoría y presentación del informe final, se obtendrá información sobre las falencias existentes en la organización.

4.2. VARIABLES

Variable Independiente: Auditoría administrativa.

Variable Dependiente: Gestión administrativa y financiera.

4.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

4.3.1. Variable independiente

VARIABLES	DEFINICIÓN	ÍNDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Independiente: Auditoría administrativa	Examen integral o parcial de una Organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.	De control	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumento de encuesta aplicado a la población de usuarios internos. • Entrevista a las Autoridades con los mismos ítems de la encuesta a usuarios internos. • Observación por parte de la autora de la investigación.
		De productividad	
		De Organización	
		De servicio	
		De calidad	
		De cambio	
		De aprendizaje	

4.3.2. Variable dependiente

VARIABLES	DEFINICIÓN	ÍNDICADORES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Dependiente: Gestión administrativa y financiera	Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, Organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.	Planeación	Instrumento de auditoría administrativa aplicado a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros "La Maná".
		Organización	
		Dirección	
		Control	

4.4. RESULTADOS RELATIVOS A LA VARIABLE INDEPENDIENTE: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

AUDITORÍA

CONVOCATORIA

Se convoca al personal dela Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, a la reunión de apertura, con la finalidad de exponer la realización de la Auditoría Administrativa periodo 2011, la misma que va a ser planificada y ejecutada por la Egresada Glenda Mariana Barros Rodríguez.

Fecha: Lunes 04 de julio del 2011

Hora: 09H00

Lugar: Salón de Reuniones

Egda. Glenda Barros Rodríguez
Auditora

CARTA DE COMPROMISO

La Maná, 01 julio 2011.

Señor

ISRAEL ROMÁN

PRESIDENTE

Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”

Presente.-

Distinguido Presidente:

Después de la entrevista mantenida con usted, la presente servirá para proponer los términos que regularán nuestros compromisos adquiridos de atención profesional y de mucha responsabilidad.

El objetivo será realizar un examen de Control Interno para el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera del periodo 2011. Nuestra tarea consistirá en la realización de un control interno de la gestión administrativa y una vez concluida y sujetas a las evidencias reunidas, la formulación de una opinión respecto de los mismos.

El examen que se realizará de acuerdo con las Normas de Auditoría vigentes, posee limitaciones derivadas esencialmente de la selectividad propias de una tarea que infiere conclusiones generales a partir de la revisión de muestras seleccionadas al efecto, por lo que existe una posibilidad cierta de errores, irregularidades no puedan ser detectadas. No obstante, si como resultado del trabajo, los mismos fueren revelados, lo haremos saber de inmediato para que se disponga ampliar el alcance de la investigación, si ello fuera necesario.

Autorización para disponer del apoyo laboral de empleados acorde a lo que señala la Norma Legal (Código de Trabajo vigente), en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, a efectos de ser utilizados en la ejecución de la Auditoría del Control Interno en la Gestión Administrativa.

Otorgamiento de respuestas escritas por parte de los funcionarios, en caso de sus requerimientos.

Prestación de colaboración por parte de empleados y funcionarios ante los requerimientos y necesidades que se presenten en la Auditoría.

La Auditoría de Control Interno para mejoramiento de la Gestión Administrativa y Financiera está programada en los siguientes términos:

Reunión de apertura:	11/07/2011
Inicio de trabajo de campo:	28/07/2011
Presentación del Borrador del informe	03/10/2011
Presentación del Informe de Auditoría	17/10/2011

Agradecemos al Señor Germán Merino, Gerente de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, por facilitarnos toda la información requerida y estar siempre predispuesto con su colaboración para la elaboración y culminación del Proyecto de Investigación.

Atentamente,

Egda. Glenda Barros Rodríguez

Auditora

El presente documento tiene como finalidad las referencias que se utilizarán por el equipo auditor para facilitar la transcripción e interpretación del trabajo a realizar en la auditoría.

ÍNDICE DE REFERENCIA PAPELES DE TRABAJO	
A ^G – c	Convocatoria
A ^G – cc	Carta Compromiso
A ^G – pl	Plan General de Auditoría
A ^G – pa	Programa de Auditoría
A ^G – fl	Flujograma
A ^G – nf ^{1/3}	Narrativas de funciones
A ^G – hc	Cuestionarios de Control Interno
A ^G – ct	Herramienta de Cuestionario de Control Interno
A ^G – E – ac	Evaluación de Ambiente de Control
A ^G – Er	Evaluación de los Riesgos
A ^G – Rv	Resumen de Ventas
A ^G – Rc	Resumen de Compras
A ^G – P – ds	Prueba de Detalle de Saldo
A ^G – ia	Informe de Auditoría

PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

	PT: A⁶ – pl	Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 – 07 – 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	

PLAN DE AUDITORÍA GENERAL

GLENDA BARROS RODRÍGUEZ – AUDITORA	
CLIENTE: Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”	
1. Objetivos de la auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los procedimientos de control interno que mantiene actualmente la empresa. • Analizar la estructura organizacional de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” • Elaborar un informe de auditoría al control interno de la empresa
2. Alcance de la auditoría	Auditoría al Control Interno administrativo periodo 2011
3. Técnicas	Para esta auditoría se considerará las siguientes técnicas: <ul style="list-style-type: none"> • Observación • Cuestionario
4. Dirección del cliente	Avenida 19 de Mayo No. 205 y Los Álamos, Barrio: Los Álamos, La Mana, Cotopaxi.
5. Personas involucradas	Responsables de áreas.

6. Base Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) • Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA)
7. Miembros del equipo de auditoría	<ul style="list-style-type: none"> • Glenda Barros - Auditor Principal • Dr. Agustín Leiva Pérez – Auditor Sénior
8. Fechas de Intervención	<p>Reunión de apertura: 11/07/2011 Inicio de trabajo de campo: 28/07/2011</p> <p>Presentación del Borrador del informe: 03/10/2011</p> <p>Presentación del Informe de Auditoría: 17/10/2011</p>
10. Descripción del negocio	Esta es una empresa dedicada a la transportación de pasajeros y encomiendas.
11. Duración de la evaluación	La duración de este examen es de 71 días laborables.
12. Recursos Financieros	No se requiere de recurso financiero debido a que el trabajo se está haciendo en calidad de egresada para realizar el trabajo de Investigación previo la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría (CPA).

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PT: A^G -pa		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 – 07 – 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	

GLENDABARROS RODRÍGUEZ – AUDITORA						
CLIENTE: Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”						
N°	OPERACIÓN	HORAS ESTIMADAS	HORAS REALES	HECHO POR	REF. P/T	FECHA
1.	Objetivos de la Auditoría <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los procedimientos de control interno que mantiene actualmente la empresa. • Analizar la estructura organizacional de la Cooperativa de 	4	4	GB		12-08-2011
2.	OPERACIÓN	HORAS ESTIMADAS	HORAS REALES	HECHO POR	REF. P/T	FECHA
	Procedimiento de Auditoría, etapa preliminar					
	Realizar diagramas de flujo de los rubros a	3	3	G .B.	A ^G -fl	05-07-2011

	Elabora narrativas de funciones y responsabilidades del personal.	3	3	G .B.	A ^G – nf	19 – 07 – 2011
	Elaborar cuestionarios de los departamentos a	3	3	G .B.	A ^G – ct	26 – 07 – 2011
	Elaboración de herramienta de control	3	3	G .B.	A ^G – hc	29 – 07 – 2011
	Evaluación del ambiente de control a través de un cuestionario.	3	3	G .B.	A ^G – E – ac	04 – 08 – 2011
	Análisis y evaluación de los riesgos.	3	3	G .B.	A ^G – Er	11 – 08 – 2011

	OPERACIÓN	HORAS ESTIMADAS	HORAS REALES	HECHO POR	REF - P/T	FECHA
	Procedimiento de auditoría, etapa Intermedia					
3.	Realizar el resumen de ventas	2	2	G .B.	A ^G – D	05 – 09 – 2011
	Realizar el resumen de compras	2	1	G .B.	A ^G – D	12 – 09 – 2011
	Prueba de detalle de saldo.	4	3	G .B.	A ^G – D de	19 – 09 – 2011
	Procedimiento de auditoría, etapa Final					
4.	Elaboración del borrador del Informe de Auditoría.	2	1	G .B.	A ^G – Eb	05 – 10 – 2011

Presentación del borrador del informe			G .B.	A ^G – D ^b	15 – 11 2011
Presentación del informe final.	2	2	G .B.	AG –ia	22 – 11 – 2011

Requerimientos Confidenciales:

Para la realización de la Auditoria se requiere:

- a) Para el balance diario de información del equipo de auditor solicito disponer de una oficina, como también acceso a la documentación correspondiente en este proceso.

- b) La información que se conozca para la ejecución de esta auditoría será tratada confidencialmente, por parte del equipo de auditoría.

Atentamente,

Egda. Glenda Barros Rodríguez
Auditora

NARRATIVAS DE FUNCIONES

PT: A^G -nf^{3/3}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 – 07 – 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Departamento: Administrativo		

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”
--

Contadora:

Controlo los tickets de Administración, conciliaciones bancarias, archivo, pago de utilidades, registro faltantes y sobrantes de empleados, pago al IEES, declaraciones de impuestos de la renta e IVA, registros contables, elaboración de estados financiero.

Responsable: Dra. Maribel Palma León

Firma _____

PT: A^G -ct^{c-b}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 – 07 – 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Área: Caja – Bancos		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”				
ORDEN	PREGUNTAS	SÍ	NO	ANÁLISIS
01	¿Los ingresos económicos cumplen con los requisitos establecidos por la Junta de Accionistas de la empresa?	X		
02	¿Se elaboran periódicamente los controles de cuentas por cobrar a socios?	X		
03	¿Se envían cortes de cuentas por cobrar a socios?		X	
04	¿Se elaboran notas de créditos de cuentas vencidas de socios?		X	
05	¿La empresa registra cada uno de los rubros en sus auxiliares contables?		X	
06	¿Las facturas que emite la empresa cumplen con los requerimientos del SRI?	X		

PT: A^G -ct^{af}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 – 07 – 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Área: Activos Fijos		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”				
ORDEN	PREGUNTAS	SI	NO	ANÁLISIS
01	¿La compañía controla los activos fijos?	X		
02	¿Las cuentas de control para los activos fijos son vigentes?	X		
03	¿Las cuentas auxiliares se concilian con las del mayor general?		X	
04	¿Los activos de la compañía están codificados adecuadamente?	X		
05	¿Existe alguien responsable de la custodia de los activos de la compañía?		X	
06	¿Existe relación de los mayores auxiliares con el inventario físico de la compañía?	X		

PT: A^G -ct^r		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 – 07 – 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Área: Remuneración		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”				
ORDEN	PREGUNTAS	SI	NO	ANÁLISIS
01	¿En la nómina mensual constan los cheques girados a cada empleado y colaborador por concepto de sueldos?	X		
02	¿La empresa o el departamento de contabilidad descuentan oportunamente los préstamos otorgados a los socios?	X		
03	¿Se toma en cuenta en la nomina para que este no contenga personas que han cesado de sus funciones?	X		
04	¿Se recepta la firma al personal en el momento de cancelación de sus haberes?	X		
05	¿Cuenta la empresa con personas capacitadas para la elaboración de las nominas mensuales?		X	
06	¿La empresa hace una revisión de sueldos a sus empleados?		X	

PT: A^G -ct^{SP}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 – 07 – 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Área: Área de selección de personal		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”				
ORDEN	PREGUNTAS	SÍ	NO	ANÁLISIS
01	¿Qué número de personas trabajan en la empresa?	X		
02	¿Cuenta la empresa con algún incentivo económico para los empleados más destacados?		X	
03	¿La empresa verifica la entrada y salida del personal a su cargo?	X		
04	¿Qué tipo de sanciones se aplica al personal o empleado que llega fuera del horario de trabajo determinado por la empresa?	X		
05	¿La capacitación a los empleados de la empresa son frecuentes o temporales?	X		
06	¿Qué persona interviene en el reclutamiento y selección de personas para la empresa?	X		
07	¿La empresa prevé los Riesgos laborales de sus colaboradores?		X	
08	¿Cuenta la empresa con un profesional en el área de salud para solucionar los problemas de sus empleados?		X	
09	¿En caso de un accidente de trabajo por parte de un empleado, la empresa cuenta con algún reemplazo?		X	

PT: A^G -hc^{cb}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 – 07 – 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Departamento: Cajas – Bancos		

HERRAMIENTA CUESTIONARIO CONTROL INTERNO

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”				
Clave	Afirmación	Efecto	Recomendación	Responsable
La compañía debería hacer el arqueo de caja diariamente.	Eficiencia.	No se logra establecer un control preciso del efectivo en la compañía.	El arqueo de caja consiste en el control, diario de los efectivos, y este se refleja en dinero y Cheques, en función de contar y recontar y así poder detectar si existe un faltante o sobrante de efectivo, en tal virtud la organización debe realizar su arqueo de caja diariamente y evitar problemas posteriores.	Persona nombrada por la Cooperativa

PT: A^G -hc^{cr}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 – 07 – 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Departamento: Crédito		

HERRAMIENTA CUESTIONARIO CONTROL INTERNO

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”				
Clave	Afirmación	Efecto	Recomendación	Responsable
Se envían Cortes de Cuentas por cobrar a socios.	Eficiencia.	No se sabe con exactitud la deuda de los socios con la empresa.	Las cuentas por cobrar son partes importantes dentro del proceso contable de una organización, por lo que se hace necesario enviar cortes de cuentas a los socios, para conocer los valores que el negocio tiene pendiente de cobro.	Gerente

PT: A^G -hc^r		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 - 07 - 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Departamento: Remuneración		

HERRAMIENTA CUESTIONARIO CONTROL INTERNO

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "LA MANÁ"				
Clave	Afirmación	Efecto	Recomendación	Responsable
Se debe Capacitar a la persona responsable de la elaboración de la nomina de la empresa.	Eficiencia	Revisar la Nomina de los Empleados para determinar si los pagos están bien hechos	La nomina es un documento interno en el cual se registran los ingresos y deducciones mensuales por concepto de sus remuneraciones y que para la empresa estos valores constituyen costos y gastos según sea el caso, obligaciones con los trabajadores y con terceros.	Gerente

PT: A^G -hc^{sp}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 - 07 - 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Departamento: Área de selección de personal		

HERRAMIENTA CUESTIONARIO CONTROL INTERNO

**COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS
"LA MANÁ"**

Clave	Afirmación	Efecto	Recomendación	Responsable
La empresa debe tener una persona Encargada de Supervisar las Entradas y salidas de sus colaboradores	Eficiencia	Limitado rendimiento en cada una de las funciones delegadas a los empleados	La supervisión es un elemento clave dentro de la empresa, de él depende la calidad y eficiencia del trabajo	Gerente

PT: A^G - E - ac^{1/8}		Fecha
Realizó	Glenda Barros	08 - 07 - 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Departamento: Personal Administrativo		

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "LA MANÁ"				
PREGUNTAS	ALTO	MOD.	BAJO	OBSERV.
1. INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS				
¿Se han establecida en forma documentada los principios de Integridad y Valores Éticos de la organización?			X	
¿Incluyen esos documentos reglas claras sobre pagos inapropiados, usos adecuado de los recursos disponibles, conflictos de interés?			X	
¿Han sido notificados formalmente a todos los integrantes de la organización y se ha verificado su comprensión?			X	
¿Conoce el personal de la organización y sus funcionarios el manual de funcionamiento?			X	
¿Se asignan periódicamente los premios y castigos, cuando se da lugar su acatamiento o no?	X			

Indique si el control interno es: ALTO, MODERADO (MOD.) o BAJO.

PT: A^G - E - ac^{2/8}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 - 07 - 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Departamento: Personal Administrativo		

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "LA MANÁ"				
PREGUNTAS	ALTO	MOD.	BAJO	OBSERV.
2. COMPETENCIA PROFESIONAL				
¿Se han definido los puestos necesarios para llevar adelante los objetivos esperados?		X		
¿Esa definición incluye todas las tareas que debe desarrollar el empleado y los requerimientos de supervisión necesarios?			X	
¿Se ha definido las competencias/capacidades necesarias y perfiles requeridos?		X		
¿Se da cumplimiento a los procedimientos previstos para el reclutamiento del personal esto es en cuanto al proceso de selección?			X	
¿Existe un plan de capacitación de la organización que favorezca en mejora para la competencia en cada uno de los puestos?	X			

Indique si el control interno es: ALTO, MODERADO (MOD.) o BAJO.

PT: A^G -E - ac^{3/8}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 - 07 - 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Departamento: Personal Administrativo		

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "LA MANÁ"				
PREGUNTAS	ALTO	MOD.	BAJO	OBSERV.
3. ATMÓSFERA DE CONFIANZA MUTUA				
¿Se fomenta en la Cooperativa una actitud de confianza entre los empleados y los niveles directivos?		X		
¿Se contrarrestan las actitudes divisionistas entre las áreas de la organización?			X	

Indique si el control interno es: ALTO, MODERADO (MOD.) o BAJO.

PT: A^G -E - ac^{4/8}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 - 07 - 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Departamento: Personal Administrativo		

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”				
PREGUNTAS	ALTO	MOD.	BAJO	OBSERV.
4. FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA DIRECCIÓN				
¿Se manifiesta el interés de la dirección de la entidad con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas, cursos?			X	
¿Existe orientación hacia la administración por resultados?		X		
¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información, tanto contable como financiera?	X			
¿Existe una actitud positiva para adoptar las recomendaciones de auditoría?	X			

Indique si el control interno es: ALTO, MODERADO (MOD.) o BAJO.

PT: A^G -E - ac^{5/8}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 - 07 - 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Departamento: Personal Administrativo		

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”				
PREGUNTAS	ALTO	MOD.	BAJO	OBSERV.
5. MISIÓN, OBJETIVOS Y POLÍTICAS				
¿Tiene la Cooperativa un Plan de Organización (Estratégico)?			X	
¿Incluye ese Plan la Visión, Misión, Principios o valores de la organización, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas oportunidades (FODA)?			X	
¿Es consistente con la Misión y función definida en el instrumento de creación de la organización?		X		
¿Está adecuadamente difundido a través de toda la organización?		X		

Indique si el control interno es: ALTO, MODERADO (MOD.) o BAJO.

PT: A^G -E - ac^{6/8}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 - 07 - 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Departamento: Personal Administrativo		

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "LA MANÁ"				
PREGUNTAS	ALTO	MOD.	BAJO	OBSERV.
6.ORGANIGRAMA				
¿Cuenta la entidad con una estructura organizativa que manifieste claramente las relaciones jerárquico – funcionales de la organización?		X		
¿La estructura prevista es adecuada al tamaño y naturaleza de las operaciones vigentes?		X		

Indique si el control interno es: ALTO, MODERADO (MOD.) o BAJO.

PT: A^G -E - ac^{7/8}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 – 07 – 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Departamento: Personal Administrativo		

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”				
7. ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD	ALTO	MOD.	BAJO	OBSERV.
¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables de los cargos?		X		
¿La asignación de responsabilidad está en relación directa con el nivel de decisiones (asignación de autoridad) y de remuneraciones de cada uno de los integrantes de la organización?			X	
¿Están adecuadamente delimitadas las áreas dentro de la organización?		X		

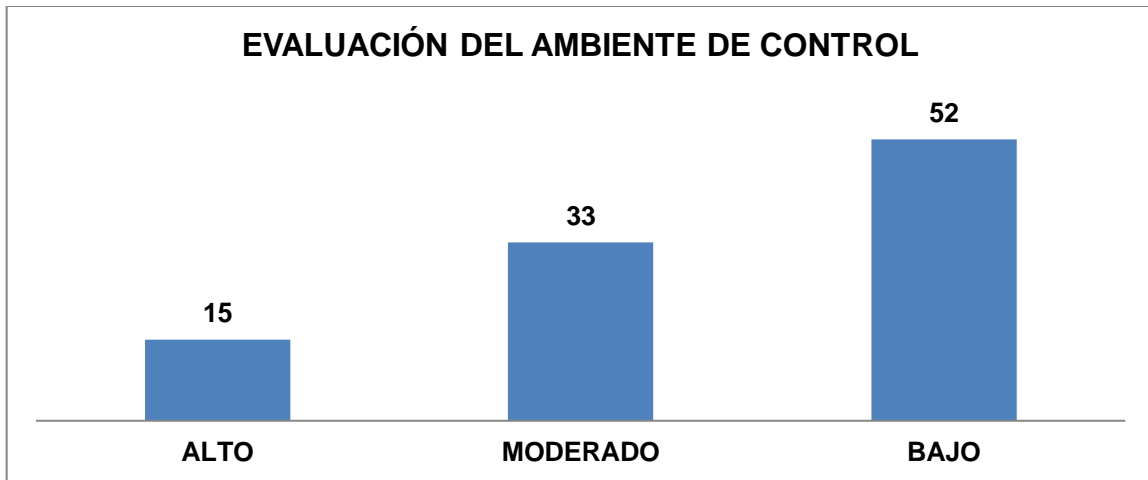
Indique si el control interno es: ALTO, MODERADO (MOD.) o BAJO.

PT: A^G -E - ac^{8/8}		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	08 – 07 – 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Departamento: Personal Administrativo		

EVALUACIÓN DEL AMBIENTE DE CONTROL

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”				
8.POLÍTICAS Y PRACTICAS DE PERSONAL	ALTO	MOD.	BAJO	OBSERV.
¿Existen procedimientos claros para la selección, capacitación y sanción del personal?			X	
¿Son los mismos adecuadamente conocidos por el personal?			X	Al momento de contratarlos se les comunican verbalmente
¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?			X	
¿Se evalúa periódicamente las necesidades para mantener actualizada la estructura?		X		

Indique si el control interno es: ALTO, MODERADO (MOD.) o BAJO.



Fuente: Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”
 Elaboradas por: Barros, G. M. (2011).

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

El objetivo del análisis es el de establecer una valoración y priorización de los riesgos; con base a la información ofrecidas en los formatos diseñado para la identificación de riesgos y proveer información para establecer el nivel de los mismos y las acciones que se van a implementar. La administración de riesgo se aplica de acuerdo con las disposiciones de la Gerencia General, es un proceso continuo que aplicado de manera secuencial, permite el mejoramiento continuo.

Ahora se evaluará el Riesgo de Control, el mismo que está relacionado con la posibilidad de que los controles internos imperantes no proveen o detecten fallas que se están dando en sus sistemas y que se pueden remediar con controles internos más efectivos. Este análisis se realizó con la revisión de facturas y comprobantes emitidos por la Cooperativa, facturas y comprobantes de ingresos y egresos, tomando una muestra de estos.

Riesgo Inherente de una empresa, el mismo que no se puede prever porque hay la posibilidad de que existan errores significativos en la información auditada, al margen de la efectividad del control interno relacionado. El análisis del Riesgo Inherente se realizó mediante la ponderación y calificación de los posibles riesgos que pudieren darse en la actividad propia y afecte al control interno de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

Simbología:

RAA= Riesgo de Auditoria Aceptable

RD = Riesgo de Detección

RC = Riesgo de Control

RI = Riesgo Inherente

Ecuación:

$$RAA = (RI)(RC)(RD)$$

Para la realización de esta auditoría se considero el 5% de margen de error, luego de haber evaluado el Riesgo de Control y el Riesgo Inherente, los resultados son los siguientes:

PT: A^G - Er^C		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	11 - 07 - 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Tipo de Riesgo: Administrativo		

EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS "LA MANÁ"		
CONTROL CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Conocimiento del Organigrama Estructural por parte de los empleados.	10	7
Objetivo que persigue en cada puesto de trabajo.	10	8
Nivel de desempeño en la descripción del puesto.	10	8
TOTALES	30	23

$$\text{Nivel de Confianza} = \left(\frac{23}{30}\right)(100) = 76,67\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 76,67 = 23,33\%$$

EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE

Para la realización de una auditoría se requiere evaluar el Riesgo Inherente de una organización, el mismo que no se puede prever porque hay la posibilidad de que existan errores significativos en la información auditada, al margen de la efectividad del control interno relacionado.

A continuación se han considerado los siguientes factores en la auditoría practicada a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

PT: A^G -Er^c		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	11 - 07 - 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Tipo de Riesgo: Inherente		

EVALUACIÓN DEL RIESGO

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”		
CONTROL CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Tamaño del activo y liquidez	30	25
Capacidad de endeudamiento	20	15
Niveles de sistemas computarizados	15	10
Competencia, aptitud e integridad del personal.	15	13
Comunicación y Coordinación entre áreas y documentación.	10	8
Cumplimiento de los objetivos organizacionales.	10	7
TOTALES	100	78

$$\text{Nivel de Confianza} = \left(\frac{78}{100} \right) (100) = 78\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 78 = 22\%$$

Preparado y Revisado por:

Egda. Glenda Barros Rodríguez
AUDITORA

EVALUACIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

Continuando con la evaluación de riesgos de control, es aquel que está relacionado con la posibilidad de que los controles internos imperantes no prevén o detectan fallas que se están dando en sus sistemas y que se pueden remediar con controles internos más efectivos.

Se han considerado los siguientes controles para la continuidad de esta auditoría.

PT: A^G - Er^c		Fecha
Realizó	Glenda Barros Rodríguez	11 - 07 - 2011
Revisó	Dr. Agustín Leiva Pérez	
Tipo de Riesgo: Control		

EVALUACIÓN DEL RIESGO

COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”		
CONTROL CLAVE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
Se detalla el nombre de la Institución en todas las facturas.	20	16
Se detalla el # de C.I. o R.U.C en todas las facturas.	20	14
Se desglosa el valor de I.V.A en cada una de las facturas.	20	20
Se emiten orden de pedido para todos los créditos	20	20
Las facturas de compras tienen adjunto los comprobantes de retención y egresos.	20	20
El # de cheque es el mismo descrito en el comprobante de egreso.	20	20
TOTALES	120	110

$$\text{Nivel de Confianza} = \left(\frac{110}{120} \right) (100) = 91,67\%$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 - 91,67 = 8,33\%$$

Preparado y Revisado por:

Egda. Glenda Barros Rodríguez

EVALUACIÓN DEL RIESGO DE DETECCIÓN

Para la realización de esta auditoría se considero el 5% de margen de error, luego de haber evaluado el Riesgo de Control y el Riesgo Inherente los resultados de la Evaluación del Riesgo de Auditoría Aceptable (RAA) son los siguientes:

Simbología:

RAA = Riesgo de Auditoria Aceptable.

RD = Riesgo de Detección

RC = Riesgo de Control

RI= Riesgo Inherente

Ecuación:

$$RAA = (RI)(RC)(RD)$$

Solución:

$$RAA = (0,22)(0,0833)(0,05)$$

$$RAA = 0,0009163$$

$$\mathbf{RAA = 0,09163}$$

Preparado y Revisado por:
Egda. Glenda Barros Rodríguez
AUDITORA

PRUEBA DE DETALLE DE SALDO

No.	NOMBRE DEL SOCIO	TICKETS DE ADMINISTRACIÓN	CUOTAS DE SEGURO	FRECUENCIA DE RADIO	PUESTOS Y TRASPASOS	PRESTAMOS COBRAR ACCIDENTES	CUOTAS INGRESO POR ACCIDENTES	PRESTAMOS COBRAR POR ACCIDENTES
1.	Araque Raúl	240,00		100,00				1
2.	Arroyo Gerardo	150,00	559,00	379,36	1898,66			
3.	Alarcón Eddy	165,00	50,00	76,00		1200,00		
4.	Bastidas Wilson	90,00		108,00		495,00		1
5.	Carrera Milton	450,00	287,50	192,00	336,12		1000,00	
6.	Chicaiza Cesar	512,00		192,00	1240,00	2932,05		
7.	Calero Nelson	180,00		96,00				
8.	Carvajal Mario	577,00	62,00	192,00	770,00	393,35		
9.	Bonilla Piedad	201,47		32,00				
10.	Cela Yelly	600,00		52,00				
11.	Gómez Napoleón	30,00		192,00			300,00	
12.	Arichavala Julio	330,00		52,00				1
13.	Cando Oswaldo	240,00		48,00				
14.	Jácome Guillermo	60,00	6,00	24,00	900,00			
15.	Jiménez Efraín	327,00		144,00				
16.	Lozada Limberth	45,00			2680,31			
17.	Lema Edison	326,00	180,00	355,36		290,00		
18.	López Oscar	680,00	229,47	192,00				
19.	Moreno Paco	150,00		96,00				
20.	Osorio Gustavo	30,00	100,00			2675,00		
21.	Paredes Vicente	120,00		192,00				2
22.	Román Israel	60,00		276,16				1
23.	Salazar Dello	480,00	367,80	371,36				1
24.	Pullaguari Segundo	30,00	25,00	120,00				
25.	Vallejo Mario	60,00	35,00	192,00				
26.	Vega José	240,00	67,50	48,00		1360,00		
27.	Villagómez Luis	756,00	108,00	192,00		265,25		
28.	Villares Javier	30,00	70,00	144,00		100,00		
29.	Vallejo Betty	60,00	160,40	96,00				

30.	Sigcha José	60,00			1500,00			
31.	Muñoz Franklin	90,00					750,00	
32.	Jiménez Patricio	315,00			3700,00			
33.	Zapata Holger	90,00			865,02			
34.	Vjllarroel Johnny	18,00		48,00				1
35.	Pincay Vicente	30,00						
36.	Merino Fausto	60,00		220,48			500,00	
37.	AnguelaKlever	210,00		310,72				
38.	Fabara Fanny	486,00				1750,00		
39.	Geovanny Jares	1092,00						
40.	Jácome Carlos		5,00					
41.	Romero Fernando		15,00	144,00				1
42.	Naranjo Eduardo		491,28					
43.	Romero José		120,00	152,00				
44.	Villares Vicente		35,00	144,00				
45.	Villares Chico V.		5,80	144,00				
46.	Cepeda Ulpiano			250,24		342,83		
47.	Molina Raúl			192,00				
48.	Pincay Justo			100,00				
49.	Muñoz Franklin				1494,38			
50.	Pico Roberto				2500,00			
51.	Sarcos Geovanny				3000,00			
52.	AnguelaRodrigo				3000,00			
53.	Toapanta Washington				1140,00		78,21	
54.	Matute Miguel					1104,05		
55.	Moreno Paco						300,00	
	TOTALES	9670,47	2979,75	5859,68	25024,49	12907,53	2928,21	122

Adicionalmente, se aplicó el instrumento que se muestra en el Anexo 1, cuyos resultados se presentan a continuación:

No.	ASPECTO A EVALUAR	CATEGORÍA				CALIFI- CACIÓN
		E 5	B 3	R 2	M 0	
a	OBJETIVO DE CONTROL: Comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.		X			3
b	OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD: Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la Organización.			X		2
c	OBJETIVO DE ORGANIZACIÓN: Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.				X	0
d	OBJETIVO DE SERVICIO: Representan la manera en que se puede constatar que la Organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.			X		2
e	OBJETIVO DE CALIDAD: Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la Organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.			X		2
f	OBJETIVO DE CAMBIO: La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la Organización.				X	0
g	OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la Organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.				X	0
h	OBJETIVO DE TOMA DE DECISIONES: Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la Organización.				X	0
TOTAL OBTENIDO			1	3	4	9
PUNTAJE POSIBLE TOTAL						40
PORCENTAJE ADQUIRIDO						22,50

Elaborada por: Barros, G. M. (2011).

En esta vertiente del problema, el resultado obtenido en la matriz de Auditoría Administrativa aplicada a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, fue de 22,50%, lo que indica una evaluación de “No satisfactorio”, lo que indica la importancia del Plan de de Mejoramiento de la Gestión Administrativa en la Institución. Los aspectos más negativos y, sobre los que tendrá que operar el Plan son: objetivos de Organización, de cambio, de aprendizaje y de toma de decisiones.

HALLAZGOS DE AUDITORÍA

DESCRIPTOR	HALLAZGO
Programa de Auditoría	Los objetivos de la Auditoría se cumplieron empleando el tiempo planificado en un 94%.
Cuestionario de control interno	Existen negatividades en el 47% de los aspectos evaluados mediante 27 preguntas.
Narrativa de funciones	La recepcionista realiza funciones no inherentes a las declaradas en su calificador de cargo.
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • No se realiza el arqueo de caja diariamente. • No se sabe con exactitud la deuda de los socios.
	<ul style="list-style-type: none"> • No se revisa la nomina de los empleados para determinar si los pagos están bien hechos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado rendimiento en cada una de las funciones delegadas a los empleados.
Ambiente de control	El 52% de los aspectos evaluados presentaron calificaciones catalogadas como “bajas”.
Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de riesgo de control de estructura = 23% • Nivel de riesgo inherente = 22% • Nivel de riesgo de control de facturas, comprobantes de retención y cheques = 8,33%. • Riesgo de detección = 5%. • Riesgo de Auditoría aceptable = 9%.
Prueba de detalle de saldo	<ul style="list-style-type: none"> • Tickets de administración = 9670,47 USD • Cuotas de seguro = 2979,75 USD • Frecuencia de radio = 5859,68 USD • Puestos y traspasos = 25024,49 USD • Prestamos cobrar accidentes = 12907,53 USD • Cuotas ingreso por accidentes = 2928,21 USD • Prestamos cobrar motor = 12272,07 USD • Prestamos cobrar vehículo nuevo = 20100,00 USD • TOTAL = 91742,20 USD
Instrumento de Auditoría Administrativa	El porcentaje adquirido en la evaluación de la Auditoría Administrativa según el instrumento del Anexo 1 fue de sólo el 22,5%.



CONVOCATORIA

Se convoca al personal de Gerencia y Administrativo de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, a la presentación y disertación del Informe de Auditoría de Control Interno, periodo 2011, realizado por la Egresada en la Carrera de Contaduría Pública Autorizada, Glenda Barros Rodríguez.

Fecha: Lunes 17 de octubre del 2011

Hora: 09H00

Lugar Sala de Reuniones

Atentamente,

Glenda Barros Rodríguez

Auditora Sénior

ACTA DE PRESENTACIÓN DEL BORRADOR DEL INFORME

En la Sala de Reuniones de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, el lunes 17 de octubre del 2011, siendo las 09H00 se reúnen la Egresada Glenda Barros Rodríguez, con el Gerente y el Personal Administrativo para exponer la presentación del borrador del Informe de Auditoría con el Tema: Auditoría de control interno para el mejoramiento de la gestión administrativa y financiera en la Organización de la ciudad de La Maná, periodo 2011.

Puntos a tratarse:

- 1) Constatación del personal citado.
- 2) Entrega de una copia del Borrador del Informe a cada miembro presente en la exposición.
- 3) Breve introducción del trabajo realizado.
- 4) Exposición del Borrador del Informe.
- 5) Debate sobre los resultados obtenidos en la elaboración de la Auditoría.
- 6) Comentarios y Sugerencias.
- 7) Agradecimientos por la atención prestada.

Cumplidos los puntos antes mencionados y sin presentarse inconvenientes, siendo las 10H30 se da por concluida dicha sesión.

Para constancia de lo antes expuesto firman los integrantes:

Sr. Germán Merino (Gerente)

Dra. Maribel Palma León (Contadora)

Glenda Barros Rodríguez
Auditora Sénior

EMISIÓN DE INFORMES

“INFORME DE AUDITORÍA DE CONTROL INTERNO”

A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”

Hemos efectuado la evaluación de la estructura del control interno de la gestión administrativa y financiera del periodo comprendido del 11 de julio al 03 de octubre del año 2011 sobre el cual emito el respectivo informe, bajo los siguientes términos:

Una adecuada estructura del Control Interno es de absoluta responsabilidad de la Gerencia o administración. En razón de que existen limitaciones inherentes en cualquier estructura de Control Interno. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión sobre el Control Interno de la Gestión Administrativa y Financiera, basada en la Auditoría ejecutada.

En el siguiente trabajo de Auditoría, se observaron los siguientes aspectos relevantes:

- No se logra establecer un control preciso del efectivo en la organización. No se sabe con exactitud la deuda de los socios con la empresa.
- Se necesita la revisión de la nómina de los empleados para determinar si los pagos están bien hechos.

- Limitado rendimiento en cada una de las funciones delegadas a los empleados.
- En lo que concierne al área contable, la Cooperativa, debe emitir cortes de cuentas por cobrar a socios, este proceso se debe hacer ya que si no se realiza la organización no conocerá con exactitud las deudas que mantienen los socios y más aún la administración tendrá serias dificultades en la información pertinente.
- En el área de selección de personal:
 - La empresa debe tener una persona encargada de supervisar las entradas y salidas de sus colaboradores y dar incentivos para un mejor desempeño en sus funciones encomendadas. La base fundamental de toda empresa es un mejor rendimiento laboral en cada uno de los puestos de trabajo, en tal virtud se hace necesario que se incremente en la normativa legal de la empresa el control interno la evaluación en los empleados y de esta manera incentivar a los empleados para el logro de objetivos que vayan en beneficio común.
 - Es necesario insertar en la normativa legal de la empresa un plan de capacitación permanente a los empleados y con esto abrir oportunidades para el desarrollo personal y profesional, tanto en su trabajo actual sino a futuro.
 - Para el área de nomina, este debe tener una persona capacitada para que elabore este documento, el diseño de este documento se hace necesario porque representa el desembolso de dinero por parte de la empresa y un registro de las remuneraciones percibidas por el trabajador, sin el mismo no se podría precisar los ingresos y deducciones del trabajador.

- En general en cuanto al control interno, las no conformidades ascendieron al 40,75%, mientras que el 59,25% restante se constituyen en conformidades.

- Con la evaluación de riesgo de control realizada en las diferentes áreas de trabajo se obtuvieron los siguientes resultados:
 - Por medio de la evaluación del Riesgo Inherente, se observó que la Cooperativa cuenta con un nivel de confianza del 78% (0,22), por lo tanto el nivel de riesgo es medio.
 - En la evaluación del riesgo de control, se detecto que el nivel de confianza es de 8,33% (0,0833) y el riesgo se presenta bajo.
 - En la evaluación del riesgo de detección, se obtuvo que el nivel de confianza es de 5,00% (0,050) y el riesgo se presenta bajo.
 - En relación a las evaluaciones realizadas se obtuvo un riesgo de auditoría aceptable menor que 0,09163 lo que significa que el nivel de confianza es relativamente alto.

Glenda Barros Rodríguez
AUDITORA

17 de octubre del 2011

La Maná – Ecuador

Estas condiciones se consideraron para establecer la naturaleza y alcance de las pruebas de auditoría aplicadas en la evaluación. Manifestando que las existencias de estas situaciones afectan medianamente al normal funcionamiento de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Los resultados de la Auditoría Administrativa ejecutada en la Cooperativa fueron negativos, encontrándose negatividades significativas en el programa de auditoría, en el control interno, en la narrativa de funciones, en la eficiencia, en el ambiente de control, en el riesgo, en la prueba de detalle de saldo, así como en los aspectos indicados en el instrumento generalizado de Auditoría Administrativa.
- El nivel de la gestión administrativa y financiera que se desarrolla en la Cooperativa durante el estudio es significativamente bajo.
- Se elaboró un Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa y Financiera para la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, considerando los resultados de la Auditoría Administrativa ejecutada.

5.2. RECOMENDACIONES

- Aplicar el Plan de Mejoramiento diseñado con el propósito de mejorar significativamente los resultados de una Auditoría Administrativa a ejecutar próximamente en la Cooperativa.
- Proveer la realización de planes de capacitación que propicien el incremento del nivel educativo – administrativo de los empleados y funcionarios de la Cooperativa.
- Según los resultados de una próxima Auditoría Administrativa, realizar la reingeniería del plan aquí elaborado.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

6.1. TÍTULO DE LA PROPUESTA

PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”

6.2. JUSTIFICACIÓN

En esta Cooperativa es necesario diseñar e implementar un manual de procedimiento de control administrativo acorde a las necesidades del sistema de control interno para la correcta y eficaz aplicación de la gestión administrativa y financiera, de acuerdo con los resultados obtenidos en la auditoría practicada.

6.3. FUNDAMENTACIÓN

La necesidad de la Cooperativa de diseñar y aplicar el Manual de Procedimientos que se propone, se sustenta básicamente en el grado de pertenencia para sus directivos, ya que la empresa tiene serias dificultades en tomar decisiones en cada una de las áreas.

6.4. OBJETIVOS

6.4.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de Plan de Mejoramiento de la Gestión Administrativa para la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

6.4.2. Objetivos específicos

- Elaborar estrategias que propicien una Dirección muy satisfactoria de la Institución.
- Elaborar estrategias que propicien una Organización muy satisfactoria de la Institución.
- Elaborar estrategias que propicien una Planeación muy satisfactoria de la Institución.
- Elaborar estrategias que propicien un Control muy satisfactorio de la Institución.

6.5. IMPORTANCIA

Las evidencias establecen, que es fundamental para la administración de la Cooperativa aplicar un manual de procedimiento de control administrativo, tomando en cuenta sus modificaciones proyectadas a los procesos como un termómetro de una buena gestión, actualmente se requiere conocer en qué medida se da el cumplimiento a los objetivos y como se están utilizándolos recursos en cada una de las áreas de operación.

6.6. UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

La propuesta está diseñada para ser aplicada en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, de la ciudad de La Maná, provincia Cotopaxi.

6.7. FACTIBILIDAD

La propuesta es factible en razón de que la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, considera como compromiso aplicar el Manual De Procedimiento de Control Administrativo, mediante su socialización y, con esto, propiciar un mejor control de sus gestiones.

6.8. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

6.8.1. Estrategias que propicien el mejoramiento de la función de Dirección

6.8.1.1. Estrategias para la solución de la problemática de los socios

El proceso de solución de problemas está directamente relacionado con la capacidad de tomar decisiones debe encontrar su máxima expresión en la capacidad de solucionar problemas. Una decisión no es tal mientras no se exprese en la acción. Todo el proceso de solución de problemas es un ejercicio de toma de decisiones. Las siguientes habilidades adicionales a la de decidir, deben desarrollarse para el liderazgo personal en la solución de la problemática de los socios:

- **Estar consciente:** Hay personas que prefieren ignorar los problemas. Piensan que no enfrentándolos desaparecen. Ser consciente de que existen los problemas es el primer pago para solucionarlos.
- **Objetividad:** Después de conocerlos, hay que definirlos, y ello exige un análisis objetivo para descubrir dónde está. De lo contrario, se aplican soluciones a lo que es el verdadero problema.
- **Visión:** A veces se tienen las soluciones verdaderas de un problema, pero se siente miedo a afrontarlas. Pero si no se soluciona el problema real no se progresa. Hay que seguirlas cuesten lo que cuesten.
- **Conocimiento:** Solucionar un problema implica conocer el asunto. Una persona que no sabe mecánica no debe abrir ni el radiador de un carro. Por ello, hay que estar empapado de los temas que interesan.
- **Mente abierta:** No hay soluciones obvias para los problemas, porque entonces ya se hubieran usado. Hay que tener flexibilidad.
 - "Selección de alternativas". Cuando haya varias soluciones para un problema, en primer lugar hay que aceptarlas, aunque puedan parecer entre sí contradictorias; y, en segundo lugar, hay que estudiarlas a fondo antes de tomar una decisión.
 - "Consultar". El líder no debe tener reparos ante las dudas de consultar a otros para que sus decisiones sean lo más acertadas y no pierda tiempo inútilmente,

6.8.1.2. Estrategias para el cumplimiento de las obligaciones de los socios

Las obligaciones de los socios están directamente relacionadas con los Estatutos de la Cooperativa y, sobre todo, con el Reglamento de la misma. Es

por ello, que la principal estrategia para que los socios cumplan con sus obligaciones es la capacitación sobre las mismas, es decir, una estrategia educativa, para así poder minimizar o reducir a cero al número de sancionados por alguna causa constitutiva de violaciones según los documentos anteriormente referidos.

Se organizará e implementará, con la modalidad de seminarios – talleres, un sistema de capacitación para analizar, interpretar los diferentes Artículos que establezcan obligaciones, como por ejemplo, los números 6, 7, 8,...., hasta el No. 20; y proponer soluciones a las contradicciones e incoherencias que se descubran en el análisis de los mismos.

Es posible que surja la necesidad de reformar el Reglamento en alguno o algunos de sus Artículos, por lo que este sistema de capacitación deberá repetirse todos los años, sobre todo teniendo en cuenta si ha habido incorporación de nuevos socios, con los que habrá que proceder especialmente, por parte de la Directiva, para que estos puedan ser educados en el Reglamento y su cumplimiento.

6.8.1.3. Gestión por procesos

De acuerdo con lo anteriormente expresado en la Fundamentación Teórica al respecto, se plantean las siguientes estrategias para transformar el desempeño actual de la Cooperativa a una gestión por procesos:

- La estructuración de la Organización sobre la base de procesos orientados a clientes
- El cambio de la estructura organizativa de jerárquica a plana
- Los departamentos funcionales pierden su razón de ser y existen grupos multidisciplinarios trabajando sobre el proceso

- Los directivos dejan de actuar como supervisores y se comportan como apocadores
- Los empleados se concentran más en las necesidades de sus clientes y menos en los estándares establecidos por su jefe.
- Utilización de tecnología para eliminar actividades que no añadan valor

6.8.1.4. Autonomía de gestión administrativa, económica, funcional y operativa

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto en la Fundamentación Teórica, las estrategias que se proponen a continuación deberán implementarse para que exista autonomía de gestión administrativa, económica, funcional y operativa en la Cooperativa:

- Que dentro de los límites establecidos por los Estatutos y el Reglamento, la Presidencia, Consejos de Administración y de Vigilancia y Vocales de la Cooperativa, puedan actuar según sus criterios, sin la intromisión de socios, empleados, familiares y cualquier otra persona relacionada con la Institución.
- La autosuficiencia de recursos; el reconocimiento de facultades tributarias propias de su competencia y; el propio manejo del gasto.
- Tener en cuenta, otorgándole preferencia a cualquier acción en cuyo diseño u Organización se ha atendido, sobre todo, a la facilidad, utilidad y comodidad de su empleo.

6.8.2. Estrategias que propicien la Organización

6.8.2.1. Descentralización efectiva

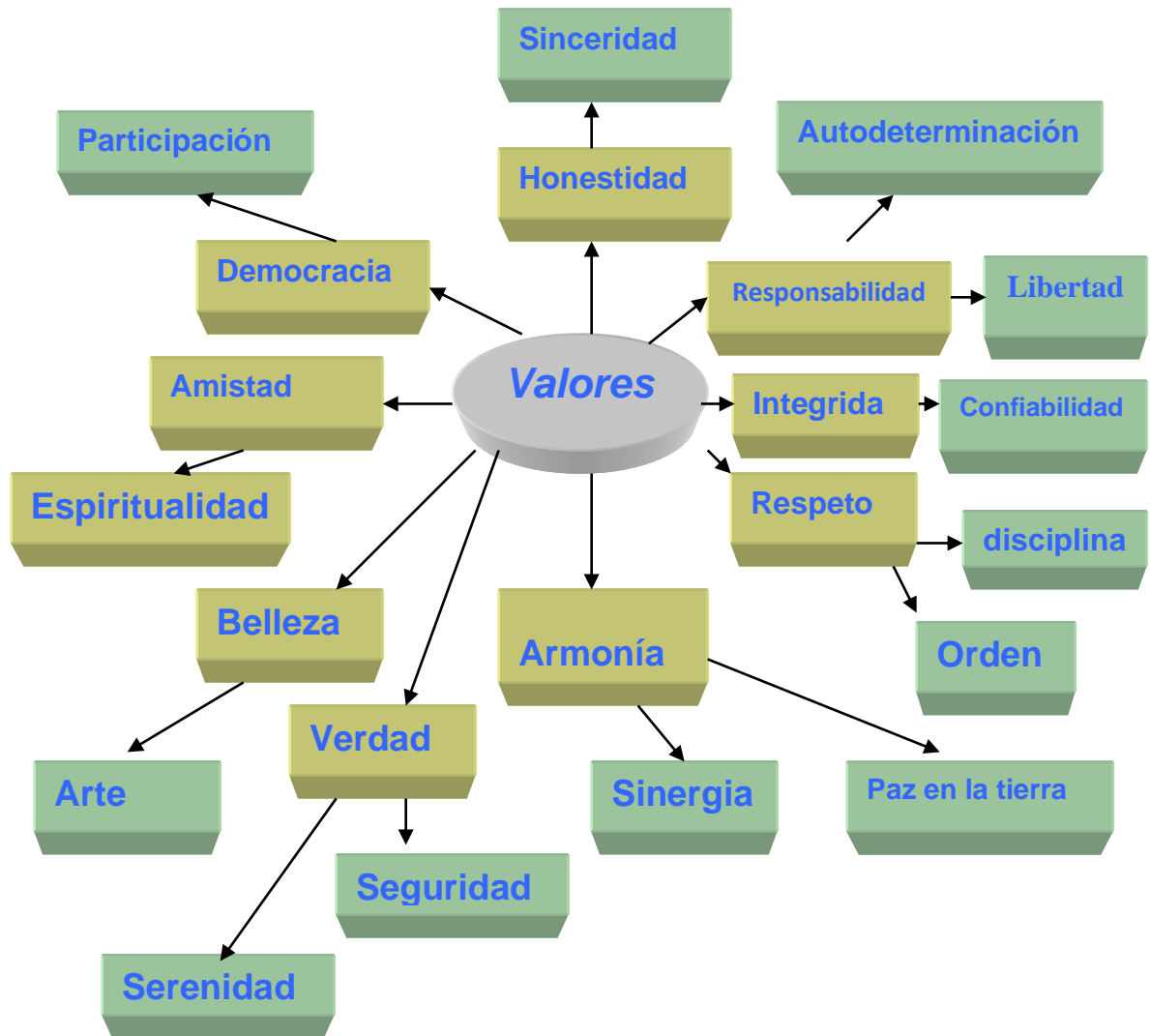
- Transferir el poder, de una Dirección centralizada hacia otras Autoridades que no estén jerárquicamente subordinadas, estableciéndose relaciones siempre horizontales no jerárquicas.
- La Organización tiene que tomar decisiones estratégicas y operacionales. La Centralización y la Descentralización son dos maneras opuestas de transferir poder en la toma de decisiones y de cambiar la estructura organizacional de la Organización.

Es decir, que lo que se propone más bien es un cambio en el cómo hacer de las cosas, pero con enfoque en el cumplimiento de la misión y visión de la Organización. En este sentido se propone mejorar la parte de la misión que plantea que la Institución “cuenta con personal capacitado y comprometido con la transportación de personas”.

Se propone la enseñanza – aprendizaje del sistema de valores que se muestra en la Figura 6.1. O sea, debe trabajarse, a través de la capacitación, incrementando los conocimientos varios de los choferes y oficiales, que no son ni socios ni empleados y, que sin embargo son los que trabajan directamente con los clientes y; de otra parte, deberá trabajarse psicológicamente con dicho personal responsable en los buses, para incrementar significativamente el grado de comprometimiento del mismo con la transportación de personas.

Figura 6.1.

Sistema de valores propuesto para la capacitación al personal que opera los buses al personal de empleados y socios.



Elaborada por Barros, G. M. (2011).

6.8.3. Estrategias que propicien la Planeación

Garantizar la existencia y cumplimiento del Plan Estratégico Institucional. Para ello:

- La misión de una empresa es un enunciado en el que se expresa la razón última de dicha empresa u Organización.
- En la misión, en primer lugar debe identificarse el sistema en el que la Organización opera (macrosistema); luego hay que establecer el servicio que la Organización oferta; se establece para que sirve lo que se produce (retroalimentación del macrosistema receptor); se señala quienes recibirán el beneficio de lo que se produce (macrosistema receptor) y; finalmente se señala la manera en que debe ser producido el servicio (retroalimentación del sistema procesador).¹⁹
- Se propone la siguiente misión, sustitutiva de la existente: “La misión de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” es la transportación de pasajeros y encomiendas en sus diferentes rutas y frecuencias, para contribuir a la necesidad de movilización de la población, con un alto nivel de seguridad, mediante la modernización permanente de las unidades y la capacitación del personal, realizando estas funciones de la manera más eficiente y efectiva posible, en armonía con la sociedad y el ambiente.
- La Organización deberá hacer hincapié en la capacitación de su personal y en el mejoramiento del desempeño laboral, así como en la armonía con la sociedad y el ambiente.

¹⁹ MALOTT, M. E. (2001). *Macrosistema y misión*. En *Paradoja de cambio organizacional*. Ed. Trillas. México, D.F.

- La misión es la definición de la razón de ser de la Organización, o sea, la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su Organización este dentro de 3 ó 5 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una Organización es y quiere ser en el futuro. Responde a la pregunta, ¿qué queremos que sea la Organización en los próximos años?
- Por lo tanto se propone como visión, para la Organización bajo estudio, la siguiente: Seremos una Organización dedicada al transporte de pasajeros y encomiendas con capacidad de modernización tecnológica, innovadora para ofrecer oportuna y eficazmente nuestros servicios a la población, transformándonos en la mejor Cooperativa de transporte de la región y el país, con el máximo respeto al ser humano y al ambiente.

6.8.4. Estrategias que propicien el Control

El control es un proceso cíclico y repetitivo. Según su composición, se proponen las siguientes estrategias para su desarrollo²⁰ en la Cooperativa bajo estudio:

- Establecimiento de estándares: Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa. Existen cuatro tipos de estándares; los cuales se presentan a continuación y que deberán ser establecidos según los intereses y posibilidades de la Organización:
 - Estándares de cantidad: Como volumen de producción, cantidad de existencias, cantidad de materiales primas, números de horas, entre otros.

²⁰DE CASTRO, E.P. y GARCÍA DEL JUNCO, J. (2001). *Administración y Dirección*. Ed. McGraw – Hill Interamericana de España, S.A., España.

- Estándares de calidad: Como control de combustibles, lubricantes, piezas de repuesto y otros básicos necesitados por las unidades de transporte; buses nuevos, control de calidad del servicio (establecer buzones de quejas y sugerencias en las unidades), entre otros.
 - Estándares de tiempo: Como tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de existencias de un producto determinado, entre otros.
 - Estándares de costos: Como costos de producción, costos de administración, costos de ventas, entre otros.
-
- Evaluación del desempeño: Es la segunda etapa del control, que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.

 - Comparación del desempeño con el estándar establecido: Es la tercera etapa del control, que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.

 - Acción correctiva: Es la cuarta y última etapa del control que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado, es decir, de alguna inconformidad detectada.

6.9. PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

<p>ASAMBLEA GENERAL</p>	<p>Es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus decisiones serán de obligatorio cumplimiento. De forma ordinaria se instalará dos veces al año, según establece la Ley de Cooperativas y, de forma extraordinaria, cuando el caso lo amerite por intuición del Presidente o a pedido del Presidente de Vigilancia, Gerente o por lo menos la tercera parte de los socios calificados y al día en el cumplimiento de sus obligaciones.</p>
<p>Objetivo</p>	<p>Ser la máxima autoridad de la Cooperativa y sus decisiones serán obligatorias. La constituyen todos los socios que concurren a las sesiones siempre que exista un quórum necesario.</p>
<p>Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reformar el estatuto. • Aprobar el plan de trabajo de la Cooperativa. • Autorizar la adquisición de bienes o la enajenación o gravamen total o parcial de ellos. • Conocer los balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa, y aprobarlos o rechazarlos. • Decretar la distribución de los excedentes, de conformidad con la Ley, este Reglamento y el estatuto. • Elegir y remover, con causa justa, a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las comisiones especiales y a sus delegados ante él cualquier Institución a la que pertenezca la

	<p>entidad con sujeción a lo prescrito en el estatuto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relevar de sus funciones al Gerente, con causa justa. • Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de integración Cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria. • Autorizar la emisión de certificados de aportación. • Resolver, en apelación, sobre las reclamaciones o conflictos de los socios entre sí o de éstos con cualquiera de los organismos de la Cooperativa.
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	
Objetivo	<p>Es el organismo directivo de la Cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, de su seno se elegirá el Presidente que a su vez será también de la Cooperativa.</p>
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Convocar a sesión de todos los Concejos Directivos y Comisiones Especiales, con el propósito de organizar la buena marcha de la Cooperativa y dar cumplimiento con todas las normas establecidas por la entidad. • Nombrar al Gerente de la Cooperativa y demás empleados, el Gerente podrá ser socio o no de la misma. • Sesionar una vez a la semana en el local de la Cooperativa y se tratará solo los asuntos para los cuales fueron convocados.

	<ul style="list-style-type: none"> • El Consejo de Administración, en torno a sus facultades que la Ley le asiste podrá aceptar o rechazar a nuevos socios. • Elaborará el Reglamento Interno, el mismo que será discutido y aprobado en una sesión de Asamblea General; Reglamento que será reformado cada tres años.
CONSEJO DE VIGILANCIA	
Objetivo	Fiscalizar y controlar las actividades del Consejo de Administración, de la Gerencia, de los administradores, de los jefes y demás empleados de la Cooperativa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar con frecuencia el movimiento económico financiero de la Cooperativa, a fin de controlar las normas legales y de estricto cumplimiento al aporte de los socios. • Deberá poner su visto bueno en los recibos de ingreso y egreso para indicar que se ha efectuado el control. • Realizar por lo menos una fiscalización interna al año, en lo administrativo contable. • Ayudar en el control de turnos, itinerarios, frecuencias y más normas de trabajo de los socios, que se cumpla disciplinadamente. • Comprobar periódicamente que las unidades de trabajo se encuentren en perfectas condiciones mecánicas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar cada tres meses los inventarios de muebles e inmuebles y vigilar la buena presentación de la misma en la Cooperativa. • Deberá controlar que los dineros recaudados sean depositados durante las 24 horas.
PRESIDENTE	
Objetivo	Presidir las Asambleas Generales y las sesiones del Consejo de Administración.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Informar a los socios del manejo y las políticas de la Cooperativa. • Convocar a la Asamblea General ordinario y extraordinaria. • Abrir con el Gerente cuentas bancarias, firmar conjuntamente, girar y cancelar cheques. • Suscribir con el Gerente los certificados de aportación. • Presidir todos los actos oficiales de la Cooperativa. • Firmar la correspondencia de la Cooperativa. • Firmar las Actas de Sesiones de Asamblea Generales ordinarias y extraordinarias. • Revisar la contabilidad de la Cooperativa y poner su visto bueno sobre dicha operación contable. • Solicitar informes al Gerente, Presidente del Consejo de Vigilancia, Comisión de crédito, Educación y Asuntos Sociales; así como de los empleados sobre sus funciones.

SECRETARÍA	
Objetivo	Auxiliar al Gerente en el área administrativa y demás funciones delegadas por la administración.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar al día las actas de todas las sesiones del Consejo de Administración y de la Asamblea General y el libro de registro de los socios. • Firmar junto con el presidente las correspondencias y todo documento que por su naturaleza requieran la intervención de este funcionario. • Custodiar el sello de la Cooperativa y los libros correspondientes. • Organizar la agenda de trabajo de gerencia. • Llevar el orden de los archivos de los socios y empleados. • Recibir, clasificar y despachar documentos y correspondencia a los socios. • Archivar documentos que envía y recibe la Cooperativa. • Cotizar los materiales necesarios para la realización del servicio. • Elaborar y presentar los documentos que requieran los bancos y demás entidades. • Preparar los informes del área a su cargo y la Gerencia. • Llevar y manejar el fólter de la Cooperativa (Estatutos y Normas). • Llevar los documentos que correspondiente a

	<p>la nómina, la seguridad social y contribuciones especiales que está obligada la Cooperativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender el conmutador recibiendo o haciendo llamadas y trasladándolas a los interesados. • Recibir y atender a clientes que lleguen a la Institución. • Entregar y recibir encomiendas. • Revisar reportes de los relojes. • Elaboración de oficios. • Depositar valores recaudados tales como: cuotas pagadas por socios, guías despachadas y otros valores que ingresan por efecto operativo y entregar a Contabilidad.
GERENTE	
Objetivo	Planificar las actividades de la empresa y llevar al éxito la misma.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la Cooperativa. • Realizar el presupuesto para la entidad. • Autorizar las inversiones para mejorar una o varias áreas de la empresa. • Dar el visto bueno para la aceptación del contrato. • Delegar funciones para los departamentos. • Tomar las decisiones de relevancia para la empresa. • Supervisar el trabajo realizado, al final del proceso, en la Cooperativa. • Autorizar el desembolso de dinero en cheque o en efectivo.

COMISIONES ESPECIALES	
Objetivo	Ayudar al mejor desenvolvimiento y desarrollo de la Cooperativa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • La Comisión de Educación <ul style="list-style-type: none"> ○ Entregar el Estatuto y Reglamento Interno de la Cooperativa a cada uno de los socios. ○ Realizar cursos de Cooperativismo y Relaciones Humanas por lo menos dos veces al año. ○ Procurar que en la oficina exista: afiches, periódicos, folletos, etc. Que contribuya al conocimiento y educación de socio. • La Comisión de Asuntos Sociales <ul style="list-style-type: none"> ○ Estar presente por obligación en todos los programas sociales y será la encargada de la organización, preocupándose indudablemente del Aniversario de la Cooperativa. • La Comisión de Crédito <ul style="list-style-type: none"> ○ Verificar si los préstamos otorgados a los socios se efectúen con posterioridad a los seis meses de su ingreso siempre y cuando se encuentre al día en sus obligaciones de aportaciones económicas. • La Comisión de Deportes <ul style="list-style-type: none"> ○ Promover y realizar todas las acciones en el ámbito deportivo, basándose en lo establecido en el plan y programa de trabajo y el

	<p>presupuesto anual.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Comisión de Accidentes <ul style="list-style-type: none"> ○ Verificar el accidente de tránsito que haya sufrido el socio en su vehículo. ○ Poner el visto bueno en los recibos de gastos y actas transaccionales que ocurriera, documentos que serán remitidos al Consejo de Administración a fin que se autorice la ayuda respectiva. ○ En caso de fallecimiento de un socio de la Cooperativa, entregar al beneficiario o familiar más cercano, dineros que se entregará de la caja común más una cuota obligatoria de los socios.
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	
Objetivo	Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Cooperativa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar operaciones financieras de la Cooperativa. • Efectuar el asiento de todas las transacciones que se dan en la empresa. • Preparar los balances de comprobación, balance general, estados de excedentes y las informaciones más relevantes de ésta. • Realizar retención de impuestos y los trámites en el S.R.I.

	<ul style="list-style-type: none">• Mantener adecuados registros de efectivos tanto en banco como en caja y verificar la igualdad de los balances con las conciliaciones bancarias.• Facilitar todo tipo de documentos e información que requiera el Consejo de Vigilancia en sus labores de fiscalización.• Velar porque todos los directivos y empleados cumplan con los procedimientos de contabilidad de aceptación general, así como comprobar que los registros se hacen sobre bases uniformes y consistentes.• Realizar con buena disposición cualquier otra función que sea propia a su cargo o que requiera la gerencia.• Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.• Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.• Archivar documentos contables para uso y control interno.• Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.• Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.• Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emitir un informe de los resultados.
--	--

DESPACHADORES LOCALES	
Objetivo	Despachar unidades desde la garita en la Terminal del cantón.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Recaudar valores por cada unidad despachada. • Depositar los valores recaudados. • Entregar el informe diario de las unidades despachadas. • Comunicar a los socios para que cubran sus frecuencias de acuerdo al cuadro de trabajo establecido. • Coordinar con el gerente en la distribución de turnos para que no se pierdan.

PLAN DE ACCIÓN

Para que la propuesta se lleve a cabo se describirá el proceso por el cual deben cruzar las ideas para que la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros

“La Maná” aplique el manual de procedimiento de gestión.

PLAN DE TRABAJO

PROYECTO	EJECUCIÓN	DESARROLLO
Socialización del manual para mejorar la gestión administrativa y financiera de la compañía.	A partir del reglamento y resoluciones de la compañía, el manual se aplicará.	Se analizará y evaluará el manual de procedimiento para la toma de decisiones.
Usuarios: <ul style="list-style-type: none">• Administradores• Investigadora• Personal de colaboradores y empleados.	Papel de trabajo: <ul style="list-style-type: none">• Manual de procedimiento• Reglamento.• Resoluciones.	Inversión: <ul style="list-style-type: none">• Propios de la compañía ya que acepta la propuesta

BIBLIOGRAFÍA

AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.(2009). Administración Principales. Ed. McGraw – Hill, Barcelona, España.

ANDERSEN, A. (1998). Prácticas de Gerencia del Siglo XXI. Editorial La Palma.España.

ANDERSON A.H. Y BARKER D. (1996) Effective Enterprise and Change Management. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE (2008). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial del 20 de octubre del 2008. Quito, Ecuador.

ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. (2008). Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. Registro Oficial Suplemento No. 398 de 7 de agosto del 2008. Quito, Ecuador.

BESTRATÉN, M. y PUJOL, L. (2008) NTP 644: Responsabilidad social de las empresas (II): tipos de responsabilidades y plan de actuación, INSHT, Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España.

DE CASTRO, E.P. y GARCÍA DEL JUNCO, J. (2001). Administración y Dirección. Ed. McGraw – Hill Interamericana de España, S.A., España.

DENDRIX, J.S. (2009). Teoría y Práctica de la Administración de Empresas. Ed. Norma, Barcelona, España.

- GANDILL, H.Y. (2010). Planeación estratégica en organizaciones sociales y comerciales. Ed. McGraw – Hill, México, D.F.
- HALL, H.Y. (2009). Decisiones y solución de problemas y conflictos en organizaciones sociales. Ed. Cantos, México, D.F.
- HEWITT, Y.W. (2007). Auditoría de Gestión Administrativa, Teoría y Práctica. Ed. Prentice – Hall, Londres, Gran Bretaña.
- KOONTZ, HAROLD. (S/F).Administración Moderna. 5ª. Edición. Mc Graw – Hill.
- LEIVA, A. (2006). Planeación estratégica: Teoría y Práctica. Fundación FORTIORI, Riobamba, Ecuador.
- MALOTT, M. E. (2001). Macrosistema y misión. En Paradoja de cambio organizacional. Ed. Trillas. México, D,F.
- MUNCH, L. (SF). Fundamentos de administración. Ed. McGraw – Hill, Madrid, España.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (1966). Ley de Cooperativas. Ley No. 1031 de septiembre de 1966.
- PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR. (2009). Reglamento General para la Aplicación de la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres. Decreto No. 1738, junio 3 – 2009.
- REYES, A. (2002). Administración de empresas teoría y práctica: 2a. Parte. Volumen 2 de Administración de empresas/ Business Administration. Editorial Limusa, Buenos Aires, Argentina.

ANEXOS

ANEXO 1
INSTRUMENTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADO A LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS
“LA MANÁ”

No.	ASPECTO A EVALUAR	CATEGORÍA				CALIFI- CACIÓN
		E 5	B 3	R 2	M 0	
a	OBJETIVO DE CONTROL: Comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.					
b	OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD: Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la Organización.					
c	OBJETIVO DE ORGANIZACIÓN: Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.					
d	OBJETIVO DE SERVICIO: Representan la manera en que se puede constatar que la Organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.					
e	OBJETIVO DE CALIDAD: Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la Organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.					
f	OBJETIVO DE CAMBIO: La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la Organización.					
g	OBJETIVO DE APRENDIZAJE: Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la Organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.					
h	OBJETIVO DE TOMA DE DECISIONES: Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la Organización.					
TOTAL OBTENIDO						
PUNTAJE POSIBLE TOTAL						40
PORCENTAJE ADQUIRIDO						

La escala de evaluación fue la siguiente:

PORCENTAJE ADQUIRIDO	EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA
PORCENTAJE \geq 90	Muy satisfactorio
90>PORCENTAJE \geq 70	Satisfactorio
70>PORCENTAJE \geq 50	Poco satisfactorio
PORCENTAJE<50	No satisfactorio

ANEXO 2

COOPERATIVA DE TRANSPORTES
INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS
“LA MANÁ”

OFICINA PRINCIPAL

