



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa la obtención del
Grado Académico de Magíster en
Contabilidad y Auditoría.

TEMA:

CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA – OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL BUENA
FE. PERÍODO 2010 - 2011. MANUAL DE CONTROL INTERNO

AUTORA:

LIC. KARINA PATRICIA ARÉVALO BRIONES

DIRECTOR:

ECON. KLEBER GONZALEZ OLIVO, MSc.

QUEVEDO – ECUADOR

2012



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Tesis previa la obtención del
Grado Académico de Magíster en
Contabilidad y Auditoría.

TEMA:

CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA – OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL BUENA
FE. PERÍODO 2010 - 2011. MANUAL DE CONTROL INTERNO

AUTORA:

LIC. KARINA PATRICIA ARÉVALO BRIONES

DIRECTOR:

ECON. KLEBER GONZALEZ OLIVO, MSc.

QUEVEDO – ECUADOR

2012

CERTIFICACIÓN

Econ. Kléber González Olivo, MSc. Director de Tesis, previo la obtención del Título Académico de Magister en Contabilidad y Auditoría.

CERTIFICA

Que la Tesis titulada: **“CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA – OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL BUENA FE. PERÍODO 2010 - 2011. MANUAL DE CONTROL INTERNO”** de autoría de la Lic. Karina Patricia Arévalo Briones, ha sido revisada en contenidos y de formas, el mismo que autoriza para que pueda ser presentada ante el Tribunal respectivo.

Quevedo, Julio del 2012

Econ. Kléber González Olivo, MSc.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Toda la investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones del presente trabajo pertenecen exclusivamente a la autora.

Lic. Karina Patricia Arévalo Briones
AUTORA

DEDICATORIA

La culminación de este posgrado está dedicada a toda mi familia por ser mi fuerza y apoyo incondicional; por enseñarme que los errores no son una derrota, sino una oportunidad para empezar de cero y alcanzar grandes metas.

De manera especial dedico la presente tesis a mis padres; quienes hoy comparten este logro junto a mí, el mismo que no hubiera sido posible sin su amor y sacrificio.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi fortaleza y guía en el transcurso de mi vida.

A mis padres Manuel y Martha por su amor y sacrificio diario por brindarme las mejores oportunidades de crecimiento personal y profesional.

A mis hermanos Alex, Wellington y Marcos por su apoyo incondicional, su amistad y buenos consejos.

A la Unidad de Posgrado por brindarme una educación sólida que servirá para mi desarrollo profesional.

De manera especial a la Abogada Miriam Cárdenas quien supo brindarme la supervisión y colaboración necesaria.

Al personal de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, por dar la apertura y asistencia necesaria para el desarrollo de la tesis.

PRÓLOGO

Este documento fue preparado por la Lic. Karina Arévalo Briones, posgradista de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, como requisito para obtener el título de Magister en Contabilidad y Auditoría. Su elaboración ha sido concebida siguiendo los lineamientos básicos de investigación y redacción técnica de una manera sencilla y práctica.

Se hace especial énfasis en los objetivos que debe tener la administración para el diseño del control interno, basados en la eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas, como factores decisivos para que la cooperativa enrumbe sus actividades con seguridad razonable hacia el logro de objetivos y metas previamente establecidos.

La construcción metodológica ha sido dirigida a la utilización de técnicas de investigación como observación y cuestionarios que permitieron realizar un análisis del sistema de control interno que se aplica en la cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe.

Así mismo se observa que se han contrastado los objetivos específicos para consolidar el objetivo general de la investigación.

Finalmente se ha establecido una interrelación entre el objetivo general y la conclusión general para llegar a contrastar la hipótesis general de la investigación, sobre la base del planteamiento metodológico y teórico, para formular la propuesta de un manual de organización y control interno para la cooperativa.

La forma en que ha sido estructurado el trabajo me parece muy interesante porque puede servir como fuente de consulta a estudiantes y otras personas interesadas en el conocimiento del control interno.

Ab. Miriam Cárdenas

RESUMEN EJECUTIVO

La Asamblea General de Socios, los directivos que conforman el Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y servidores de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, son los responsables de realizar acciones de establecimiento, funcionamiento, perfeccionamiento y evaluación de la gestión administrativa, operativa y financiera, a fin de contar con una eficiente gestión institucional.

Este trabajo de investigación está dirigido a la evaluación de la efectividad del Sistema de Control Interno de la Cooperativa, con la finalidad de conocer y entender que dicho sistema se diseñó aplicando técnicas e instrumentos necesarios, que una vez analizados permitieron la comprobación de la hipótesis y efectuar las conclusiones y recomendaciones que se derivaron del caso con el propósito de brindar una propuesta, la misma que consiste en el diseño de un Manual de Organización y Control Interno para alcanzar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

El trabajo está compuesto por dos segmentos, el primero corresponde a la parte introductoria y el segundo a los capítulos que en un número de seis constituyen el cuerpo del documento.

La recolección de datos se efectuó mediante la aplicación de cuestionarios de setenta y un preguntas cerradas, y la técnica de observación. Se realizó un proceso de validación del contenido y los resultados que se obtuvieron luego de aplicarlo reflejaron en términos generales un nivel de confianza para el año 2010 de 31% y para el año 2011 de 41% respecto a las hipótesis en forma general frente a un nivel de riesgo para el año 2010 de 69% y para el año 2011 de 59%, esto indica que existe deficiencia en la efectividad del control interno, lo que ha incidido en el desempeño de la gestión por lo que demanda de forma urgente la propuesta de mejoras en la ejecución de actividades operativas razonables con controles efectivos tendientes a minimizar los riesgos de la cooperativa.

ÍNDICE

	Pág.
Carátula	i
Hoja en blanco	ii
Copia de la Portada	iii
Certificación	iv
Autoría	v
Dedicatoria	vi
Agradecimiento	vii
Prólogo	viii
Resumen Ejecutivo	ix
Contenidos o Índice	x
Introducción	xviii
 CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	1
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA	2
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	5
1.5. JUSTIFICACIÓN	6
1.6. CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN	6
1.7. OBJETIVOS	7
1.7.1. General.....	7
1.7.2. Específicos	7
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	8
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL	8
2.1.1. Control.....	8
2.1.1.1. Control Interno	8
2.1.1.1.1. Control Interno Administrativo	9
2.1.1.1.2. Control Interno Contable	9

2.1.1.1.3.	Control Interno Financiero	10
2.1.1.1.4.	Control interno	10
2.1.1.1.5.	Control Externo.....	11
2.1.1.1.6.	Control Interno Previo.....	11
2.1.1.1.7.	Control Interno Concurrente	12
2.1.1.1.8.	Control Interno Posterior	13
2.1.1.1.9.	Control Interno Preventivo	13
2.1.1.1.10.	Control Interno Detectivo	13
2.1.1.1.11.	Control Correctivo.....	14
2.1.1.2.	Sistema de Control Interno	14
2.1.2.	Gestión	15
2.1.2.1.	Gestión Administrativa.....	15
2.1.2.1.1.	Planeación.....	15
2.1.2.1.2.	Organización	16
2.1.2.1.3.	Dirección	16
2.1.2.1.4.	Control.....	17
2.1.2.1.5.	Sistema de Control de Gestión Administrativa	17
2.1.2.1.6.	Cumplimiento.....	18
2.1.2.1.7.	Monitoreo	18
2.1.2.1.8.	Evaluación.....	19
2.1.2.1.9.	Seguimiento.....	19
2.1.2.1.10.	Indicadores.....	20
2.1.2.1.10.1.	Indicadores de Cumplimiento.....	20
2.1.2.1.10.2.	Indicadores de Evaluación	20
2.1.2.1.10.3.	Indicadores de Eficiencia	21
2.1.2.1.10.4.	Indicadores de Eficacia	21
2.1.2.1.10.5.	Indicadores de Gestión.....	21
2.1.2.1.10.6.	Indicadores de Efectividad.....	21

2.1.2.1.10.7.	Indicadores de Calidad	22
2.1.2.1.10.8.	Indicadores de Productividad	22
2.1.2.1.10.9.	Indicadores de Apalancamiento.....	22
2.1.2.1.10.10.	Indicadores de Rentabilidad	22
2.1.2.1.10.11.	Indicadores de Riesgo	22
2.1.2.1.10.12.	Indicadores de Competitividad.....	23
2.1.2.1.10.13.	Indicadores de Liquidez	23
2.1.2.2.	Gestión Operativa.....	23
2.1.2.2.1.	Gestión Estratégica	23
2.1.2.2.2.	Gestión Táctica.....	24
2.1.2.2.3.	Sistema de Control de Gestión Operativa	24
2.1.2.3.	Gestión Financiera.....	25
2.1.2.3.1.	Sistema de Control de Gestión Financiera	25
2.1.2.3.2.	Políticas Financieras.....	26
2.1.2.3.3.	Presupuesto Financiero o Control Presupuestario	26
2.1.3.	Auditoría	26
2.1.3.1.	Auditoría de Gestión	26
2.1.3.2.	Auditoría Financiera.....	27
2.1.3.3.	Auditoría Financiera.....	27
2.1.3.4.	Auditoría de Cumplimiento	27
2.1.3.5.	Informe de Auditoría	27
2.1.4.	Cooperativa	28
2.2	Fundamentación Teórica	28
2.2.1.	Control Interno	28
2.2.1.1.	Antecedentes	28
2.2.1.2.	Definiciones	29
2.2.1.3.	Importancia	29
2.2.1.4.	Ambiente y Estructura	30

2.2.1.5.	Características	31
2.2.1.6.	Medios para lograr el Control Interno.....	32
2.2.1.7.	Objetivos	32
2.2.1.8.	Componentes.....	34
2.2.1.9.	Evaluación	35
2.2.1.10.	Pasos para la Revisión y Evaluación del Control Interno.....	37
2.2.1.11.	Recomendaciones básicas e importantes al aplicar la metodología de la Evaluación del Control Interno.....	37
2.2.1.12.	Técnicas de evaluación aplicables a las Tareas de Control.....	40
2.2.1.13.	Recomendaciones para elaborar preguntas para evaluar el Sistema de Control Interno, Procedimientos, Normas y otros	44
2.2.1.14.	Tipos de preguntas que se pueden hacer en las Evaluaciones y Ejemplos	44
2.2.1.15.	Las fórmulas claves para el diseño de las preguntas como método de evaluación son:	47
2.2.1.16.	Conocimientos básicos y técnicos para el evaluado y el evaluador del Sistema de Control Interno y sus Elementos.....	47
2.2.1.17.	Pasos en la elaboración de informes	48
2.2.2.	Gestión.....	49
2.2.2.1.	Control de Gestión	49
2.2.2.1.1.	Sistema de Control de Gestión	55
2.2.2.2.	Gestión Administrativa	55
2.2.2.2.1.	Importancia de la Gestión Administrativa.....	58
2.2.2.2.2.	Sistema de Control de Gestión Administrativa.....	58
2.2.2.3.	Gestión Operativa	58
2.2.2.3.1.	Sistema de Control de Gestión Operativa.....	64
2.2.2.4.	Gestión Financiera	65
2.2.2.4.1.	Objetivos de la Gestión Financiera	67

2.2.2.4.2.	Sistema de Control de Gestión Financiera.....	67
2.3.	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	67
2.3.1.	Constitución de la República del Ecuador.....	68
2.3.2.	Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial	68
2.3.3.	Ley de Cooperativas en Ecuador	70
	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
3.1.	MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN.....	81
3.1.1.	Métodos	81
3.1.2.	Técnicas:	81
3.2.	CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN.....	82
3.3.	ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....	82
3.4.	RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA.....	83
3.5.	DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN	83
3.6.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	84
3.6.1.	Análisis Cuantitativo.....	84
3.6.2.	Análisis Cualitativo	84
3.7.	CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN	84
	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS EN RELACIÓN CON LAS HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	86
4.1.	ENUNCIADO DE LAS HIPÓTESIS	86
4.1.1.	Hipótesis General.....	86
4.1.2.	Hipótesis Específicas	86
4.1.2.1.	Hipótesis específica 1	86
4.1.2.2.	Hipótesis Específica 2.....	87

4.1.2.3.	Hipótesis Específica 3	87
4.2.	UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A CADA HIPÓTESIS.....	87
4.3.	DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS	110
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES GENERALES Y RECOMENDACIONES.....		
		112
5.1.	CONCLUSIONES	112
5.2.	RECOMENDACIONES	113
CAPÍTULO VI: PROPUESTA ALTERNATIVA		114
6.1.	TÍTULO	114
6.2.	JUSTIFICACIÓN	114
6.3.	FUNDAMENTACIÓN	114
6.4.	OBJETIVOS	116
	Objetivo General	116
	Objetivos Específicos	116
6.5.	IMPORTANCIA	116
6.6.	UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA	117
6.7.	FACTIBILIDAD	117
6.8.	DESARROLLO DE LA PROPUESTA	118
6.9.	IMPACTO.....	129
6.10.	EVALUACIÓN	129
6.11.	INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO	129
BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS.....		131
BIBLIOGRAFÍA		131
ANEXOS		134

ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y GRAFICOS

TABLAS

1.	Cuestionario para la comprobación de la Hipótesis General.....	88
2.	Cuestionario para la comprobación de la Hipótesis Específica 1	96
3.	Cuestionario para la comprobación de la Hipótesis Específica 2	100
4.	Cuestionario para la comprobación de la Hipótesis Específica 3	104

CUADROS

1.	Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis General.....	94
2.	Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis Específica 1	98
3.	Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis Específica 2	102
4.	Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis Específica 3	106
5.	Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a las Hipótesis en forma general.....	108

GRAFICOS

1.	Niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis General Año 2010	95
2.	Niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis General Año 2011	95
3.	Niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis Específica 1 Año 2010	99
4.	Niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis Específica 1 Año 2011	99
5.	Niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis Específica 2 Año 2010	103

6.	Niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis Específica	
	2 Año 2011	103
7.	Niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis Específica	
	3 Año 2010	106
8.	Niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis Específica	
	3 Año 2011	107
9.	Niveles de confianza y riesgo respecto a las Hipótesis en forma	
	general Año 2010	108
10.	Niveles de confianza y riesgo respecto a las Hipótesis en forma	
	general Año 2011	109

INTRODUCCIÓN

En el Ecuador la evolución del entorno competitivo pone de manifiesto la creciente necesidad que las empresas adapten sus sistemas informativos y de control para responder a los nuevos retos de gestión tanto desde la perspectiva operativa como estratégica, surge así un nuevo concepto de Control Interno donde se brinda una estructura común documentada en el denominado informe COSO.

La creación de nuevas estructuras de dirección cada vez más flexibles y descentralizadas, el llamado a una mayor eficiencia y nuevas formas de organización, refuerzan el control como actividad de gestión.

El dominio por parte de los directivos de todas las funciones y procesos de las entidades, se ha convertido en necesidad vital que requiere del conocimiento y mando de las técnicas y herramientas más sofisticadas de control.

Por otro lado es necesario señalar que en la actualidad se han presentado un grupo de hechos que deterioran los sistemas de control interno de las organizaciones como son: la pérdida de valores, la falta de ética profesional, el relajamiento de conductas, la deslealtad en el desempeño de las funciones que provoca corrupción administrativa, fraudes, sobornos y diversas formas encubiertas de irregularidades que también afectan y la falta de controles adecuados entre otros.

El Control Interno es el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas, posee cinco componentes que pueden ser implementados en todas las entidades de acuerdo a las características administrativas, operacionales y de tamaño; los componentes son: Un ambiente de control (políticas y procedimientos), evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y

finalmente el monitoreo o supervisión, aunque el control interno debe ser intrínseco a la administración busca que este sea más flexible y competitivo.

En el mercado se producen ciertas limitaciones inherentes que impiden que el control interno como tal sea 100% confiable y donde cabe un pequeño porcentaje de incertidumbre, por esta razón se hace necesario un estudio adecuado de los riesgos internos y externos con el fin de que el control provea una seguridad razonable para la categoría a la cual fue diseñado.

La responsabilidad principal de la aplicación del control interno en la organización es del Consejo de Administración o alta gerencia como parte del desarrollo de la gestión administrativa – operativa y financiera, cada año elabora elabora su Plan de Trabajo y Presupuesto de Ingresos y Gastos Anual, ambos documentos deberán guardar estricta pertinencia para ser evaluados a través de indicadores financieros y de gestión, lo que posibilitará detectar errores o desviaciones que puedan ser corregidas y superadas de forma oportuna, y de los subordinados, con el fin de que exista un compromiso real en todos los niveles de la entidad siendo función del departamento de auditoría interna o del Consejo de Vigilancia controlar y supervisar los procesos, realizar la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema para garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo.

Estas evaluaciones pueden ser continuas o puntuales sin tener una frecuencia predeterminada o fija, así mismo es necesario mantener una correcta documentación que permita analizar los alcances de la evaluación, niveles de autorización, indicadores de desempeño e impactos de las deficiencias encontradas, estos análisis deben detectar en un momento oportuno como los cambios internos o externos del contexto de la cooperativa pueden afectar el desarrollo o aplicación de las políticas en función de la consecución de los objetivos para su correcta evaluación.

El primer capítulo, se refiere al marco contextual de la investigación, contiene la ubicación y contextualización de la problemática, situación actual de la

problemática, problema de investigación, delimitación del problema, justificación, cambios esperados con la investigación y objetivos socializando los resultados de la investigación.

El segundo capítulo, se refiere al marco teórico, que consta de fundamentación conceptual, teórica y legal, es decir un glosario de las palabras más significativas, y a su vez empleadas dentro de la investigación, una exposición fundamentada de la más amplia bibliografía consultada y disposiciones legales vigentes.

El tercer capítulo, está conformado por la metodología de la investigación, que permitirá garantizar la confiabilidad y validez del trabajo, mediante procedimientos y métodos para desarrollar la investigación, recolección de la información, procesamiento, análisis e interpretación de los resultados y finalmente la elaboración del informe de la investigación.

El cuarto capítulo está estructurado por la presentación, análisis e interpretación de los resultados en relación con los objetivos y la hipótesis de la investigación.

El quinto capítulo comprende las conclusiones y recomendaciones, (se lo hará en base a los resultados de la investigación).

El sexto capítulo se refiere a los lineamientos y propósitos; o sea a la propuesta de solución del problema; está compuesto por: Título de la propuesta, justificación, fundamentación, objetivos, importancia, ubicación sectorial y física, factibilidad, desarrollo de la propuesta, impacto, evaluación e instructivo de funcionamiento.

CAPÍTULO I

MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN



El problema es que la gente no es perfecta ni mucho menos, hay que perfeccionar los sistemas de control para detectar la primera infracción que se produzca, porque esta es la que conduce a todas las demás...”

Ernesto Guevara de la Serna

1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

El transporte terrestre en sus diferentes modalidades en cualquier país y especialmente en el Ecuador, es la columna vertebral para su desarrollo socio-económico, por lo tanto las distinguidas Autoridades y Organismos de Tránsito y Transporte Terrestre, deben cumplir con sus funciones específicas y bien determinadas en la Constitución, leyes, reglamentos etc., de la República del Ecuador, dejándose de antagonismos e interpretaciones jurídicas que confunden en la planificación, ordenamiento y vigilancia del transporte terrestre.

La presente investigación se llevó a cabo en la sede de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, ubicada en el cantón Buena Fe, calle principal salida a Sto. Domingo S/N, provincia de Los Ríos.

Los actuales entornos competitivos en los que se desarrolla la actividad de transportación de pasajeros junto a la necesidad de responder adecuadamente a los continuos cambios y constantes incertidumbres a las que las empresas de transporte de pasajeros han de enfrentarse, conllevan una significativa modificación en lo que a la gestión empresarial se refiere, resultando esencial en este sentido, el papel del control de gestión, que como elemento del proceso de dirección, es el que contribuye a mejorar las actuaciones de cualquier sistema.

Las empresas de transporte de pasajeros deben tomar decisiones estratégicas adecuadas que permitan alcanzar alguna ventaja competitiva en la búsqueda de la excelencia empresarial a través de un proceso flexible de mejora continua.

A partir de esto, el control de gestión consiste en asegurarse de que todo lo que ocurre está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones dadas, reconociendo la relación que existe con el desarrollo de las estrategias como: Las actividades de formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, presupuestos, uso racional de recursos, medición y verificación de los resultados, análisis de desviaciones y corrección del

desempeño o avance. Aspecto de vital importancia para el entorno donde se desenvuelven las empresas de hoy, pues la gestión conducirá a resultados exitosos si previamente se ha marcado la meta y la estrategia para alcanzarla.

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe controlada por la Dirección Nacional de Cooperativas y el Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES, es una sociedad sin fines de lucro cuya finalidad es poner al servicio de la comunidad buena fesina y aledaño todo su parque automotor el mismo que cuenta con 34 unidades en buen estado calificadas para tal actividad por la Agencia Nacional de Tránsito.

La gestión administrativa – operativa y financiera de la cooperativa presenta debilidades y falencias por ello surge la necesidad de evaluar el sistema de control interno para que esta organización dirija sus esfuerzos a asegurarse de que todos los aspectos de su actividad confluyan y potencien su competitividad.

1.2.- SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA

El control interno ha sido creado esencialmente para limitar riesgos que afectan las actividades de las organizaciones, sin embargo una gran mayoría de empresas no hacen uso de sus ventajas como es el caso de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, poniendo en riesgo la gestión administrativa – operativa y financiera, a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza, se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes que permita identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto a los niveles internos y externos de la organización como de la gestión.

La empresa que aplique controles internos en sus operaciones estará orientada a conocer la situación real de la misma, por ello es relevante tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por ende el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia.

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe carece de una correcta aplicación del reglamento interno lo que impide su cumplimiento generando problemas en la gestión.

El sistema contable se encuentra sub utilizado, la falta de seguimiento y ejecución de las recomendaciones genera que los resultados de años posteriores se mantengan en las mismas condiciones de acuerdo a los informes de auditoría de años anteriores.

La presentación de los estados financieros se lo hace inoportunamente a los Consejos de Administración, Vigilancia y Asamblea General de Socios para su respectiva aprobación, lo que a ello también se une el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) con el propósito de mantener la calificación activa.

La necesidad de evidenciar los gastos inferiores exige la creación de un fondo de caja chica, el mismo que no se efectúa por evadir la responsabilidad del manejo del efectivo.

La falta de aplicación de la ley tributaria y la escasa importancia del caso permite la recepción de documentos como soporte del egreso comprobantes de venta no autorizados por el Servicio de Rentas Internas, para realizar los pedidos de las compras no se extienden las debidas órdenes de compra, los pagos de impuestos y aportaciones de seguridad social se los realiza impuntualmente, inexistencia de tarjetas kárdex para el control de los activos fijos, inobservancia de la asistencia del personal y del material de oficina, irrisorio porcentaje de capacitación a los colaboradores y socios.

Todo lo expuesto conduce a tomar la decisión de desarrollar una investigación de la situación actual de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, que permita viabilizar las actividades de gestión tendientes a la solución del problema de escaso control que sobre sus operaciones ejerce y orientarla primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

1.3.- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe desarrolla actividades de transportación de pasajeros a nivel local, cantonal e interprovincial, pero en su gestión administrativa – operativa y financiera existen diversos factores que están afectando su desarrollo.

Por lo expuesto se plantea como pregunta general de investigación lo siguiente:

¿De qué manera el Control Interno propicia un mejoramiento en los procesos de la gestión administrativa – operativa y financiera?

1.4.- DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El trabajo de investigación referente al control interno, se circunscribe en la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, del cantón Buena Fe, tomando como referente el manejo inadecuado de la gestión administrativa – operativa y financiera correspondiente a los años 2010 y 2011, en vista de no existir un adecuado control interno de las actividades que cubra las necesidades sociales, empresariales y económicas - financieras de la institución y su contexto; el trabajo abarca a todos los elementos de la empresa y del entorno, tales como: humanos, materiales, técnicos, financieros, infraestructura y otros aspectos involucrados en la investigación, lo cual lleva a plantear las siguientes subpreguntas de investigación:

¿Las políticas y procedimientos que se utilizan en el control interno influyen en el trabajo que se realiza a nivel de la gestión administrativa – operativa y financiera?

¿Los métodos de información y comunicación influyen favorablemente en la gestión?

¿Cómo optimizar el cumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes, si no se establece como objetivo principal una eficacia y eficiencia en las operaciones?

1.5.- JUSTIFICACIÓN

El desarrollo del trabajo se lo hizo tomando en consideración la importancia que tiene el control interno en la verificación de las actividades que se realizan a nivel organizacional de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, este estudio buscó determinar técnicamente si el control interno puede optimizar la gestión administrativa – operativa y financiera.

La importancia de la investigación, es fortalecer a la cooperativa en la superación de sus debilidades, valorando los avances y logros de la acción institucional así como el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias para superar los problemas que acarreen con responsabilidades determinadas por los organismos de control.

Es necesario que se implementen cambios significativos en la organización administrativa – operativa y financiera con la participación de todos los involucrados en la gestión para controlar y medir los resultados, ya que constituye un beneficio, estabilidad y funcionabilidad de las operaciones ejecutadas en la institución.

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe consciente de su rol busca la eficiencia y eficacia de la gestión, incorpora la evaluación al sistema de control interno con la finalidad de mejorar y hacer correctivos necesarios para el cumplimiento del plan organizacional y los métodos para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información contable y financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección.

1.6.- CAMBIOS ESPERADOS CON LA INVESTIGACIÓN

Con esta investigación se busca obtener información para que la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe cuente con una herramienta de control interno que le ayude a mejorar su desempeño, analizando el problema del estudio y los sub-problemas, los dirigentes Administrativos, de Vigilancia y Asamblea General de Socios esperan los siguientes cambios:

- ✓ La contribución en el cumplimiento de las políticas y procedimientos, proporciona de manera objetiva presentar la transparencia del desarrollo de los procesos en cada una de las áreas.
- ✓ Los métodos de información y comunicación son la base de una operatividad razonable sirviendo de soporte al desarrollo de las operaciones.
- ✓ El cumplimiento de las leyes y reglamentos, como objetivo principal para la eficacia y eficiencia en las operaciones permite la observancia legal de todos los procedimientos y la seguridad del funcionamiento de la Cooperativa.

1.7.- OBJETIVOS

1.7.1.- General

Evaluar el Sistema de Control Interno como instrumento eficaz que contribuya al mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa – operativa y financiera de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe. Período 2010 - 2011.

1.7.2.- Específicos

- ✓ Identificar las principales políticas y procedimientos que se utilizan en el control interno y cómo influye en el desarrollo de los procesos.
- ✓ Determinar los métodos de información y comunicación que le dan soporte al desarrollo de las operaciones de la cooperativa.
- ✓ Optimizar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normativa vigentes, como objetivo principal para la eficacia y eficiencia en las operaciones.
- ✓ Elaborar un Manual de Organización y Control Interno con el propósito fundamental de servir como soporte para el desarrollo de las acciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN



“La perseverancia es muy importante para el éxito. Y que si uno no se cansa de llamar a la puerta con el vigor y la paciencia necesarios, alguien le abrirá al final”

Francis Bacon

2.1.- FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL

Con el propósito de unificar significados de algunos términos que se utilizarán en el presente estudio, a continuación se definen los siguientes términos:

2.1.1. Control

Es el que regula el comportamiento de la organización empresarial, para poder hacerlo efectivo sobre toda la empresa el director debe poner en marcha sistemas que le aseguren obtener la información¹.

Es el conjunto de métodos, técnicas, procedimientos y normas que permiten verificar los procesos de producción, desempeño de los recursos humanos, uso de los recursos materiales y los resultados de la inversión financiera².

2.1.1.1. Control Interno

Proceso efectuado por el concejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- ✓ Fiabilidad de la información financiera.
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas aplicables³.

Es aquel que abarca el plan de organización, métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar los activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información contable, promover la eficacia y

¹ Sistema de control interno y su evaluación (en línea). 2009. GUERRA, Mirna Consultado 08 Nov. 2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria.shtml>

² IDEM, 2009.

³ El control interno (en línea). 2006. GALINDO, Emilio. Ayacucho, Perú. Consultado 08 Nov. 2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno2.shtml>

eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas por la dirección⁴.

2.1.1.1.1. Control Interno Administrativo

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

- ✓ Mantenerse informado de la situación de la empresa.
- ✓ Coordinar sus funciones.
- ✓ Asegurarse de que se están logrando los objetivos establecidos.
- ✓ Mantener una ejecutoria eficiente.
- ✓ Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas⁵.

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programadas⁶.

2.1.1.1.2. Control Interno Contable

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

⁴ IDEM, 2006.

⁵ IDEM, 2006.

⁶ IDEM, 2006.

- ✓ Que todas las operaciones se registren: oportunamente por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y en el periodo contable en que se llevan a cabo, con el objeto de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- ✓ Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- ✓ Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- ✓ Que el acceso de los activos se permita solo de acuerdo con autorización administrativa⁷.

Herramienta que permite a las empresas avanzar hacia la consecución de una información financiera, económica, social y ambiental que cumpla con los principios, normas, técnicas y procedimientos contenidos en el régimen de la contabilidad⁸.

2.1.1.1.3. Control Interno Financiero

Es el plan de organización, procedimientos y registros que conciernen la custodia y salvaguarda de los recursos y verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables y de los estados e informes financieros⁹.

2.1.1.1.4. Control interno

Este proviene de la propia entidad y se lo conoce como control interno que cuando es sólido y permanente resulta ser mejor¹⁰.

⁷ IDEM, 2006.

⁸ IDEM, 2006.

⁹ IDEM, 2006.

¹⁰ IDEM, 2006.

Es la verificación interna para describir las prácticas seguidas por las divisiones contables y financieras de una empresa para el doble propósito de reducir el mínimo de los errores en la rutina contable y proteger los activos particularmente el efectivo contra pérdidas o hurto¹¹.

2.1.1.1.5. Control Externo

Teóricamente si una entidad tiene un sólido sistema de control interno, no requeriría de ningún otro control; sin embargo, es muy beneficioso y saludable, el control externo o independiente que es ejercido por una entidad diferente; quien controla desde afuera, mira desviaciones que la propia administración no puede detectarlas dado el carácter constructivo del control externo, las recomendaciones que él formula resultan beneficiosas para la organización.

Comprende principalmente el control financiero, el control de la eficiencia y el control jurídico. El control externo de las empresas públicas lo ejerce el sector central de la Administración Pública por la Secretaría responsable de coordinar el sector. El control externo de las dependencias se lleva a cabo por la Entidad de Fiscalización Superior de la Federación, antes Contaduría Mayor de Hacienda dependiente del Poder Legislativo, su carácter es eminentemente fiscalizador con el propósito de fincar las responsabilidades que procedan, conforme a la ley¹².

2.1.1.1.6. Control Interno Previo

En cada empresa, la máxima autoridad es la que se encarga de establecer los métodos y medidas que se aplicarán en todos los niveles de la organización para verificar la propiedad, legalidad y conformidad con las disposiciones legales, planes, programas y el presupuesto, de todas las actividades administrativas, operativas y financieras, antes de que sean autorizadas o surtan su efecto.

¹¹ IDEM, 2006.

¹² <http://www.deficion.org>.

Cuando se ejercen labores antes de que un acto administrativo surta efecto, entonces se habla de control previo.¹³

Son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efecto; verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan, asegura la conveniencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización¹⁴.

2.1.1.1.7. Control Interno Concurrente

Es el que se produce al momento en que se está ejecutando un acto administrativo.

Todos los cargos que tengan bajo su mando a un grupo de empleados, establecerán y aplicarán mecanismos y procedimientos de supervisión permanente durante la ejecución de las operaciones, con el fin de:

- ✓ Lograr los resultados previstos
- ✓ Ejecutar las funciones encomendadas a cada trabajador.
- ✓ Cumplir con las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- ✓ Aprovechar eficientemente los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- ✓ Proteger al medio ambiente.
- ✓ Adoptar las medidas correctivas¹⁵.

Son los procedimientos que permiten verificar y evaluar las acciones en el mismo momento de su ejecución, lo cual está relacionado básicamente con el control de la calidad¹⁶.

¹³ IDEM, 2006.

¹⁴ IDEM, 2006.

¹⁵ IDEM, 2006.

¹⁶ IDEM, 2006.

2.1.1.1.8. Control Interno Posterior

Es el que se realiza después de que se ha efectuado una actividad. Dentro de este control se encuentra la auditoría.

La máxima autoridad de cada empresa, con la asesoría de la Dirección de Auditoría Interna, establecerán los mecanismos para evaluar periódicamente y con posterioridad la ejecución de las operaciones:

- ✓ El grado de cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y normativas.
- ✓ Los resultados de la gestión.
- ✓ Los niveles de eficiencia y economía en la utilización y aprovechamiento
- ✓ de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y naturales.
- ✓ El impacto que han tenido las actividades en el medio ambiente¹⁷.

Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas, se practica por medio de la auditoría gubernamental¹⁸.

2.1.1.1.9. Control Interno Preventivo

Es aquel que se da específicamente al equipo y maquinaria antes de que estos se dañen.

Control interno que se usa para prevenir eventos indeseables, errores u otras ocurrencias que pudieran tener un efecto material negativo sobre un proceso o producto final, de acuerdo a la organización¹⁹.

2.1.1.1.10. Control Interno Detectivo

Es el que se realiza para detectar oportunamente cualquier error. Está modalidad sobre todo se da en los sistemas computarizados en el cual la

¹⁷ IDEM, 2006.

¹⁸ IDEM, 2006.

¹⁹ IDEM, 2006.

computadora avisa su inconformidad o no procesa datos que no responde al sistema o programa previamente diseñados.

Control interno que está diseñado para encontrar errores después de haber ocurrido. Sirven como parte de un sistema de pesos y contrapesos para determinar las políticas eficientes²⁰.

2.1.1.1.11. Control Correctivo.

Es aquel que se practica tomando una medida correctiva, Por ejemplo rectificar un rol de pagos, cambiar los estados detectados como error en los controles detective o reparar un vehículo que se ha dañado.

Control interno correctivo puesto en práctica para corregir los errores que fueron encontrados por el control interno detective²¹.

2.1.1.2. Sistema de Control Interno

Determina que un sistema de control interno funciona en realidad de forma eficaz para detectar y corregir los errores de procesamiento de datos, mediante las siguientes características:

- ✓ Un plan de organización que facilite la división adecuada de las responsabilidades y funciones.
- ✓ Un sistema de procedimientos de autorización y registros que sean suficientes para proporcionar un control contable razonable sobre el activo, pasivo y sobre el ingreso y gasto.
- ✓ Prácticas coherentes que se han de seguir en la realización de las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.
- ✓ Personal de calidad proporcional a las responsabilidades que les corresponde²².

²⁰ IDEM, 2006.

²¹ IDEM, 2006.

Un sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos es decir personas, sistemas de información, supervisión y procedimientos, promueve la eficiencia, asegura la efectividad previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación, consiste en todas las medidas empleadas por una empresa con la finalidad de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia, promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y de operación, apoyar y medir el cumplimiento de la empresa y juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones²³.

2.1.2. Gestión

Proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad.

Es la realización de diligencias o desarrollo de funciones conducentes al logro de los objetivos y metas de un negocio o empresa²⁴.

2.1.2.1. Gestión Administrativa

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planeación, organización, dirección, y control²⁵.

2.1.2.1.1. Planeación

Proceso gradual, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto en un tiempo u horario que se debe cumplir.

²² Auditoria (en línea). 2009. MORENO, Eliana. Consultado 08 Nov. 2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos12/auditor/auditor.shtml#elabo>

²³ IDEM, 2009.

²⁴ Auditoría de gestión (en línea). 2009. CORREA, Héctor. Consultado 07 Nov. 2011. Disponible en <http://www.fedecop.org/Carta%20Fedecop%203%20Auditoria%20de%20Gestion.pdf>

²⁵ <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/indg.htm>

Este proceso permite además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto.

Decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar²⁶.

2.1.2.1.2. Organización

Determina que recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

Es establecer o reformar una cosa sujetando a las reglas el número, orden, armonía y dependencia de las partes que la componen o han de componerla²⁷.

2.1.2.1.3. Dirección

Capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo: Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de

²⁶ IDEM, 2009.

²⁷ IDEM, 2009.

los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación²⁸.

Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen las tareas esenciales, las relaciones y el tiempo son fundamentales para la actividad de la dirección.

La dirección es la supervisión cara a cara de los empleados en las actividades diarias del negocio. La eficiencia del gerente en la dirección es un factor de importancia para lograr el éxito de la empresa²⁹.

2.1.2.1.4. Control

Es el que regula el comportamiento de la organización empresarial, para poder hacerlo efectivo sobre toda la empresa el director debe poner en marcha sistemas que le aseguren obtener la información.

Conjunto de métodos, técnicas, procedimientos y normas que permiten verificar los procesos de producción, desempeño de los recursos humanos, uso de los recursos materiales y los resultados de la inversión financiera.

Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar, es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos³⁰.

2.1.2.1.5. Sistema de Control de Gestión Administrativa

Establece un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la Estrategia y la Estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis

²⁸ IDEM, 2009

²⁹ IDEM, 2009

³⁰ Sistema de control interno y su evaluación (en línea). 2009. GUERRA, Mirna Consultado 08 Nov. 2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria.shtml>

cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumido todos en los llamados factores formales y no formales del control³¹.

Significa la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los Cuadros de mando³².

2.1.2.1.6. Cumplimiento

Acción y efecto de cumplir con determinada cuestión, hacer aquello que se prometió a alguien previamente el mismo que se haría en cierto tiempo y forma, es decir, la realización de un deber o de una obligación.

Es la acción y efecto de cumplir con determinada cuestión o con alguien. Se entiende hacer aquello que se prometió o convino con alguien previamente que se haría en un determinado tiempo y forma, es decir, la realización de un deber o de una obligación³³.

2.1.2.1.7. Monitoreo

Es el seguimiento sistemático y periódico de la ejecución de una actividad o proyecto para verificar el avance en la ejecución de la Meta Física (eficacia), la adecuada utilización de recursos para lograr dicho avance (eficiencia), y la consecución de los objetivos planteados durante el proceso de ejecución (efectividad), con el fin de detectar oportunamente las deficiencias, obstáculos y/o necesidades de ajuste.

Sobre la base de las operaciones de la entidad, es necesario establecer un marco de trabajo a través de indicadores del proceso para monitorear la gestión y tomar los correctivos que se requieran³⁴.

Es un proceso de evaluación para determinar la calidad de control interno a

³¹ <http://www.monografias.com>

³² IDEM, 2009.

³³ IDEM, 2009.

³⁴ IDEM, 2009.

través del tiempo, considerando si los controles están operando para los que fueron diseñados y asegurando que son modificados apropiadamente por condiciones cambiantes³⁵.

2.1.2.1.8. Evaluación

Es el proceso administrativo relacionado al control e información que opera como un instrumento de medición cuantitativa o cualitativa, en cuanto a los resultados y a la determinación del grado de eficiencia y efectividad alcanzados luego de la ejecución o aplicación de cualquier sistema, procedimiento u operación, que pueden ser tomados en forma individual o en su conjunto.

Tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas³⁶.

2.1.2.1.9. Seguimiento

Es el análisis y recopilación sistemática de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación. Ayuda a que se siga una línea de trabajo y además permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando, si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación.

Consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información a medida que avanza un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad de un

³⁵ IDEM, 2009.

³⁶ IDEM, 2009.

proyecto y organización. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas durante las distintas fases del trabajo de planificación³⁷.

Ayuda a que se siga una línea de trabajo, y además, permite a la administración conocer cuando algo no está funcionando. Si se lleva a cabo adecuadamente, es una herramienta de incalculable valor para una buena administración y proporciona la base para la evaluación.

Permite determinar si los recursos disponibles son suficientes y están bien administrados, si la capacidad de trabajo es suficiente y adecuada³⁸.

2.1.2.1.10. Indicadores

Es la expresión matemática de lo que se quiere medir, con base en factores o variables claves, tiene un objetivo y cliente predefinido. Los indicadores de acuerdo a sus tipos o referencias pueden ser históricos, estándar, teóricos, por requerimiento de los usuarios, por lineamiento político, planificado³⁹.

Es la relación entre variables cuantitativas o cualitativas que permite la comparación entre la situación presente de la organización y la norma o patrón establecido⁴⁰.

2.1.2.1.10.1. Indicadores de Cumplimiento

Con base en el cumplimiento tiene que ver con la conclusión de una tarea, están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas, ejemplo: Cumplimiento del programa de pedidos⁴¹.

2.1.2.1.10.2. Indicadores de Evaluación

La evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea o proceso, están relacionados con las razones y métodos que ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, ejemplo:

³⁷ IDEM, 2009.

³⁸ IDEM, 2009.

³⁹ Enciclopedia Práctica de la Administración (2003), Indicadores, pág. 51, consultado 13 Dic. 2011.

⁴⁰ IDEM, 2003.

⁴¹ IDEM, 2003.

Evaluación del proceso de gestión de pedidos⁴².

2.1.2.1.10.3. Indicadores de Eficiencia

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos, están relacionados con las razones que indican los recursos invertidos en la consecución de tareas o trabajo, ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, razón de piezas/hora, rotación de inventarios⁴³.

2.1.2.1.10.4. Indicadores de Eficacia

Eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito, están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajo, ejemplo: Grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos⁴⁴.

2.1.2.1.10.5. Indicadores de Gestión

Teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas o trabajo programados o planificados, están relacionados con las razones que permiten administrar realmente un proceso, ejemplo: Administración o gestión de los almacenes de productos en proceso de fabricación y de los cuellos de botella⁴⁵.

2.1.2.1.10.6. Indicadores de Efectividad

La efectividad significa cuantificación del logro de la meta, se lo define como capacidad de lograr el efecto que se desea, tienen que ver con hacer realidad un intento o propósito y está relacionado con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados⁴⁶.

⁴² IDEM, 2003.

⁴³ IDEM, 2003.

⁴⁴ IDEM, 2003.

⁴⁵ IDEM, 2003.

⁴⁶ IDEM, 2003.

2.1.2.1.10.7. Indicadores de Calidad

Representan la forma de hacer las cosas en las que fundamentalmente predominan la preocupación por satisfacer al cliente y por mejorar día a día procesos y resultados, introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma⁴⁷.

2.1.2.1.10.8. Indicadores de Productividad

Es la relación entre los productos y uno o más de los recursos utilizados en el proceso de producción⁴⁸.

2.1.2.1.10.9. Indicadores de Apalancamiento

Es la utilización de los activos de costos fijos o fondos (préstamos), a fin de incrementar los rendimientos a los propietarios de un negocio⁴⁹.

2.1.2.1.10.10. Indicadores de Rentabilidad

Es la relación porcentual que dice cuanto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido⁵⁰.

2.1.2.1.10.11. Indicadores de Riesgo

Normalmente el riesgo de una empresa se mide fundamentalmente por la variabilidad de sus acciones en el mercado, cuando esto sucede usualmente la empresa se cotiza en la bolsa de valores es relativamente fácil calcular el riesgo, a través de la determinación de la varianza y la covarianza, con los datos estadísticos del valor de las acciones en el mercado y se pueden establecer indicadores en este sentido, caso contrario es posible establecer un indicador de riesgo empresarial que sería el riesgo de que la organización no pueda cubrir sus costos de operación y costos financieros⁵¹.

⁴⁷ IDEM, 2003.

⁴⁸ IDEM, 2003.

⁴⁹ IDEM, 2003.

⁵⁰ IDEM, 2003.

⁵¹ IDEM, 2003.

2.1.2.1.10.12. Indicadores de Competitividad

Es la capacidad de una organización para mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico⁵².

2.1.2.1.10.13. Indicadores de Liquidez

Es la capacidad de la empresa para cubrir sus pasivos a corto plazo en la fecha de vencimiento, siendo las más importantes el capital de trabajo neto, liquidez o solvencia, prueba ácida y prueba súper ácida⁵³.

2.1.2.2. Gestión Operativa

Se entiende por gestión operativa o “gestión hacia abajo” la que realiza el directivo público hacia el interior de su organización para aumentar su capacidad de conseguir los propósitos de sus políticas.

No por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo, por tanto es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión de la producción, gestión de distribución, gestión de marketing y gestión de servicio, gestión de personal, la gestión financiera, etc.⁵⁴.

2.1.2.2.1. Gestión Estratégica

Manual de Auditoría de Gestión (2008).- Se entiende por gestión estratégica el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y

⁵² IDEM, 2003

⁵³ IDEM, 2003

⁵⁴ Auditoría de gestión (en línea). 2009. CORREA, Héctor. Consultado 07 Nov 2011. Disponible en <http://www.fedecop.org/Carta%20Fedecop%203%20Auditoria%20de%20Gestion.pdf>

control del Plan Estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir con los proveedores y los clientes por una parte y por otra, con los demás agentes presentes en el entorno tales como la competencia, el gobierno, y en general todos aquellos que constituyen la cadena del valor a la que pertenece la organización⁵⁵.

Es la encargada de tomar decisiones y conducir la empresa, proponiéndose objetivos de largo plazo y prever los cambios transcendentales que los dueños o accionistas desean lograr⁵⁶.

2.1.2.2.2. Gestión Táctica

De la gestión estratégica se deriva la gestión táctica, ya que los objetivos de ésta se desprenden directamente de la primera gestión y deben estar alineados con ellos. La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y obedece al óptimo desarrollo de todas sus actividades internas y al decir internas me refiero, más que a aquellas actividades desarrolladas dentro del espacio físico de la empresa, a todas aquellas que componen la cadena del valor interna⁵⁷.

2.1.2.2.3. Sistema de Control de Gestión Operativa

Manual de Auditoría de Gestión (2008).- Un sistema control de gestión operativa representa el éxito del nuevo sistema de justicia penal, en tanto que se trata de la transformación de la manera de hacer las cosas: Por ejemplo anteriormente hablábamos de expedientes, ahora hablaremos de audiencias.

⁵⁵ Manual de Auditoría de Gestión (2008), pág. 13, consultado 21 Dic. 2011

⁵⁶ Auditoría de gestión (en línea). 2009. CORREA, Héctor. Consultado 07 Nov. 2011. Disponible en

<http://www.fedecop.org/Carta%20Fedecop%203%20Auditoria%20de%20Gestion.pdf>

⁵⁷ IDEM, 2008.

En esta nueva visión se requiere de una planeación de quiénes van a intervenir y cómo se van a realizar las audiencias, cómo se distribuyen las agendas y las cargas de trabajo⁵⁸.

2.1.2.3. Gestión Financiera

Es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros.

Consiste en planificar, supervisar y controlar los fondos de la empresa, tanto si provienen de servicios como si son provistos por socios e inversores. Por lo tanto deberán desarrollarse mecanismos que permitan al gerente de la empresa saber exactamente los montos disponibles, las necesidades y la capacidad de inversión. Además, la gestión financiera debería centrarse en atraer nuevas fuentes de fondos para la empresa, la gestión financiera es la que convierte a la visión y misión en operaciones monetarias⁵⁹.

2.1.2.3.1. Sistema de Control de Gestión Financiera

Es una introducción al control financiero y a la responsabilidad para el equipo directivo de una organización o proyecto no financiero. Muchos directivos de las organizaciones tienen que trabajar con grandes sumas de dinero a pesar de no tener conocimiento ni experiencia sobre cómo manejarlo. Esta herramienta es para darles a esas personas un entendimiento básico de algunos asuntos.

Esto no quiere decir que los convertirá en contables, pero les proporcionará una herramienta de referencia para entender algunos conceptos y enfoques.

Esta herramienta se debería utilizar junto con las herramientas elaboración de un presupuesto y desarrollo de una estrategia financiera⁶⁰.

⁵⁸ IDEM, 2008.

⁵⁹ IDEM, 2008.

⁶⁰ IDEM, 2008.

2.1.2.3.2. Políticas Financieras

Es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización. Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Los procedimientos son los pasos para llevar a cabo una política.

Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos, mientras que sea posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo. La intención es guiar el trabajo de una organización durante un tiempo razonable. Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por la Junta Directiva, está uniéndose a todo el mundo de la organización.⁶¹.

2.1.2.3.3. Presupuesto Financiero o Control Presupuestario

Es el sector que convierte a la gerencia financiera en una gerencia de estrategia. Aquí es donde se analiza la posición financiera de la empresa y se surgen las mejores opciones de requerir fondos o de invertirlos⁶².

2.1.3. Auditoría

Es un proceso sistemático de obtener y evaluar la evidencia referida a ciertas afirmaciones acerca de acciones y hechos económicos para asegurar el grado de correspondencia entre dichas afirmaciones y los criterios establecidos, comunicando los resultados a los usuarios interesados⁶³.

2.1.3.1. Auditoría de Gestión

Es la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativo de una empresa con lo que podría llamar el prototipo de

⁶¹ IDEM, 2008.

⁶² IDEM, 2008.

⁶³ Concepto de auditoría (en línea). 2011. FERNÁNDEZ, Eduardo. Consultado 07 Nov. 2011. Disponible en www.soeduc.cl/apuntes/concepto%20de%20auditoria.doc

una operación de éxito⁶⁴.

2.1.3.2. Auditoría Financiera

Es el examen de los registros, comprobantes, documentos y otras evidencias que sustentan los estados financieros de una empresa, efectuado por el auditor para formular el dictamen respecto de la razonabilidad con que se presentan los resultados de las operaciones, la situación financiera, los cambios operados en ella y en el patrimonio; para determinar el cumplimiento de las disposiciones legales y para formular comentarios, conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar los procedimientos relativos a la gestión financiera y al control interno⁶⁵.

2.1.3.3. Auditoría Financiera

Es la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica, objetiva y sistemática, para determinar si se están llevando a cabo políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas, si se utilizan los recursos en forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa⁶⁶.

2.1.3.4. Auditoría de Cumplimiento

Es la validación de los indicadores de la gestión administrativa, operativa y financiera de la empresa para lograr los objetivos planificados; al no estar en los niveles recomendados, sugerir los cambios de acuerdo a los reglamentos y normas existentes, para que se efectúen los ajustes requeridos según los casos analizados⁶⁷.

2.1.3.5. Informe de Auditoría

Es el producto terminado del trabajo de auditoría y generalmente es lo único que llega a manos de la alta dirección, en consecuencia debe contener la

⁶⁴ IDEM, 2011.

⁶⁵ IDEM, 2011.

⁶⁶ IDEM, 2011.

⁶⁷ IDEM, 2011.

importancia, utilidad y oportunidad, sustentación suficiente, convicción, objetividad, integridad y constructivismo⁶⁸.

2.1.4. Cooperativa

Son asociaciones voluntarias de personas y no de capitales, con plena personería jurídica y de duración indefinida, en las que los individuos se organizan democráticamente a fin de satisfacer sus necesidades y promover su mejoramiento económico y social, como un medio de superar su información individualista y en las cuales el motivo de trabajo y de la producción, de la distribución y del consumo, es el servicio y no el lucro⁶⁹.

2.2 Fundamentación Teórica

2.2.1. Control Interno

2.2.1.1. Antecedentes

Según el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPAC) indica que la definición de control interno dada en el año 1949 y las modificaciones incluidas en SAS N° 55 en el año 1978, no sufrió cambios hasta el año 1992, cuando la Comisión Nacional sobre Información Financiera Fraudulenta de los Estados Unidos conocida como “Comisión Treadway” establecida en 1985 como uno de los múltiples actos legislativos y acciones que se derivaron de las investigaciones sobre el caso Watergate, emite el documento denominado “Marco Integrado del Control Interno” (Framework Internal Control Integrated), el cual desarrolla con mayor amplitud el enfoque moderno del control interno en el documento conocido como el Informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)⁷⁰.

El Informe COSO, brinda el enfoque de una estructura común para comprender al control interno, el cual puede ayudar a cualquier entidad a alcanzar los logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar

⁶⁸ IDEM, 2011.

⁶⁹ <http://www.auladeeconomia.com>

⁷⁰ Manual de Procedimientos del AICPAC

la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones

El concepto de control interno discurre por cinco componentes: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación; y Supervisión.

Estos componentes se integran en el proceso de la gestión y operan en distintos niveles de efectividad y eficiencia, lo que permite que los directores se ubiquen en el nivel de evaluadores de los sistemas de control, en tanto que los gerentes que son los verdaderos ejecutivos se posicionen como propietarios del sistema de control interno, a fin de fortalecerlo y dirigir los esfuerzos hacia el cumplimiento de sus objetivos⁷¹.

2.2.1.2. Definiciones

Es el que abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información contable y financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas por la dirección⁷².

Proceso realizado por el consejo de administración, los ejecutivos u otro personal, diseñado para ofrecer seguridad razonable respecto al logro de los objetivos en las categorías de eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de los informes financieros y cumplimiento de las leyes⁷³.

2.2.1.3. Importancia

El control interno para cualquier tipo de organización reviste mucha importancia, tanto en la conducción de la organización como en el control e información de las operaciones, puesto que permite el manejo adecuado de los bienes, funciones e información de una empresa determinada, con el fin de

⁷¹ Informe COSO

⁷² IDEM, 2003.

⁷³ IDEM, 2003.

generar una indicación confiable de su situación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos humanos, materiales y financieros disponibles sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno en los sistemas respectivos⁷⁴.

2.2.1.4. Ambiente y Estructura

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales, es consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados.

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

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

Los principales factores del ambiente de control son: La filosofía y estilo de la dirección y gerencia, la estructura y plan organizacional, los reglamentos y manuales de procedimientos, la integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como la adhesión de las políticas y objetivos establecidos, las formas de asignación de responsabilidades y de administración del personal, el grado de documentación de políticas y decisiones, formulación de programas que

⁷⁴ IDEM, 2003.

contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento⁷⁵.

Estructura del control interno es el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una empresa para ofrecer un clima de confianza en el trabajo y el grado de responsabilidad en los empleados⁷⁶.

2.2.1.5. Características

Indica que un sistema de control interno funciona en realidad de forma eficaz para detectar y corregir los errores de procesamiento de datos mediante las siguientes características:

- ✓ Un plan de organización que facilite la división adecuada de las responsabilidades y funciones.- La estructura de una empresa variará dependiendo de la naturaleza de la misma, su método de funcionamiento, tamaño, número de componentes y distribución geográfica.
- ✓ Un sistema de procedimientos de autorización y de registro que sea suficiente para proporcionar un control contable razonable sobre el activo, pasivo, ingreso y gasto.- Es importante que los formatos y procedimientos establecidos permitan la revisión y autorización de todas las transacciones antes de que estas queden registradas en los libros de contabilidad.
- ✓ Prácticas coherentes de sondeo que se han de seguir en la realización de las responsabilidades y funciones de cada uno de los departamentos de la organización.- Incluye diversos procedimientos de comprobación de errores que deberían realizarse en relación con el mantenimiento de los registros de la empresa.
- ✓ Personal de calidad proporcional a las responsabilidades que les corresponde.- Los altos cargos y empleados claves de la empresa deben ser competentes para cumplir con sus obligaciones de manera eficaz, la

⁷⁵ Perdomo, A. (2005), Fundamentos de Control Interno, Pág. 30, consultado 15 Dic.2011

⁷⁶ IDEM, 2005.

calidad debe incluir ética, inteligencia, dedicación y responsabilidad de un individuo⁷⁷.

2.2.1.6. Medios para lograr el Control Interno

En vista de que cada empresa opera en condiciones peculiares de acuerdo con su rama, magnitud y localización, no es posible pre diseñar sistemas estándares de control interno que llenen las necesidades de todas ellas; sin embargo existen ciertos factores que pueden ser considerados como esenciales para lograr un control interno satisfactorio en la mayoría de las organizaciones de gran tamaño, tenemos los siguientes factores:

- ✓ Plan lógico de organización que establezca claramente las líneas de autoridad y responsabilidad, que separe las funciones de operación, registros y custodia.
- ✓ Adecuada estructura contable, incluyendo técnicas presupuestales y de costos, un catálogo e instructivo de cuentas, manuales de procedimiento y gráficas descriptivas del flujo de las transacciones.
- ✓ Departamento de auditoría interna sujeto a un ejecutivo de alto nivel que sea responsable de una continua revisión, evaluación y mejora de los controles internos⁷⁸.

2.2.1.7. Objetivos

El control interno tiene varios objetivos, que tienden a garantizar en forma razonable los siguientes fines:

- ✓ Salvaguardar los bienes de la institución que implica la protección de los activos, tanto existentes como de nueva adquisición.
- ✓ Juzgar la eficiencia de las operaciones, que estas se realicen con eficiencia, rendimiento efectivo sin desperdicio innecesario, con efectividad, logro de objetivos y metas programadas, con economía.

⁷⁷ Océano Enciclopedia de la Auditoría (2003)

⁷⁸ IDEM, 2003.

- ✓ Fomentar la adherencia a las políticas administrativas establecidas que regulan, guían o limitan las acciones de la entidad, la política es la línea de conducta predeterminada para llevar a cabo las actividades.
- ✓ Promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables y de operaciones necesarios para proporcionar a los funcionarios responsables, el conocimiento actualizado sobre lo que está sucediendo, progreso o logro y las necesidades de medidas administrativas.
- ✓ Lograr el cumplimiento de metas y objetivos programados, deben definirse claramente para programar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros en función de su consecución, en las mejores condiciones de eficiencia, eficacia y economía⁷⁹.

Define objetivo general y específicos.

Objetivo General

- ✓ Conocer en qué consiste el control interno, así como su funcionamiento en la organización, su importancia dentro de la misma, sus componentes, los tipos de control interno que existen y los procesos para dicha evaluación.

Objetivos Específicos

- ✓ Definir el control interno y determinar por qué es tan importante que funcione adecuadamente en una entidad.
- ✓ Conocer los tipos de control interno que existen, con el propósito de identificar cada uno de ellos y saber aplicarlos de acuerdo a las circunstancias.
- ✓ Identificar los principios de control interno de acuerdo a su clasificación e indicar cuál es su función para el desarrollo del mismo.
- ✓ Distinguir los principales componentes del control interno y la utilidad que

⁷⁹ IDEM, 2003.

estos proporcionan al mismo.

- ✓ Conocer los medios por los cuales el control interno puede ser evaluado y la utilidad que el auditor da a los resultados que obtiene de la evaluación⁸⁰.

2.2.1.8. Componentes

Cita a continuación:

- ✓ Ambiente de Control.
- ✓ Evaluación de Riesgos.
- ✓ Actividades de Control.
- ✓ Comunicación.
- ✓ Monitoreo.

Ambiente de Control.- Consiste en aquellos factores que establecen el ambiente de trabajo y que influyen la conciencia del personal de la entidad con respecto al control, estos factores son:

- ✓ Compromiso de ser competentes.
- ✓ Integridad y valores éticos.
- ✓ Actividades de la junta directiva o del comité de auditoría.
- ✓ Mentalidad y estilo de operación de la gerencia.
- ✓ Estructura de la organización
- ✓ Asignación de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Políticas y prácticas de recursos humanos.

Evaluación de Riesgos.- Afectan la capacidad de toda la entidad para

⁸⁰ Leonard, W. (2004), Control Interno un efectivo sistema para la empresa. Pág. 76, consultado 04 Enero 2012.

sobrevivir, competir exitosamente dentro de su propia industria, mantener su solidez financiera, e imagen pública positiva y salvaguardar la calidad total de sus productos, servicios y el bienestar de su personal.

Actividades de Control.- Políticas y procedimientos que contribuyan a preveer certeza de que los lineamientos de la gerencia se lleven a cabo, estas actividades incluyen: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del desempeño de las operaciones, seguridad de los activos y segregación de funciones.

Información y Comunicación.- Se capta y se comunica de una manera y en un espacio de tiempo que les permite a los individuos de la entidad cumplir con sus responsabilidades, es el conjunto de recursos de una entidad (personal, pericia, instalaciones, equipos, programas, diseñados para proveer información con el fin de lograr los objetivos del negocio, el sistema de información debe proveer información interna y externa.

Monitoreo.- La gerencia monitorea los controles para cerciorarse de que funcionen conforme a lo diseñado y si se han modificado para adaptarlos a condiciones cambiantes, es un proceso de evaluación para determinar la calidad de control interno a través del tiempo⁸¹.

2.2.1.9. Evaluación

Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si estos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla⁸².

Evaluar el sistema de control interno es hacer una operación objetiva del

⁸¹ IDEM, 2004.

⁸² Santillana, J. (2006), Establecimiento de sistemas de control interno. Pág. 14, consultado 04 Enero 2012

mismo, se lo hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebas efectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos, políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa para salvaguardar sus activos y para hacer eficientes sus operaciones.

La evaluación del control interno puede efectuarse por medio de los siguientes métodos:

- ✓ **Método Descriptivo.-** También llamado Narrativo, consiste en hacer una descripción por escrito de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables e información financiera, es ideal para aplicarlo a pequeñas empresas.
- ✓ **Método de Cuestionario.-** Se elaboran previamente una serie de preguntas en forma técnica y por áreas de operaciones, deben ser redactadas en forma clara y sencilla para que sean comprensibles por las personas a quienes se les solicitará que las respondan, una respuesta negativa advierte debilidades en el control interno.
- ✓ **Diagrama de Flujo.-** Es un diagrama, una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos secuenciales, al lector le da una idea clara del sistema, muestra la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivos contables.

Tiene como base la esquematización de las operaciones mediante el empleo de dibujos (flechas, cuadros, figuras geométricas), en dichos dibujos se representa departamentos, formas y archivos, por medio de ellos se indican y explican el desarrollo de las operaciones⁸³.

⁸³ Poch, R. (2007), Guía de Control. Pág. 45, consultado 04 Enero 2012.

2.2.1.10. Pasos para la Revisión y Evaluación del Control Interno

Expresa básicamente que los pasos que se deben dar en la revisión y evaluación del control interno y procedimientos de contabilidad son:

- ✓ Determinar mediante una revisión de los manuales de contabilidad y/o en base a preguntas, que procedimientos y controles se han establecido.
- ✓ Verificar, mediante una revisión cierto número de documentos y preguntando si se cumplen los procedimientos establecidos.
- ✓ Evaluar la eficacia de los procedimientos y controles para determinar la fiabilidad que puede asignarse a los mismos⁸⁴.

2.2.1.11. Recomendaciones básicas e importantes al aplicar la metodología de la Evaluación del Control Interno

Indica las siguientes recomendaciones⁸⁵:

- ✓ Todas las preguntas requieren ser comprobadas, mediante observación o verificación física y/o documental y luego se asignará la calificación, individual en forma real, objetiva, independiente y con criterio profesional.
- ✓ En los casos en que las preguntas se subdividan en dos o más partes y se requiera calificar, se procederá a dar la nota por cada una y se promediará, recomendando para el futuro ampliar el número de preguntas.
- ✓ La metodología para calificar es la siguiente: El Funcionario Administrativo califica y posterior o inmediatamente el Evaluador hace lo mismo y se promediará, teniendo en cuenta que cuando el resultado no es entero se aproxima al siguiente, esto si el decimal es - más de cinco (5) sube y si es menos de cinco (5) baja -. Ejemplo: 3.7 = 4 y 3.2 = 3⁸⁶.
- ✓ La tarea de evaluación se realizará mediante la distribución previa, acompañando las instrucciones, las planillas a cada uno de los funcionarios

⁸⁴ Océano Enciclopedia de la Auditoría (2003). Pág. 31, consultado 08 Enero 2012.

⁸⁵ IDEM, 2003.

⁸⁶ IDEM, 2003.

evaluados, teniendo en cuenta el área de especialidad que tienen a su cargo, ya sean directivas, para los cuales es obligatorio, para los asesores, operativos, auxiliares u otros serán seleccionados selectivamente mediante pruebas estadísticas⁸⁷.

- ✓ Si la calificación es menor de 4, se procederá de inmediato y automáticamente a elaborar un memorando que identifique el problema con sus respectivas observaciones y recomendaciones, para corregir errores graves y buscar soluciones del citado problema⁸⁸.
- ✓ Preguntas de Conocimiento General á CG. Las preguntas de conocimiento general son aplicables y calificables con carácter obligatorio y las deben evaluar todos los funcionarios del Nivel Directivo de la empresa, su carácter será asignado por el evaluador y se le informará al evaluado para su acuerdo, pero podrá originar una recomendación⁸⁹.
- ✓ Preguntas de Conocimiento Especializado á CE. Las preguntas de conocimiento especializado o específico se aplicarán solamente a las áreas o dependencias correspondientes y podrán originar no asignar calificación, porque no aplica una respuesta específica a dicha pregunta, en razón de que no se tiene conocimiento por ser un tema no relacionado con su área y por lo tanto no se debe calificar, no afecta los acumulados ni los promedios, en la primera evaluación⁹⁰.

Seguramente origina una recomendación que será posteriormente evaluada en el siguiente ciclo correspondiente.

- ✓ NA/NR: NO APLICA - NO RESPONDE: Adicional a lo explicado anteriormente, significa que en el momento de la evaluación, la norma, el procedimiento, el elemento o el aspecto evaluado no sé está aplicando, por

⁸⁷ IDEM, 2003.

⁸⁸ IDEM, 2003.

⁸⁹ IDEM, 2003.

⁹⁰ IDEM, 2003.

absoluto desconocimiento, originando una recomendación, para que en el futuro se "aplique"⁹¹.

Por lo tanto no hay nota y por ende no modifican los promedios, ni afectan la evaluación total.

- ✓ Como las preguntas han sido preparadas y estudiadas previamente por la unidad evaluadora, Interna o Externa y sí existiera cualquier duda, inquietud o desconocimiento por parte del funcionario evaluado estas deberán ser aclaradas por el evaluador asignado, por lo tanto se ruega no calificar según el caso si no existe claridad total del objetivo de la misma⁹².

Lo anterior, presupone también total conocimiento por parte del funcionario evaluador correspondiente, quien llevará una estadística del grado de dificultad de cada una de las preguntas y así podrá recomendar su eliminación, sustitución, ampliación o cualquier otro cambio⁹³.

- ✓ Se harán planillas individuales por funcionario para llegar a una Planilla Integral o de toda la empresa.
- ✓ Una vez terminada la evaluación, las calificaciones y porcentajes, se procederán a interpretar los resultados, que serán la base para el Informe correspondiente.
- ✓ Interpretación Resumida de la Evaluación.
- ✓ De acuerdo con los porcentajes parciales y totales y sus promedios ponderados obtenido en la Planilla como resultado de la evaluación de los temas o áreas, se clasifica dentro de los siguientes rangos:

⁹¹ IDEM, 2003.

⁹² IDEM, 2003.

⁹³ IDEM, 2003.

Menor que 52%	Ausencia de controles y pésima gestión.
Entre 52% y 63%	Niveles de control y gestión deficientes.
Entre 64% y 74%	Niveles de control y gestión regulares.
Entre 75% y 84%	Existen niveles de control razonables y buena gestión.
Entre 85% y 93%	Niveles destacables de control y muy buena gestión.
Mayor de 93%	Desempeño excelente y calidad asegurada.

Nota: Estos rangos se establecieron, teniendo en cuenta tendencias de carácter estadístico, que le hace ser serio, fuerte y exigente su opinión o concepto, sin embargo podrá ser modificada.

- ✓ Se elaborará el informe resumen de la evaluación. Desarrollado el ejercicio tanto individual, como colectivo, se llegará a la planilla final y el informe correspondiente, en forma resumida y ejecutiva, con su listado de problemas, soluciones, conclusiones y recomendaciones⁹⁴.

2.2.1.12. Técnicas de evaluación aplicables a las Tareas de Control

Señala que las técnicas de evaluación, necesarias a utilizar en esta evaluación, se definen como las acciones que sean necesarias para comprobar los hechos que se originen de las preguntas, cuestionarios o interrogantes, que se hacen correctamente y que pueden ser oculares, verbales, escritas, documentales y físicas.

- ✓ Técnicas de Verificación Ocular, para realizar esta técnica se necesita de los siguientes instrumentos.

Comparación.- Establece la relación que hay entre dos o más conceptos, normalmente se comparan los gastos efectuados por rubros, de un año a otro,

⁹⁴ IDEM, 2003.

para determinar si han aumentado o disminuido significativamente y merecen una mayor revisión.

Una gran parte de la evaluación se fundamenta en la comparación de resultados o realidades con criterios aceptables facilitando de esta forma, la evaluación y la formulación de conclusiones y recomendaciones.

Observación.- Se considerada la más usual de las técnicas de evaluación y su aplicación es de utilidad en todas las fases del examen, por medio de ella, el evaluador se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente de manera abierta o discreta, cómo el personal realiza ciertas operaciones.

Revisión Selectiva.- Es el examen ocular rápido para separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales.

Constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda.

Cualquier dato, inclusive datos no financieros, tales como documentos, contratos, actas de sesiones oficiales, etc., puede ser sujeto a la selección subjetiva.

Rastreo.- Es seguir una operación de un punto a otro dentro de su procesamiento. El ejemplo típico de esta técnica es seguir el registro diario hasta su pase a la cuenta mayor general con el fin de comprobar su corrección o viceversa.

✓ Técnicas de Verificación Verbal, necesita de los siguientes instrumentos.

Indagación.- Consiste en averiguar o indagar sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirve más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del evaluador.

Cualquier pregunta dirigida hacia el personal de la empresa o hacia terceros que puedan tener conocimiento sobre sus operaciones, constituye una aplicación de esta técnica.

✓ Técnicas de Verificación Escrita

Análisis.- Con más frecuencia el evaluador aplica la técnica de análisis a varias de las cuentas o los datos de la entidad sujeta a su examen.

Los fines del análisis de una cuenta son, determinar la composición o contenido del saldo, verificar las transacciones de la cuenta durante el año y clasificarlas de manera adecuada y ordenada.

Al revisar y evaluar el sistema de control interno es necesario dividir un proceso en sus elementos, componentes o pasos específicos para poder identificar los puntos de control. Frecuentemente este tipo de análisis se efectúa mediante diagramas de flujo de dicho proceso que facilitan su análisis.

Conciliación.- Es poner de acuerdo o hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados o independientes.

Siempre que existan dos fuentes independientes de datos originados de la misma base, la técnica de la conciliación puede ser aplicable.

Confirmación.- Consiste en obtener constatación de una fuente independiente a la entidad bajo examen y sus registros.

La confirmación normalmente consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, normas, procedimientos, reglamentos, teorías etc., mediante la confirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada y que se encuentre en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada; por lo tanto, puede informar de una manera válida sobre ella.

La confirmación puede ser positiva o negativa y directa o indirecta.

Confirmación positiva.- Cuando en la solicitud se pide al confirmante que conteste al evaluador si está o no conforme con los datos que éste desea confirmar, puede ser:

Directa.- Cuando en la solicitud de confirmación se suministran los datos pertinentes a fin de que sean verificados.

Indirecta.- Cuando no se suministra dato alguno al confirmante y se solicita proporcionar al evaluador los datos de sus propias fuentes.

Confirmación negativa.- Se da cuando en la solicitud se pide al confirmante contestar al evaluador únicamente en el caso de no estar de acuerdo con ciertos datos que se envían.

✓ Técnicas de Verificación Documental

Comprobación.- Se basa en el examen para verificar la evidencia que apoya a una transacción u operación, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre, etc., en materia contable, los documentos de respaldo (facturas de compra, contratos, órdenes de compra, informes de recepción, etc.), sirven para el registro original de una operación, constituyendo por lo tanto prueba de la misma cuando son auténticos.

Computación.- Está técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurar que las operaciones matemáticas previamente efectuadas sean correctas.

Esta técnica prueba solamente la exactitud aritmética de un cálculo, por lo tanto se requerirá de otras pruebas para determinar la validez de las cifras incluidas en una determinada operación.

✓ Técnicas de Verificación Física

Inspección.- Es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores son el objeto de demostrar su existencia y autenticidad.

La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado con la computación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activos fijos y similares⁹⁵.

2.2.1.13. Recomendaciones para elaborar preguntas para evaluar el Sistema de Control Interno, Procedimientos, Normas y otros

Señala:

¿Cómo hace que una pregunta sea óptima para las tareas de Evaluación del Sistema de Control Interno?

QUE SEA BREVE: Con palabras precisas para evaluar el objetivo.

QUE SEA CLARA: Se debe preguntar solo una cosa transparente y definida.

QUE SEA PRECISA: Se debe hacer las preguntas sencillas y precisas.

QUE SEA ORIGINAL: Preguntas relacionadas con el tema que se está evaluando y que originen interés.

DE TODA FORMA AL	Relacionar
HACERLAS HAY QUE	Comparar
PENSAR	Organizar
MUY BIEN PARA NO	Evaluar
CAER EN ERRORES Y	Sacar conclusiones
APOYADO	Sacar
POR INCENTIVOS	aplicaciones ⁹⁶
PARA:	

2.2.1.14. Tipos de preguntas que se pueden hacer en las Evaluaciones y Ejemplos

Muestra lo siguiente:

PARA VARIOS USOS: ¿Qué pasa si se modifica el procedimiento?

⁹⁵ IDEM, 2003.

⁹⁶ IDEM, 2003.

ADOPTAR:	¿Hay otros iguales a este procedimiento?
	¿Qué ideas sugieren?
	¿Qué puede mejorar?
MODIFICAR:	¿Qué pasa si se modifica?
	¿Qué otros cambios se pueden hacer?
AUMENTAR:	¿Qué se puede agregar?
	¿Qué se puede exceder?
REDUCIR:	¿Qué se puede reducir?
	¿Qué se puede quitar?
SUBSISTIR:	¿Qué otra cosa habría?
	¿Qué otro proceso habría?
	¿Qué otro plan habría?
	¿Qué otro enfoque habría?
REORDENAR:	¿Cuál sería otro esquema?
	¿Cuál sería otra secuencia?
	¿Sería mejor antes?
	¿Sería mejor después?
	¿Sería mejor más tarde?
INVERTIR:	¿Qué pasaría si fuera al revés?

¿Qué pasaría si lo volteáramos?

¿Qué pasaría si se devolviera el proceso?

COMBINAR: ¿Es posible unir estos dos procedimientos?

¿Es posible hacer una mezcla?

¿Se pueden cambiar las unidades?

MEMORIA: ¿Dónde está reglamentado el Sistema de Control Interno?

ORGANIZACIÓN: ¿Cómo se hace un documento?

CREADORAS: ¿De qué modo podemos mejorar el control?

RAZONAMIENTO: ¿Por qué no se puede eliminar ese trámite?

DE EVALUACION: ¿Es cierto su concepto?

DE INFERENCIA: ¿Le gustaría participar en el mejoramiento del procedimiento?

DE INFORMACION: ¿Qué hace que los informes sean aplicables?

DE COMPARACION: ¿Qué es más importante, el control externo o la auditoría interna?

DE ANALISIS: ¿Qué hace complicados los controles?

DE INTERPRETACION: ¿Qué quiere decir manual?

Además se utilizarán preguntas, que apoyan la gestión: Qué? Cómo? Cuándo?, Dónde?, Por Qué?, Se justifica?⁹⁷

⁹⁷ IDEM, 2003.

2.2.1.15. Las fórmulas claves para el diseño de las preguntas como método de evaluación son:

Indica las siguientes:

- ✓ Basados en los procedimientos, al preguntar si cada paso se cumple y por qué?- sí o no, además de justificar su lógica y aplicabilidad.
- ✓ Estudiar los puntos de control o las medidas preventivas y determinar en igual forma sí se cumple o no y por qué?.
- ✓ Como resultado de una pregunta podrán resultar más preguntas que se adicionarán a los cuestionarios.
- ✓ Utilizando ejercicios de "lluvias de ideas", que las puedan originar y/o mejorarlas.
- ✓ Consultar libros, textos, bibliografía y demás experiencias relacionados con el tema.
- ✓ Mantener actualizado un banco de preguntas y/o cuestionarios de evaluación⁹⁸.

2.2.1.16. Conocimientos básicos y técnicos para el evaluado y el evaluador del Sistema de Control Interno y sus Elementos.

Indica que antes de estudiar e identificar la planilla de evaluación del sistema de Control Interno y sus elementos, se señalan los aspectos básicos y técnicos que se requieren para diseñar, implementar, aplicar y evaluar un adecuado Sistema de Control Interno en cualquier organización, artículo que se recomienda leer y entender para su respectiva aplicación en la planilla que se utiliza como ejemplo de evaluación.

Informes

- ✓ Matriz de hallazgos

⁹⁸ IDEM, 2003.

- ✓ Estructuración de informes
 - Vocabulario
 - Oraciones
 - Párrafos
 - Orden
 - Revisiones
- ✓ Referenciación a papeles de trabajo
- ✓ Informes detallados
- ✓ Informes gerenciales
- ✓ Discusión

Estructuración de informes

- ✓ Vocabulario
- ✓ Oraciones
- ✓ Párrafos
- ✓ Orden
- ✓ Revisiones⁹⁹

2.2.1.17. Pasos en la elaboración de informes

- ✓ Referenciación de hallazgos de auditoría a los papeles de trabajo.
- ✓ Recopilación de hallazgos por su importancia y/o afinidad.
- ✓ Elaboración del informe al auditado.
- ✓ Presentación del informe al auditado.
- ✓ Análisis de cambios y sugerencias.
- ✓ Fijación de compromisos.
- ✓ Emisión del informe definitivo.
- ✓ Actualización de archivos¹⁰⁰.

⁹⁹ IDEM, 2003.

2.2.2. Gestión

Manifiesta que es el proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca fundamentalmente la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidos por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad¹⁰¹.

Señala que es la realización de diligencias o desarrollo de funciones conducentes al logro de los objetivos y metas de un negocio o empresa¹⁰².

2.2.2.1. Control de Gestión

El control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Existen diferencias importantes entre las concepciones clásica y moderna de control de gestión. La primera es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos, mientras que la segunda integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos.

El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos¹⁰³.

Introducción

Taylor. (1895), fue uno de los iniciadores del Control de Gestión Industrial, introdujo la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de

¹⁰⁰ IDEM, 2003.

¹⁰¹ Definición de gestión (en línea). 2011. DA (DEFINICIÓN ABC.COM). Consultado 08 Nov. 2011. Disponible en <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>

¹⁰² DÁVALOS, A. 1984. Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Segunda Edición. Pág. 25, consultado 10 Enero 2012.

¹⁰³ IDEM, 2011.

obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos.

Brown. (1907), estableció la fórmula de la rentabilidad del capital. Todavía hoy se observan muchos ejemplos, en las empresas el Control de Gestión gira en torno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrando su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior.

En la segunda mitad del siglo XX han ocurrido cambios sustanciales del entorno, el cual ha pasado de estable con reglas de juego fijas, a turbulento y muy competitivo. Estos cambios de entorno han desencadenado en las empresas un gran número de cambios internos, en variables tales como la orientación hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros.

El éxito empresarial por lo tanto, exige una continua adaptación de la empresa a su entorno y la competitividad se convierte en el criterio económico por excelencia para orientar y evaluar el desempeño dentro y fuera de la empresa.

Desarrollo

✓ Acerca de la definición de control de gestión (CG)

Según García. (1975), el Control de Gestión (CG) es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas.

Blanco. (1984) plantea que la moderna filosofía del Control de Gestión presenta la función de control como el proceso mediante el cual los directivos se

aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

La gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía, según lo ve Goldratt. (1990), desde su teoría sobre gestión de las limitaciones (TOC), precisando que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más perturbadoras: ¿cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado?

Según Hüge, J. (1995), el Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

A partir de 1990, aparece el término Controlling en Alemania, España y Estados Unidos. El salto cualitativo no está en la definición misma de control de gestión, sino en lo que enfatiza ahora la literatura con este término: las nuevas características que debe presentar el control de gestión ante el cambio radical que está operándose en los modelos de perfeccionamiento empresarial.

Kupper. (1992) lo ve como un medio de coordinación de las numerosas partes del sistema de Management. Pacher-Theinburg (1992) subraya la significación del Controlling por la integración alcanzada entre las funciones de planificación y control.

García Echevarría. (1994) resalta tanto su dimensión estratégica y global de la empresa como su dimensión específica en la función que se dirige. El Controlling, como el control de gestión, orientado más hacia el futuro que al pasado y donde se ve fundamentalmente a la empresa desde afuera de sí misma, integrada con el cliente y la competencia.

Si continuáramos citando autores, se comprobaría que la definición de Control de Gestión no es única, varía con cada autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno empresarial conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos y herramientas empleadas para dirigir una organización.

Repasando diferentes definiciones sobre control de gestión se observa que:

- ✓ Todos los autores reconocen que los objetivos son la categoría rectora, porque el proceso de toma de decisiones está orientado a alcanzar los objetivos marcados y luego estos son el patrón para evaluar a la gestión, o sea el grado en que los resultados de la gestión se acercan a los objetivos previamente establecidos.

El control de gestión se relaciona con las actividades siguientes: formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción (presupuestos), utilización de recursos, medición de resultados (verificación), análisis de desviaciones, corrección del desempeño o mejora.

- ✓ Se diferencia entre el concepto de gestión, control de gestión y la función de control, pero no se observa la misma precisión al establecer sus fronteras. Algunos consideran que el control de gestión comprende tanto la etapa de previsión como la etapa de control o verificación propiamente dicha; otros lo ven más cercano a la ejecución y verificación; para otro, abarca los procesos de asignación de recursos, el seguimiento de las acciones y la evaluación del resultado.
- ✓ En este marco se considera que la gestión comprende todos los procesos descritos anteriormente puesto que constituyen la vía para concretar y alcanzar la política general de la empresa, y por ende incluye al control de gestión como su herramienta para evaluar si las decisiones que se toman al asignar y utilizar los recursos, se alejan o se acercan a los objetivos.

También se considera que el control de gestión no debe ser reducido a la función de control (entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente) sino que comprende también la fase de planificación (porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar), que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

- ✓ Autores como Goldratt llaman la atención sobre el papel de la gestión y el Control de Gestión como un puente entre los objetivos globales y los objetivos locales, reflejando la problemática existente de que muchos sistemas de control de gestión (SCG) se quedan en la medición de los objetivos globales de la compañía pero son incapaces de medir si los desempeños locales van contribuyendo o no al alcance de los objetivos globales.

Resulta contrastante que en todas las definiciones se asocia al Control de Gestión con la noción de medir y, sin embargo, una de las problemáticas no resueltas en lo referente a los Sistemas de Control de Gestión son los sistemas de información, que se quedan en la superficie o en lo global. Muchos Controles de Gestión son buenos para asignar tareas y recursos por departamentos, pero ineficientes para evaluar si el desempeño local contribuye o no al desempeño de la organización.

- ✓ La mayor parte de la bibliografía consultada identifica, explícita o implícitamente, al Control de Gestión con el control económico solamente, basado en la ventaja de la homogeneidad que ofrecen las medidas monetarias.

Aquí se considera que el Control de Gestión debe ofrecer información homogénea en la medida que asciende en la pirámide de información para ofrecer información agregada sobre estados o resultados pero cuando se avanza en sentido contrario, lo que se maneja es información sobre

decisiones, algunas tan directas y heterogéneas como lo son las relativas a los procesos sobre los que actúan.

En estas condiciones, la problemática a resolver por el Control de Gestión es servir de puente entre los resultados económicos y las decisiones que se toman sobre los procesos físicos de la empresa poniendo de manifiesto sus vínculos funcionales.

- ✓ En la mayor parte de las definiciones de gestión y control de gestión consultadas no se especifica quién es el sujeto de dirección y cuando lo hacen se refieren a los managers o directivos denotándose un enfoque tradicional del control de gestión donde el personal es considerado como un recurso más de la producción cuya utilización debe ser calculada al menor costo posible; los trabajadores no se ven formando parte efectivamente del sistema ni participan de forma activa en el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Sin embargo, solo a través de la implicación de todo el personal, una empresa puede dar respuesta a las exigencias de flexibilidad y capacidad de reacción que le plantea hoy el cambio de entorno. Pierden competitividad aquellas organizaciones que mantienen una división entre los que piensan y los que actúan; se abren paso las organizaciones inteligentes (Learning Organizations) que se basan en el aprendizaje y la gestión del conocimiento, lo que equivale a que los recursos humanos se convierten en el principal factor diferenciador en el actual contexto.

Como conclusión el Control de Gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Su definición ha evolucionado en la medida que cambia el modelo de funcionamiento empresarial ante las exigencias del entorno¹⁰⁴.

¹⁰⁴ IDEM, 2003.

2.2.2.1.1. Sistema de Control de Gestión

El Sistema de control de gestión cuenta con el diagnóstico o análisis para entender las causas raíces que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos, permite establecer los vínculos funcionales que ligan las variables técnicas-organizativas-sociales con el resultado económico de la empresa y es el punto de partida para la mejora de los estándares; mediante la planificación orienta las acciones en correspondencia con las estrategias trazadas, hacia mejores resultados; y, finalmente, cuenta con el control para saber si los resultados satisfacen los objetivos trazados¹⁰⁵.

Principios de Control de Gestión

Los sistemas de control se basan en una serie de principios básicos, los cuales permiten alcanzar los objetivos propuestos por todo sistema de control:

- ✓ Uso de la Contabilidad como elemento informativo.
- ✓ Economía del Control.
- ✓ Control por excepción.
- ✓ Control por responsabilidades.
- ✓ Integración de los sistemas de control.
- ✓ Coincidencia entre el presupuesto y el plan de cuentas contable.
- ✓ Información pertinente, precisa, sintética y oportuna.
- ✓ Medidas adecuadas como consecuencia del control¹⁰⁶.

2.2.2.2. Gestión Administrativa

Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo:

¹⁰⁵ Huye, J. (1995), Control de Gestión. Pág. 37, consultado 10 Enero 2012.

¹⁰⁶ IDEM, 1995.

Planeación, organización, dirección, y control¹⁰⁷.

Planeación

Indica que es el proceso gradual, por el que se establece el esfuerzo necesario para cumplir con los objetivos de un proyecto en un tiempo u horario que se debe cumplir. Este proceso permite además, refinar los objetivos que dieron origen al proyecto¹⁰⁸.

Señala que, es decir por adelantado, qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de otra manera nunca sucederían; aunque el futuro exacto rara vez puede ser predicho, y los factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor trazados, a menos que haya planeación, los hechos son abandonados al azar.

Organización

Determina que recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa¹⁰⁹.

Dirección

Afirma que es la capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo: Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

¹⁰⁷ <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/indg.htm>

¹⁰⁸ <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/indg.htm>

¹⁰⁹ Enciclopedia Práctica de la Administración (2003), Gestión Administrativa. Pág.45, consultado 11 Enero 2012

Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos y trabajo en equipo y comunicación¹¹⁰.

Control

Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas.

Indica que es el que regula el comportamiento de la organización empresarial, para poder hacerlo efectivo sobre toda la empresa el director debe poner en marcha sistemas que le aseguren obtener una información que cumpla con los siguientes requisitos:

- ✓ **Claridad.-** La información debe ser clara y precisa, de modo que pueda ser leída e interpretada con un esfuerzo mínimo.
- ✓ **Amplitud.-** Debe cubrir toda la empresa y tratar de los hechos esenciales.
- ✓ **Homogeneidad.-** Debe ser coherente y más sintética cuanto mayor sea el nivel jerárquico que la recibe.
- ✓ **Adaptabilidad.-** La información debe ser revisada para adecuarse a las cambiantes condiciones de la empresa.
- ✓ **Económica.-** Su utilidad debe ser mayor que su costo.
- ✓ **Periodicidad.-** Debe presentarse en plazos previamente determinados.
- ✓ **Fiabilidad.-** Debe ser comprobable y exacta¹¹¹.

¹¹⁰ IDEM, 2003.

2.2.2.2.1. Importancia de la Gestión Administrativa

Según Weihrich, H. (2003), la tarea de construir una sociedad económicamente mejor, normas sociales mejoradas y un gobierno más eficaz, es el reto de la gestión administrativa¹¹².

La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador¹¹³.

2.2.2.2.2. Sistema de Control de Gestión Administrativa

Establece un conjunto de elementos de análisis que justifican la necesidad de enfocar los sistemas de control en función de la Estrategia y la Estructura de la organización, y de otorgarle al sistema de información, elementos de análisis cuantitativo y cualitativo, elementos financieros y no financieros, resumido todos en los llamados factores formales y no formales del control¹¹⁴.

Indica la importancia de la existencia de un sistema de alimentación y retroalimentación de información eficiente y eficaz, para la toma de decisiones generadas del sistema de control de gestión sistémico y estratégico, a través de los Cuadros de mando¹¹⁵.

2.2.2.3. Gestión Operativa

Según Peters. J, (2009), se precisa evitar la confusión entre lo que es la agenda de la Efectividad Operativa y la Agenda Estratégica diferenciadora de la empresa, para que no se dé la competencia entre ambas, evitar esa competencia convergente, es función sistémica del management y su equipo

¹¹¹ IDEM, 2003.

¹¹² WEIHRICH, H. 2003. Fundamentos de Administración. Pág. 37, consultado 11 Enero 2012.

¹¹³ HALL, L. 2007. Administración de pequeñas empresas. Importancia de la Gestión Administrativa. Pág. 42, consultado 11 Enero 2012.

¹¹⁴ <http://www.monografias.com>

¹¹⁵ HALL, L. 2007. Administración de pequeñas empresas. Sistema de Control de Gestión Administrativa. Pág. 44, consultado 11 Enero 2012.

de trabajo, teniendo clara la diferencia entre una y otra, y de quién es la responsabilidad.

“...Aprender es un proceso que implica la necesidad de entender el pasado, capacitarse en el presente, y prepararse adecuadamente para enfrentar el futuro. Esta es, sin lugar a duda, la mejor estrategia y el único camino que tienen las organizaciones para seguir siendo competitivas.”¹¹⁶

“Una empresa que aprende es la que busca crear su futuro; que cree en el aprendizaje como proceso continuo y creativo; y que se adapta y transforma en respuesta a las necesidades y aspiraciones de las personas. La organización orientada al aprendizaje sabe que alberga gran potencial humano, y que éste debe ser desarrollado¹¹⁷.”

Markides en su artículo «El imperativo de la Innovación» plantea la posición diferenciadora de la empresa frente a la competencia, en los siguientes términos: Generación amplia de opciones diferenciadoras. Elección clara de opciones diferenciadoras. Creación de un mosaico fortalecedor de opciones diferenciadoras. Adecuación del mosaico de opciones diferenciadoras al ambiente de la empresa, conservando la flexibilidad. Garantía del respaldo organizacional.

Basados en ese contexto de principios e innovación estratégica, se percibe la necesidad Gerencial de:

- ✓ Una cultura abierta, con claro sentido de orientación hacia el cliente.
 - b) Reorganización estructural de las empresas, si se quiere, de verdad, responder al cliente y reducir costos.
- ✓ Originalidad en la estrategia de ventas de tal manera que sea revolucionaria y por lo tanto difícilmente imitable.

¹¹⁶ IDEM, 2007.

¹¹⁷ Amengual, Lorenzo. La Organización que aprende, Revista Gestión 2, volumen 1 (2008).

- ✓ Definición de la posición estratégica a defender como propia, en tanto que haya claridad en el negocio de la entidad, que haya determinación en qué áreas no realizará acciones, que haya definición de los clientes que no atenderá, que se haya definido en su Plan Maestro qué inversiones no va a realizar, que sepa a cabalidad y contemple en su Misión cuáles competidores no va enfrentar.

Cuando esas definiciones hayan sido resueltas, entonces, y sólo entonces, se podrá afirmar que se ha entendido que:

«La estrategia es, en definitiva, hacer elecciones; y una compañía sólo será exitosa si elige una posición estratégica distintiva; es decir, que la diferencie de los competidores y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades de los clientes».

Ante esos imperativos estratégicos, se deduce que las empresas han de enfocarse estratégicamente en las siguientes dimensiones específicas:

- ✓ Definición de quiénes serán sus clientes objetivo.
- ✓ Definición de qué le van a ofrecer a sus clientes objetivo.
- ✓ Conocimiento de las necesidades de sus clientes objetivo.
- ✓ Definición de los productos y servicios a ofertar, en concordancia con sus Ventajas Competitivas.
- ✓ Definición de la tecnología que determinan los productos o servicios que competitivamente ofrecen a sus clientes.

Se precisa evitar la confusión entre lo que es la agenda de la Efectividad Operativa y la Agenda Estratégica diferenciadora de la empresa, para que no se dé la competencia entre ambas, evitar esa competencia convergente, es función sistémica del management y su equipo de trabajo, teniendo clara la diferencia entre una y otra, y de quién es la responsabilidad, afirma que la

agenda de la Efectividad Operativa es función de la Administración, mientras que la agenda estratégica corresponde a la Gerencia. Además deja claro que:

«Efectividad Operacional es una agenda para el mejoramiento en todas las partes incluye cambios continuos y mayor flexibilidad para lograr las mejores prácticas de trabajo.

La agenda estratégica, por su parte, es el lugar para definir con disciplina, el posicionamiento e introducir los acoples necesarios¹¹⁸.

La gerencia debe diferenciar la efectividad Operacional de la Estrategia Organizacional", indicando con ello que ambas son de fundamental importancia para la empresa, pero que funcionan de forma diferente, y por lo tanto no deben ser confundidas, y señala el abismo existente entre los dos conceptos, los cuales son inequívocos así:

- ✓ Superación de la competencia estableciendo una diferenciación a largo plazo.
- ✓ Importancia concedida a los clientes.
- ✓ Mezcla exclusiva de valor.
- ✓ Innovación Competitiva.
- ✓ Mayor Valor Agregado a los productos y servicios ofrecidos.
- ✓ Desarrollo de acciones diferentes a la competencia o similares, pero en forma diferente.
- ✓ Procesos con esencia de exclusividad para clientes exclusivos.
- ✓ Acople adecuado a la Ventaja Competitiva Sostenible
- ✓ Visión correcta de la Competencia.

¹¹⁸ Michael Porter (2011).

- ✓ Cultura Organizacional (Abstracción, Disciplina, Decisión y Posicionamiento)¹¹⁹.

Concepto de Efectividad Operativa

Según Porter. (2011), Efectividad Operativa es:

- ✓ Desempeño de actividades similares a las de la competencia.
- ✓ Mejoramiento de los métodos de trabajo y productividad (Desempeño, Cambios continuos y Flexibilidad Operativa).
- ✓ Cambios de personal.
- ✓ Gerencia de la Calidad Total (Total Quality Management).
- ✓ Reducción de Costos.
- ✓ Mejoramiento Continuo.
- ✓ Outsourcing (La Contratación externa).
- ✓ La Consultoría Externa.
- ✓ Las Fusiones.
- ✓ Adopción de nuevas Tecnologías¹²⁰

Vistas así las diferencias entre Estrategia y Efectividad Operativa, se infiere que el empresariado necesita de estrategias distintivas y posicionadoras, sin descuidar, como corresponde sus acciones operativas para mejorar su desempeño institucional, pero sin confundir lo primero con lo segundo.

Si se acepta el concepto de Estrategia como la generación de ideas múltiples y facilitadoras de la elaboración oportuna para el acierto en la toma de decisiones, y como factor diferenciador de la empresa frente a la competencia,

¹¹⁹ IDEM, 2011.

¹²⁰ IDEM, 2011.

encontrará el lector que lo presentado por el común de las gentes como estrategia, no lo es tal.

Para Constantinos Markides (2011), ha definido como fundamentales para una estrategia exitosa, teniendo conocido que la estrategia, sólo tiene por finalidad ser innovadora y diferenciadora de la competencia, en los siguientes términos:

- ✓ Elección de una posición estratégica que diferencie a la empresa.
- ✓ La posición estratégica debe producir todas las opciones posibles de selección.
- ✓ Tener claridad estratégica en la selección de opciones.
- ✓ Combinación de las opciones elegidas creando mosaico, tan vigoroso, que garantice la fortaleza de la estrategia.
- ✓ La flexibilidad de la empresa debe quedar garantizada al adecuar el mosaico al medio ambiente interno.
- ✓ Necesidad de un apropiado respaldo organizacional.

"La esencia de la estrategia es, por lo tanto, elegir la posición que cada empresa defenderá como propia."

Para que la estrategia contenga los principios fundamentales anotados y sean una realidad, se precisa, de:

- ✓ Una cultura abierta y orientada al cliente.
- ✓ Reorganización de la estructura.
- ✓ Permitir una mejor respuesta del cliente.
- ✓ Ser tan revolucionaria que dificulte la imitación por la competencia.
- ✓ Tener una posición que defender.
- ✓ Definir el negocio:

"La estrategia es, en definitiva, hacer elecciones; y una compañía sólo será exitosa si elige una posición estratégica distintiva; es decir, que la diferencie de los competidores y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades de los clientes"¹²¹

2.2.2.3.1. Sistema de Control de Gestión Operativa

Sistema de Control de Gestión Operativa exitoso provee un proceso sistemático, explícito y comprensivo para manejar riesgos. Y, como todos los procesos de gestión, envuelve la aplicación de objetivos, planificación, documentación y la medición de rendimiento -vs- objetivos.

Cualquier Sistema de Control de Gestión Operativa es como trenzar el tejido de una organización. Llega a ser parte de la cultura organizacional y la manera en que los trabajadores cumplen su misión.

Elementos claves de un "Sistema de Control de Gestión Operativa", Las autoridades regulatorias alrededor del mundo reconocen varios elementos claves, entre otros:

- ✓ Demostrar el compromiso de gestión de la Dirección superior.
- ✓ Definir claramente políticas y objetivos.
- ✓ Infraestructura para soportar el sistema.
- ✓ Establecer proceso para manejo de peligros y riesgos.
- ✓ Sistema de reporte de ocurrencias.
- ✓ Programas de entrenamiento inicial y recurrente.
- ✓ Auditorías y aseguramiento del programa.
- ✓ Control de protocolos de documentación y data establecidos.

¹²¹ IDEM, 2011.

- ✓ Evaluación del programa por la Dirección superior¹²².

Indica que es una herramienta para la toma de decisiones, basándose en los datos obtenidos a partir de las compras y de las ventas. Los resultados obtenidos a partir de estos sistemas son los que brindarán la información necesaria para realizar mejores compras, negociaciones, rendimiento de los stocks, ventas y promociones¹²³.

2.2.2.4. Gestión Financiera

Proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero y en consecuencia la rentabilidad (financiera) generada por él mismo.

Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos. La de generar recursos o ingresos (generación de ingresos) incluyendo los aportados por los asociados y en segundo lugar la eficiencia y eficacia (esfuerzos y exigencias) en el control de los recursos financieros para obtener niveles de aceptables y satisfactorios en su manejo¹²⁴.

Diccionario de Contabilidad y Finanzas (2002), conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros¹²⁵.

Funciones Financieras

Señala la determinación de las necesidades de recursos financieros (planteamiento de las necesidades, descripción de los recursos disponibles, previsión de los recursos liberados y cálculo las necesidades de financiación externa).

¹²² Amengual, Lorenzo. La Organización que aprende, Revista Gestión 2, volumen 1 (2008).

¹²³ Enciclopedia Práctica de Administración (2003), Sistema de Control de Gestión Operativa. Pág.65, consultado 14 Enero 2012.

¹²⁴ <http://www.eumed.net/tesis/2006>

¹²⁵ Diccionario de Contabilidad y Finanzas (2002), Gestión Financiera. Pág. 49, consultado 14 Enero 2012.

La consecución de financiación según su forma más beneficiosa (teniendo en cuenta los costes, plazos y otras condiciones contractuales, las condiciones fiscales y la estructura financiera de la empresa).

La aplicación juiciosa de los recursos financieros, incluyendo los excedentes de tesorería (de manera a obtener una estructura financiera equilibrada y adecuados niveles de eficiencia y rentabilidad).

El análisis financiero (incluyendo bien la recolección, bien el estudio de información de manera a obtener respuestas seguras sobre la situación financiera de la empresa).

El análisis con respecto a la viabilidad económica y financiera de las inversiones¹²⁶.

Políticas Financieras

Manifiesta que una política financiera no es un documento legal, es un acuerdo basado en los principios o directrices de un área de actividad clave de una organización.

Una política expresa cómo va la organización sobre su trabajo y cómo lo dirige. Los procedimientos son los pasos para llevar a cabo una política.

Las buenas políticas expresan un modo justo y sensible de tratar los asuntos, mientras que sea posible, ninguna organización debería cambiar sus políticas a menudo. La intención es guiar el trabajo de una organización durante un tiempo razonable.

Una vez que la política se convierte en práctica organizacional y ha sido aprobada por la Junta Directiva, está uniéndose a todo el mundo de la organización.

Una buena política financiera es justa, reúne los requisitos legales, es completa, cubre todas las situaciones probables, es realista y puede ponerse en práctica, es asequible¹²⁷.

¹²⁶ IDEM, 2002.

Presupuesto financiero o Control Presupuestario

- ✓ Es el sector que convierte a la gerencia financiera en una gerencia de estrategia. Aquí es donde se analiza la posición financiera de la empresa y se surgen las mejores opciones de requerir fondos o de invertirlos.
- ✓ El presupuesto financiero se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los medios esenciales que deben calcularse, como el costo de la realización, el costo del tiempo y el costo de adquirir nuevos recursos¹²⁸.

2.2.2.4.1. Objetivos de la Gestión Financiera

Tiene a su cargo dos funciones distintas como aportación para elevar al máximo el valor neto actual de la inversión de los propietarios de la empresa, por un lado asume la responsabilidad de las finanzas que es el hecho de proveer los medios para hacer frente a los pagos, en este sentido las finanzas cubren la planificación financiera¹²⁹.

2.2.2.4.2. Sistema de Control de Gestión Financiera

Muestra que esta herramienta es una introducción al control financiero y a la responsabilidad para el equipo directivo de una organización o proyecto no financiero. Muchos directivos de las organizaciones tienen que trabajar con grandes sumas de dinero a pesar de no tener conocimiento ni experiencia sobre cómo manejarlo. Esta herramienta es para darles a esas personas un entendimiento básico de algunos asuntos.

2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL

Se describe los artículos más relevantes descritos en la Constitución de la República del Ecuador (2011), Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, Ley de Cooperativas, Ley Dirección Nacional de

¹²⁷ IDEM, 2002.

¹²⁸ IDEM, 2002.

¹²⁹ IDEM, 2002.

Cooperativas.

2.3.1. Constitución de la República del Ecuador

Sección Duodécima: Transporte

Art. 394.- El Estado garantizará la libertad del transporte terrestre, aéreo, marítimo y fluvial dentro del territorio nacional, sin privilegios de ninguna naturaleza. La promoción del transporte público masivo y la adopción de una política de tarifas diferenciadas de transporte serán prioritarias.

El Estado regulará el transporte terrestre, aéreo y acuático y las actividades aeroportuarias y portuarias.

2.3.2. Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Art. 2.- La presente Ley se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización.

En cuanto al transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, se fundamenta en: la equidad y solidaridad social, derecho a la movilidad de personas y bienes, respeto y obediencia a las normas y regulaciones de circulación, atención al colectivo de personas vulnerables, recuperación del espacio público en beneficio de los peatones y transportes no motorizados y la concepción de áreas urbanas o ciudades amigables.

Art. 3.- El Estado garantizará que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad, universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas.

Art. 4.- Es obligación del Estado garantizar el derecho de las personas a ser educadas y capacitadas en materia de tránsito y seguridad vial.

Para el efecto se establecen, entre otras medidas, la enseñanza obligatoria en todos los establecimientos de educación públicos y privados del país en todos sus niveles, de temas relacionados con la prevención y seguridad vial, así como los principios, disposiciones y normas fundamentales que regulan el tránsito, su señalización, el uso de las vías públicas, de los medios de transporte terrestre, de conformidad con los programas de estudios elaborados conjuntamente por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y el Ministerio de Educación.

Art. 5.- El Estado promoverá la capacitación integral, formación y tecnificación del conductor profesional y no profesional e impulsará un programa nacional de aseguramiento para los conductores profesionales.

Art. 6.- El Estado es propietario de las vías públicas, administrará y regulará su uso.

Art. 7.- Las vías de circulación terrestre del país son bienes nacionales de uso público, y quedan abiertas al tránsito nacional e internacional de peatones y vehículos motorizados y no motorizados, de conformidad con la Ley, sus reglamentos e instrumentos internacionales vigentes. En materia de transporte terrestre y tránsito, el Estado garantiza la libre movilidad de personas, vehículos y bienes, bajo normas y condiciones de seguridad vial y observancia de las disposiciones de circulación vial.

Art. 8.- En caso de que se declare estado de emergencia o se decrete el establecimiento de zonas de seguridad, los organismos y autoridades de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, por disposición del Presidente de

la República, podrán restringir o cerrar temporalmente la circulación en las vías públicas que sean necesarias.

Art. 9.- Los peatones, conductores, pasajeros, automotores y vehículos de tracción humana, animal o mecánica podrán circular en las carreteras y vías públicas del país, sujetándose a las disposiciones de esta Ley, su reglamento, resoluciones y regulaciones técnicas vigentes.

Art. 10.- Los extranjeros que condujeran vehículos, dentro del territorio nacional, se someterán a la Ley, sus reglamentos e instrumentos internacionales vigentes. El Estado reconoce la validez de los documentos, distintivos, permisos internacionales de conducción, identificación vehicular y pases de aduana, expedidos de conformidad con las normas y requisitos previstos en los instrumentos internacionales vigentes.

Art. 11.- El Estado fomentará la participación ciudadana en el establecimiento de políticas nacionales de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial que garanticen la interacción, sustentabilidad y permanencia de los sectores público, privado y social.

Art. 12.- La presente Ley establece los lineamientos generales, económicos y organizacionales de la movilidad a través del transporte terrestre, tránsito y seguridad vial y sus disposiciones son aplicables en todo el territorio nacional para: el transporte terrestre, acoplados, teleféricos, funiculares, vehículos de actividades recreativas o turísticas, tranvías, metros y otros similares; la conducción y desplazamiento de vehículos a motor, de tracción humana, mecánica o animal; la movilidad peatonal; la conducción o traslado de semovientes y la seguridad vial.

2.3.3. Ley de Cooperativas en Ecuador

TÍTULO I Naturaleza y fines

Art. 1.- Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen

por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

Art. 2.- Los derechos, obligaciones y actividades de las cooperativas y de sus socios se regirán por las normas establecidas en esta Ley, en el Reglamento General, en los reglamentos especiales y en los estatutos, y por los principios universales del cooperativismo.

Art. 3.- Las cooperativas no concederán privilegios a ninguno de sus socios en particular, ni podrán hacer participar de los beneficios, que les otorga esta Ley, a quienes no sean socios de ellas, salvo el caso de las cooperativas de producción, de consumo o de servicios que, de acuerdo con lo establecido en esta Ley o en el Reglamento General, estén autorizados para operar con el público.

Art. 4.- Las cooperativas en formación podrán denominarse pre cooperativas, y en esta condición no desarrollarán más actividades que las de organización, pero, una vez que se estructuren de conformidad con la presente Ley y su Reglamentación General, adquirirán personería jurídica.

TÍTULO II

Constitución y Responsabilidad

Art. 5.- Para constituir una cooperativa se requiere de once personas, por lo menos, salvo el caso de las cooperativas de consumo y las formadas sólo por personas jurídicas, que requerirán del número señalado en el Reglamento General.

Art. 6.- Las personas interesadas en la formación de cooperativa, reunidas, en la Asamblea General, aprobarán, por mayoría de votos, el estatuto que regirá a la cooperativa.

Art. 7.- Compete exclusivamente al Ministerio de Previsión Social y Cooperativas estudiar y aprobar los estatutos de todas las cooperativas que se originan en el País, concederles personería jurídica y registrarlas.

Art. 8.- La fecha de inscripción en el Registro, que se llevará en la Dirección Nacional de Cooperativas, fijará el principio de la existencia legal de las cooperativas.

Art. 9.- Si no se expresa lo contrario en el estatuto, se entenderá siempre que la responsabilidad de una cooperativa está limitada al capital social. Sin embargo, la responsabilidad limitada puede ampliarse por resolución tomada por la mayoría de los socios, en una Asamblea General que haya sido convocada para el efecto, y siempre que el Ministerio de Previsión Social y Cooperativas apruebe tal reforma en el estatuto.

Art. 10.- Se entenderá también que una cooperativa se constituye por tiempo indefinido, a menos que en el estatuto se limite su duración.

TÍTULO III

De los Socios

Art. 11.- Siempre que llenen los requisitos establecidos en el Reglamento General y en el estatuto, pueden ser socios de una cooperativa:

- a) Los mayores de 18 años que no tengan otra incapacidad que la de su edad;
- b) Los menores de 18 años, únicamente en las cooperativas estudiantiles y juveniles;
- c) Las mujeres casadas, y
- d) Las personas jurídicas que no persigan finalidades de lucro.

REFORMA:

Art. 2.- Refórmese el Artículo 11, el que en adelante dirá:

"Art. 11.- Siempre que llenen los requisitos establecidos en el Reglamento General y en el estatuto, pueden ser socios en una cooperativa:

- ✓ Quienes tengan capacidad civil para contratar y obligarse;

- ✓ Los menores de 18 años y cuantos se hallen bajo tutela o curaduría, que lo hagan por medio de su representante legal;
- ✓ Los menores comprendidos entre los 14 y los 18 años de edad, por sí solos, en las cooperativas estudiantiles y juveniles; y,
- ✓ Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro".
(DS 3688-A.RO 892:9-VIII-79).

Art. 12.- Ninguna persona podrá ser miembro de una cooperativa de la misma clase o línea de aquélla a la que esa persona o su cónyuge ya pertenecen; salvo las excepciones contempladas en el Reglamento General.

Art. 13.- Tampoco podrán ser socios de una cooperativa quienes hubieren defraudado en cualquier institución pública o privada, o quienes hayan sido expulsados de otra cooperativa por falta de honestidad o probidad.

Art. 14.- Los miembros de una cooperativa deberán tener una ocupación compatible con la actividad fundamental que vayan a desarrollar en dicha entidad.

Art. 15.- La Dirección Nacional de Cooperativas vetará el ingreso de las personas u ordenará la separación del socio o socios que se hallen comprendidos en las prohibiciones de los artículos anteriores o del Reglamento General.

Art. 16.- Los derechos y obligaciones de los socios, las condiciones para su admisión o retiro y las causales para su exclusión estarán determinadas en el Reglamento General y en el estatuto de la cooperativa.

Art. 17.- Una cooperativa no podrá excluir a ningún socio sin que él haya tenido la oportunidad de defenderse ante los organismos respectivos, ni podrá restringirle el uso de sus derechos hasta que haya resolución definitiva en su contra.

Art. 18.- Cada socio tendrá derecho a un solo voto, sea cual fuere el número de certificados de aportación que posea, salvo la excepción señalada en el artículo 26 del Reglamento General.

Art. 19.- Ningún socio tendrá voto cuando se trate, en cualquiera de los organismos, se algún asunto en que él haya intervenido en calidad de comisionado o de empleado de la cooperativa.

Art. 20.- Los socios de una cooperativa pueden separarse de ella en cualquier momento, y los que así lo hicieren no serán responsables de las obligaciones que contraiga la institución con posterioridad a la fecha de su salida.

Art. 21.- Las personas admitidas como socios de una cooperativa serán responsables, en igualdad de condiciones con los demás miembros, de las obligaciones contraídas por la entidad antes de su ingreso.

Art. 22.- Los acreedores personales de los socios de una cooperativa no podrán ejercer acción judicial sobre todo o parte del capital o bienes de la institución.

Art. 23.- Los socios que, por cualquier concepto, dejen de pertenecer a una cooperativa y los herederos de los que fallezcan tendrán derecho a que la cooperativa les liquide y entregue los haberes que les corresponde.

Art. 24.- En la liquidación a que se refiere el artículo anterior no se tomará en cuenta: la cuota de ingreso, el fondo irrepartible de reserva, el de educación, los bienes sociales de propiedad común que no hayan sido convertidos en certificados de aportación y los que tengan, por su naturaleza, el carácter de irrembolsables, así como tampoco las herencias, donaciones y legados hechos a la cooperativa.

Art. 25.- La antedicha liquidación se efectuará dentro de los treinta días siguientes a la realización del balance inmediato posterior a la separación o fallecimiento del socio.

Art. 26.- A los socios que se separan voluntariamente, a los que sean excluidos de las cooperativas y a los herederos de los que fallecieren no se podrán descontar ningún porcentaje de sus haberes, fuera de aquellas deducciones determinadas en el Artículo 24 de esta Ley.

Art. 27.- El Consejo de Administración no podrá autorizar la entrega de los haberes del socio separado o excluido o de los herederos del que falleciere, hasta que se realice la liquidación de todas las obligaciones pendientes con la cooperativa que hayan sido contraídas por dicho socio durante su permanencia en la entidad.

Art. 28.- En el estatuto de la cooperativa se podrá estipular que los socios paguen una cuota por su ingreso a ella, para cubrir los gastos de organización; cuota que será igual para todos los socios, abonada en dinero, en cualquier tiempo que ingresen

Art. 29.- Las personas que, posteriormente a la aprobación legal de una cooperativa, sean admitidas como socios, deberán pagar las cuotas de ingreso y las de amortización que hayan cubierto los socios fundadores, siempre que se hallen debidamente contabilizadas.

TITULO IV

Estructura Interna y Administrativa

Art. 30.- El gobierno, administración, contraloría y fiscalización de una cooperativa se hará a través de la Asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones Especiales, de conformidad con las atribuciones señaladas en esta Ley, en el Reglamento General y en el estatuto para cada uno de dichos organismos.

Art. 31.- La Asamblea General es la máxima autoridad de la cooperativa, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos. En caso de empate, quien presida a la Asamblea tendrá voto dirimente.

Art. 32.- Las Asambleas Generales pueden ser ordinarias o extraordinarias, y serán convocadas por el Presidente de la Cooperativa. Las primeras se reunirán por lo menos dos veces al año, en el mes posterior a la realización del balance semestral. Y las segundas se llevarán a efecto a pedido del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Gerente o de por lo menos la tercera parte de los socios.

Art. 33.- El voto en las Asambleas Generales no podrá delegarse, excepto en el caso de cooperativas numerosas o de socios que vivan en lugar distantes del domicilio de la cooperativa, de conformidad con las disposiciones constantes en el Reglamento General y en el estatuto.

Art. 34.- La Asamblea General podrá sesionar con la concurrencia de la mayoría de los socios efectivos de la cooperativa. En tratándose de la segunda convocatoria, podrá hacerlo con el número de socios asistentes.

Art. 35.- 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.

Art. 36.- El Presidente del Consejo de Administración lo será también de la cooperativa y de la Asamblea General.

Art. 37.- En caso de faltar el Presidente, lo reemplazarán en sus funciones los Vocales del Consejo de Administración, en el orden en que hayan sido elegidos.

Art. 38.- Cuando haya conflictos entre socios y el Presidente de la Cooperativa, la Asamblea General, de creerlo conveniente, designará a un socio para que la presida, el cual ejercerá sus funciones sin intervención del titular.

Art. 39.- 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.

Artículo 40.- El número de miembros que deban tener los Consejos de Administración y de Vigilancia estará determinado por la cantidad de socios con

que cuente la cooperativa, de conformidad con las disposiciones del Reglamento General.

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

Art. 42.- Las dificultades y controversias surgidas entre el Consejo de Vigilancia y cualquiera de los socios o entre los socios, serán 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.

Art. 43.- 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.

Art. 44.- El Gerente será designado por el Consejo de Administración, salvo las excepciones que establece el Reglamento General.

Art. 45.- 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 bancarios o de cualquier otra índole dadas en favor personal de un miembro de la institución, de extraños o de sí mismo.

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

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

TITULO V

Régimen Económico

Art. 49.- El capital social de las cooperativas será variable, ilimitado e indivisible.

Art. 50.- El capital social de una cooperativa se compondrá:

- ✓ De las aportaciones de los socios;
- ✓ De las cuotas de ingreso y multas que se impusiere;
- ✓ Del fondo irrepartible de reserva y de los destinados a educación, previsión y asistencia social;
- ✓ De las subvenciones, donaciones, legados y herencias que ella reciba, debiendo estas últimas aceptarse con beneficio de inventario, y
- ✓ En general, de todos los bienes muebles o inmuebles que, por cualquier otro concepto, adquiera la cooperativa.

Art. 51.- Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados nominativas, indivisibles y de igual valor, que serán transferibles sólo entre socios o a favor de la cooperativa, previa autorización del Consejo de Administración.

Art. 52.- Los certificados de aportación podrán tener un valor de cien, quinientos o mil sucres, salvo la excepción constante en el Reglamento General.

Art. 53.- Si las aportaciones se hicieren en bienes muebles, inmuebles o semovientes, se los evaluará pericialmente y se concederá certificados de aportación por el valor que representen dichos bienes.

Art. 54.- En determinadas clases de cooperativas, y siempre que la Asamblea General lo apruebe, las aportaciones de los socios podrá hacerse en trabajo, que será valorado de acuerdo a la importancia del mismo.

Art. 55.- Los certificados de aportación devengarán un interés no mayor del 6% anual, que se pagará de los excedentes, si los hubiere.

Art. 56.- La cooperativa deberá obtener siempre la autorización del Ministerio de Previsión Social y Cooperativas para hacer la emisión de los certificados de aportación.

Art. 57.- Ningún socio podrá enajenar, ceder, hipotecar, gravar o explotar en provecho personal, todo o parte del capital social.

Art. 58.- Tampoco podrá un socio compensar las deudas que tengan en la cooperativa con sus certificados de aportación, salvo las excepciones señaladas en el Reglamento General.

Art. 59.- Los integrantes de una cooperativa deberán pagar, antes de presentar a su aprobación el estatuto de la cooperativa, por lo menos el 50% del valor de los certificados de aportación que hayan suscrito, de acuerdo al plan inicial de financiamiento. El saldo lo abonarán en el lapso que señale dicho estatuto, que en ningún caso será en un plazo mayor de un año.

Art. 60.- Los beneficios económicos que obtiene una cooperativa se denominarán excedentes, y son el resultado de retenciones hechas a los socios, por previsión, o de sumas cobradas en exceso en los servicios de la institución, y que les son devueltas, en el tiempo y forma y con las deducciones que se establece en el Reglamento General. Por lo mismo, tales excedentes no se considerarán utilidades para los efectos señalados en las leyes tributarias y de comercio.

Art 61.- Las cooperativas distribuirán obligatoriamente los excedentes entre los socios, después de efectuado el balance correspondiente al final del año económico. Dicha distribución se realizará en proporción a las operaciones o al trabajo efectuado por los socios en la cooperativa y con las deducciones que establece el Reglamento General.

Exceptuándose de esta disposición las cooperativas de seguros, que distribuirán los excedentes de acuerdo a una fórmula actuarial que se fijará para tal objeto, y en la cual se tomará en cuenta varios factores, como edad, tiempo que lleva pagando el socio la póliza, etc.

Art. 62.- Las pérdidas que sufrieren las cooperativas se prorratarán entre los socios.

TITULO IX

Disolución y Liquidación

Art. 98.- Cualquier cooperativa podrá ser disuelta por acuerdo del Ministerio de Previsión Social, previo informe de la Dirección Nacional de Cooperativas, si estuviere comprendida en una o más de las siguientes causales:

- ✓ Estar cumplido el tiempo para el cual fue constituida;
- ✓ Haber resuelto su disolución por votación tomada en tal sentido por las dos terceras partes de la totalidad de socios, cuando menos, en una Asamblea General convocada para el efecto;
- ✓ Haber disminuido el número de socios del mínimo legal, y haber permanecido así por más de tres meses;
- ✓ No haber realizado, en el lapso de dos años, la actividad necesaria para lograr las finalidades para las que fue establecida;
- ✓ Por fusión con otra cooperativa;
- ✓ Por violación de la Ley, del Reglamento General o del estatuto;
- ✓ Por contravenir reiteradamente a las disposiciones emanadas del Ministerio de Previsión Social o de los organismos de fomento y supervisión;
- ✓ Por quiebra; y,
- ✓ Por cualquier otra causal que conste en el estatuto.

Art. 99.- El Ministerio de Previsión Social y Cooperativas, a excepción de la causal quinta del artículo anterior, designará u liquidador, que intervendrá en todos los actos propios de la liquidación y ejercerá sus funciones de conformidad con las disposiciones señaladas en el Reglamento General.

Art. 100.- La cooperativa conservará su personería jurídica para los efectos de la liquidación, mientras ésta dure. Pero a la razón social se le agregará las palabras "en liquidación".

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN



*“La felicidad es un paradigma
nadie te la da, nadie te la quita
es decisión, no condición
eres tu en acción”.*

Antoine de Saint-Exupery

3.1.- MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

3.1.1.- Métodos: En esta investigación se utilizaron los siguientes métodos:

Hipotético – Deductivo: Este método permitió elaborar las hipótesis y así mismo examinar las diferentes ideas en el proceso de investigación, para así deducir cada demostración que sea referente a los hechos.

Analítico – Sintético: Permitted estudiar el contexto de la empresa, para luego analizar individualmente cada hecho y hacer posteriormente un estudio integral sobre la evaluación al sistema de control interno que aplica la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe para mejorar y hacer correctivos necesarios en el cumplimiento del plan organizacional y los métodos para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información contable y financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas establecidas de dirección.

3.1.2.- Técnicas: Esta investigación demandó la utilización de las siguientes técnicas:

Observación: Esta técnica permitió conocer las actividades y operaciones que desarrolla el personal y en general el ambiente de control interno que se vive en la cooperativa. (Ver anexo 1).

Cuestionario: Esta técnica se utilizó para obtener información acerca del diseño del sistema de control interno administrativo y contable de la cooperativa con preguntas cerradas relacionadas con todos los aspectos de la entidad. (Ver anexo 2).

3.2.- CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN

El control interno es fundamental para el desarrollo de las empresas y particularmente para mejorar las operaciones de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, la misma que requiere de asesoría en materia de administración para darle seguridad razonable a las actividades que viene desarrollando.

El profesional con compromiso social debe estar direccionado a orientar y asesorar de manera efectiva a este tipo de empresas que como Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe se desenvuelven con escaso control interno lo cual les impide su normal crecimiento y competitividad.

En relación a esta investigación, las estrategias previas estuvieron direccionadas a la formulación de guías para observaciones y encuestas por medio de la estructuración de formularios para cuestionarios, revisión de archivos entre otros procedimientos válidos para alcanzar el objetivo planteado.

3.3.- ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO

La presente investigación se basó en la importancia que reviste el estudio del control interno, el mismo que giró alrededor de tres fundamentos como son: Fundamentación Conceptual, Teórica y Legal.

Fundamentación Conceptual: Se consideró los conceptos y definiciones más importantes del control interno, el mismo que está relacionado con el objeto de la investigación y fueron agrupados por área de conocimiento como: administrativo, operativo y financiero.

Fundamentación Teórica: Se cimentó en el interés de contrastar las responsabilidades de la administración de mantener e informar acerca del control interno, sus antecedentes, definiciones, importancia, ambiente y estructura, características, medios para lograrlo, objetivos, componentes, evaluación, pasos para la evaluación, recomendaciones básicas e importantes al aplicar la metodología de la evaluación, técnicas de evaluación, estructura

del informe, pasos para elaborar el informe, todo lo relacionado con la gestión administrativa, operativa y financiera.

Fundamentación Legal: La investigación demandó considerar los siguientes parámetros legales: Constitución de la República del Ecuador, Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y Ley de Cooperativas.

3.4.- RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA

La recolección de la información se la obtuvo por parte del gerente Sr. Isaías Pilligua, a quién se le aplicó técnicas de entrevista y encuestas por medio de cuestionarios entre otros así como también se obtuvo información de otras fuentes como textos, revistas, etc.

3.5.- DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para obtener la información se utilizaron instrumentos aplicados a cada una de las técnicas detalladas y que sirvieron para viabilizar la investigación; así mismo estuvieron diseñados en relación con las hipótesis planteadas que en concordancia con los cuestionarios de control interno fueron de setenta y un preguntas cerradas.

Igualmente la guía de entrevista fue de mucha utilidad para extraer información acerca de ambiente de control que se vive en la cooperativa y poder analizar su situación.

La guía de observación facilitó la detección de situaciones básicas relacionadas con la ubicación de la cooperativa, aprovechamiento del espacio físico y los recursos materiales e inmateriales, calidad de las instalaciones y la cultura organizacional, aspectos necesarios para recomendar una alternativa de solución al problema de investigación.

3.6.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.6.1.- Análisis Cuantitativo

Para realizar el análisis cuantitativo de los resultados se procedió a organizar la información obtenida, para ello se procedió a utilizar la técnica de medición de la confianza a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{NC} = \text{TRA} / \text{TPR} * 100$$

Donde: NC = Nivel de Confianza

TRA = Total de respuestas afirmativas

TPR = Total de preguntas realizadas

Para determinar el nivel de riesgo se lo hará a partir de la siguiente fórmula:

$$\text{NR} = \text{TRN} / \text{TPR} * 100$$

Donde: NR = Nivel de Riesgo

TRN = Total de respuestas negativas

TPR = Total de preguntas realizadas

3.6.2.- Análisis Cualitativo

El análisis cualitativo se lo realizó con base al cuestionario de preguntas abiertas, ver anexo 1, con el propósito de examinar los cinco componentes del control interno de la cooperativa.

3.7.- CONSTRUCCIÓN DEL INFORME DE LA INVESTIGACIÓN

Para la construcción del informe de investigación, se trabajó de acuerdo al esquema aprobado en el proyecto de investigación cuyo formato consta de:

1. Sección preliminar o de presentación.

2. El cuerpo de la obra contiene la información organizada en capítulos cuyo tema abarca.
3. **Marco Contextual:** En el que se analiza la problemática a investigarse y se define los objetivos y los cambios esperados en la investigación.
4. **Marco Teórico:** En el que se recoge la información bibliográfica sobre lo que otros autores han escrito sobre el tema investigado.
5. **Metodología de la Investigación:** En el que se hace una explicación de todas las estrategias empleadas para el desarrollo de la investigación.
6. **Presentación de los Resultados:** En el que se presenta cuadros demostrativos de los resultados finales en el respectivo del análisis de la hipótesis planteada.
7. **Conclusiones:** El grupo investigador plantea en este capítulo criterios sobre los resultados y emite sugerencias para futuras investigaciones.
8. **Propuesta Alternativa:** Se presenta una propuesta de mejoramiento de la gestión institucional.
9. **Sección de referencias:** Contiene bibliografía y anexos.

CAPÍTULO IV

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

EXITO

“No hay secretos para alcanzar el éxito.

Este se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso.

Antoine de Saint-Exupery

4.1.- ENUNCIADO DE LAS HIPÓTESIS

4.1.1.- HIPÓTESIS GENERAL

“La evaluación del sistema de control interno incide positivamente en el mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa – operativa y financiera de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe. Período 2010 – 2011”

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Evaluación del Control Interno.	Mejoramiento de los procesos de la gestión Administrativa – Operativa y Financiera.
PRONÓSTICO El mejoramiento de la gestión se logrará si la cooperativa implanta una cultura de organización y pone en funcionamiento los componentes del control interno.	

4.1.2.- HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

4.1.2.1.- Hipótesis específica 1

“La carencia de políticas y procedimientos en el desarrollo de los procesos genera debilidad en los resultados”.

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Carencia de Políticas y Procedimientos.	Debilidad de los resultados
PRONÓSTICO La fortaleza de los resultados obtenidos del desarrollo de los procesos se alcanzará si la cooperativa adopta políticas y procedimientos de control interno.	

4.1.2.2.- Hipótesis Específica 2

“La ausencia de métodos de información y comunicación afectan la operatividad razonable de la cooperativa”.

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Ausencia de métodos de información y comunicación.	Afectación de la operatividad de la cooperativa.
PRONÓSTICO La operatividad razonable se obtendrá si la cooperativa aplica un adecuado sistema de información y comunicación.	

4.1.2.3.- Hipótesis Específica 3

“El incumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes, pone a la cooperativa en serios problemas de sanciones o cierre de sus operaciones”.

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Incumplimiento de leyes y reglamentos.	Sanciones o cierre de operaciones
PRONÓSTICO La seguridad en el funcionamiento de las operaciones se logrará si la cooperativa cumple con las leyes y reglamentos vigentes.	

4.2.- UBICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA PERTINENTE A CADA HIPÓTESIS

Hipótesis General

“La evaluación del sistema de control interno incide positivamente en el mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa – operativa y

financiera de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe. Período 2010 – 2011”.

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Evaluación del Control Interno.	Mejoramiento de los procesos de la gestión Administrativa – Operativa y Financiera.
PRONÓSTICO El mejoramiento de la gestión se logrará si la cooperativa implanta una cultura de organización y pone en funcionamiento los componentes del control interno.	

Encuesta realizada al Gerente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe

Tabla 1. Cuestionario para la comprobación de la Hipótesis General						
H.G. “La evaluación de los sistemas de control interno incide positivamente en el mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa – operativa y financiera de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe. Período 2010 – 2011”.	2010		2011		Total 2010	Total 2011
	SI	NO	SI	NO		
AMBIENTE DE CONTROL						
1) ¿Se ha establecido en forma documentada los principios de integridad y valores éticos de la cooperativa a través de un Código de Conducta?		X		X	X	X
2) ¿Existe un plan de capacitación que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada		X		X	X	X

	uno de los puestos?					
3)	¿Se contrarrestan las actitudes divisionistas entre las distintas áreas de la cooperativa?	Y		Y	Y	Y
4)	¿Se manifiesta el interés de la dirección con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas y otros que permita percibir a toda la cooperativa el compromiso de la alta dirección con el sistema de control interno?		X	X	X	X
5)	¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información contable/financiera y de gestión?		X	Y	X	Y
6)	¿Tiene la cooperativa un Manual de Organización?		X	X	X	X
7)	¿Cuenta la cooperativa con una estructura organizativa)?		X	X	X	X
8)	¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables?	Y		Y	Y	Y
9)	¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de		X	X	X	X

personal?						
Total	2	7	3	6	9	9
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
1) ¿Las experiencias adquiridas en situaciones anteriores han sido tomadas en cuenta?		X		X	X	X
2) ¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas?		X		X	X	X
3) ¿Se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información o incumplimiento legales o normativos?		X		X	X	X
4) ¿La identificación de riesgos toma en consideración las observaciones de auditoría?		X		X	X	X
5) ¿Están identificados aquellos riesgos que la dirección entiende que no puede o no resulta conveniente cubrir?	Y		Y		Y	Y
6) ¿Están las áreas instruidas para transmitir a la dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario o regulatorio que pueda afectar el	Y		Y		Y	Y

cumplimiento de los objetivos?						
Total	2	4	2	4	6	6
ACTIVIDADES DE CONTROL						
1) ¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos identificados?	Y		Y		Y	Y
2) ¿Se realiza un control de la ejecución contra lo presupuestado y con lo acontecido en ejercicios anteriores?		X		X	X	X
3) ¿Existe un flujo de información adecuado entre las áreas de la cooperativa?		X	Y		X	Y
4) ¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de las operaciones/transacciones de la cooperativa?		X		X	X	X
5) ¿La documentación de las operaciones/transacciones es completa, oportuna, adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó?	Y		Y		Y	Y
6) ¿Los controles aseguran que todas las operaciones/transacciones son realizadas por el personal que tiene	Y		Y		Y	Y

la tarea asignada?						
7) ¿Las operaciones/transacciones son apropiadamente clasificadas y oportunamente registradas?		X		X	X	X
8) ¿Se comparan los recursos existentes contra los registros?	Y		Y		Y	Y
9) ¿Los formularios como recibos, órdenes de compra y otros están pre enumerados y son entregados con cargo?	Y		Y		Y	Y
10) ¿Está apropiadamente controlado el acceso al sistema de información (carga de datos, modificación de archivos)?		X		X	X	X
11) ¿Se han establecido indicadores para la medición de la gestión?		X		X	X	X
12) ¿Se ha desarrollado un tablero de control para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores?		X		X	X	X
13) ¿Cuenta con un plan de auditoría aprobado?	Y		Y		Y	Y
Total	6	7	7	6	13	13
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
1) ¿La información interna y externa generada por la cooperativa es remitida previamente a los niveles		X	Y		X	Y

	correspondientes para su aprobación?						
2)	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a nivel interno para la toma de decisiones?	Y		Y		Y	Y
3)	¿Estos informes los entregan oportunamente?	Y		Y		Y	Y
4)	¿El sistema de información es adecuado a las necesidades de la cooperativa?		X	Y		X	Y
5)	¿Existe un mensaje claro de parte de las autoridades sobre la importancia del sistema de control interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la cooperativa?		X		X	X	X
Total		2	3	4	1	5	5
SUPERVISIÓN							
1)	¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño, actividades de control y del cumplimiento de la normativa en práctica con el objeto de detectar desvíos y accionar rápidamente?		X		X	X	X
2)	¿La supervisión enfatiza en la práctica la responsabilidad de los		X		X	X	X

directivos con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno?						
3) ¿En el desarrollo de la gestión se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?		X		X	X	X
Total	0	3	0	3	3	3
Totales	12	24	16	20	36	36

Fuente: Encuesta realizada al Gerente de Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

Cuadro 1. Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis General

NIVEL DE CONFIANZA				NIVEL DE RIESGO			
NC		2010	2011	NR		2010	2011
NC	=	TRA/TPR*100	TRA/TPR*100	NR	=	TRN/TPR*100	TRN/TPR*100
NC	=	12 / 36	16 / 36	NR	=	24 / 36	20 / 36
NC	=	0,33	0,44	NR	=	0,67	0,56
NC	=	33%	44%	NR	=	67%	56%

Fuente: Encuesta realizada al Gerente de Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

Gráfico 1

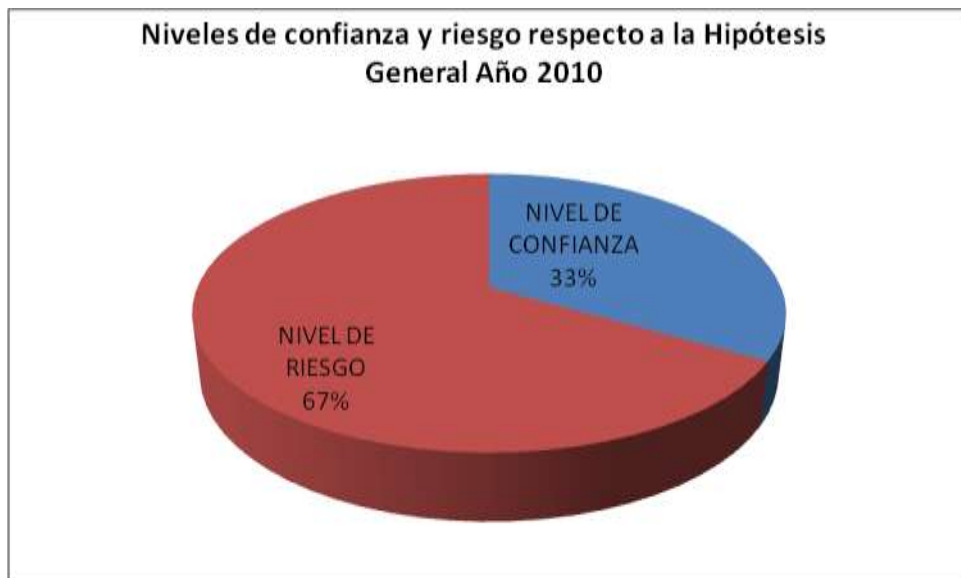
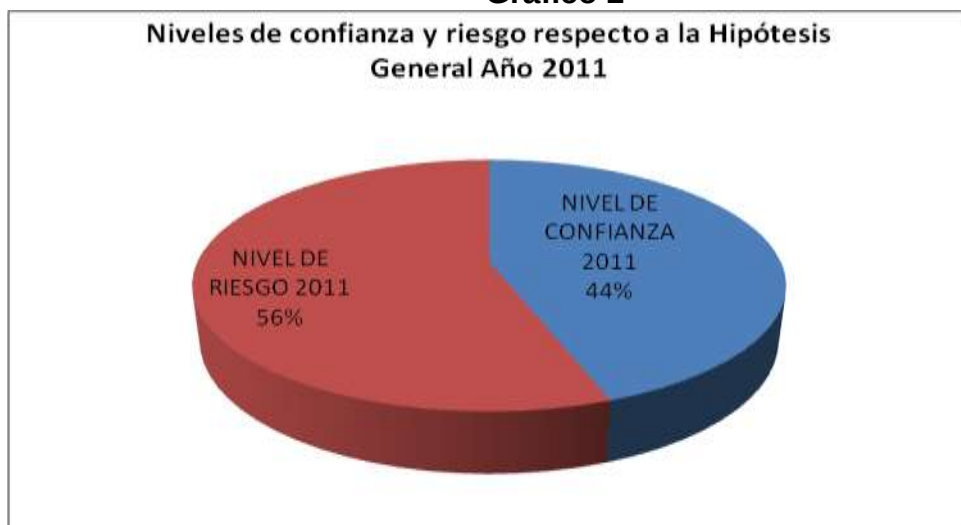


Gráfico 2



Fuente: Encuesta realizada al Gerente de Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de los resultados de la Hipótesis General

Los resultados de la evaluación por medio del cuestionario aplicado al control interno de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, respecto a los cinco componentes del control interno, muestran que el nivel de confianza para el año 2010 es de 33% y para el año 2011 es de 44% éste se encuentra

por debajo del nivel de riesgo que para el año 2010 es de 67% y para el año 2011 es de 56%, lo que permite entrever que la cooperativa está atravesando por momentos delicados en lo que respecta a las deficiencias del sistema de control interno.

Hipótesis específica 1

“La carencia de políticas y procedimientos en el desarrollo de los procesos genera debilidad en los resultados”.

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Carencia de Políticas y Procedimientos.	Debilidad de los resultados
PRONÓSTICO La fortaleza de los resultados obtenidos del desarrollo de los procesos se alcanzará si la cooperativa adopta políticas y procedimientos de control interno.	

Encuesta realizada al Gerente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe

Tabla 2. Cuestionario para la comprobación de la Hipótesis Específica 1						
H.E.1 “La carencia de políticas y procedimientos en el desarrollo de los procesos genera debilidad en los resultados”.	2010		2011		Total 2010	Total 2011
	SI	NO	SI	NO		
1) ¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?		X		X	X	X
2) ¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?		X		X	X	X

3)	¿Incluye el plan de organización la visión, misión, principios o valores, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?		X		X	X	X
4)	¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables?	Y		Y		Y	Y
5)	¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?		X		X	X	X
6)	¿Existe un plan de acción anual?	Y		Y		Y	Y
7)	¿Hay definición de recursos necesarios y condice con el presupuesto vigente?		X		X	X	X
8)	¿Se hallan definidos los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas?		X		X	X	X
9)	¿Se hace una revisión periódica de los mecanismos que identifican los riesgos para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?		X		X	X	X

10) ¿Se considera la experiencia de lo acontecido en ejercicios pasados?		X		X	X	X
11) ¿Existe la separación de tareas y responsabilidades?	Y		Y		Y	Y
12) ¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?		X	Y		X	Y
13) ¿Existen seguros para activos tangibles e intangibles?		X		X	X	X
14) ¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros con la documentación soporte u otro elemento válido de cruce?	Y		Y		Y	Y
Totales	4	10	5	9	14	14

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe

Elaborado por: La Autora

Cuadro 2. Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis Específica 1

NIVEL DE CONFIANZA				NIVEL DE RIESGO			
NC		2010	2011	NR		2010	2011
NC	=	TRA/TPR*100	TRA/TPR*100	NR	=	TRN/TPR*100	TRN/TPR*100
NC	=	4 / 14	5 / 14	NR	=	10 / 14	9 / 14
NC	=	0,29	0,36	NR	=	0,71	0,64
NC	=	29%	36%	NR	=	71%	64%

Fuente: Encuesta realizada al Gerente de Coop. de Transp. Interpro. Buena Fe

Gráfico 3

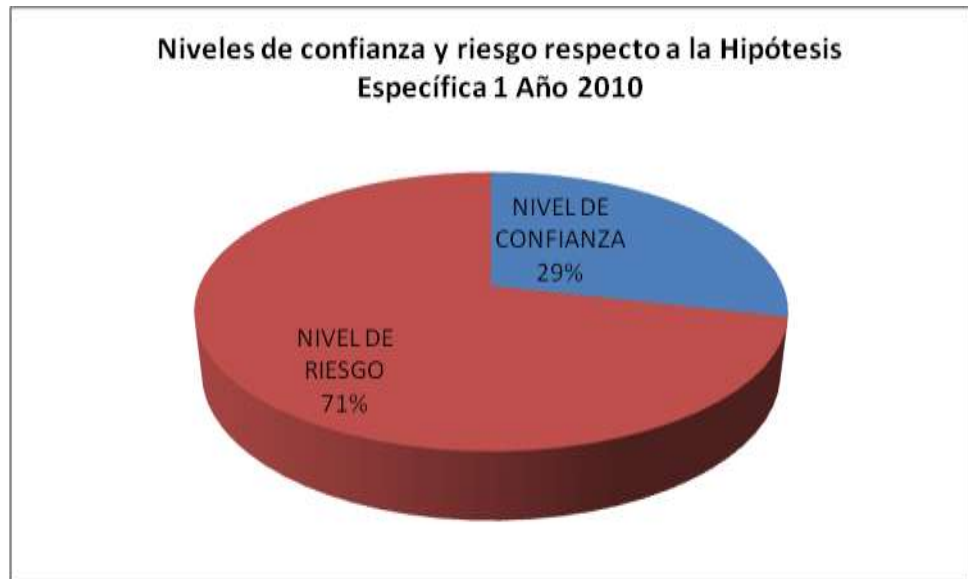


Gráfico 4



Fuente: Encuesta realizada al Gerente de Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de los resultados de la Hipótesis Específica 1

El cuestionario aplicado al control interno de la Cooperativa de Transportes Interprovincial Buena Fe, refleja un nivel de confianza para el año 2010 de 29% y para el año 2011 de 36% respecto a la seguridad que presenta el desarrollo de la gestión muy por debajo del nivel de riesgo para el año 2010 de 71% y para el año 2011 de 64%, debido a la deficiente estructura de políticas y procedimientos con que cuenta la cooperativa.

Hipótesis Específica 2

“La ausencia de métodos de información y comunicación afectan la operatividad razonable de la cooperativa”.

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Ausencia de métodos de información y comunicación.	Afectación de la operatividad de la cooperativa.
PRONÓSTICO	
La operatividad razonable se obtendrá si la cooperativa aplica un adecuado sistema de información y comunicación.	

Encuesta realizada al Gerente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe

Tabla 3. Cuestionario para la comprobación de la Hipótesis Específica 2						
H.E.2 “La ausencia de métodos de información y comunicación afectan la operatividad razonable de la cooperativa”.	2010		2011		TOTAL 2010	TOTAL 2011
	SI	NO	SI	NO		
1) ¿La información interna y externa generada por la cooperativa es remitida		X	Y		X	Y

oportunamente a los niveles correspondientes para su aprobación?						
2) ¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	Y		Y		Y	Y
3) ¿La información está accesible para quienes deben disponer de ella?	Y		Y		Y	Y
4) ¿La entrega de la información es oportuna?		X		X	X	X
5) ¿El sistema informático es adecuado a las necesidades de información de la cooperativa?		X		X	X	X
6) ¿Están los mecanismos instituidos para garantizar una comunicación efectiva?		X		X	X	X
7) ¿La entrega de los estados financieros se lo hace oportunamente?		X		X	X	X
8) ¿Los desembolsos se los realiza mediante cheques?	Y		Y		Y	Y
9) ¿Existe algún sistema que controle la asistencia del		X		X	X	X

personal?						
10) ¿La gestión o procesos se desarrollan bajo el marco de la normativa correspondiente?	Y		Y		Y	Y
11) ¿Se utiliza un fondo fijo para caja chica?		X		X	X	X
Totales	4	7	5	6	11	11

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe

Elaborado por: La Autora

Cuadro 3. Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis Específica 2

NIVEL DE CONFIANZA				NIVEL DE RIESGO			
NC		2010	2011	NR		2010	2011
NC	=	TRA/TPR*100	TRA/TPR*100	NR	=	TRN/TPR*100	TRN/TPR*100
NC	=	4 / 11	5 / 11	NR	=	7 / 11	6 / 11
NC	=	0,36	0,45	NR	=	0,64	0,55
NC	=	36%	45%	NR	=	64%	55%

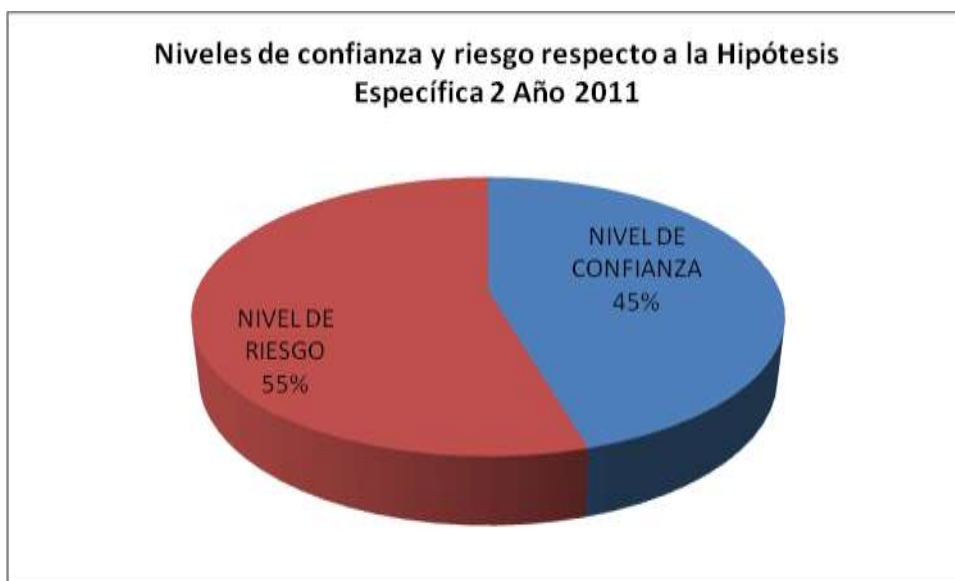
Fuente: Encuesta realizada al Gerente de Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe

Elaborado por: La Autora

Gráfico 5



Gráfico 6



Fuente: Encuesta realizada al Gerente de Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de los resultados de la Hipótesis Específica 2

Los resultados del cuestionario aplicado al control interno de la Cooperativa de Transportes Interprovincial Buena Fe, respecto a la operatividad razonable de la misma, reflejan un nivel de confianza para el año 2010 de 36% y para el año 2011 de 45% muy por debajo del nivel de riesgo que para el año 2010 es de

64% y para el año 2011 de 55%, debido al deficiente sistema de información y comunicación lo cual afecta al cumplimiento de metas y consecuentemente a una adecuada toma de decisiones.

Hipótesis Específica 3

“El incumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes, pone a la cooperativa en serios problemas de sanciones o cierre de sus operaciones”.

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Incumplimiento de leyes y reglamentos.	Sanciones o cierre de operaciones
PRONÓSTICO La seguridad en el funcionamiento de las operaciones se logrará si la cooperativa cumple con las leyes y reglamentos vigentes.	

Encuesta realizada al Gerente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe

Tabla 4. Cuestionario para la comprobación de la Hipótesis Específica 3						
H.E.3 “El incumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes, pone a la cooperativa en serios problemas de sanciones o cierre de sus operaciones”.	2010		2011		TOTAL 2010	TOTAL 2011
	SI	NO	SI	NO		
1) ¿Se encuentra activa la Cooperativa?		X	Y		X	Y
2) ¿Están todos los socios legalmente calificados en la Agencia Nacional de Tránsito?	Y		Y		Y	Y
3) ¿Los señores socios y						

colaboradores del volante aplican la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial?		X		X	X	X
4) ¿Cómo socios activos de la cooperativa tienen clara la Ley de Cooperativas?		X		X	X	X
5) ¿Las secretarías dominan el manejo de la Ley?		X		X	X	X
6) ¿La cooperativa tiene asegurado al IESS a su personal?	Y		Y		Y	Y
7) ¿Declara y paga con puntualidad sus impuestos?		X		X	X	X
8) ¿Paga con puntualidad sus obligaciones patronales?		X		X	X	X
9) ¿Todos los socios y personal colaborador conocen el contenido de los estatutos y reglamento interno?		X		X	X	X
10) ¿Para desarrollar la gestión, el control interno está diseñado en base a las Normas de Información Financiera?		X		X	X	X
Totales	2	8	3	7	10	10

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

Cuadro 4. Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a la Hipótesis Específica 3

NIVEL DE CONFIANZA				NIVEL DE RIESGO			
NC		2010	2011	NR		2010	2011
NC	=	TRA/TPR*100	TRA/TPR*100	NR	=	TRN/TPR*100	TRN/TPR*100
NC	=	2 / 10	3 / 10	NR	=	8 / 10	7 / 10
NC	=	0,20	0,30	NR	=	0,80	0,70
NC	=	20%	30%	NR	=	80%	70%

Fuente: Encuesta realizada al Gerente de Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

Gráfico 7

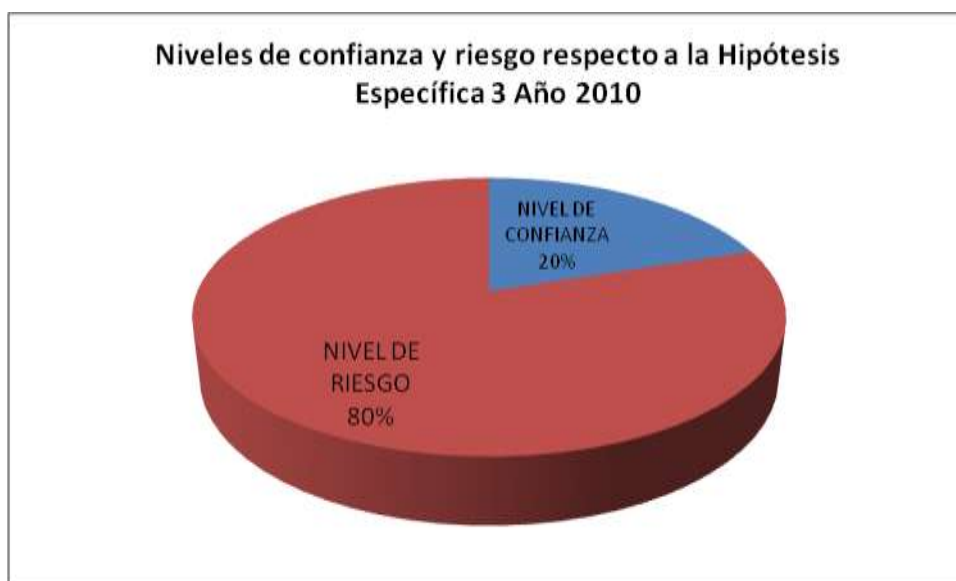


Gráfico 8



Fuente: Encuesta realizada al Gerente de Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de los resultados de la Hipótesis Específica 3

Los resultados del cuestionario aplicado al control interno de la Cooperativa de Transportes Interprovincial Buena Fe, reflejan un nivel de confianza para el año 2010 de 20% y para el año 2011 de 30% respecto al cumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes frente a un nivel de riesgo para el año 2010 de 80% y para el año 2011 de 70%, lo que significa que en materia de base legal los integrantes de la cooperativa mantienen un escaso conocimiento de la importancia de la misma para desarrollar la gestión y mantener el funcionamiento de la operación.

Cuadro 5. Análisis de niveles de confianza y riesgo respecto a las Hipótesis en forma general

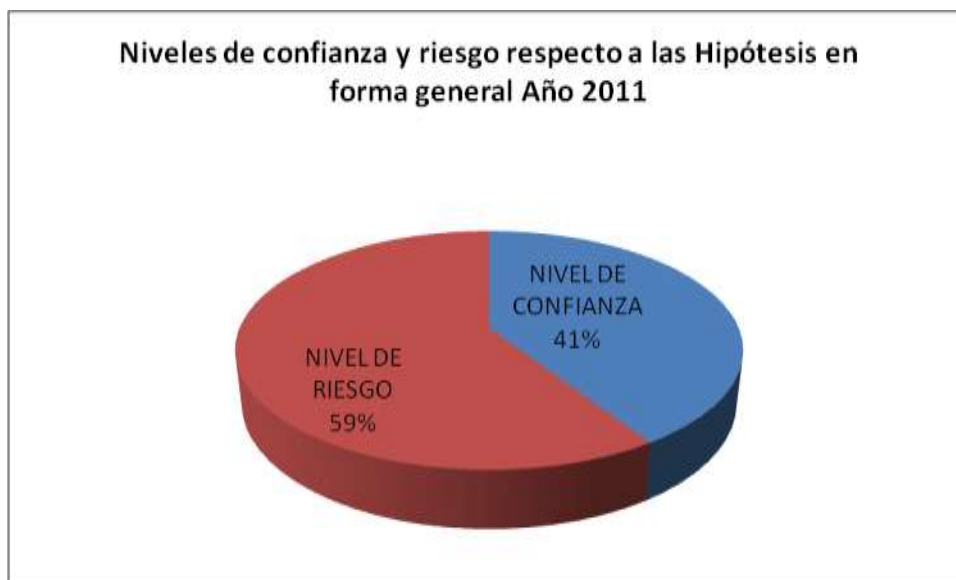
NIVEL DE CONFIANZA				NIVEL DE RIESGO			
NC		2010	2011	NR		2010	2011
NC	=	TRA/TPR*100	TRA/TPR*100	NR	=	TRN/TPR*100	TRN/TPR*100
NC	=	22 / 71	29 / 71	NR	=	49 / 71	42 / 71
NC	=	0,31	0,41	NR	=	0,69	0,59
NC	=	31%	41%	NR	=	69%	59%

Fuente: Encuesta realizada al Gerente de Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

Gráfico 9



Gráfico 10



Fuente: Encuesta realizada al Gerente de Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

Análisis e interpretación de los resultados de las Hipótesis en forma general

Los resultados de los cuestionarios aplicados al control interno de la Cooperativa de Transportes Interprovincial Buena Fe, reflejan un nivel de confianza para el año 2010 de 31% y para el año 2011 de 41% respecto a las hipótesis en forma general frente a un nivel de riesgo para el año 2010 de 69% y para el año 2011 de 59%, esto indica que existe deficiencia en la efectividad del control interno, lo que ha incidido en el desempeño de la gestión por lo que demanda de forma urgente la propuesta de mejoras en la ejecución de actividades operativas razonables con controles efectivos tendientes a minimizar los riesgos de la cooperativa.

4.3.- DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS

El control interno es una herramienta fundamental para ser utilizada en las empresas, debido a que fortalece y garantiza el desarrollo de la gestión empresarial haciendo énfasis a la razonabilidad de las operaciones, la información financiera y la base legal.

Así mismo se ha determinado que el control interno a través de los procedimientos administrativos y contables, es de mucha utilidad para la cooperativa, ya que promueve la eficacia, eficiencia y asegura la efectividad; previene que se violen las leyes, reglamentos, normas y políticas institucionales.

La Hipótesis General planteada en la investigación efectuada a la Cooperativa de Transportes Interprovincial Buena Fe, dice **“La evaluación del sistema de control interno incide positivamente en el mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa – operativa y financiera de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe”**, y ha podido ser comprobada luego del estudio y análisis de los cinco componentes del control interno realizado mediante la aplicación de técnicas y métodos diseñados para el presente estudio, el mismo que presenta falencias sobre todo en lo que a sistemas de comunicación y operatividad razonable se refiere.

Luego de haber examinado los resultados de la investigación se puede establecer que la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe se encuentra en una situación de alto riesgo debido a las falencias en que se ha venido desenvolviendo como producto del desconocimiento de la cultura organizacional y de control interno que debe tener toda empresa para el desarrollo de sus actividades, concluyendo de manera parcial de acuerdo a las hipótesis planteadas en lo siguiente:

Análisis Cuantitativo: El bajo porcentaje de 31% para el año 2010 y de 41% para el año 2011 del nivel de confianza frente al alto porcentaje de 69% para el año 2010 y de 59% para el año 2011 del nivel de riesgo que la cooperativa

presenta en relación con las hipótesis en forma general, confirman los resultados obtenidos, lo que refleja una clara evidencia de que al no contar con un sistema de control interno eficiente la gestión se ve afectada debido a que no dispone de controles fundamentales para medir el desempeño.

Análisis Cualitativo: La deficiencia de una cultura de ambiente de control y actividad de control pone de manifiesto las falencias de los controles necesarios para medir la gestión, lo expresado es reflejo de los resultados del cuestionario aplicado a la organización el cual avala este comentario.

Comprobación de la Hipótesis: El cuestionario de control interno aplicado a la Cooperativa de Transportes Interprovincial Buena Fe, demuestra las dificultades que en materia de ambiente de control y actividad de control tiene la cooperativa.

Conclusiones Parciales: El presente trabajo investigativo se inclina por las siguientes conclusiones parciales:

- ✓ El control interno está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades, contrariamente en la empresa investigada no se aplica en su totalidad.
- ✓ Los controles internos se obligan a brindar una confianza razonable de que las políticas y procedimientos aplicados en ellos han sido utilizados de manera que aseguren el desarrollo de los procesos, por lo que el nivel de confianza es alto en relación al nivel de riesgo.
- ✓ Los sistemas de información y comunicación ayudan a que los controles dentro de la empresa busquen de manera continua dar el uso eficaz y eficiente a los recursos y optimizar las metas institucionales, sin embargo en la cooperativa los sistemas son débiles lo que afecta la razonabilidad de las operaciones.
- ✓ La aplicación de leyes, reglamentos y normativa sirven para orientar a la cooperativa hacia una trayectoria segura, en un ambiente de confianza y de buena imagen corporativa.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



“Sólo hay dos vías para ganar a los competidores.

Primero preocuparse de los clientes y segundo, innovar”.

Marco Valerio Marcial

5.1.- CONCLUSIONES

Después de haber efectuado el presente trabajo de investigación aplicado a la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, he llegado a las siguientes conclusiones:

- ✓ Se ha podido determinar que el inadecuado sistema de control interno es el principal factor que incide en el desempeño de la gestión administrativa – operativa y financiera de la cooperativa, lo cual ha llevado a obtener un bajo nivel de confianza frente a un elevado nivel de riesgo, ubicando a la cooperativa en una posición poco segura y de inestabilidad.
- ✓ La inexistencia de políticas internas y procedimientos contables adecuados inciden en la presentación de la información razonable evidenciada a través de los estados financieros.
- ✓ Los sistemas de información y comunicación reflejan una clara debilidad, la misma que fue detectada en la evaluación del control interno y que dio como resultado un bajo nivel de confianza frente a un alto nivel de riesgo, quebrantando la operatividad razonable de la cooperativa.
- ✓ El cumplimiento parcial de las leyes y reglamentos vigentes que rigen la operatividad de la cooperativa, resultado obtenido de la evaluación en sus niveles de confianza y riesgo, hacen que la cooperativa tenga que afrontar dificultades en materia de base legal.
- ✓ Finalmente se puede concluir que la cooperativa presenta claras falencias en el desarrollo de la gestión como producto del desconocimiento que poseen los administradores y el resto de los socios en relación a la importancia del control interno.

5.2.- RECOMENDACIONES

Considerando que el control interno es el factor fundamental de la operatividad razonable y seguridad en la información de las empresas, procedo a realizar las siguientes recomendaciones a la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe:

- ✓ Definir un sistema organizacional que le permita diferenciar los niveles de autoridad y responsabilidad relativas a las actividades de la cooperativa con el propósito de generar un ambiente de control adecuado.
- ✓ Establecer los métodos, medidas y procedimientos relacionados a la operatividad razonable de la cooperativa a fin de contar con indicadores apropiados para evaluar su desempeño.
- ✓ Implantar un sistema con procedimientos integrados y direccionados a la protección de los activos y confiabilidad de la información.
- ✓ Promover un ambiente de concientización respecto a la obligatoriedad que tienen las empresas en general en el cumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes, así como de sus normativas básicas a fin de proteger la integridad.
- ✓ Finalmente se recomienda a la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, adoptar la propuesta de un Manual de Organización y Procedimientos de Control Interno que contribuya a la eficacia, eficiencia y razonabilidad de sus operaciones.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA ALTERNATIVA



*"El hombre es mortal por sus
temores e inmortal por sus
deseos."*

PITÁGORAS

6.1.- TÍTULO

“MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO QUE CONTRIBUYA COMO SOPORTE PARA EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA – OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL BUENA FE”

6.2.- JUSTIFICACIÓN

En una organización empresarial es necesario el conocimiento de los procesos, puesto que, un individuo no puede desarrollar eficientemente todas las funciones sin ello, si bien es cierto, que la habilidad y actitud son condicionantes en la receptividad de los dictámenes de auditoría, es obvio, que el personal debe estar dirigido de manera asertiva, tomando en consideración estos parámetros bajo una ética profesional que responda a los intereses y necesidades de la cooperativa.

En base a los resultados de la investigación, se demuestra que la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, no lleva un adecuado manejo de los procesos y en cuanto al control lo hace parcialmente, por lo cual se propone un manual de organización y procedimientos de control interno que permita evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización y control de los recursos puestos a disposición de la cooperativa.

6.3.- FUNDAMENTACIÓN

Fowler Newton define el control interno como “el conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr a través de una efectiva planificación, ejecución y control un ejercicio eficaz, eficiente y efectivo de la gestión empresarial para el logro de los fines de la organización”. Este criterio asegura un desarrollo y crecimiento sostenido de la institución.

En Cuba el Ministerio de Finanzas y Precios lo define como el conjunto de medidas destinadas a proteger los recursos contra los desperdicios, fraudes y el uso indebido e ineficiente, promover la exactitud y la confiabilidad de los registros contables, alentar y medir el cumplimiento de las disposiciones de los

organismos estatales, evaluar la eficiencia de las operaciones, contribuir a que la información que se brinda a la administración sea correcta y verás.

En el Ecuador, la situación actual de la política económica y de control está generando la disminución de ingresos y por ende la reducción de utilidades ocasionando que las empresas reduzcan sus gastos, así mismo se observa que las empresas no están preparadas para adaptarse a las condiciones que impone el entorno económico, fundamentalmente porque a lo interior de la misma se presentan una serie de problemas relativos al control, contándose entre éstas las cooperativas de transporte.

Normativa de las actividades de control, las tareas y responsabilidades esenciales relativas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones y hechos, deben ser asignadas a personas diferentes.

El propósito de esta norma es procurar un equilibrio conveniente de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional, evitar que los aspectos fundamentales de una transacción u operación queden concentrados en una misma persona o sector, se reduce notoriamente el riesgo de errores, despilfarros o actos ilícitos y aumenta la probabilidad que de producirse sean detectados.

Principios para el establecimiento del sistema de control interno

Los principios que fundamentan el sistema de control interno (SCI) coinciden con los principios de la función administrativa; en consecuencia, se deberán concebir y organizar de tal manera que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo y función para lo cual han sido creados, entre estos tenemos:

- 1) Principios en relación con la función administrativa
- 2) Principios de legalidad
- 3) Principios de igualdad
- 4) Principios de moralidad

- 5) Principios de eficacia
- 6) Principios de eficiencia
- 7) Principios de economía
- 8) Principios de celeridad
- 9) Principios de imparcialidad
- 10) Principios de publicidad
- 11) Principios de responsabilidad
- 12) Principios de valoración de costos ambientales

6.4.- OBJETIVOS

Objetivo General

Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces para disminuir los riesgos por despilfarro, mala gestión, errores, fraudes o irregularidades.

Objetivos Específicos

- ✓ Estructurar un manual de organización y procedimientos de control interno para la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, que contribuya a la eficiencia, eficacia y razonabilidad de las operaciones.
- ✓ Obtener datos de gestión completos, confiables y presentados a través de informes oportunos.
- ✓ Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas.

6.5.- IMPORTANCIA

La aplicación de un sistema de control interno administrativo para la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, dedicada al servicio de transportación de pasajeros, ubicada en la Av. 7 de Agosto, calle principal vía a

Sto. Domingo, cantón Buena Fe, provincia de Los Ríos, es de gran importancia ya que va a permitir que mediante él se orientará adecuadamente a los administradores y personal que labora en la institución, con el objetivo de contribuir al mejoramiento de las operaciones y así lograr un mejor control de la gestión.

El sistema busca mejorar el proceso interno que realiza la cooperativa identificando las fortalezas y debilidades que existen dentro de ella, detectando también los problemas y sus causas, para luego poder aportar soluciones que contribuyan positivamente y de una forma oportuna.

Tanto los administradores como el personal necesitan encontrar soluciones útiles para el desempeño de sus funciones y así poder lograr los objetivos de la cooperativa.

La utilización de dicho sistema mejorará la organización interna, el control y por ende el servicio que brinda, por lo que esto contribuirá a que la vida útil de la cooperativa se incremente.

6.6.- UBICACIÓN SECTORIAL Y FÍSICA

El diseño del manual de organización y de control interno se aplicará en la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, ubicada en la Av. 7 de Agosto, calle principal vía a Sto. Domingo, cantón Buena Fe, provincia de Los Ríos, mismos que servirán de apoyo a la gestión.

Se sugiere que a futuro se considere la construcción del cerramiento del parque automotor para identificar el espacio que realmente pertenece a la cooperativa, adicional a esto la adquisición de nuevas unidades ya que de la inspección que se realizó se pudo observar que de las treinta y cuatro unidades, cuatro se encuentran en un bajo estado de vida útil.

6.7.- FACTIBILIDAD

Esta propuesta es factible porque desde el punto de vista administrativo, operacional y financiero la cooperativa se desenvuelve dentro de un marco

contextual afectado por el ambiente interno, en el cual convergen el escaso conocimiento de lo que se debe hacer y cómo se debe hacer para asegurar el legítimo accionar, también deberá disponer de políticas internas que servirán para el correcto desarrollo de la gestión, todo esto sólo lo garantizará un adecuado sistema de control interno.

6.8.- DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La calidad en los procesos es una demanda de carácter mundial, por lo tanto para la implantación del manual de organización y control interno se requiere que la cooperativa descentralice los procesos.

A continuación se detalla los parámetros que contempla el desarrollo de la propuesta para el diseño del Manual de Organización y Control Interno en la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe.

El Manual de Organización reflejará información detallada sobre los antecedentes históricos, las atribuciones y el marco jurídico de la cooperativa, su estructura, objetivos, funciones y líneas de comunicación y coordinación y agrupará cinco objetivos fundamentales:

- ✓ Esquematizar los puestos, relaciones y funciones a través de un organigrama. (Ver anexo 3).
- ✓ Precisar las funciones encomendadas a cada unidad para evitar duplicaciones y detectar omisiones. (Ver anexo 4).
- ✓ Apoyar la ejecución correcta de las labores y propiciar la uniformidad en el trabajo. (Ver anexo 6).
- ✓ Facilitar la orientación al personal nuevo en su incorporación a las distintas unidades orgánicas. (Ver anexo 7).
- ✓ Propiciar el adecuado aprovechamiento de recursos humanos y materiales para reducir costos de operación de la cooperativa. (Ver anexo 5).

El Manual de Organización se constituye en una guía útil para la

administración, principalmente porque es el producto final y tangible de la planeación organizacional; por lo tanto, la importancia de este tipo de manual radica en que contribuye a realizar la tarea principal de un directivo: Organizar, delegar, supervisar y motivar al personal.

La estructura de un manual de organización es convencional y los aspectos más comunes son: Portada del manual, Hojas de identificación de firmas, Índice, Introducción o presentación, Antecedentes históricos, Marco jurídico, Estructura orgánica, Organigrama general y Estructura funcional.

El manual se elaborará iniciando un diseño de trabajo o programa de acciones ordenadas que sirvan de guía, contemplando las siguientes actividades: Diseño de los instrumentos para recopilar información, recopilación de la información, ésta lleva implícito investigación documental y de campo, análisis de la información, duración del desarrollo del manual, revisión y validación técnica, primera validación, modificaciones y validación final, registro del manual e impresión y distribución.

Se elaborará un Manual de Procedimientos que describa de manera detallada cada paso de una determinada actividad, proceso, operación o función, este manual deberá contener: Portada principal, Hojas de identificación de firmas, Contenido, Introducción y el propio manual y para su confección se considerará la participación del personal responsable de cada área de la cooperativa.

La información necesaria para el desarrollo del manual es entre otros: Datos generales de la cooperativa, Estructura orgánica, Normativa, Procedimientos generales ya existentes, formas y anexos de uso.

Las características del manual estará compuesta por una o varias carpetas conformadas por hojas intercambiables, identificadas cada una numéricamente de acuerdo con los grupos y subgrupos establecidos según las diferentes materias relacionadas con la línea de negocio y actividades que ejecuta el sistema.

Su contenido será de uso obligatorio por parte de las instancias a las que se dirige mientras no sea expresamente sustituido o derogado por la autoridad que lo emitió.

El manual de organización y control interno contendrá las siguientes secciones:

Guía de manual y utilización, Estructura y funciones, Organización y dirección, Indicadores financieros, Gestión de recursos humanos y Sistema de control interno. A continuación se presenta la estructura del manual de organización y control interno, el mismo que contendrá como mínimo las siguientes características:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO	Secciones	Guía del manual y su utilización, Estructura y funciones, Organización y dirección, Indicadores financieros, Gestión de recursos humanos y Sistema de control interno.
	Aplicación	Cumplimiento de las normas legales establecidas. Uniformidad operativa e informativa en todos los niveles.
	Otras Disposiciones	Aporte del trabajador para mejorar las operaciones y los sistemas de información. No se aplicarán procedimientos sin la debida autorización.
	Conservación y actualización	El acceso a los documentos contentivos será sólo de lectura para evitar ser modificados por personas no autorizadas para ello.
	Distribución y utilización	El manual completo o parcial será entregado a los trabajadores para su correcta utilización. Cada trabajador está en la obligación de estudiar las instrucciones contenidas en el manual referente al desempeño de sus funciones.

Con la finalidad de agrupar las distintas materias relacionadas a las funciones y actividades que desarrolla la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, se ha considerado el estudio de cada una de las secciones para que una

vez revisados procedan a ser aprobados por los administradores para su ejecución.

ANÁLISIS DE LAS SECCIONES QUE COMPONEN AL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO DISEÑADO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL BUENA FE	Guía del Manual y su utilización	Comprende una amplia explicación sobre la estructura, uso y contenido.
	Estructura y Funciones	Contiene la estructura, funciones y facultades de los distintos niveles de dirección y aquellos elementos que conciernen a todas las áreas o prestan servicios básicos en las mismas.
	Organización y Dirección	Se refiere a la organización de los distintos niveles de la dirección y aquellos componentes que son de aplicación a todas las áreas o prestan servicios básicos en ella.
	Economía, Eficiencia, Eficacia, Ecología, Ética	Comprende el Sistema de Control del cumplimiento de los indicadores de gestión y de las normas y procedimientos relacionados con las actividades de tesorería, contabilidad, planificación, análisis económico y estadísticas.
	Gestión de Recursos Humanos	Constituyen las materias relacionadas con la fuerza del trabajo como: Reglamento interno de trabajo, capacitación, empleo y motivación.
	Sistema de Control Interno	Referente al Sistema de Control Interno, sus componentes y normas.

Las actividades constituidas por los procedimientos específicos establecidos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Ambiente de Control con el propósito de entenderlo y evaluarlo se debe

considerar los aspectos más importantes de los componentes del control como son:

Integridad y Valores Éticos: Son el producto de las normas éticas y de conducta de la cooperativa, así como la forma en que éstos se comunican y refuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir iniciativas o tentaciones que podrían invitar al personal a participar en actos deshonestos, ilegales o poco éticos. También comprende la comunicación de valores y normas de conducta al personal a través de declaraciones de políticas, códigos de conducta y por medio del ejemplo.

Compromiso con la competencia: La competencia es el conocimiento y las habilidades que posee un individuo para cumplir con las tareas que definen el trabajo y la consideración de los niveles de competencia para trabajos específicos y la forma en que estos se traducen en habilidades y conocimientos.

Filosofía y estilo operativo de la administración: La administración a través de sus actividades proporciona señales claras a sus empleados acerca de la importancia del control interno. Por ejemplo: ¿A caso la administración asume riesgos importantes o tiene aversión al riesgo?, ¿Puede describirse a la administración como “gorda y burocrática” o “austera y eficiente”, dominada por uno o unos cuantos individuos, o solamente correcta?, entender éste y otros aspectos similares da al auditor una idea de su actitud acerca del control interno.

Estructura organizativa: Define las líneas de responsabilidad y autoridad existentes, al entender la estructura organizativa del cliente, el auditor aprende los elementos administrativos y funcionales de la cooperativa y percibe como se implementan los controles.

Asignación de autoridad y responsabilidad: Además de los aspectos informales de la comunicación que la administración y el consejo directivo realizan como parte de las operaciones cotidianas, también tienen gran importancia los métodos formales de comunicación referentes a la autoridad,

responsabilidad y asuntos similares relacionados con el control, éstos pueden incluir métodos como memorandos de los niveles altos de la administración acerca de la importancia del control y asuntos relacionados con él, planes formales organizativos y operativos; y descripciones de puestos del empleado y políticas relacionadas.

Políticas y prácticas de recursos humanos: El aspecto más importante del control interno es el personal, si los empleados son competentes y dignos de confianza, es posible carecer de algunos controles, las personas incompetentes o deshonestas pueden arruinar el sistema, incluso si hay otros controles en orden, sin embargo, incluso personas competentes y dignas de confianza pueden tener ciertas fallas innatas, por ejemplo, pueden aburrirse o estar insatisfechos.

Actividades de Control se ejecutarán en todos los niveles de la cooperativa y en cada una de las etapas de la gestión, para evitar o minimizar los riesgos, los cuales se agruparán en tres categorías, según el objetivo con el que estén relacionados:

- ✓ La razonabilidad de las operaciones.
- ✓ La confiabilidad de la información.
- ✓ El cumplimiento de leyes y reglamentos.

Se pondrá en marcha los controles a las actividades de operación los cuales a su vez ayudarán a mejorar la confiabilidad de la información y consecuentemente estimulará el cumplimiento de la normativa, además se utilizarán controles de tipo preventivo o correctivo, manuales automatizados o informáticos y gerenciales o directivos.

Las actividades de control desarrollarán una serie de procedimientos relacionados con:

- ✓ Análisis efectuados por la dirección.
- ✓ Seguimiento y revisión por parte de los responsables de las funciones o actividades.

- ✓ Comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad y autorización pertinente (aprobaciones, revisiones, cotejos, recálculos, análisis de consistencia, prenumeraciones).
- ✓ Controles físicos patrimoniales (arqueos, conciliaciones, recuentos).
- ✓ Aplicación de indicadores de gestión.

Así mismo se implementará la tecnología de la información, pues esto coadyuvará a mejorar la gestión en el procesamiento de datos de los proyectos de desarrollo y en el mantenimiento de las aplicaciones.

Separación adecuada de las responsabilidades: Existen cuatro guías generales de gran importancia para los auditores que ayudan a la separación adecuada de las responsabilidades para evitar el fraude y los errores.

- ✓ Contabilidad separada de la custodia de los activos financieros: Se utiliza para proteger a la cooperativa contra desfalcos, una persona que tiene la custodia temporal o permanente de un activo no debe ser la responsable de rendir cuentas relacionadas con dicho activo, si se permite que una persona realice ambas funciones aumenta el riesgo de que esa persona disponga del activo para una ganancia personal y ajuste los registros para cubrir el faltante. Si el cajero por ejemplo recibe efectivo y es responsable de los datos que se asientan en los registros puede tomar el efectivo recibido y ajustar la cuenta del socio no registrando el ingreso de las cuotas de administración o registrando un crédito ficticio para esa cuenta.
- ✓ Custodia de activos relacionados separada de la autorización de las operaciones: Es preferible evitar que las personas que autorizan las operaciones tengan control sobre el activo relacionado, ya que esto ocasiona una posibilidad de desfalco. Por ejemplo, la misma persona autoriza el pago de la factura de un proveedor y también firma el cheque con que se paga esta factura.
- ✓ Responsabilidad operativa separada de la responsabilidad de registro contable: Para asegurar información desprejuiciada, por lo general, se incluye el registro contable en un departamento aparte a cargo del

contador. Por ejemplo, si un departamento o división prepara sus propios registros e informes existiría una tendencia a tergiversar los resultados para mejorar su desempeño en el informe.

- ✓ Deberes del departamento de tecnología de información separados de los departamentos de usuarios: Conforme aumenta el nivel de complejidad de los sistemas de tecnología de información, con frecuencia la separación de la autorización, registro contable y custodia de vuelve poco clara.

Autorización adecuada de las operaciones y actividades: Cada operación debe ser autorizada de manera adecuada si se desea que los controles sean satisfactorios, si cualquier persona en una empresa pudiera adquirir o ampliar activos a voluntad el resultado sería un caos total, la autorización puede ser general o específica.

De acuerdo con la autorización general, la administración establece políticas que la cooperativa debe seguir, los subordinados reciben instrucciones de llevar a cabo estas autorizaciones generales al aprobar todas las operaciones dentro de los límites que establece la política.

Existe también una distinción entre autorización y aprobación, la autorización es una decisión de la política ya sea para una clase de transacciones generales o específicas.

La aprobación es la instrumentación de las decisiones de autorización general de la administración.

Documentos y registros adecuados: Los documentos y los registros son los objetos físicos en los que se asientan y resumen las transacciones, estos incluyen cuestiones tan diversas como las facturas de ingresos, órdenes de compra, diarios de ingresos y tarjetas de asistencia del personal.

Varios de estos documentos y registros se mantienen en forma de archivo de computadora hasta que se imprimen para propósitos específicos, ambos documentos de asentamiento original y archivos en los cuales se asientan las transacciones, son importantes, pero si los documentos son inadecuados se

originan grandes problemas de control.

Los documentos cumplen la función de transmitir información en toda la empresa y entre las diferentes empresas, estos deben ser adecuados para proporcionar una seguridad razonable de que todos los activos y todas las operaciones se controlan de manera correcta y se registran adecuadamente.

Algunos principios relevantes dictan el diseño y uso adecuado de los documentos y registros, los cuales deben estar:

- ✓ Prenumerados de manera consecutiva para facilitar el control sobre documentos faltantes y como ayuda para localizar documentos cuando se necesitan en una fecha posterior (esto afecta de manera importante el objetivo de la auditoría relacionado con la operación de integridad).
- ✓ Preparados en el momento que ocurra una operación o inmediatamente después, según sea posible, cuando existe un intervalo de tiempo mayor los registros son menos creíbles y aumenta la posibilidad de errores (esto afecta el objetivo de la auditoría relacionado con la operación de duración).
- ✓ Lo suficientemente sencillos para asegurar que se entiendan de manera clara.
- ✓ Diseñados para uso múltiple, cuando sea posible, a fin de reducir al mínimo la cantidad de formatos diferentes.
- ✓ Elaborados de manera que fomenten una preparación correcta, esto se puede hacer al proporcionar un cierto grado de verificación interna en la forma o el registro.

Un control que está muy relacionado con los documentos y registros es el catálogo o plan de cuentas el cual califica las operaciones en cuentas individuales del balance general y estado de resultados, el plan de cuentas es un control importante porque proporciona un marco para determinar la información presentada a la administración y a otros usuarios de los estados financieros, además es útil para evitar errores de clasificación si se describe

con precisión y rectitud que tipo de operaciones deben estar en cada cuenta.

Los procedimientos para el registro contable deben explicarse en los manuales de sistemas con el fin de fomentar una aplicación consistente, los manuales deben proporcionar información suficiente a fin de facilitar el registro contable y mantenimiento de un control adecuado sobre los activos.

Control físico sobre activos y registros: Se utilizará un control interno adecuado para proteger los activos y registros de posibles siniestros como robos, daños o pérdida de la información, para lo cual se debe hacer uso de precauciones físicas como cajas fuertes a prueba de incendios y las bóvedas de depósitos de seguridad para la protección de activos como el efectivo y valores.

Verificaciones independientes referentes al desempeño: La última categoría de los procedimientos de control es el análisis cuidadoso y continuo que con frecuencia se denominan como verificaciones independientes o verificación interna, la necesidad surge porque una estructura de control interno tiende cambiar con el tiempo a menos que exista un mecanismo para un análisis constante.

Una característica esencial de las personas que realizan los procedimientos de verificación interna es la independencia de quienes originalmente son responsables de la preparación de los datos, el medio menos costoso de verificación interna es la separación de responsabilidades, por ejemplo, cuando la conciliación bancaria la realiza una persona independiente de los registros contables y del manejo de efectivo, existe la oportunidad de verificación sin incurrir en costos adicionales significativos.

Los sistemas de contabilidad computarizados se diseñan de tal manera que se puedan automatizar varios procedimientos de verificación interna como parte del sistema, por ejemplo, al estar computarizado el sistema de compras se podrá evitar el procesamiento del pago de una factura a un proveedor si no existe un número de orden de compra o número de informe de recepción que asegure el pago de manera correcta, lo cual impedirá que los recursos de la cooperativa se vean afectados por procesos operativos deficientes y que a la

larga se verán reflejados en los resultados.

Monitoreo se procederá a realizar la evaluación continua o periódica de la calidad del desempeño del control interno por parte de la administración, con el fin de determinar que controles están operando de acuerdo con lo planteado y que se modifiquen según los cambios y las condiciones.

La información para la evaluación provendrá de fuentes internas (personal operativo) y externas (dependencias reguladoras).

6.9.- IMPACTO

La implantación de un manual de organización y control interno presentará dificultades al inicio de su ejecución debido a que todo cambio genera resistencia en el talento humano y especialmente cuando se trata de controles que servirán para proteger el patrimonio de la cooperativa; sin embargo se espera que el control interno genere un impacto positivo en el desarrollo de la gestión de la cooperativa, pues el hecho de que todo el personal esté involucrado en el proceso de cambio generará expectativa por conocer los resultados de dicha aplicación y los beneficios que se obtendrán del mismo.

6.10.- EVALUACIÓN

El control interno ha sido pensado esencialmente para limitar los riesgos que afectan la gestión de la cooperativa, a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema, para ello se adquirió un conocimiento práctico de la cooperativa y sus componentes de manera que se pueda identificar los puntos débiles enfocando los riesgos tanto a los niveles de la cooperativa (internos y externos) como de la gestión.

6.11.- INSTRUCTIVO DE FUNCIONAMIENTO

Para su Uso:

- ✓ El manual de organización y control interno debe ser conocido y aprobado por los administradores.

- ✓ El sistema debe ser aplicado por los administradores y personal que labora en la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe.
- ✓ El sistema servirá de guía de trabajo e instrumento de consulta que permita una permanente actualización y capacitación para los administradores y su personal.
- ✓ El sistema estará diseñado para conocer los resultados financieros por periodicidad trimestral y entregará reportes de ingresos por cuotas de administración y cobranzas de manera semanal.
- ✓ Los administradores de la cooperativa evaluarán a los empleados en el avance de sus objetivos.
- ✓ Los resultados trimestrales serán expuestos y evaluados en reuniones del Consejo de Administración que servirá para la toma de decisiones de manera oportuna.
- ✓ Los socios deben invertir los recursos necesarios para poner en práctica el sistema de control interno.

Para su Difusión

- ✓ Este programa será proporcionado solamente a la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe, para solventar las necesidades detectadas en la gestión efectiva de la misma.
- ✓ Queda a opción de los socios de la cooperativa proporcionar dicho sistema a cualquier persona que lo solicite para su consulta.

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS



*“El hombre se cree libre por
ignorancia de las leyes
naturales.”*

Spinoza

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMENGUAL, L. La Organización que aprende, Revista Gestión 2, volumen 1 (2008).
- Constitución de la República del Ecuador.
- DÁVALOS, A. (1984). Enciclopedia Básica de Administración, Contabilidad y Auditoría, Segunda Edición. Pág. 25, consultado 10 Enero 2012.
- Diccionario de Contabilidad y Finanzas (2002), Gestión Financiera. Pág. 49, consultado 14 Enero 2012.
- Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2004.
- Diccionario Práctico de sinónimos y antónimos, Primera Edición.
- Enciclopedia Práctica de Administración (2003), Sistema de Control de Gestión Operativa. Pág.65, consultado 14 Enero 2012.
- Enciclopedia Práctica de la Administración (2003), Indicadores, pág. 51, consultado 13 Dic. 2011.
- Estatutos.
- HALL, L. (2007). Administración de pequeñas empresas. Importancia de la Gestión Administrativa Pág. 42, consultado 11 Enero 2012.
- HALL, L. (2007). Administración de pequeñas empresas. Sistema de Control de Gestión Administrativa. Pág. 44, consultado 11 Enero 2012.
- HUGE, J. (1995), Control de Gestión. Pág. 37, consultado 10 Enero 2012
- Informe COSO.
- LEIVA, F. (1996). Nociones de Metodología de Investigación Científica, Cuarta Edición. Pág. 36, consultado Nov. 2011.

- LEONARD, W. (2004), Control Interno un efectivo sistema para la empresa. Pág. 76, consultado 04 Enero 2012.
- Ley de Cooperativas Ecuador.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Manual de Auditoría de Gestión (2008), pág. 13, consultado 21 Dic. 2011.
- Manual de Procedimientos del AICPAC. Declaraciones sobre normas de auditoría.
- Océano Enciclopedia de la Auditoría (2003). Pág. 31, consultado 08 Enero 2012.
- PERDOMO, A. (2005), Fundamentos de Control Interno, Pág. 30, consultado 15 Dic.2011.
- POCH, R. (2007), Guía de Control. Pág. 45, consultado 04 Enero 2012.
- Reglamento Interno.
- SANTILLANA, J. (2006), Establecimiento de sistemas de control interno. Pág. 14, consultado 04 Enero 2012
- WEIHRICH, H. (2003). Fundamentos de Administración. Pág. 37, consultado 11 Enero 2012.
- Sistema de control interno y su evaluación (en línea). 2009. GUERRA, Mirna Consultado 08 Nov. 2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos63/control-interno-auditoria/control-interno-auditoria.shtml>.
- El control interno (en línea). 2006. GALINDO, Emilio. Ayacucho, Perú. Consultado 08 Nov. 2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos37/control-interno/control-interno2.shtml>

- Auditoría (en línea). 2009. MORENO, Eliana. Consultado 08 Nov. 2011. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos12/auditor/auditor.shtml#elabo>
- Auditoría de gestión (en línea). 2009. CORREA, Héctor. Consultado 07 Nov. 2011. Disponible en <http://www.fedecop.org/Carta%20Fedecop%203%20Auditoria%20de%20Gestion.pdf>.
- <http://www.unmsm.edu.pe/ogp/archivos/glosario/indg.htm>.
- Concepto de auditoría (en línea). 2011. FERNÁNDEZ, Eduardo. Consultado 07 Nov. 2011. Disponible en www.soeduc.cl/apuntes/concepto%20de%20auditoria.doc
- Definición de gestión (en línea). 2011. DA (DEFINICIÓN ABC.COM). Consultado 08 Nov. 2011. Disponible en <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>.
- <http://www.definicion.org>.

ANEXO 1

Guía de Observación, en la visita a la cooperativa pude hacer las siguientes observaciones:

FORMATO PARA GUÍA DE OBSERVACIÓN		
OBSERVACIÓN	RESULTADOS	ANÁLISIS
Ubicación de la cooperativa	El domicilio está ubicado en el perímetro urbano.	Se encuentra en zona bajo riesgo.
Distribución en planta	Una sola oficina y sin identificación de puestos de trabajo.	Deficiencias en la utilización del espacio físico y en la distribución de las áreas de trabajo.
Instalaciones	Buena iluminación y baja aireación, ausencia de un sistema de seguridad.	Deficiente ambiente de trabajo y alto grado de inseguridad.
Cultura Organizacional	Bajos niveles de identidad	Deficiente imagen empresarial.

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

ANEXO 2

Cuestionario de preguntas cerradas para la evaluación del control interno de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe						
H.G. “La evaluación de los sistemas de control interno incide positivamente en el mejoramiento de los procesos de la gestión administrativa – operativa y financiera de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe. Período 2010 – 2011”.	2010		2011		Total 2010	Total 2011
	SI	NO	SI	NO		
AMBIENTE DE CONTROL						
10) ¿Se ha establecido en forma documentada los principios de integridad y valores éticos de la cooperativa a través de un Código de Conducta?						
11) ¿Existe un plan de capacitación que favorezca el mantenimiento y mejora de la competencia para cada uno de los puestos?						
12) ¿Se contrarrestan las actitudes divisionistas entre las distintas áreas de la cooperativa?						
13) ¿Se manifiesta el interés de la dirección con el sistema de control interno a través de reuniones, conferencias internas y otros que permita percibir a toda la cooperativa el compromiso de la						

alta dirección con el sistema de control interno?						
14) ¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información contable/financiera y de gestión?						
15) ¿Tiene la cooperativa un Manual de Organización?						
16) ¿Cuenta la cooperativa con una estructura organizativa)?						
17) ¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables?						
18) ¿Existen procedimientos claros para la selección, promoción, capacitación, evaluación, compensación y sanción de personal?						
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
7) ¿Las experiencias adquiridas en situaciones anteriores han sido tomadas en cuenta?						
3) ¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas?						
9) ¿Se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el						

pasado la pérdida de recursos, errores en la información o incumplimiento legales o normativos?						
10) ¿La identificación de riesgos toma en consideración las observaciones de auditoría?						
11) ¿Están identificados aquellos riesgos que la dirección entiende que no puede o no resulta conveniente cubrir?						
12) ¿Están las áreas instruidas para transmitir a la dirección cualquier variación que se produzca en lo institucional, operativo, tecnológico, normativo, presupuestario o regulatorio que pueda afectar el cumplimiento de los objetivos?						
ACTIVIDADES DE CONTROL						
14) ¿Se han definido procedimientos de control para cada uno de los riesgos identificados?						
15) ¿Se realiza un control de la ejecución contra lo presupuestado y con lo acontecido en ejercicios anteriores?						
16) ¿Existe un flujo de información adecuado entre las áreas de la						

cooperativa?						
17) ¿Existe documentación escrita de la estructura del sistema de control y de las operaciones/transacciones de la cooperativa?						
18) ¿La documentación de las operaciones/transacciones es completa, oportuna, adecuada y facilita la revisión del proceso desarrollado desde su autorización e iniciación hasta que la misma finalizó?						
19) ¿Los controles aseguran que todas las operaciones/transacciones son realizadas por el personal que tiene la tarea asignada?						
20) ¿Las operaciones/transacciones son apropiadamente clasificadas y oportunamente registradas?						
21) ¿Se comparan los recursos existentes contra los registros?						
22) ¿Los formularios como recibos, órdenes de compra y otros están pre enumerados y son entregados con cargo?						
23) ¿Está apropiadamente controlado el acceso al sistema de información (carga de datos, modificación de						

archivos)?						
24) ¿Se han establecido indicadores para la medición de la gestión?						
25) ¿Se ha desarrollado un tablero de control para el seguimiento de la gestión a través del monitoreo de la información e indicadores?						
26) ¿Cuenta con un plan de auditoría aprobado?						
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
6) ¿La información interna y externa generada por la cooperativa es remitida previamente a los niveles correspondientes para su aprobación?						
7) ¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a nivel interno para la toma de decisiones?						
8) ¿Estos informes los entregan oportunamente?						
9) ¿El sistema de información es adecuado a las necesidades de la cooperativa?						
10) ¿Existe un mensaje claro de parte de las autoridades sobre la importancia del sistema de control						

interno y las responsabilidades de todos los integrantes de la cooperativa?						
SUPERVISIÓN						
4) ¿Dentro de la propia gestión existe una rutina de permanente seguimiento y evaluación del desempeño, actividades de control y del cumplimiento de la normativa en práctica con el objeto de detectar desvíos y accionar rápidamente?						
5) ¿La supervisión enfatiza en la práctica la responsabilidad de los directivos con funciones de supervisión por el funcionamiento del sistema de control interno?						
6) ¿En el desarrollo de la gestión se compara habitualmente el desempeño con lo presupuestado y se evalúan las causas de los desvíos?						
Total						

H.E.1 “La carencia de políticas y procedimientos en el desarrollo de los procesos genera debilidad en los resultados”.	2010		2011		Total 2010	Total 2011
	SI	NO	SI	NO		
15) ¿Se realiza una evaluación periódica del desempeño que identifique las necesidades organizacionales y personales de mayor capacitación?						
16) ¿Se utiliza el presupuesto como herramienta de control?						
17) ¿Incluye el plan de organización la visión, misión, principios o valores, objetivos, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades?						
18) ¿Hay una clara definición de responsabilidades y las mismas son adecuadamente conocidas por los responsables?						
19) ¿Los procesos de selección de personal están basados exclusivamente en capacidad y desempeño?						
20) ¿Existe un plan de acción anual?						
21) ¿Hay definición de recursos necesarios y condice con el						

presupuesto vigente?						
22) ¿Se hallan definidos los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas?						
23) ¿Se hace una revisión periódica de los mecanismos que identifican los riesgos para anticipar el accionar ante los acontecimientos que pueden influir en la obtención de resultados?						
24) ¿Se considera la experiencia de lo acontecido en ejercicios pasados?						
25) ¿Existe la separación de tareas y responsabilidades?						
26) ¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?						
27) ¿Existen seguros para activos tangibles e intangibles?						
28) ¿Se realizan periódicamente chequeos de la información incorporada a los registros con la documentación soporte u otro elemento válido de cruce?						

H.E.2 “La ausencia de métodos de información y comunicación afectan la operatividad razonable de la cooperativa”.	2010		2011		TOTAL 2010	TOTAL 2011
	SI	NO	SI	NO		
12) ¿La información interna y externa generada por la cooperativa es remitida oportunamente a los niveles correspondientes para su aprobación?						
13) ¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?						
14) ¿La información está accesible para quienes deben disponer de ella?						
15) ¿La entrega de la información es oportuna?						
16) ¿El sistema informático es adecuado a las necesidades de información de la cooperativa?						
17) ¿Están los mecanismos instituidos para garantizar una comunicación efectiva?						
18) ¿La entrega de los estados						

financieros se lo hace oportunamente?						
19) ¿Los desembolsos se los realiza mediante cheques?						
20) ¿Existe algún sistema que controle la asistencia del personal?						
21) ¿La gestión o procesos se desarrollan bajo el marco de la normativa correspondiente?						
22) ¿Se utiliza un fondo fijo para caja chica?						

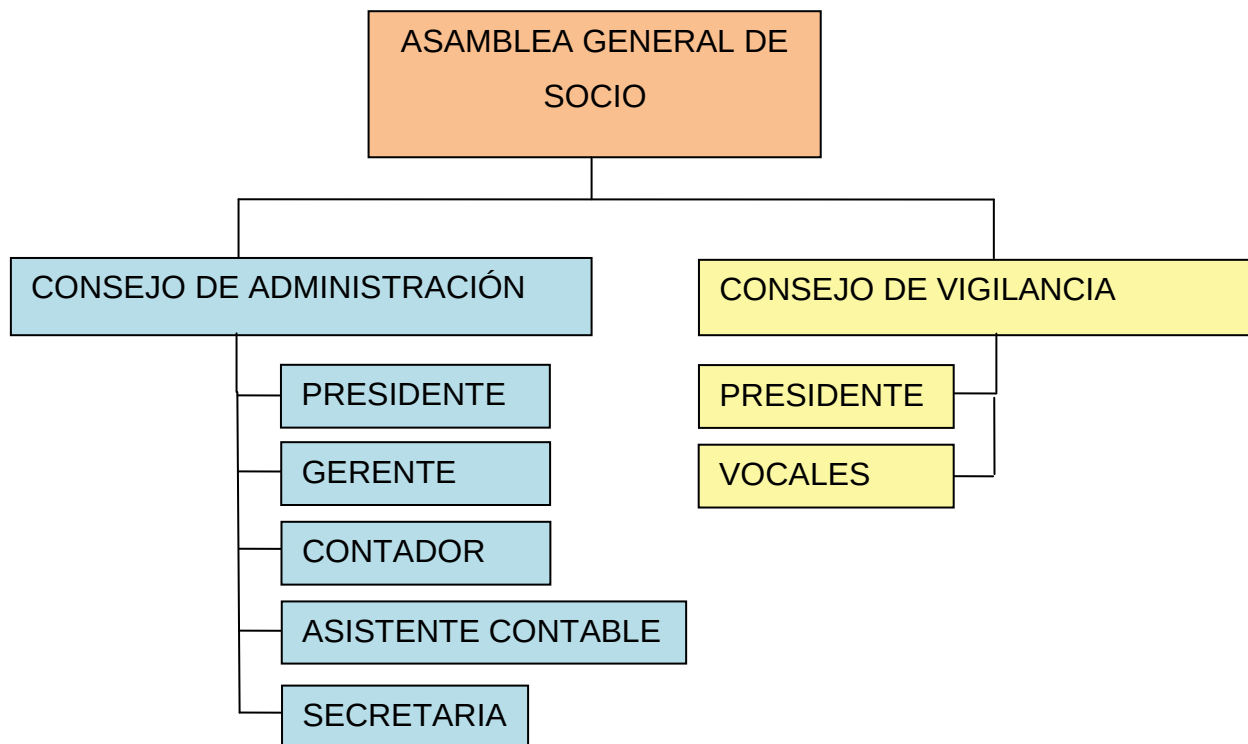
H.E.3 “El incumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes, pone a la cooperativa en serios problemas de sanciones o cierre de sus operaciones”.	2010		2011		TOTAL 2010	TOTAL 2011
	SI	NO	SI	NO		
11) ¿Se encuentra activa la Cooperativa?						
12) ¿Están todos los socios legalmente calificados en la Agencia Nacional de Tránsito?						
13) ¿Los señores socios y colaboradores del volante aplican la Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial?						

14) ¿Cómo socios activos de la cooperativa tienen clara la Ley de Cooperativas?						
15) ¿Las secretarías dominan el manejo de la Ley?						
16) ¿La cooperativa tiene asegurado al IESS a su personal?						
17) ¿Declara y paga con puntualidad sus impuestos?						
18) ¿Paga con puntualidad sus obligaciones patronales?						
19) ¿Todos los socios y personal colaborador conocen el contenido de los estatutos y reglamento interno?						
20) ¿Para desarrollar la gestión, el control interno está diseñado en base a las Normas de Información Financiera?						
Totales						

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

ANEXO 3

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL BUENA FE



Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

ANEXO 4

ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Perfil	Cargo	Funciones	Responsabilidades
Personas naturales ciudadanos de la República del Ecuador	Socios	• Ser socio activo	• Cumplimiento de los objetivos y metas. • Cumplimiento en el pago de los haberes.
Personas naturales	Presidente del Consejo de Vigilancia	• Liderar el equipo de trabajo a nivel de control. • Programar las actividades. • Controlar y vigilar. • Realizar reuniones de trabajo.	• Cumplimiento de los objetivos y metas. • Revisión de las actividades inherentes a su cargo. • Informar.
Personas naturales	Presidente del Consejo de Administración	• Liderar el equipo de trabajo a nivel de organización. • Programar las actividades. • Realizar reuniones de trabajo.	• Cumplimiento de los objetivos y metas. • Representar a la cooperativa. • Revisión de las actividades inherentes a su cargo. • Informar
Personas naturales	Gerente	• Liderar el equipo de trabajo a nivel administrativo. • Programar las actividades. • Realizar reuniones de trabajo.	• Planeación, Organización, Dirección y Control. • Cumplimiento de los objetivos y metas. • Representar a la cooperativa. • Revisión de las actividades inherentes a su cargo. • Informar.
Contador Público Autorizado	Contador	• Liderar el equipo de trabajo a nivel contable. • Revisar la contabilidad. • Realizar reuniones de trabajo.	• Cumplimiento de los objetivos y metas. • Representar a la cooperativa. • Revisión de las actividades inherentes a su cargo. • Informar.
Bachiller contable	Asistente Contable	• Realizar la contabilidad. • Cobrar las cuotas de administración.	• Mantener al día el archivo. • Presentar oportunamente la información. • Informar.
Bachiller secretariado español	Secretaria	• Pasar las actas al libro. • Realizar todo tipo de oficio y convocatorias. • Realizar lecturas de actas.	• Mantener al día el archivo. • Presentar oportunamente la información. • Informar.

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe

Elaborado por: La Autora

ANEXO 5

PLAN DE CONTROL INTERNO

Controles Internos Financiero	Controles Internos Administrativo
Sistemas de autorización	Análisis estadísticos
Sistemas de aprobación	Estudio de tiempos y movimientos
	Informes de actuación
Segregación de tareas	Programas de selección
	Programas de adiestramiento
Controles físicos	Programas de capacitación
	Control de calidad

Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe

Elaborado por: La Autora

ANEXO 6

ESQUEMA DE UNA TARJETA KÁRDEX

Nombre de la empresa

Código del artículo Proveedor

.....

Nombre del artículo

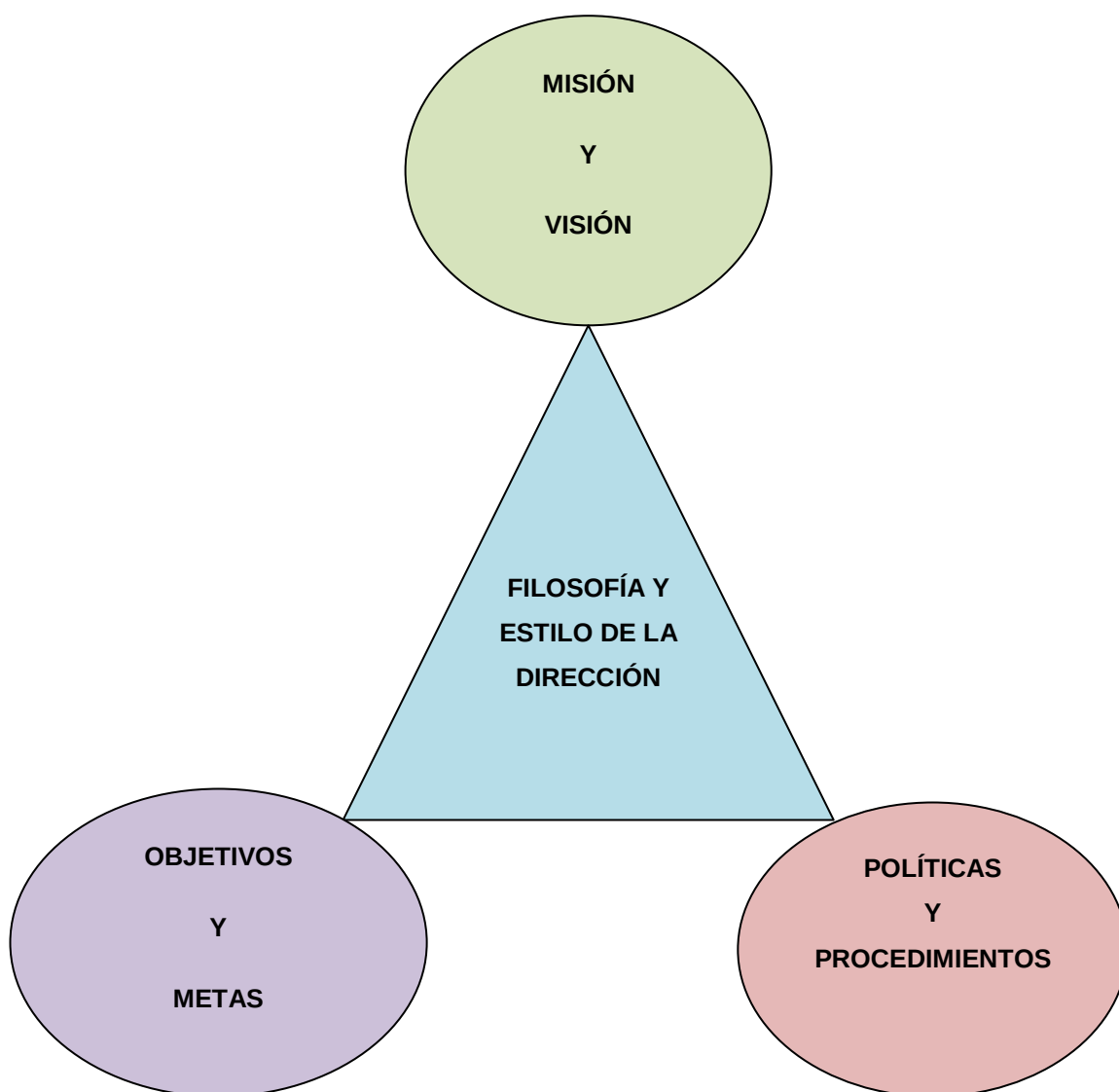
Modelo Marca Color Serie

Límite máximo Límite mínimo

Fecha	Operación	Precio Unitario	Precio Total	Entrada de producto	Salida de producto	Saldo

ANEXO 7

FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA DIRECCIÓN DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL BUENA



Fuente: Cooperativa de Transporte Interprovincial Buena Fe
Elaborado por: La Autora

Quevedo, 14 de Octubre del 2011

Sr.
Hugo Nevares
PRESIDENTE DE COOPERATIVA DE TRANSPORTE BUENA FE
Presente.-

En su despacho:

Sr. Hugo Nevares, reciba un cordial saludo por medio de la presente aprovecho la oportunidad para indicarle que estoy previo a la obtención del título de Magister en Contabilidad y Auditoría para ello necesito desarrollar mi trabajo de investigación con tema: CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA – OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS BUENA FE PERÍODO 2010 – 2011.

Por tal motivo solicito su autorización para poder realizar mi trabajo de investigación, con el cual espero contribuir con su institución, además cumplo con un requisito que tengo que hacer llegar a la secretaría de la Unidad de Posgrado de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

Esperando su aceptación anticipo mis agradecimientos y estima.

Atentamente,



Lic. Karina Arévalo Briones
POSGRADISTA

Recibido
14/10/2011
hora: 14:00
Heinero



Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros

“Buena Fe”



TELEFONO: 2951923

Fundada el 4 Enero de 1978 - Acuerdo Ministerial 2836 y Orden 3201 - Ref. 17-12 -1996
BUENA FE - LOS RIOS - ECUADOR

R.U.C.: 1290055950001

Buena Fe, Octubre 17 del 2011

Licenciada

Karina Arévalo Briones

MAESTRANTE DE POSGRADO DE LA UNIVERSIDAD

TÉCNICA ESTATAL QUEVEDO

Presente.

El Gerente de Transporte Interprovincial de Pasajeros Buena Fe, se dirige a Ud. expresándole un cordial saludo.

A su vez dando contestación a su oficio recibido con fecha 14 de Octubre/2011, tengo a bien comunicarle que ha sido aceptada su petición para que realice su trabajo de investigación en esta entidad con tema: CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA – OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS BUENA FE PERÍODO 2010 – 2011, para lo cual se le autoriza la utilización de la información necesaria que reposa en los archivos.

Atentamente,

Sr. Isaias Pilligua Anchundia
GERENTE DE COOPERATIVA BUENA FE



El Ecuador ha sido, es y será País Amazónico

Quevedo, 03 de Abril del 2012.

Sr.
Hugo Nevares
PRESIDENTE DE COOPERATIVA DE TRANSPORTE BUENA FE
Presente.-

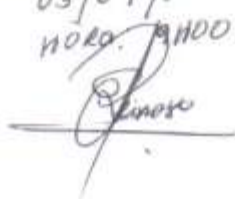
En su despacho:

Sr. Hugo Nevares, reciba un cordial saludo, por medio de la presente aprovecho la oportunidad para solicitarle muy comedidamente me extienda la certificación de haber desarrollado y concluido en la Cooperativa a la que Ud. dirige mi trabajo de investigación de la tesis de grado de la Maestría en Contabilidad y Auditoría, con el tema: CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA – OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS BUENA FE PERÍODO 2010 – 2011.

Esperando que mi solicitud tenga la debida aceptación anticipo mis agradecimientos y estima.

Atentamente,


Lic. Karina Arévalo Briones
POSGRADISTA

Recibido
03/04/2012
HORA: 11:00




Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros

“Buena Fe”



TELEFONO: 2951923

Fundada el 4 Enero de 1978 - Acuerdo Ministerial 2836 y Orden 3201 - Ref. 17-12-1986
BUENA FE - LOS RIOS - ECUADOR

R.U.C.: 1290055950001

Buena Fe, Abril 23 del 2012

CERTIFICACIÓN

El suscrito Gerente de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros Buena Fe, CERTIFICA:

Que la Lic. KARINA PATRICIA ARÉVALO BRIONES, desarrolló y concluyó en esta institución que me honro en representar legalmente su trabajo de investigación de tesis de grado previa la obtención del grado académico de Magister en Contabilidad y Auditoría, con el tema: CONTROL INTERNO Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA – OPERATIVA Y FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS BUENA FE PERÍODO 2010 – 2011.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, la Lic. Posgradista de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo puede hacer uso del presente requisito para el cumplimiento del trámite respectivo.

Atentamente,

Sr. Isalas Pilligua Anchundia
GERENTE DE COOPERATIVA BUENA FE

El Ecuador ha sido, es y será País Amazónico