



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previa a la obtención del título de:**

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**TEMA:**

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL “RUTA 23” DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, PERÍODO 2013.**

**AUTORA:**

**ANA LUCÍA VERDEZOTO YUQUILEMA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2015**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “Auditoría Administrativa A La Cooperativa De Transportes De Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” De La Ciudad De Santo Domingo De Los Tsáchilas, Período 2013” previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría C.P.A., ha sido desarrollado por la Srta. ANA LUCIA VERDEZOTO YUQUILEMA, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Dr. Alberto Patricio Robalino  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

Lcdo. Luis Germán Sanandrés Álvarez  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, ANA LUCIA VERDEZOTO YUQUILEMA, estudiante de la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Ana Lucia Verdezoto Yuquilema

**AUTORA DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de investigación se lo dedico a mi hermana: Janeth por su apoyo moral y de manera muy especial a mi papito Luis y a mi mamita Martha quienes son el pilar fundamental para culminar con una meta más y por enseñarme que la vida no es fácil pero quien persevera alcanza todos sus sueños. A mi pequeña hija Genesis Valentina quien es el motor principal para continuar con nuevos retos y a mi esposo Juan José por motivarme para no desvanecer ante las adversidades.

## **AGRADECIMIENTO**

A papito Dios por estar siempre presente en los momentos más difíciles, a la Virgen Dolorosa por ser mi compañera y mi guía a lo largo de esta carrera.

A mis padres Martha Yuquilema y Luis Verdezoto por su apoyo incondicional en todo este largo proceso para que termine mi carrera que si no fuera por ellos hoy no estuviera escribiendo estas líneas llenas de emoción que afloran mis sentimientos plenos de gratitud hacia ellos por su compromiso conmigo.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por abrirme las puertas para formarme como una profesional útil a la sociedad y por ser mí segundo hogar en todos estos años. A todos los excelentes maestros con los que he aprendido en cada uno de los semestres enseñándome lo que ellos han formado con su experiencia.

A mis amigas que cuando llegue a su querida y natal Riobamba me acogieron con cariño y con el pasar del tiempo formamos una familia.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación es el desarrollo de una Auditoría Administrativa aplicada a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23” del cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, período 2013, con el propósito de detectar debilidades y falencias que requieran mayor atención en el desarrollo del proceso administrativo como también establecer el grado de eficiencia, eficacia y economía. La metodología se enmarca bajo la modalidad cualitativa y cuantitativa haciendo uso de los tipos de investigación como son: de campo, bibliográfica, documental y descriptiva; así también de los métodos analítico – sintético, inductivo – deductivo, histórico lógico y de las técnicas e instrumentos como son la observación directa, entrevista y cuestionarios de control interno. La auditoría administrativa consta de cuatro fases: la primera que hace la identificación general de la cooperativa, la segunda que hace referencia al diagnóstico institucional y control interno de la misión y visión, la tercera tiene por objetivo la ejecución de la auditoría, el análisis del sistema de control interno aplicando el COSO I, en la cuarta y última fase se hace el informe de auditoría como resultado de evaluación el cual servirá de herramienta para mejorar el proceso administrativo y el control interno mantenido en la institución para el cumplimiento de los objetivos. Los directivos deberán considerar las respectivas conclusiones y recomendaciones para el mejor control y toma de decisiones ya que la presente tesis tiene el propósito de contribuir con el eficiente desempeño de las actividades institucionales.

Dr. Alberto Patricio Robalino

**DIRECTOR DE TESIS**

## **SUMMARY**

This research is the development of a Management Audit applied to Interprovincial Transportation Company “RUTA 23” in the city of Santo Domingo de los Tsáchilas, period 2013. The objective is to identify weaknesses and issues that need to take into consideration in the development of the management process, and determine the level of efficiency, efficacy and economy. The methodology used was qualitative and quantitative including the types of research such as: field, bibliographic, documental and descriptive. Some other methods are considered such as: analytic – synthetic, inductive – deductive, logical historical and other techniques and tool such as: direct observation, interview, questionnaires of internal control. Management Audit has four stages: the first one carries out the general identification of the transportation company, the second one deals whit the institutional diagnosis and internal control of mission and vision, the third one aims to execute the audit, analysis of the internal control system applying COSO I, in the fourth and last stage audit inform is conducted as a result of assessment which will be a tool to better the administrative process and the internal control applied by the company to reach goals. Authorities should consider the conclusions and recommendations to improve control and making decision due to this thesis aims to contribute to the efficient development of institutional activities.

Dr. Alberto Patricio Robalino

**THESIS TUTOR**

# ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Resumen ejecutivo.....	vi
Summary.....	vii
Índice general.....	viii
Índice de tablas.....	xiii
Índice de gráficos.....	xv
Índice de anexos.....	xv
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Formulación del Problema.....	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	4
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3. OBJETIVOS.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.1.1. Administración.....	6
2.1.2. Auditoría.....	6
2.1.2.1. Clasificación de la auditoría.....	7
2.1.2.1.1. De acuerdo con la naturaleza.....	7
2.1.2.1.2. De acuerdo con quien lo realiza.....	10
2.1.3. Antecedentes de la auditoría administrativa.....	11
2.1.4. Definición de auditoría administrativa.....	13
2.1.5. Importancia de la auditoría administrativa.....	13
2.1.6. Naturaleza de la auditoría administrativa.....	14
2.1.7. Alcance de la auditoría administrativa.....	14

2.1.8.	Objetivos de la auditoria administrativa .....	16
2.1.8.1.	De control: .....	16
2.1.8.2.	De productividad: .....	16
2.1.8.3.	De organización:.....	16
2.1.8.4.	De servicio:.....	16
2.1.8.5.	De calidad:.....	17
2.1.8.6.	De cambio:.....	17
2.1.8.7.	De aprendizaje:.....	17
2.1.8.8.	De toma de decisiones: .....	17
2.1.8.9.	De interacción:.....	17
2.1.8.10.	De vinculación:.....	17
2.1.9.	Metodología de la auditoria administrativa .....	18
2.1.10.	Auditoria administrativa y financiera .....	20
2.1.10.1.	Diferencias básicas entre auditoria administrativa y auditoría financiera .....	20
2.1.10.2.	Similitudes entre auditoria administrativa y auditoría financiera .....	22
2.1.11.	Áreas de aplicación de la auditoria administrativa .....	22
2.1.11.1.	Sector público .....	22
2.1.11.2.	Sector privado.....	23
2.1.11.3.	Sector social.....	24
2.1.12.	Papeles de trabajo .....	25
2.1.12.1.	Documentación de los papeles de trabajo.....	26
2.1.13.	Programas de Auditoría.....	27
2.1.14.	Cuestionarios Auditoría.....	27
2.1.15.	Índices de auditoría.....	28
2.1.16.	Referencias de auditoría .....	28
2.1.17.	Marcas de auditoría .....	28
2.1.18.	Hallazgos de auditoría .....	29
2.1.18.1.	Atributos del hallazgo en la auditoria administrativa .....	29
2.1.19.	Evidencia .....	30
2.1.20.	Informe de auditoria .....	30
2.1.21.	Archivo de auditoría .....	30
2.1.22.	Archivo Permanente .....	30
2.1.23.	Archivo Corriente.....	31

2.1.24.	Control interno.....	31
2.1.24.1.	Definición .....	32
2.1.24.2.	Objetivos del control interno .....	32
2.1.24.3.	Responsables del control interno.....	32
2.1.24.4.	Componentes del control interno.....	33
2.1.24.5.	Cuestionarios de control interno.....	35
2.1.25.	Administración .....	36
2.1.25.1.	Principios generales de la administración.....	36
2.1.26.	Proceso administrativo .....	37
2.1.26.1.	Etapas del proceso administrativo .....	37
2.2.	HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER .....	38
2.2.1.	Hipótesis general .....	38
2.3.	VARIABLES.....	38
2.3.1.	Variable independiente .....	38
2.3.2.	Variable dependiente .....	38
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....		39
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
3.1.1.	Método Cualitativo .....	39
3.1.2.	Método Cuantitativo .....	39
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	39
3.2.1.	De campo.....	39
3.2.2.	Bibliográfica.....	40
3.2.3.	Documental.....	40
3.2.4.	Descriptivo .....	40
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	40
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	42
3.4.1.	Métodos de investigación .....	42
3.4.1.1.	Analítico-Sintético.....	42
3.4.1.2.	Inductivo-Deductivo.....	42
3.4.1.3.	Histórico-Lógico.....	43
3.4.2.	Técnicas e instrumentos.....	43
3.5.	RESULTADOS .....	44
3.6.	VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	54

CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	58
4.1. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL “RUTA 23” DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, PERÍODO 2013.....	58
4.1.1. Archivo permanente .....	59
4.1.2. Índice de auditoría .....	60
4.1.3. Hoja de marcas .....	61
4.2. FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	62
4.2.1. Programa de Auditoría Fase I.....	62
4.2.2. Revisión de archivos y papeles de trabajo.....	63
4.2.3. Contrato de trabajo .....	64
4.2.4. Orden de trabajo .....	66
4.2.5. Notificación de auditoría .....	67
4.2.6. Información general.....	68
4.2.7. Planificación Preliminar .....	73
4.2.8. Informe de visita preliminar .....	77
4.2.9. Archivo corriente.....	80
4.3. FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	81
4.3.1. Programa de Auditoría Fase II.....	81
4.3.2. Análisis FODA .....	82
4.3.2.1. Matriz de Correlación de Fortalezas y Oportunidades .....	83
4.3.2.2. Matriz de Correlación Debilidades y Amenazas .....	84
4.3.2.3. Matriz Priorizada FODA .....	85
4.3.2.4. Perfil estratégico interno.....	86
4.3.2.5. Perfil estratégico externo .....	88
4.3.2.6. Matriz de medios internos .....	90
4.3.2.7. Matriz de medios externos.....	91
4.3.3. Evaluación de la misión y visión.....	92
4.3.4. Informe planificación específica .....	98
4.4. FASE III: EJECUCIÓN DEL TRABAJO.....	100
4.4.1. Programa de Auditoría Fase III .....	100
4.4.2. Evaluación del control interno.....	102
4.4.3. Aplicación de indicadores .....	133
4.4.4. Informe de control interno.....	135

4.4.5.	Matriz de hallazgos.....	139
4.5.	FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS .....	150
4.5.1.	Programas de Auditoría Fase IV .....	150
4.5.2.	Convocatoria lectura del Informe .....	151
4.5.3.	Informe de Auditoría .....	152
4.6.	ACTA DE CONFERENCIA FINAL .....	167
	CONCLUSIONES .....	168
	RECOMENDACIONES .....	169
	BIBLIOGRAFÍA .....	170
	ANEXOS.....	171

## ÍNDICE DE TABLAS

Nº	Título	Página
Tabla Nº 1	Diferencias auditoría administrativa vs auditoría financiera .....	21
Tabla Nº 2	Similitudes auditoría administrativa vs auditoría financiera .....	22
Tabla Nº 3	Población de estudio .....	41
Tabla Nº 4	Técnicas e Instrumentos para el proyecto de investigación .....	43
Tabla Nº 5	Personal administrativo - indicadores .....	44
Tabla Nº 6	Desempeño institucional .....	45
Tabla Nº 7	Encuesta a usuarios .....	46
Tabla Nº 8	Controles frecuentes a unidades de transporte .....	47
Tabla Nº 9	Medio técnico - desempeño del personal administrativo .....	48
Tabla Nº 10	Aplicación de auditoría administrativa en el período 2012 .....	49
Tabla Nº 11	Funciones asignadas al personal administrativo .....	50
Tabla Nº 12	Problemas de la Cooperativa con flujo de procesos incorrectos .....	51
Tabla Nº 13	Regularizar falencias con auditoría administrativa .....	52
Tabla Nº 14	Informe de auditoría – decisiones idóneas .....	53
Tabla Nº 15	Matriz de contingencia .....	54
Tabla Nº 16	Valores esperados .....	56
Tabla Nº 17	Índice de auditoría .....	60
Tabla Nº 18	Hoja de Marcas .....	61
Tabla Nº 19	Programa de Auditoría Fase I .....	62
Tabla Nº 20	Programa de Auditoría Fase II .....	81
Tabla Nº 21	Matriz de Análisis FODA .....	82
Tabla Nº 22	Matriz de Correlación (Fortalezas y Oportunidades) .....	83
Tabla Nº 23	Matriz de Correlación (Debilidades y Amenazas) .....	84
Tabla Nº 24	Matriz Priorizada FODA .....	85
Tabla Nº 25	Perfil Estratégico Interno .....	86
Tabla Nº 26	Perfil Estratégico Externo .....	88
Tabla Nº 27	Matriz de medios internos .....	90
Tabla Nº 28	Matriz de medios externos .....	91
Tabla Nº 29	Calificación y ponderación de la misión .....	93
Tabla Nº 30	Nivel de riesgo y confianza misión .....	93
Tabla Nº 31	Calificación y ponderación de la visión .....	96
Tabla Nº 32	Nivel de riesgo y confianza visión .....	96
Tabla Nº 33	Programa de Auditoría Fase III .....	100
Tabla Nº 34	Matriz de ponderación de riesgo y confianza .....	101

Tabla N° 35	Calificación y ponderación Integridad y valores éticos .....	103
Tabla N° 36	Nivel de riesgo y confianza.....	103
Tabla N° 37	Calificación y ponderación Compromiso por la competencia profesional .....	105
Tabla N° 38	Nivel de riesgo y confianza.....	105
Tabla N° 39	Calificación y ponderación Filosofía administrativa y estilo de operación .....	107
Tabla N° 40	Nivel de riesgo y confianza.....	107
Tabla N° 41	Calificación y ponderación Estructura administrativa .....	109
Tabla N° 42	Nivel de riesgo y confianza.....	109
Tabla N° 43	Calificación y ponderación Autoridad y responsabilidad .....	111
Tabla N° 44	Nivel de riesgo y confianza.....	111
Tabla N° 45	Calificación y ponderación Políticas y prácticas en materia de recursos humanos	113
Tabla N° 46	Nivel de riesgo y confianza.....	113
Tabla N° 47	Calificación y ponderación objetivo .....	115
Tabla N° 48	Nivel de riesgo y confianza.....	115
Tabla N° 49	Calificación y ponderación Identificación y análisis de riesgos .....	117
Tabla N° 50	Nivel de riesgo y confianza.....	117
Tabla N° 51	Calificación y ponderación evaluación del riesgo .....	119
Tabla N° 52	Nivel de riesgo y confianza.....	119
Tabla N° 53	Calificación y ponderación Tipos de actividades de control .....	121
Tabla N° 54	Nivel de riesgo y confianza.....	121
Tabla N° 55	Calificación y ponderación Control sobre los sistemas de información .....	123
Tabla N° 56	Nivel de riesgo y confianza.....	123
Tabla N° 57	Calificación y ponderación información.....	125
Tabla N° 58	Nivel de riesgo y confianza.....	125
Tabla N° 59	Calificación y ponderación Calificación y ponderación comunicación.....	127
Tabla N° 60	Nivel de riesgo y confianza.....	127
Tabla N° 61	Calificación y ponderación Actividades de monitoreo .....	129
Tabla N° 62	Nivel de riesgo y confianza.....	129
Tabla N° 63	Calificación y ponderación Reporte de deficiencias.....	131
Tabla N° 64	Nivel de riesgo y confianza.....	131
Tabla N° 65	Matriz de Ponderación del Control Interno.....	132
Tabla N° 66	Indicadores de gestión.....	133
Tabla N° 67	Hoja de hallazgos Código de conducta.....	139
Tabla N° 68	Hoja de hallazgos Ausencia de Manual de Funciones .....	139
Tabla N° 69	Hoja de hallazgos Falta rotación del personal .....	140
Tabla N° 70	Hoja de hallazgos Inapropiada estructura organizacional.....	142

Tabla N° 71	Hoja de hallazgos Escasa capacitación .....	142
Tabla N° 72	Hoja de hallazgos Desconocimiento de la Misión, visión y objetivos.....	143
Tabla N° 73	Hoja de hallazgos Falta analizar los conocimientos para contratar al personal ....	145
Tabla N° 74	Hoja de hallazgos Falta determinar objetivos por cada área.....	145
Tabla N° 75	Hoja de hallazgos Ausencia para clasificar los riesgos de accidentes .....	146
Tabla N° 76	Hoja de hallazgos Ausencia para clasificar.....	147
Tabla N° 77	Hoja de hallazgos No se utilizan indicadores de gestión .....	148
Tabla N° 78	Programa de Auditoría Fase IV .....	150

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°	Título	Página
Gráfico N° 1	Personal administrativo - indicadores.....	44
Gráfico N° 2	Desempeño institucional.....	45
Gráfico N° 3	Encuesta a usuarios.....	46
Gráfico N° 4	Controles frecuentes a unidades de transporte.....	47
Gráfico N° 5	Medio técnico - desempeño del personal administrativo.....	48
Gráfico N° 6	Aplicación de auditoría administrativa en el período 2012 .....	49
Gráfico N° 7	Funciones asignadas al personal administrativo .....	50
Gráfico N° 8	Problemas de la Cooperativa con flujo de procesos incorrectos.....	51
Gráfico N° 9	Regularizar falencias con auditoría administrativa.....	52
Gráfico N° 10	Informe de auditoría – decisiones idóneas.....	53
Gráfico N° 11	Chi cuadrado.....	56
Gráfico N° 12	Propuesta de organigrama estructural “RUTA 23”.....	79
Gráfico N° 13	Análisis de la misión de la Cooperativa “Ruta 23”.....	93
Gráfico N° 14	Análisis de la visión de la Cooperativa “Ruta 23”.....	96

## ÍNDICE DE ANEXOS

N°	Título	Página
Anexo N° 1	Registro de directivas de organizaciones de la economía popular y solidaria .....	172
Anexo N° 2	Croquis de la ubicación de la Cooperativa .....	175

## INTRODUCCIÓN

La auditoría administrativa tiene el firme propósito de coadyuvar a la alta gerencia a solucionar problemas y a evitarlos de manera eficiente, eficaz y económica. Por lo general, el proceso de coordinar las actividades de los trabajadores y obtener optimización y calidad en el manejo de los recursos materiales, humanos, financieros y técnicos se asocia a un beneficio para la organización y el personal. Es así que administrar en forma eficiente las diferentes actividades personales y de grupo se ha convertido en una necesidad.

La indagación para la presente tesis de grado se realizó en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros “RUTA 23, la misma que permite obtener un arma para regular y optimizar los procesos administrativos mediante indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

La investigación se la realiza en cuatro capítulos a continuación detallados de la siguiente manera:

Capítulo I: El planteamiento del problema, el mismo que ha sido útil para proceder a una investigación más amplia de acuerdo a las deficiencias de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros “RUTA 23” en ayuda de una auditoría administrativa.

Capítulo II: El marco teórico, en donde se encuentra la información bibliográfica y las bases para la presente indagación con conceptos esenciales como: auditoría generalidades, antecedentes de la auditoría administrativa, definición, alcance, objetivos, metodología de auditoría administrativa, diferencias entre la auditoría financiera y la auditoría administrativa como sus similitudes, cuestionarios de auditoría, programas de auditoría, papeles de trabajo, hallazgo de auditoría, archivo auditoría, archivo permanente, archivo corriente, control interno, componentes del control.

Capítulo III: El marco metodológico, en donde se encuentran todos los métodos, técnicas e instrumentos de investigación aquí aplicados para la verificación correspondiente a la hipótesis planteada.

Capítulo IV: El marco propositivo, se presenta el desarrollo de la auditoría administrativa a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” en la ciudad de Santo Domingo, la misma que consta de cuatro fases: la primera que hace la identificación general de la cooperativa, la segunda que hace referencia al diagnóstico institucional y control interno de la misión y visión, la tercera tiene por objetivo la ejecución de la auditoría, el análisis del sistema de control interno aplicando el COSO I, se determinó las debilidades en la cuarta y última fase se hacen las respectivas conclusiones y recomendaciones para el mejor control y toma de decisiones para todos los directivos de la institución.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”, manifiesta una serie de dificultades en el proceso de sus actividades administrativas como son:

- La falta de un organigrama estructural actualizado que represente en forma real la estructura administrativa ha generado ciertas dificultades para el adecuado desarrollo de su funcionamiento y la responsabilidad propia de la división de trabajo.
- No cuenta con un manual de funciones de acuerdo al cargo o puesto de trabajo razón por la cual existe duplicidad en las mismas en el personal de la cooperativa, lo que no permite alcanzar un nivel de eficiencia, eficacia y economía en el desempeño de las actividades que coadyuven al crecimiento institucional.
- Falta de talento humano que cumpla con el perfil profesional requerido para el desempeño de dicho cargo lo que dificulta ciertas gestiones al momento de realizarlas.
- Falta de planes de inducción y capacitación al personal de acuerdo al perfil profesional y al cargo que desempeña dentro de la misma.

Desde su creación hasta la actualidad no ha realizado ninguna auditoría administrativa que le permita evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía (calidad y excelencia) con las que se desempeña la administración general y su proceso estructuras organizacionales, la sistematización administrativa y su talento humano, por la cual es necesario el desarrollo de la presente auditoría, que aporte a la institución a b, que por consiguiente contribuya a su desarrollo, crecimiento y cumplimiento de los objetivos, para que de esta manera sirva de mejor manera a la colectividad que hace uso de este transporte y a la vez de su servicio.

### **1.1.1. Formulación del Problema**

¿Cómo la realización de la Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” de la Ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas,

por el período 2013 permitirá optimizar los procesos administrativos bajo parámetros de eficiencia, eficacia y economía?

### **1.1.2. Delimitación del Problema**

Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” que está ubicado: en la Ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, por el período 2013.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Al analizar el proceso administrativo que se ejecuta a la Cooperativa De Transporte De Pasajeros Interprovincial “RUTA 23” se puede comprobar a precarias fases que éste no se encuentra bien definido, por lo que ha generado ciertas dificultades para su adecuado funcionamiento, por ello se ha propuesto la ejecución de una Auditoría administrativa para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y economía en cada uno de sus procesos.

Para desarrollar la presente Auditoría Administrativa en el período 2013, se aplicara la metodología cualitativa y cuantitativa, debido que se planteó el tema de estudio, así como también se aplicara el método inductivo, deductivo y el analítico sintético que nos permitirá construir la hipótesis que en la ejecución de la auditoria se someterá a prueba para su verificación mediante la aplicación de los métodos anteriormente mencionados.

La Auditoría Administrativa como instrumento es de vital importancia para determinar el desempeño organizacional, permitiendo determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos de la cooperativa; así como también es propicia para verificar el nivel de desempeño del personal.

Con el objetivo de evaluar las operaciones desarrolladas en la entidad a efecto de contrarrestar las deficiencias e irregularidades existentes, coadyuvando a labores de prevención, supervisión, adecuación y corrección en forma apropiada y diligente.

En una visión personal, desprendida del estudio de esta disciplina y su aplicación, así como de los diferentes problemas encontrados, se considera que la auditoría administrativa representa un examen ya sea integral o específico sobre las actividades administrativas de la cooperativa, así como de los elementos que la integran, a efecto de evaluar su desempeño, excelencia, y apego al control establecido.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Realizar una Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, por el período 2013 que permita optimizar los procesos administrativos bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Estructurar el marco teórico para sustentar la auditoría administrativa y la consolidación de conocimientos que aporte en la ejecución de la investigación.
- Desarrollar los procedimientos de auditoría mediante metodologías de gestión que nos permitan evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el proceso administrativo.
- Elaborar un informe que coadyuve a la gerencia al cumplimiento de los objetivos institucionales en términos de eficiencia, eficacia y economía haciendo énfasis en su proceso administrativo, que permita a la alta gerencia una adecuada toma de decisiones.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1.1. Administración**

Anda Gutiérrez (2004) afirma: “Es la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia por medio de la coordinación de todos los recursos que forman una empresa.

La administración persigue un fin eminentemente práctico: obtener resultados, y hacia él se canalizan todos los elementos, acciones y fuerzas de la empresa. Por decirlo de otra manera, la administración es un proceso a través del cual se busca integrar los recursos (humanos, materiales y económicos) de una organización, con el propósito de lograr un objetivo” (p. 76).

Dávalos Arcentales (1990) afirma: “Conjunto de normas, políticas y técnicas sistemáticas, que permiten una efectiva y eficiente utilización de los recursos disponibles de una entidad, con el fin de alcanzar sus objetivos mediante los mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como elementos básicos de todo proceso administrativo ”(p. 27).

En base a lo anterior, la administración es un proceso racional de coordinación y optimización de recursos con el fin de lograr la máxima eficiencia, calidad, productividad y competitividad en el logro de objetivos institucionales. Señala que es un “Proceso para conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas” (p. 5).

#### **2.1.2. Auditoría**

Dávalos Arcentales (1990) afirma: “Examen objetivo, sistemático y profesional de operaciones financieras o administrativas, realizadas con posterioridad a su ejecución, con el objeto de verificar, evaluar y elaborar el respectivo informe sustentado en las evidencias obtenidas por el auditor, que contiene sus comentarios, conclusiones sugerencias para mejorar y, en caso de examen de los estados financieros, el correspondiente dictamen profesional” (p. 80).

### **2.1.2.1. Clasificación de la auditoría**

La Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado del Ecuador, clasifica a la auditoría gubernamental de la siguiente manera:

#### **2.1.2.1.1. De acuerdo con la naturaleza**

**Financiera:** Es aquella auditoría que “informará respecto a un período determinado, sobre la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de una institución pública, ente contable, programa o proyecto y concluirá con la elaboración de un informe profesional de auditoría, en el que se incluirán las opiniones correspondientes.- En este tipo de fiscalización, se incluirán el examen del cumplimiento de las normas legales, y la evaluación del control interno de la parte auditada.

El auditor antes de emitir el dictamen sobre los estados financieros examinados de una entidad a una fecha determinada, evalúa el control interno, el sistema de administración financiera y la información financiera complementaria, la conformidad y cumplimiento de las normas legales vigentes.

Los estados financieros y las notas explicativas son de exclusiva responsabilidad de la entidad y pertenecen a la misma, sin embargo el auditor puede sugerir cambios, sin que esto implique relevar a la institución de la responsabilidad de su contenido y presentación.

Para que el auditor esté en condiciones de emitir su opinión en forma objetiva profesional, tiene la responsabilidad de reunir los elementos de juicio suficientes que le permita obtener una certeza razonable sobre:

1. La veracidad y autenticidad de los hechos y fenómenos que los estados financieros reflejan.
2. Que son adecuados los criterios, sistemas y métodos utilizados para captar y reflejar en la contabilidad y en los estados financieros los hechos y fenómenos.

3. Que los estados financieros estén preparados y revelados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y la normativa que sobre contabilidad gubernamental se halle vigente.

Para obtener estos elementos, el auditor debe aplicar procedimientos de auditoría de acuerdo con las circunstancias específicas del trabajo, con la oportunidad y alcance que juzgue necesario en cada caso, cuyos resultados deben reflejarse en papeles de trabajo, que constituyen la evidencia de la labor realizada.

**De Gestión:** "Es la acción fiscalizadora que se dirige a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando los recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño, o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. - Constituirán objeto de la auditoría de gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones, objetivos y metas institucionales.- A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la auditoría de gestión no implica la emisión de la opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes."

En consecuencia constituye el instrumento metodológico con el cual se práctica el examen objetivo y sistemático, estructurado, consistente, profesional, posterior en determinadas condiciones, continuo y documentado de la gestión de un sector gubernamental, de un organismo, programa, proyecto u operación, considerando los fines establecidos en el marco legal o normativo que lo regule, para determinar el cumplimiento de la visión, misión objetivos y metas y de la eficiencia, eficacia, efectividad, calidad e impacto de su desempeño.

**De Aspectos Ambientales:** Al referirse a este tipo de auditoría la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado determina que "La Contraloría General del Estado podrá en cualquier momento, auditar los procedimientos de realización y aprobación de los

estudios y evaluaciones de impacto ambiental en los términos establecidos en la Ley de Gestión Ambiental, publicada en el R.O N° 245 del 30 de julio de 1999 y en el Art. 91 de la Constitución Política de la República.”

Esta modalidad de auditoría comprobará sí las instituciones del Estado, ejecutoras de proyectos y programas con impacto o consecuencias ambientales, cumplen con las normas de protección al medio ambiente, a fin de proteger el derecho de la población a vivir en un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado.

Evaluará el uso y destino de los recursos públicos destinados para estos objetivos y realizará el seguimiento respectivo para el cumplimiento de los compromisos asumidos por el Estado y sus instituciones con entidades nacionales e internacionales dedicadas a este fin.

**De Obras Públicas o de Ingeniería:** “Evaluará la administración de las obras en construcción, la gestión de los contratistas, el manejo de la contratación pública, la eficacia de los sistemas de mantenimiento, el cumplimiento de las cláusulas contractuales y los resultados físicos que se obtengan en el programa o proyecto específico sometido a examen”.

**Examen Especial:** “Como parte de la auditoría gubernamental el examen especial verificará, estudiará y evaluará aspectos limitados o de una parte de actividades relativas a la gestión financiera, administrativa, operativa y medio ambiental, con posterioridad a su ejecución, aplicará las técnicas y procedimientos de auditoría, de la ingeniería o afines, o de las disciplinas específicas, de acuerdo con la materia de examen y formulará el correspondiente informe que deberá contener comentarios, conclusiones y recomendaciones.”

El hecho de efectuar exámenes especiales, no implica que el rubro, actividad u otros aspectos limitados a una parte de las operaciones o transacciones sean especiales; o que los auditores que realizan ese trabajo tengan una especialización adicional a la establecida para el auditor gubernamental.

Estos exámenes reúnen las características de: objetivos, sistemáticos y profesionales; se observan todas las fases conocidas en el proceso de auditoría y se aplican las técnicas y procedimientos reconocidos por la profesión.

En el examen especial se hará constar además, en forma clara y precisa, el alcance y naturaleza del examen.

**Administrativa:** Consiste en revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

#### **2.1.2.1.2. De acuerdo con quien lo realiza**

La Contraloría General del Estado del Ecuador lo clasifica en:

**Interna:** Cuando es ejecutada por auditores de las unidades de auditoría interna de las entidades y organismos del sector público y de las entidades privadas que controla la Contraloría.

Las entidades y organismos del Sector Público de acuerdo a sus necesidades, complejidad de funciones y de conformidad a las disposiciones legales vigentes, contarán con una unidad de Auditoría Interna, la misma que dependerá técnicamente de la Contraloría General del Estado, cuyos gastos de funcionamiento del personal técnico y administrativo, son de exclusiva responsabilidad de las propias instituciones a las que pertenecen.

La unidad de Auditoría Interna constituye un elemento componente del sistema de control interno de una entidad u organismo del Sector Público y como tal se constituye en un medio al servicio de la alta dirección, destinada a salvaguardar los recursos públicos, verificar la exactitud y veracidad de la información financiera, técnica, operativa y administrativa; promover la eficiencia y eficacia de las operaciones; estimular la observancia de las políticas y procedimientos institucionales previstos; y, el cumplimiento de las metas y objetivos programados.

Dentro de sus funciones específicas la auditoría interna debe prestar asesoría y realizar la evaluación integral de la institución, por lo que su personal será de carácter multidisciplinario.

Los auditores de esta unidad actuarán individual o colectivamente, con criterio independiente respecto a la operación o actividad auditada y no intervendrán en la

autorización o aprobación de los procesos financieros, administrativos, operativos y ambientales, sin embargo se constituyen en asesores de la alta dirección.

Las unidades de auditoría interna mantendrán una constante comunicación y coordinación con la Contraloría General del Estado, con el fin de que sus actividades estén ceñidas a la normatividad vigente y procedimientos técnicos que imponen la práctica profesional, así como brindar asesoría y asistencia técnica cuando así se justifique para orientar y coordinar la preparación de su Plan Anual de Trabajo, el cual será presentado al Organismo Técnico Superior de Control en los plazos y fechas estipuladas en la normatividad vigente.

Los informes de las unidades de auditoría interna serán enviados a la Contraloría General del Estado, conjuntamente con la documentación probatoria de los hechos informados, para el trámite pertinente.

**Externa:** Es practicada por auditores de la Contraloría General del Estado o por compañías privadas de auditoría contratadas, quienes tienen la obligación de observar la normatividad expedida al respecto por el Organismo Técnico Superior de Control, con el objeto de emitir su opinión mediante un dictamen o informe según corresponda al tipo de auditoría que se esté llevando a efecto.

La auditoría gubernamental en cualesquiera de sus modalidades culminará con la elaboración de un informe del que si fuere del caso, se podrían desprender responsabilidades administrativas y civiles culposas, e indicios de responsabilidad penal, que correspondan a las personas naturales o jurídicas nacionales o extranjeras por las acciones u omisiones en contra de las disposiciones legales o en contra del patrimonio o recurso público de la entidad.

### **2.1.3. Antecedentes de la auditoría administrativa**

EL estudio de los temas administrativos, así como el de su evaluación, ha llamado la atención de personas y profesionistas involucrados en el medio. De esta manera, en el siglo XIX existió una corriente en Inglaterra en donde se enfatizaba la revisión de procedimientos, los cuales se buscaba uniformar de acuerdo con los conceptos de eficiencia y eficacia que sustentan esta disciplina; también se contemplaba lo relativo a

las políticas en las organizaciones, lo cual recibía aceptación por su contribución en la administración.

En el período que se indica, prevalecían dos conceptos fundamentales: estandarización y medición, mismos que en el futuro marcarían pautas a seguir en beneficio del control en general.

Los estudios administrativos en el siglo XIX y principios del XX prácticamente constituyeron el detonador para enfatizar en la importancia del proceso administrativo y de las funciones sustentadas por el padre de la administración general, Henry Fayol. En ese entonces, las expectativas de evaluación estaban consideradas en la función de control.

En nuestro país fue a finales de los años cincuenta y transcurso de la década de los sesenta y setenta cuando se difundieron en forma más amplia los aspectos generales de la evaluación administrativa. Hoy en día, estos conocimientos se siguen enriqueciendo por medio de los institutos profesionales de auditoría, contabilidad y administración, así como mediante las personas interesadas en el tema.

En la década de los años sesenta, por su identificación con la actividad de los negocios, el contador público comenzó a prestar el servicio de exámenes de tipo administrativo a solicitud de su cliente, lo cual era identificado como *auditoría operacional*. Posteriormente, al introducirse el término de *auditoría administrativa* ha existido cierta confusión y se han suscitado algunas discusiones. Se puede decir que ambas prácticas coinciden en sus objetivos, y sus divergencias son más bien de forma, grado, normatividad y adscripción o identificación colegiada del auditor.

Uno de los documentos que en la época de los años setenta constituyó un punto de partida fundamental en la definición de estas actividades, fue el presentado en el VII Congreso de Licenciados en Administración, celebrado en la ciudad de Mérida, Yucatán, en julio de 1977, donde se difundieron las normas, características, alcance y sectores de aplicación público y privado.

En las facultades de contaduría y administración pertenecientes a las diferentes instituciones de enseñanza superior del país, los profesores han contribuido a difundir este tipo de evaluación; de esta manera, existen textos editados de manera interna por la

Universidad Autónoma de México, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Sonora), la Universidad Autónoma de Nuevo León, entre otros. También los hay de carácter externo, nacionales e internacionales, todos ellos con un contenido similar, aunque con algunos enfoques y aportaciones personales.

La evaluación administrativa es un campo que, a pesar de contar con cierta antigüedad a nivel tanto nacional como internacional, sigue evolucionando día con día.

Por lo tanto, resulta indispensable que los auditores se preocupen por mantenerse actualizados con respecto a los avances administrativos, ya que ello redundará en una actuación más eficiente en beneficio de su trabajo y de la organización a quien le presten s servicio, ya sea en forma interna o externa.

#### **2.1.4. Definición de auditoría administrativa**

Franklin Finkowsky (2013) afirma “una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar el valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (p. 15).

#### **2.1.5. Importancia de la auditoria administrativa**

Rodríguez Valencia (2010) afirma:

La importancia estriba en los estudios que se realizan para determinar las deficiencias e irregularidades, las causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, los descuidos, fallas, errores, desperdicios exagerados y una falta general de conocimiento o desdén de lo que es una buena organización.

Podemos decir que la auditoría administrativa es un análisis de las funciones administrativas y su interrelación, operaciones, funciones, personal, y para mejorar la administrativa aplicada, al descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo del organismo social, mediante el análisis de una manera racional y objetiva en lo posible, de todas y cada una de las funciones operativas que se realizan en el organismo. Es muy probable que una sola función operativa mal ejecutada mantenga en un nivel inferior a todo el organismo, por tanto, hay que procurar un desempeño equilibrado en todas las funciones, a fin de que pueda

elevar algunas de ellas sobre el nivel gerencial de operación, aparte de que puede ser oneroso no mejorar el trabajo del conjunto de las funciones.

Una auditoría administrativa puede abarcar totalmente a un organismo social o a uno de los componentes de su organismo, así como también a algunos de los objetivos que se hayan planeado de antemano. (p. 107-108)

#### **2.1.6. Naturaleza de la auditoria administrativa**

Mancillas Pérez (2007) afirma:

Ahora, hablando de la naturaleza de la auditoria administrativa, a veces encontramos falta de precisión y vaguedad, afirmándose cosas que pudieran interpretarse como ligadas a su naturaleza.

Dependiendo del antecedente profesional del autor, éste podrá tener una opinión en uno u otro sentido. Por ejemplo, si tiene como antecedente la profesión contable, puede llegar a afirmar que la auditoría administrativa es solo una extensión de esta. Desde este punto de vista la naturaleza de la auditoría administrativa tendría un carácter dependiente. Sin embargo, hay quienes la consideran totalmente independiente, especialmente aquellos autores ligados con la profesión de la administración. (p.28-29)

#### **2.1.7. Alcance de la auditoria administrativa**

Franklin Finkowsky (2013) afirma:

El área de influencia que abarca una auditoría administrativa comprende la totalidad de la organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- ✓ Naturaleza jurídica. Marco jurídico que proporciona contexto y sirve de base normativa a las acciones de una organización.
- ✓ Criterios de funcionamiento. Pautas que dicta una organización para encauzar su desempeño.

- ✓ Estilo de administración. Forma de gestión de una organización.
- ✓ Enfoque estratégico. Mecanismos y estrategias que sigue la organización para la consecución de sus fines.
- ✓ Sector de actividad. Sector o división económica en que se ubica una organización.
- ✓ Giro industrial. Actividad en la que se desenvuelve una organización.
- ✓ Ámbito de operación. Área o ámbito de acción en que opera una organización.
- ✓ Tamaño de la organización. Dimensión de la organización.
- ✓ Número de empleados. Planta laboral de que dispone una organización.
- ✓ Relaciones de coordinación. Nivel de interacción e integración de las actividades de los diferentes ámbitos de la organización.
- ✓ Desarrollo tecnológico. Grado de desarrollo de la tecnología de la información.
- ✓ Sistemas de comunicación e información. Red de intercambio de información, conocimientos y experiencias.
- ✓ Nivel de desempeño. Logro de los objetivos de una organización, producto de su gestión.
- ✓ Trato a clientes. Atención a los clientes internos y externos de la organización.
- ✓ Entorno. Elementos fuera de las fronteras de la organización que ejercen influencia en sus acciones y forma de operar.
- ✓ Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento. Gestión de los recursos de una organización por medio de diversos procesos para hacerla competitiva.
- ✓ Sistemas de calidad. Normalización de la calidad de los productos y servicios de una organización. (p. 16-17)

### **2.1.8. Objetivos de la auditoría administrativa**

Franklin Finkowsky (2013) afirma:

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite demostrar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden emprender para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, como imprimir mayor cohesión al funcionamiento de las mismas y, sobre todo, un análisis causa-efecto que concilie de forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario fijar el marco para definir objetivos congruentes, cuya cobertura encamine las tareas hacia logros específicos. Entre los más sobresalientes para conseguirlo, se pueden mencionar:

#### **2.1.8.1. De control:**

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y poder evaluar el comportamiento organizacional con relación a estándares preestablecidos.

#### **2.1.8.2. De productividad:**

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

#### **2.1.8.3. De organización:**

Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, las funciones y los procesos por medio del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

#### **2.1.8.4. De servicio:**

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

#### **2.1.8.5. De calidad:**

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

#### **2.1.8.6. De cambio:**

Transforman a la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

#### **2.1.8.7. De aprendizaje:**

Permiten que la auditoría se convierta en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice con el fin de convertirlas en oportunidades de mejora.

#### **2.1.8.8. De toma de decisiones:**

Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

#### **2.1.8.9. De interacción:**

Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar la organización con los competidores reales, competidores potenciales, proveedores y clientes.

#### **2.1.8.10. De vinculación:**

Facilitan que la auditoría se constituya en un eslabón entre la organización y un contexto globalizado. (p. 15-16)

### 2.1.9. Metodología de la auditoría administrativa

Franklin Finkowsky (2013) afirma:

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones, en sus diferentes fases de ejecución, se conduzcan de forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo con el propósito de garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor, la identificación y el ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su examen, informe y seguimiento.

A fin de utilizarla de manera lógica y accesible, la metodología se divide en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos a observar con la finalidad de que las iniciativas guarden correspondencia con el proceso en su conjunto. De acuerdo con lo anterior, las etapas que integran la metodología son:

- ✓ **Planeación:** planear es trazar el camino que habrá de recorrer el proceso de la auditoría. Es la integración de los objetivos, instrumentos y métodos en un esquema amplio, coherente y consistente, que permite un nexo causal entre los fines que se persiguen y los medios que se emplean para lograrlos.

En un sentido amplio, la planeación refiere los lineamientos generales que norman la aplicación de la auditoría administrativa; el establecimiento de factores prioritarios para orientar el proceso; los medios con los que se alcanzarán y atenderán; las técnicas analíticas y de síntesis con los que se conocerá la gestión de una organización; el análisis e interpretación, realizados con rigor metodológico, de los resultados y la propuesta de acciones encaminados a mejorar el quehacer de la organización, para, finalmente, dar seguimiento a las acciones recomendadas y medir su impacto en la organización auditada.

- ✓ **Instrumentación:** se procede a la instrumentación de la auditoría una vez que se ha concluido la fase preparatoria, se han definido los factores a analizar, las fuentes de información viables para ese efecto, que se ha preparado el proceso de auditoría con la elaboración tanto de la propuesta técnica como del programa de trabajo, sin dejar de considerar la asignación de responsabilidades, la capacitación necesaria y la actitud que debe prevalecer, además de haber definido el diagnóstico preliminar. En esta etapa se deben seleccionar y aplicar las técnicas que se estimen más convenientes para obtener la información, de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la determinación de los indicadores que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo (informes, hallazgos y evidencias), así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva.
  
- ✓ **Examen:** tiene lugar una vez que se ha puesto en marcha la instrumentación y se ha finalizado la tarea de seleccionar y aplicar las técnicas de recolección, así como de determinar los instrumentos de medición. Es entonces cuando se comienzan a elaborar los papeles de trabajo y el registro de las evidencias, bajo una estricta supervisión. El examen consiste en dividir o separar los elementos que componen los factores en revisión, para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstos con el contexto.
  
- ✓ **Informe:** al finalizar el examen de la organización, después de seguir el proceso correspondiente, seleccionar los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos, y formular el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un *informe*, en el cual se consignarán los resultados de la auditoría, identificando claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc., auditados, el objeto de la revisión, la duración, el alcance, los recursos y métodos empleados.  
En virtud de que en ese documento se señalan los hallazgos, así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de éstos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisadas y en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es preciso que tanto los hallazgos como las recomendaciones se sustenten en evidencias

competentes y relevantes, debidamente documentadas en los papeles de trabajo del auditor.

- ✓ **Seguimiento:** después de seleccionar y presentar la alternativa de tipo de informe consiste con las prioridades definidas, y una vez verificados los aspectos operativos y lineamientos generales para la preparación de la propuesta de implementación, es necesario centrarse en el *seguimiento*, etapa en la que las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no solo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar las observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que permite:

- Verificar que las acciones realizadas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos, conjuntamente con el responsable del área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones efectuadas para instrumentar las recomendaciones y, al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma en que éstas se atendieron. (p.78-85-92-93-115-120, 121)

## **2.1.10. Auditoría administrativa y financiera**

### **2.1.10.1. Diferencias básicas entre auditoría administrativa y auditoría financiera**

Vista la auditoría administrativa en forma integral vemos que existe una relación natural con la financiera. De hecho, la auditoría administrativa se desarrolla en una parte muy importante de la auditoría interna, la cual se efectúa como una extensión gradual del trabajo tradicional del contador.

**Tabla N° 1**  
**Diferencias Auditoría administrativa vs auditoría financiera**

<b>Características</b>	<b>Auditoría administrativa</b>	<b>Auditoría financiera</b>
1. Su objeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporciona un panorama administrativo de un organismo, indicando el grado de efectividad con que opera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmar un estado de asuntos financieros, verificar que los principios de la contabilidad hayan sido aplicados consistentemente.</li> </ul>
2. Clasificación genérica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No numérica, se refiere a actividades no contables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numérica, consiste en una revisión de los estados financieros.</li> </ul>
3. Tipo de análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trata de un examen y evaluación del sistema administrativo evitando problemas a futuro (pasado, presente y futuro).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trata de una revisión de libros y registros de un organismo social en forma retrospectiva.</li> </ul>
4. Sus bases	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su base está en: normas de auditoría, principios de administración, código de ética.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su base está en: normas de auditoría, principios de contabilidad, código de ética.</li> </ul>
5. Metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su propósito es pragmático, apoyándose en el método científico y tienen un enfoque ecléctico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su propósito es hacer una revisión retrospectiva apoyada en técnicas y procedimientos.</li> </ul>
6. Su alcance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema administrativo, los sistemas funcionales, estructuras y proceso, entorno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema de información contable-financiera.</li> </ul>
7. Exigencia de ley	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay exigencias de ley.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si lo exige la ley.</li> </ul>
8. Tiempo para aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A solicitud de la gerencia general, es decir, esporádica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El periodo a que se refieren los estados financieros dictaminados (1 año)</li> </ul>
9. Sujeto que la realiza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciado en administración independiente en su carácter de consultor o auditor interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contador público independiente en su carácter de auditor de estados financieros.</li> </ul>
10. Resultado de análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un informe de auditoría administrativa, interpretativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un dictamen de auditoría financiera preciso.</li> </ul>
11. Orientación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta auditoría se orienta hacia las causas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta auditoría se orienta hacia los efectos.</li> </ul>
12. Interrelación con otras técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la planeación estratégica, control total de calidad, diseño organizacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con la auditoría interna, la fiscal, la de adquisiciones.</li> </ul>

**Fuente:** Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Ed. 6ta. Trillas, México, 1986, página 127.

**Elaborado por:** Autora de Tesis

## 2.1.10.2. Similitudes entre auditoría administrativa y auditoría financiera

**Tabla N° 2**  
**Similitudes Auditoría administrativa vs auditoría financiera**

<b>Auditoría administrativa</b>	<b>Auditoría financiera</b>
Estudiar y analizar metódicamente para evaluar:	Estudiar y analizar metódicamente para evaluar:
1. Los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aplicados en toda la organización.	La situación e información financiera de la empresa.
2. Asegurar confiabilidad e integridad de la información, complementándose con la operacional y la financiera.	Asegurar confiabilidad e integridad de la información, complementándose con la operacional y la financiera.
3. Se lleva a cabo por un contador público interno o externo, e interdisciplinaria.	Es realizada por un contador público interno o externo, o independiente autorizado.

**Fuente:** Rodríguez Valencia, Joaquín, Sinopsis de Auditoría Administrativa, Ed. 6ta. Trillas, México, 1986, página 128.

**Elaborado por:** Autora de Tesis

## 2.1.11. Áreas de aplicación de la auditoría administrativa

Franklin Finkowsky (2013) afirma:

En cuanto a su campo, la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.

### 2.1.11.1. Sector público

En el *Sector Público* se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en esos criterios, las instituciones del sector se clasifican en:

1. Dependencia del Ejecutivo Federal (Secretaría de Estado).
2. Entidad Paraestatal.
3. Organismos Autónomos.

4. Gobiernos de los Estados (Entidades Federativas).
5. Comisiones Intersecretariales.
6. Mecanismos Especiales.

#### **2.1.11.2. Sector privado**

En el *Sector Privado* se utiliza tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación y relación comercial de las empresas, sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa.
2. Sector de actividad.
3. Naturaleza de sus operaciones.

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

1. Microempresa.
2. Empresa pequeña.
3. Empresa mediana.
4. Empresa grande

Lo correspondiente al sector de actividad se refiere al ramo específico de la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en:

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| 1. Telecomunicaciones. | 14. Editorial.           |
| 2. Transportes.        | 15. Arte gráfico.        |
| 3. Energía.            | 16. Manufactura.         |
| 4. Servicios.          | 17. Autopartera.         |
| 5. Construcción.       | 18. Textil.              |
| 6. Petroquímica.       | 19. Agrícola.            |
| 7. Turismo.            | 20. Pesquera.            |
| 8. Cinematografía.     | 21. Química.             |
| 9. Banca.              | 22. Forestal.            |
| 10. Seguros.           | 23. Farmacéutica.        |
| 11. Maquiladora.       | 24. Alimentos y Bebidas. |
| 12. Electrónica.       | 25. Informática.         |
| 13. Automotriz.        | 26. Siderurgia.          |

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

1. Nacionales.
2. Internacionales.
3. Mixtas.

También tomando en cuenta las modalidades de:

1. Exportación.
2. Acuerdo de Licencia.
3. Contratos de Administración.
4. Sociedades en Participación y Alianzas Estratégicas.
5. Subsidiarias.

### **2.1.11.3. Sector social**

En el *Sector Social*, se aplica considerando dos factores:

1. Tipo de organización.
2. Naturaleza de su función.

Por su tipo de organización son:

1. Fundaciones.
2. Agrupaciones.
3. Asociaciones.
4. Sociedades.
5. Fondos.
6. Empresas de solidaridad.
7. Programas.
8. Proyectos.
9. Comisiones.
10. Colegios.

Por la naturaleza de su función se les ubica en las siguientes áreas:

1. Educación.

2. Cultura.
3. Salud y seguridad social.
4. Política.
  - Obrero.
  - Campesino.
  - Popular.
5. Empleo.
6. Alimentación.
7. Derechos humanos.
8. Apoyo a marginados y discapacitados.

Podemos concluir, que la aplicación de una auditoría administrativa en las organizaciones puede tomar diferentes cursos de acción, dependiendo de su estructura orgánica, objeto, giro, naturaleza de sus productos y servicios, nivel de desarrollo y, en particular, con el grado y forma de delegación de autoridad.

La conjunción de estos factores, tomando en cuenta los aspectos normativos y operativos, las relaciones con el entorno y la ubicación territorial de las áreas y mecanismos de control establecidos, constituyen la base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un estudio de auditoría se traduzca en un proyecto innovador sólido. (p. 4)

#### **2.1.12. Papeles de trabajo**

De la Peña Gutiérrez (2009) afirma:

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos donde constan las tareas realizadas, los elementos de juicio obtenidos y las conclusiones a las que llegó el auditor. Constituyen, por tanto, la base para la emisión del informe y su respaldo. Su función es la de ayudar al auditor a planificar y ejecutar una auditoría y, posteriormente, a facilitar su revisión y supervisión ya que en ellos se encuentra la evidencia obtenida por el auditor en el desarrollo de su trabajo.

Han de ser siempre lo suficientemente detallados y completos para que otro auditor sin relación previa con la auditoría efectuada sea capaz de identificar el trabajo realizado para soportar las conclusiones obtenidas. (p. 65)

#### **2.1.12.1. Documentación de los papeles de trabajo**

De la Peña Gutiérrez (2009) afirma:

Como ya hemos puesto de manifiesto, los papeles de trabajo constituyen la documentación que soporta el trabajo realizado por el auditor y, al tener diversas procedencias, pueden tener distintas características y tamaños en función del contenido de la información que recogen.

Con el fin de que puedan archivar adecuadamente, y permitir el seguimiento de la auditoría realizada a otra persona distinta de la que ha efectuado el trabajo, es necesario que los papeles de trabajo reúnan una serie de características, que para el REA (Registro de Economistas Auditores) serían las siguientes:

- ✓ **Completos:** el contenido y el diseño de cada hoja de trabajo estará en función de los objetivos que se pretendan alcanzar con la misma, no obstante es posible fijar una serie de datos que deberán figurar en todas las hojas o cédulas de trabajo:
  - El nombre del cliente (empresa o entidad auditada).
  - Fecha del examen.
  - Descripción del propósito del papel de trabajo.
  - Nombre de la persona que lo ha preparado.
  - Nombre de la persona que lo ha revisado (distinta de la que lo preparó).
  - Fecha de la revisión.
  - Referencia de la hoja de trabajo.
  - Detalles, cifras y explicaciones necesarias.
  - Referencias cruzadas de los datos que aparecen en la hoja con los de otras hojas.
  - Fuentes de información de los datos incluidos en la hoja de trabajo.
  - Conclusiones alcanzadas del trabajo efectuado.
  - En su caso, ajustes y reclasificaciones propuestos en función de las conclusiones alcanzadas.

- ✓ **Claros:** la presentación y el contenido de cada papel de trabajo deben permitir que una persona no familiarizada con el trabajo pueda comprenderlos.
- ✓ **Concisos:** sólo deben confeccionarse los papeles de trabajo que sean estrictamente necesarios, y cada uno de ellos debe contener lo esencial para su comprensión, debiéndose eliminar los detalles no necesarios. (p. 66-67)

### **2.1.13. Programas de Auditoría**

Dávalos Arcentales (1990) afirma:

Esquema escrito y detallado del trabajo a ejecutarse y de los demás procedimientos de auditoría a emplearse en un examen específico, con la determinación de la entidad bajo examen, cuentas o áreas a controlarse, extensión y oportunidad de los procedimientos seleccionados, incluyéndose la referencia a los papeles de trabajo, iniciales del auditor y supervisor, fecha de realización, días u horas empleados, opera como un instrumento de guía de aplicación y registro de las labores desarrolladas en una determinada auditoría. (p. 622-623)

### **2.1.14. Cuestionarios Auditoría**

Franklin Finkowsky (2013) afirma:

Los cuestionarios representan un recurso idóneo para captar la información de la organización en todas sus versiones, ámbitos y niveles, toda vez que permite no solo recopilar datos, sino percibir el medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo de su personal.

Los cuestionarios que aquí se incorporan abarcan una amplia gama de posibilidades, incluyen los temas más utilizados por las organizaciones y pueden emplearse según la profundidad que se requiera en sus resultados.

Respecto al nivel de desagregación de las preguntas por área y rubro específico, posibilitan seleccionar las variables que en cada caso necesita una organización, de acuerdo con su naturaleza, giro, objetivo y grado de evolución alcanzado. Su contenido es susceptible de adaptarse o ampliarse, considerando las condiciones de operación de cada instancia, ya sea pública, privada o social, así como de los resultados esperados. (p. 194)

### **2.1.15. Índices de auditoría**

Mendívil Escalante (2000) afirma: “indican claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y consecuentemente, donde podrán localizarse cuando se los necesite posteriormente.

Los índices se asignan de acuerdo con el criterio anterior y pueden usarse para este objeto, números, letras o la combinación de ambos” (p. 33).

### **2.1.16. Referencias de auditoría**

De la Peña Gutiérrez (2009) afirma:

Se denominan referencias de las hojas de trabajo a los caracteres alfanuméricos que las identifican y que van a permitir ordenar los papeles de trabajo de una forma lógica, facilitando, de esta manera, su manejo y archivo.

En una hoja de trabajo nos podemos encontrar con dos tipos de referencias:

- ✓ La referencia de la propia hoja de trabajo que la identifica, que generalmente se escribe en rojo en la esquina derecha de la misma.
- ✓ Las referencias cruzadas que se han utilizado en su elaboración, que sirven para identificar aquellas otras hojas de trabajo de las que se ha importado información necesaria para su confección, o aquellas otras que identifican hojas de trabajo a las que se ha exportado información desde la actual. Estas referencias también se escriben en rojo y, normalmente, se sitúan a la izquierda del dato cifrado importado y a la derecha de los exportados. (p. 67)

### **2.1.17. Marcas de auditoría**

Dávalos Arcentales (1990) afirma:

Denominadas también “códigos o claves de auditoría”, constituyen los signos convencionales y distintivos que emplea el auditor para identificar el tipo de trabajo realizado y las pruebas y los procedimientos aplicados, que se reflejan en los papeles de trabajo de auditoría.

Las marcas del auditor se dejan puestas también en los registros y documentos de la entidad examinada, para determinar el progreso de su labor y como constancia de lo actuado, así como recordatorio del trabajo ya ejecutado por el auditor.

Es básico que, en los papeles de trabajo, se indique con claridad el significado de cada marca de auditoría empleada, con el propósito de que, tanto el auditor que efectuó el examen como otras personas, comprendan dicho significado aun después de años de haberse realizado un examen o auditoría. (p. 482-483)

#### **2.1.18. Hallazgos de auditoría**

Morelli (2011) afirma: “el hallazgo de auditoría es un hecho relevante que se constituye en un resultado determinante en la evaluación de un asunto en particular, al comparar la condición (situación detectada) con el criterio (deber ser). Igualmente, es una situación determinada al aplicar pruebas de auditoría que se complementará estableciendo sus causas y efectos” (p. 57).

##### **2.1.18.1. Atributos del hallazgo en la auditoría administrativa**

Dávalos Arcentales (1990) afirma:

Características de las observaciones, datos e información específica sobre una partida, actividad, operación, organización, condición u otro asunto que haya examinado y evaluado el auditor y que debe ser identificado en cada caso, generalmente originado en errores o irregularidades. Los atributos de un hallazgo de auditoría, en el proceso de su desarrollo, para que su revelación sea objetiva, clara y convincente para los usuarios de la información producida por la auditoría, deben tener las siguientes cuatro características o atributos:

- ✓ **La condición:** se refiere a la situación encontrada al momento que ocurrió un hecho o se efectuó la operación bajo examen del auditor. En otras palabras “lo que es”.
- ✓ **El criterio:** se relaciona con el “patrón de medida”, que consiste en unidades físicas o monetarias, principios, normas o prácticas de actuación reconocidas

generalmente como apropiadas o correctas, comparadas con la situación o hechos observados. Puede definirse como “lo que debe ser”.

- ✓ **El efecto:** producto objetivo resultante de la comparación de “lo que es” y de “lo que debe ser”, o sea la diferencia que se produce entre la condición y el criterio de auditoría.
- ✓ **La causa:** se refiere a la determinación clara y precisa del motivo o razones que originaron una desviación o deficiencia. O sea la determinación que, en forma explícita, debe de mostrar “el por qué sucedió. (p.78-79)

### **2.1.19. Evidencia**

Dávalos Arcentales (1990) afirma: “es la convicción razonable, por parte del auditor, de que las cifras contables incluidas en las cuentas anuales son el resultado de los acontecimientos económicos que realmente han concurrido durante el periodo de tiempo al que se refieren aquellos, y que se encuentran debidamente soportados por el sistema de información contable” (p. 52).

### **2.1.20. Informe de auditoría**

De la Peña Gutiérrez (2009) afirma: “el informe de auditoría es el producto principal que se obtiene del trabajo del auditor, ya que en él va a reflejar su opinión sobre la veracidad del contenido de las cuentas anuales analizadas. A la hora de redactar este informe el auditor debe tener en cuenta la normativa” (p. 407).

### **2.1.21. Archivo de auditoría**

Dávalos Arcentales (1990) afirma: “de manera general este archivo está constituido por los papeles de trabajo elaborados u obtenidos por el auditor. Se clasifican, tanto física como teóricamente, en dos categorías: la primera, se denomina “archivo corriente” y, la segunda, “archivo permanente” (p. 69).

### **2.1.22. Archivo Permanente**

Dávalos Arcentales (1990) afirma:

Contiene la documentación elemental de la información obtenida en un trabajo de auditoría que se considera útil para la ejecución de exámenes posteriores con el

propósito de contar con una fuente de datos permanentes sobre la naturaleza y objetivos del ente examinado, evitando pérdidas de tiempo y la duplicidad de esfuerzos en obtener cada caso, información sobre el mismo organismo sujeto a control. (p. 70)

### **2.1.23. Archivo Corriente**

Dávalos Arcentales (1990) afirma:

Se halla constituido por los papeles de trabajo anuales que contienen la labor desarrollada y las evidencias obtenidas por el auditor en el curso de su examen en un organismo durante un periodo determinado, cuya custodia y observación tiene el carácter de confidencialidad. De manera general, el archivo corriente incluye un ejemplar del programa de auditoría aplicado, en el cual se hace referencia, en forma simultánea, a los papeles de trabajo, mediante signos y marcas convencionales, pues tal programa contiene el alcance y las evidencias de auditoría practicada, así como los cambios introducidos durante su labor en el campo y la materia de su examen. (p. 69)

### **2.1.24. Control interno**

Mantilla Blanco (2009) afirma:

El control interno es definido de maneras diferentes y por consiguiente aplicado en formas distintas. Ese es, posiblemente su mayor dificultad inherente. En la búsqueda de soluciones a ello, se ha intentado recoger en una sola definición los distintos elementos comunes que permiten alcanzar consenso sobre el particular. De esos esfuerzos, el que más éxito y reconocimiento internacional ha tenido es COSO.

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) está compuesto por cinco organizaciones profesionales, este comité es una organización voluntaria sin ánimo de lucro del sector privado dedicado a orientar, sobre una base global, a la administración ejecutiva y a las entidades de gobierno hacia el establecimiento de operaciones de negocios más efectivas, eficientes y

éticas. Patrocina y difunde estructuras conceptuales y orientación con base en investigación en profundidad, análisis y mejores prácticas. (p. 65)

#### **2.1.24.1. Definición**

Santillana González (2001) afirma:

El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en firma coordinada son adoptados por una entidad para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera y la complementaria administrativa y operacional, promover la eficiencia operativa y estimular la adhesión a las políticas prescritas por la administración. (p. 2)

#### **2.1.24.2. Objetivos del control interno**

El control interno de las entidades, organismo del sector público y personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos para alcanzar la misión institucional, deberá contribuir al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- ✓ Promover la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones bajo principios éticos y de transparencia.
- ✓ Garantizar la confiabilidad, integridad y oportunidad de la información.
- ✓ Cumplir con las disposiciones legales y la normativa de la entidad para otorgar bienes y servicios públicos de calidad.
- ✓ Proteger y conservar el patrimonio público contra pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.

#### **2.1.24.3. Responsables del control interno**

Santillana González (2001) afirma:

La responsabilidad de contar con un eficiente sistema de control interno recae en la más alta autoridad de la organización.

A esa autoridad, llámese director general, gerente general, administrador, presidente de la república, gobernador o presidente municipal; los accionistas (en el caso de los primeros) o el pueblo (llámese contribuyentes en el caso de los segundos), le confían recursos para que los administre en aras de alcanzar los objetivos para los que se les entregan. Esos recursos deben ser administrados al amparo de sistemas de control eficientes para que pueda responder por ellos.

Sin embargo, se debe reconocer que las altas autoridades no siempre cuentan con experiencia o conocimientos en materia de control, ni tampoco disponen del tiempo necesario para ejercer esta delicada función. En estos casos es donde aparece la figura del *contralor* en quien se delega esta actividad, sin que ello implique revelar a la más alta autoridad de su responsabilidad original. (p. 2-3)

#### **2.1.24.4. Componentes del control interno**

Mantilla Blanco (2009) afirma:

- ✓ **Ambiente de control.-** El ambiente de control da el tono de una organización, influenciando la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridades y responsabiliza, y como organiza y desarrolla su gente; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores.
  
- ✓ **Valoración de riesgos.-** Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración del riesgo es la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, industria, las regulaciones y las

condiciones de operación continuaran cambiando, se requiere mecanismo para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

- ✓ **Actividades de control.-** Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en toda las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones y verificaciones, conciliaciones y revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.
  
- ✓ **Información y comunicación.-** Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinentemente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solo con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia de que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.
  
- ✓ **Monitoreo.-** Los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing (continuo), evaluaciones

separadas (independientes) o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de la administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización informando a la alta gerencia y a la junta solamente los asuntos serios. (p. 69-70)

#### **2.1.24.5. Cuestionarios de control interno**

Dávalos Arcentales (1990) afirma:

Mecanismo metodológico de auditoría, que se emplea en la primera fase de evaluación del sistema de control interno relativo a las entidades o áreas sujetas al examen de auditoría, consiste en el uso de formulario convencional que incluye una serie de preguntas mismas que, mediante las técnicas de indagación y entrevista personal, proporciona la información básica sobre la aplicación de los principios de control y normas de actuación, así como del proceso organizativo de la entidad, métodos y procedimientos de ejecución de las operaciones financieras, administrativas y en general, de las actividades bajo control, para luego, en una segunda fase, evaluarlas y determinar debilidades y posibles áreas críticas que le permitan al auditor fijar el alcance, relacionando los procedimientos de auditoría a utilizar y las pruebas a aplicar en el desarrollo de su trabajo, de acuerdo con la segunda norma de auditoría relativa a la ejecución de sus labores.

Los cuestionarios de control interno constituyen una de las herramientas adecuadas para obtener el grado de confianza y seguridad que merece este sistema implantado en la entidad, e igualmente importante, tanto para la determinación y extensión de los procedimientos de auditoría a aplicarse, como para el respaldo de las recomendaciones que el auditor pueda sugerir en su informe, sobre las deficiencias detectadas en el control interno de la entidad examinada. (p. 246-247)

### **2.1.25. Administración**

Hernández y Rodríguez (2011) afirma: “ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales” (p. 3).

#### **2.1.25.1. Principios generales de la administración**

Hernández y Rodríguez (2011) afirman:

Los principios en administración son guías generales de acción y se les considera universales porque son aplicables en cualquier tipo de organización humana; en realidad, son axiomas (sentencia breve, tan clara que no requiere explicación).

En forma textual, Fayol afirma: “Además, los principios son flexibles y adaptables a todas las necesidades. La cuestión consiste en servirse de ellos; éste es un arte difícil que exige inteligencia, experiencia, decisión y medida.”

Fayol dijo que los principios son muchos. Aunque no hay un número exacto, los más importantes, según él, son los siguientes:

- ✓ División de trabajo.
- ✓ Autoridad y responsabilidad.
- ✓ Disciplina.
- ✓ Unidad de mando.
- ✓ Unidad de dirección.
- ✓ Subordinación del interés individual al general.
- ✓ Retribución a las capacidades del personal.
- ✓ Centralización frente a descentralización.
- ✓ Jerarquía.
- ✓ Orden.
- ✓ Equidad.
- ✓ Estabilidad del personal.
- ✓ Iniciativa.
- ✓ Espíritu de grupo o unión del personal. (p. 57-58)

### 2.1.26. Proceso administrativo

Münch Galindo (2007) afirma: “el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración” (p. 39).

#### 2.1.26.1. Etapas del proceso administrativo

Münch Galindo (2007) afirma:

Existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo; aunque de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

- ✓ **Planeación:** determinación de escenarios futuros y de rumbo adonde se dirige la empresa, y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.
- ✓ **Organización:** consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como del establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo.
- ✓ **Integración:** selección y obtención de los recursos necesarios para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales, humanos, tecnológicos y financieros.
- ✓ **Dirección:** es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y orientación del factor humano, y el ejercicio del liderazgo hacia el logro de la misión y visión de la empresa.
- ✓ **Control:** establecimiento de los estándares para evaluar los resultados obtenidos, con el objeto de comparar, corregir desviaciones, prevenirlas y mejorarlas continuamente. (p. 39)

## **2.2. HIPÓTESIS O IDEA A DEFENDER**

### **2.2.1. Hipótesis general**

Con la realización de la Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, por el período 2013 evaluara el grado de eficiencia, eficacia y economía en el proceso administrativo y el grado de cumplimiento en los objetivos.

### **Hipótesis específicas**

- Al estructurar el marco teórico permitirá desarrollar las fases de la auditoría administrativa que coadyuvara en la consolidación de conocimientos en la ejecución de la investigación.
- El desarrollar los procedimientos de auditoría mediante metodologías de gestión nos permitirá evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el proceso administrativo.
- La presentación de un informe contribuirá a la gerencia al cumplimiento de los objetivos institucionales en términos de eficiencia, eficacia y economía haciendo énfasis en su proceso administrativo, que facilitara a la alta gerencia una adecuada toma de decisiones.

## **2.3. VARIABLES**

### **2.3.1. Variable independiente**

Indicadores de eficiencia, eficacia y economía.

### **2.3.2. Variable dependiente**

Los procesos administrativos.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación de tesis sobre: Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”, período 2013, se enmarca bajo la modalidad cualitativa y cuantitativa.

#### **3.1.1. Método Cualitativo**

Cualitativo, porque se observó eventos ordinarios y actividades cotidianas en la institución permitiendo adquirir un punto de vista interno de los procesos llevados a cabo en el Departamento de Gestión Administrativa, esto permitió la concepción del diseño de la propuesta y su desarrollo bajo los lineamientos teóricos, misma que se sintetizara en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que fundamentaron las hipótesis.

#### **3.1.2. Método Cuantitativo**

Cuantitativo, debido a que se plantea el problema de estudio y se construye el marco teórico, el cual permitirá construir la hipótesis que se someterá a prueba para su verificación mediante la aplicación de encuestas a directivos y funcionarios del departamento objeto de estudio, es así que en el presente capítulo los datos recolectados fueron tabulados y analizados según la medición numérica resultante de cada pregunta.

### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación a ser aplicada es de campo, bibliográfica, documental y descriptiva.

#### **3.2.1. De campo**

Ya que se realizara en el mismo lugar en donde se desarrollan los acontecimientos, y además fue en contacto con los gestores del problema investigado. Esta modalidad de investigación permitirá obtener información de primera mano en forma directa.

### **3.2.2. Bibliográfica**

Porque se basara en recopilaciones y análisis de textos y documentos de diversos autores sirviendo esto como base para el desarrollo de la propuesta.

### **3.2.3. Documental**

Porque se basa en el estudios de documentos normativos institucionales y departamentales como: orgánico funcional por procesos, planificación estratégica, reglamento interno, código de ética, políticas departamentales, plan de programas y proyectos, permitiendo obtener información necesaria para el desarrollo del tema.

### **3.2.4. Descriptivo**

Puesto que se identifican y detallan las tareas y actividades que se desarrollan en el área objeto de estudio mediante los procedimientos y técnicas propias de auditoria y por consecuencia permitirá delimitar así los hechos que conforman el problema investigado.

## **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

La presente investigación está enfocada en la cooperativa de transporte por lo cual el personal que labora en mencionada institución se someterá a la observación y estudio pertinente, para así lograr el objetivo planteado.

Para la presente investigación se procedió a solicitar el listado de personas que trabajan en dicha institución, para conocer el número total de la población a estudiar, dando como resultado un total de 180 personas a encuestar comprendidos de la siguiente manera: 145 clientes, 20 socios, 8 miembros que conforman el consejo de administración y 7 representan al consejo de vigilancia y un total de usuarios por mes de 3000 personas al cual se aplicó la fórmula de la muestra dando como resultado 145 a encuestar, a partir de los datos obtenidos se procederá al desarrollo de la investigación.

**Tabla N° 3**  
**Población de estudio**

UNIVERSO DE ESTUDIOS	POBLACIÓN
<b>Consejo de administración</b>	8
<b>Consejo de vigilancia</b>	7
<b>Socios</b>	20
<b>Usuarios</b> * Un total de usuarios por mes de 3000 personas al cual se aplicó la fórmula de la muestra dando como resultado 145 personas a encuestar como se indica en la tabla.	145
<b>TOTAL POBLACIÓN A ENCUESTAR</b>	180

**Fórmula para determinar la muestra:**

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

**N:** Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** Es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos.

**e:** Es el error de muestra deseado.

**p:** Es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Ese dato es generalmente desconocido y se le puede suponer que  $p=q=0,5$ .

**q:** Es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir es  $1-p$ .

**n:** Es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

**Desarrollo:**

$$n = \frac{1,232^2 * 0,5 * 0,5 * 3000}{(0,05^2 * (3000 - 1)) + 1,232^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{1138,368}{(7,4975) + 1,232^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{1138,368}{7,876956}$$

$$n = 145$$

Luego de haber aplicado la fórmula correspondiente se determinó que se aplicará a 145 personas de la población total entre directivos, empleados y usuarios de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”.

**3.4. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS****3.4.1. Métodos de investigación**

Los métodos a ser aplicados en el desarrollo de la presente investigación son:

**3.4.1.1. Analítico-Sintético**

Porque durante desarrollo de la auditoría administrativa se analizaran procesos del área administrativa, que nos permita identificar las áreas críticas; del mismo modo se procederá a unificar las tareas y actividades llevadas a cabo en la entidad objeto de estudio.

**3.4.1.2. Inductivo-Deductivo**

Se observó la forma en que se asoció el desarrollo de la auditoría administrativa y los procesos administrativos y esto a su vez permitirá corroborar la hipótesis planteada.

### 3.4.1.3. Histórico-Lógico

Utilizado en el capítulo I y II, debido a que se analiza la trayectoria del ente auditado y su evolución, poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo de las actividades hasta llegar al conocimiento más profundo que significa la esencia y la partida para la propuesta.

### 3.4.2. Técnicas e instrumentos

Las técnicas e instrumentos utilizados en el proyecto de investigación se muestran a continuación:

**Tabla N° 4**  
**Técnicas e Instrumentos para el proyecto de investigación**

<b>Técnicas</b>	<b>Fuente</b>	<b>Instrumentos</b>
Observación Directa	Primaria	Fichaje
Encuesta	Primaria	Cuestionario de Preguntas
Entrevista	Primaria	Guía de Entrevista

**Fuente:** Castañeda Jiménez, J. (2001). *Metodología de la Investigación*. 2da Ed. México: McGraw-Hill. Pág. 134-152

**Elaborado:** Autora de tesis

### 3.5. RESULTADOS

De las encuestas aplicadas a directivos, empleados y usuarios de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”.

1.- ¿Considera usted que con la aplicación de los indicadores de eficiencia, eficacia, economía se optimizaran los procesos administrativos?

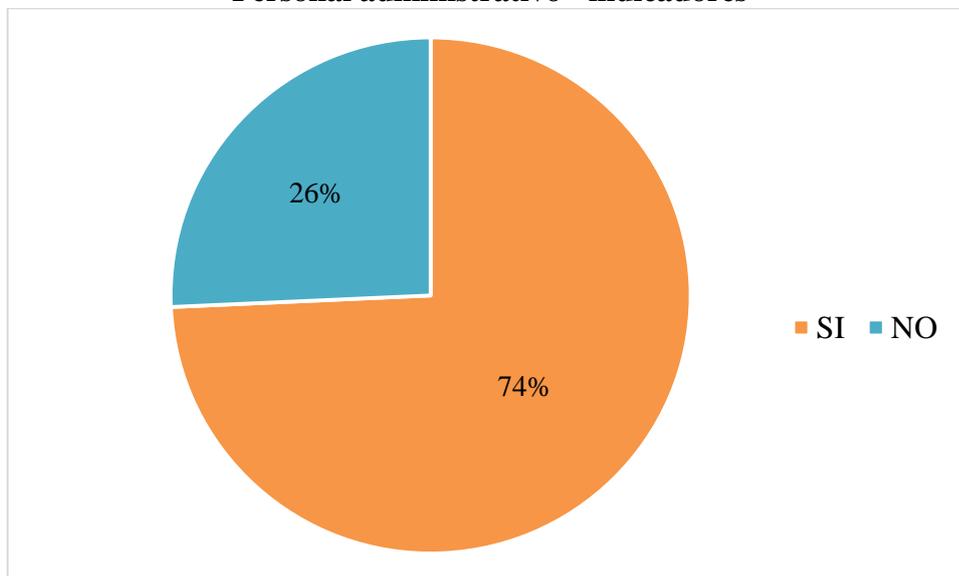
**Tabla N° 5**  
**Personal administrativo - indicadores**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	74%
NO	9	26%
TOTAL	35	100%

**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”

**Elaborado:** Autora de tesis

**Gráfico N° 1**  
**Personal administrativo - indicadores**



#### **Análisis:**

De la encuesta aplicada a directivos, administrativos y socios el 74% considera que se optimizaran los procesos administrativos en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23” admitiendo reducir y a contrarrestar las falencias e irregularidades existentes, mientras que el 26% de los encuestados piensan lo contrario.

2.- ¿Considera usted que la identificación, análisis y evaluación de procesos es importante para el buen desempeño institucional?

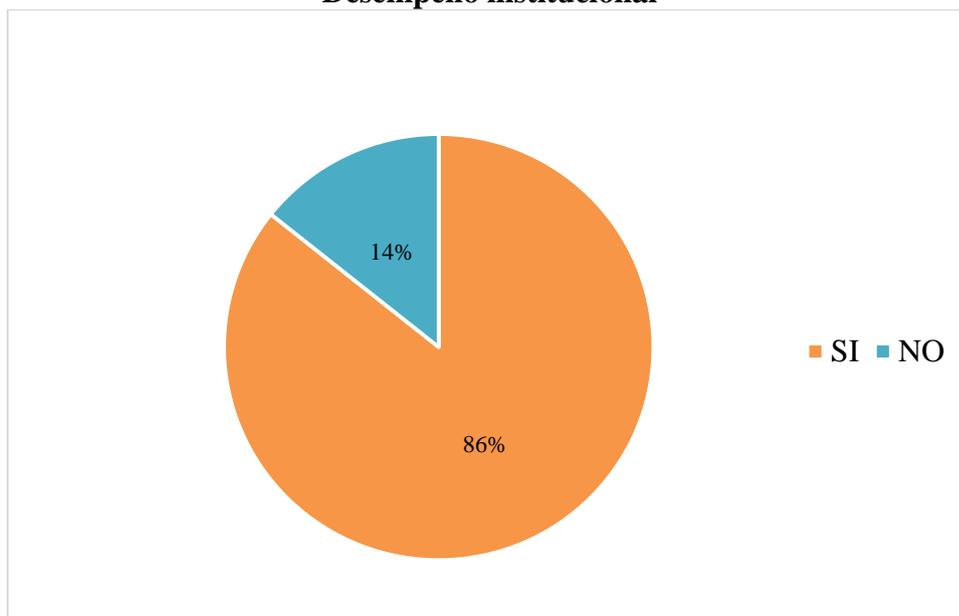
**Tabla N° 6**  
**Desempeño institucional**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	86%
NO	5	14%
TOTAL	35	100%

**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial  
"RUTA 23"

**Elaborado:** Autora de tesis

**Gráfico N° 2**  
**Desempeño institucional**



**Análisis:**

En la encuesta que se realizó al personal administrativo, directivo y socios de la cooperativa el 86% respondió favorablemente, mientras que el 14% cree lo contrario por lo que es importante que se identifique, analice y evalúe los procesos para un óptimo desempeño dentro y fuera de la empresa.

3.- ¿Piensa usted que existe eficiencia, eficacia y economía en el servicio brindado por el personal de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”?

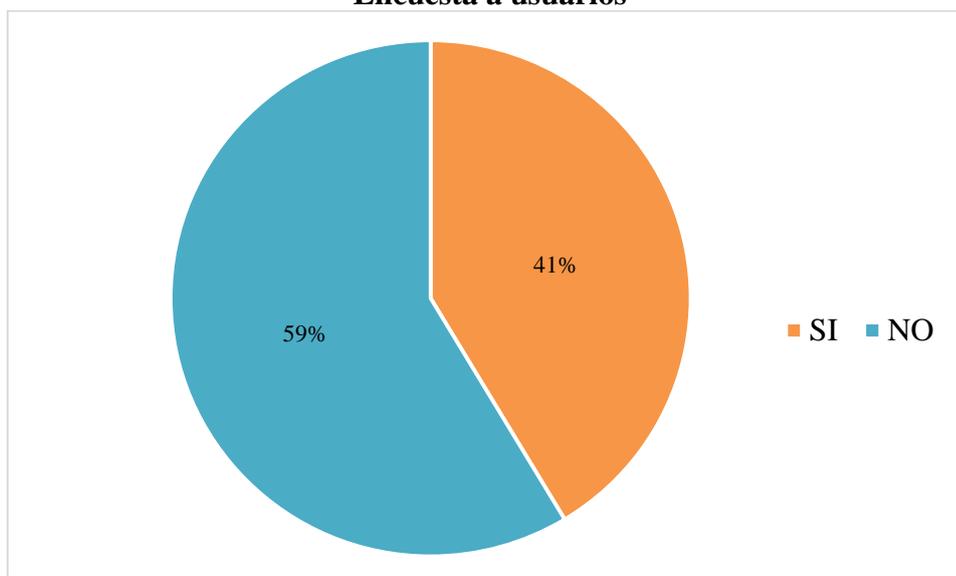
**Tabla N° 7**  
**Encuesta a usuarios**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	60	41%
NO	85	59%
TOTAL	145	100%

**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”

**Elaborado:** Autora de tesis

**Gráfico N° 3**  
**Encuesta a usuarios**



**Análisis:**

El 59% de los usuarios considera que no existe eficiencia, eficacia y economía por el servicio que se presta a la colectividad santodomingueña por parte del personal de este medio de transporte, mientras que el 41% opina de manera contraria, por lo se debería cambiar y mejorar ciertos aspectos y procesos.

4.- ¿Se desarrolla controles frecuentes a todas y cada una de las unidades de transporte con las que cuenta la cooperativa?

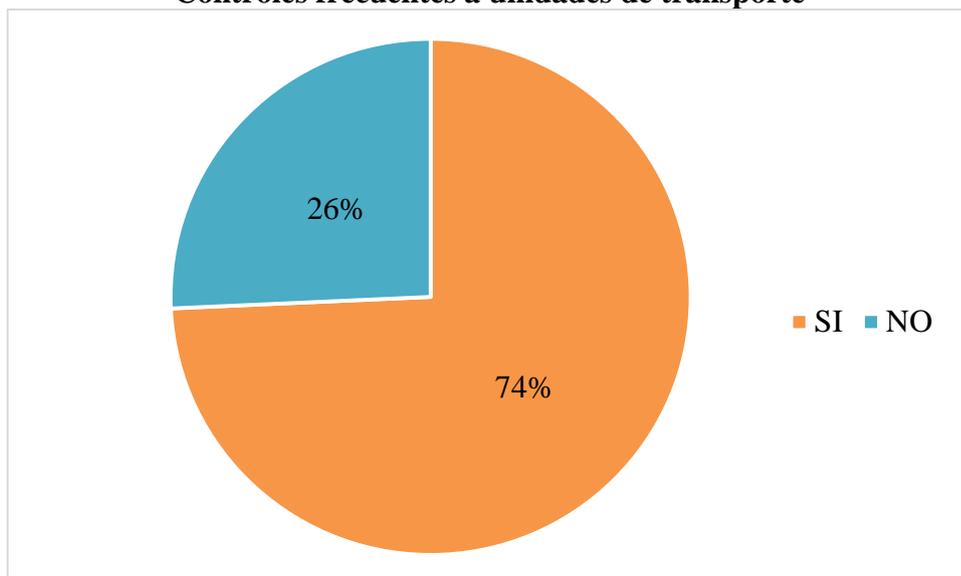
**Tabla N° 8**  
**Controles frecuentes a unidades de transporte**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	26	74%
NO	9	26%
TOTAL	35	100%

**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial  
"RUTA 23"

**Elaborado:** Autora de tesis

**Gráfico N° 4**  
**Controles frecuentes a unidades de transporte**



**Análisis:**

El 74% de los encuestados dicen que si se realizan este tipo de controles a todas y cada una de las unidades de transporte con las que cuenta la cooperativa, no obstante el 26% opina de manera diferente alegando que no todos los controles que se le realizan a los vehículos son de manera rigurosa debido a que hay ciertos conductores que no cumplen en la fecha y hora de la revisión vehicular.

5.- ¿La cooperativa tiene algún medio técnico para medir y evaluar el desempeño del personal administrativo, directivo y socios?

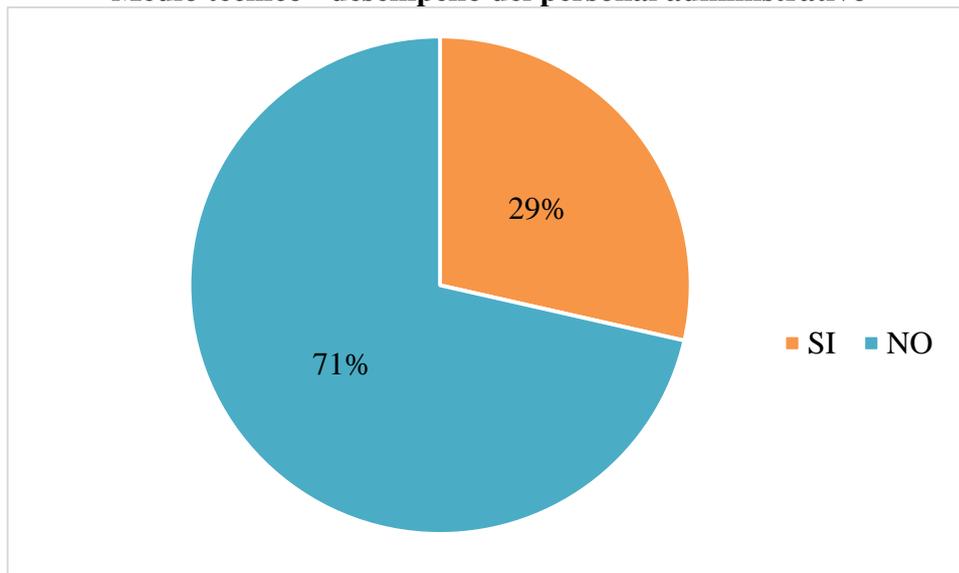
**Tabla N° 9**  
**Medio técnico - desempeño del personal administrativo**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	29%
NO	25	71%
TOTAL	35	100%

**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "RUTA 23"

**Elaborado:** Autora de tesis

**Gráfico N° 5**  
**Medio técnico - desempeño del personal administrativo**



**Análisis:**

El 71% de los encuestados opinan que no existe tal medio técnico para la medición, evaluación y control del desempeño del personal que en dicha cooperativa laboran, de modo contrario el 29% opina que si hay un cierto control en cuanto a la hora de entrada y de salida pero no es confiable ya que se lo puede alterar con facilidad por lo que sugieren que se aplique un reloj digital.

6.- ¿En el periodo 2012 se ha desarrollado una auditoría administrativa a la Cooperativa de transportes donde usted labora?

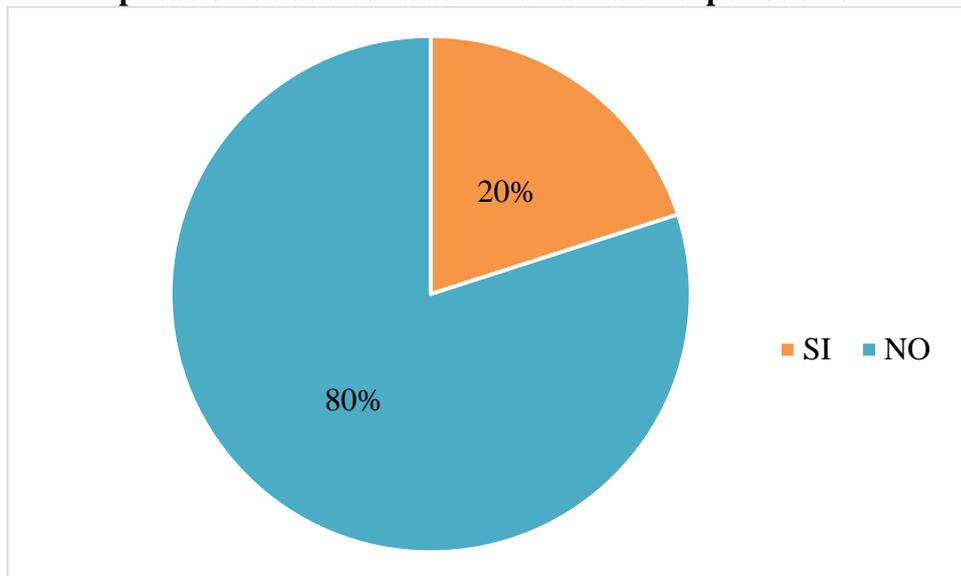
**Tabla N° 10**  
**Aplicación de auditoría administrativa en el período 2012**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	7	20%
NO	28	80%
TOTAL	35	100%

**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”

**Elaborado:** Autora de tesis

**Gráfico N° 6**  
**Aplicación de auditoría administrativa en el período 2012**



**Análisis:**

El 80% de las personas encuestadas respondieron que si hubo una auditoría, sin embargo el 20% dijo que no era una auditoría administrativa sino más bien un examen especial por lo que de esa manera si hace falta la aplicación de una autentica auditoría administrativa a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”.

7.- ¿Considera usted que las funciones asignadas al personal administrativo son las correctas?

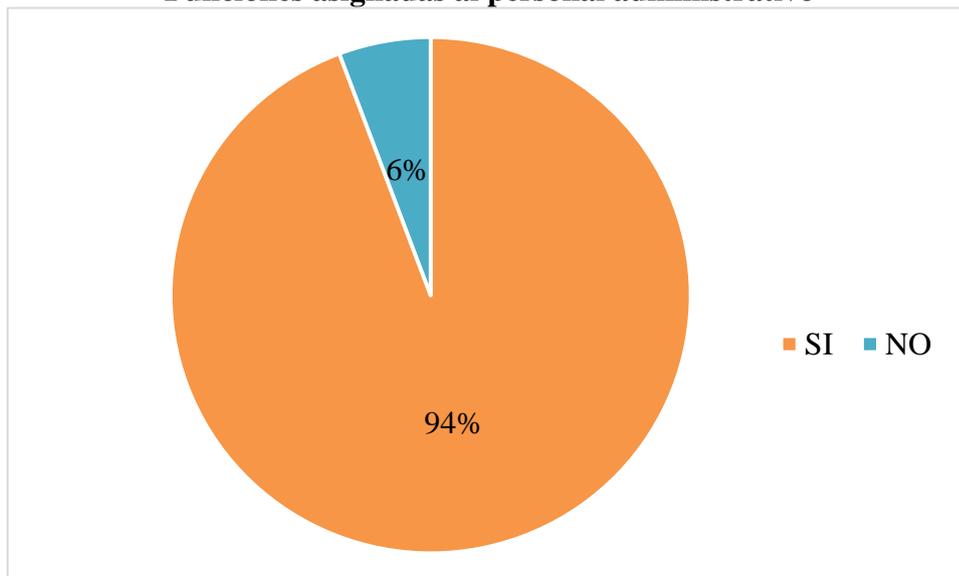
**Tabla N° 11**  
**Funciones asignadas al personal administrativo**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	33	94%
NO	2	6%
TOTAL	35	100%

**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”

**Elaborado:** Autora de tesis

**Gráfico N° 7**  
**Funciones asignadas al personal administrativo**



**Análisis:**

EL 94% de los encuestados opinan que si están muy bien asignadas las funciones al personal administrativo por eso es que la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23” es considerada por la sociedad, mientras que el 6% dicen que no ya que todavía existen ciertas deficiencias en cuanto a procesos y controles se refiere.

8.- ¿Con que tipo de problemas se enfrenta la cooperativa al no pronunciar de manera correcta el flujo de procesos?

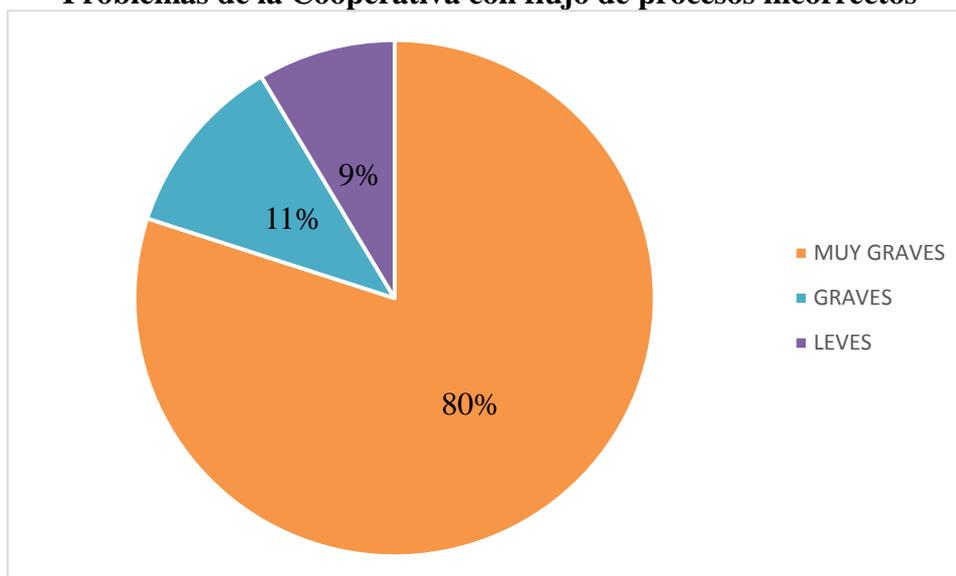
**Tabla N° 12**  
**Problemas de la Cooperativa con flujo de procesos incorrectos**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY GRAVES	28	80%
GRAVES	4	11%
LEVES	3	9%
MUY LEVES		
TOTAL	35	100%

**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial  
"RUTA 23"

**Elaborado:** Autora de tesis

**Gráfico N° 8**  
**Problemas de la Cooperativa con flujo de procesos incorrectos**



#### **Análisis:**

El 80% de los encuestados opinan que cuando incumplen las leyes, normas, reglamentos y demás que los rige se enfrentan a problemas muy graves, mientras que el 11% opina que enfrentan problemas graves cuando no se desarrolla de manera oportuna los procesos administrativos y de control, y el 9% considera que se enfrentan a problemas leves cuando tienen un llamado de atención por alguna deficiencia en actividades del trabajo.

9.- ¿Considera usted que al aplicar una auditoría administrativa ayuda a identificar y regular las falencias de la cooperativa?

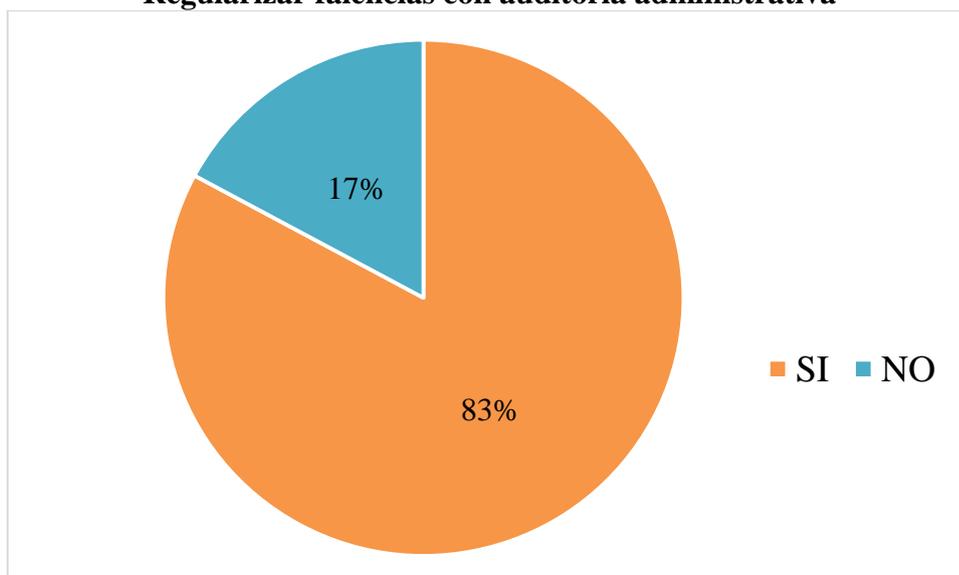
**Tabla N° 13**  
**Regularizar falencias con auditoría administrativa**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	29	83%
NO	6	17%
TOTAL	35	100%

**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "RUTA 23"

**Elaborado:** Autora de tesis

**Gráfico N° 9**  
**Regularizar falencias con auditoría administrativa**



**Análisis:**

El 83% de los encuestados consideran que es una buena manera de buscar soluciones a las deficiencias que pueda tener cualquier empresa y es por eso que están de acuerdo que se aplique una auditoría administrativa a la Cooperativa, sin embargo el 17% opina que realizarla no serviría de nada ya que nunca antes se aplicado nada de estas cosas.

10.- ¿Entonces cree usted que el informe de auditoría le permitirá tomar decisiones de manera más idónea?

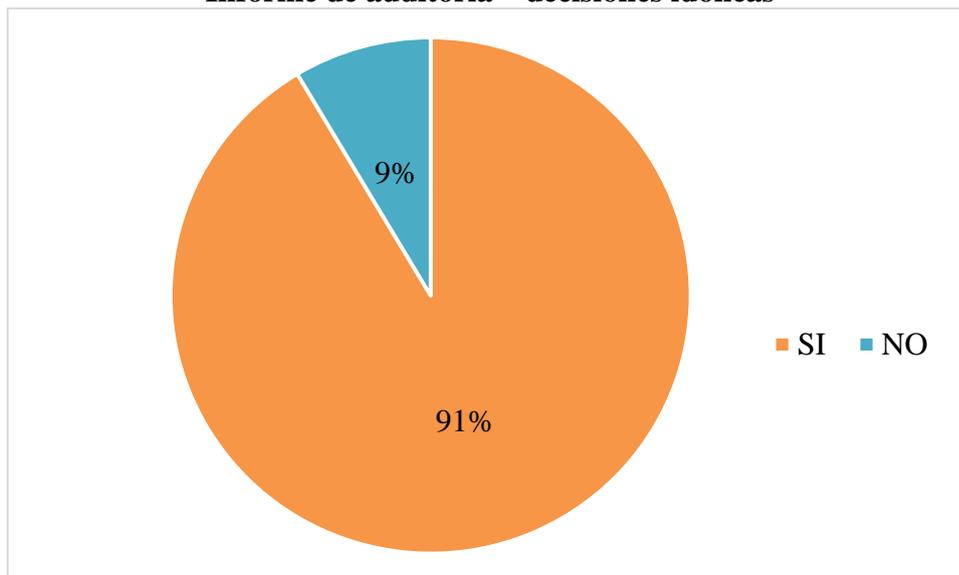
**Tabla N° 14**  
**Informe de auditoría – decisiones idóneas**

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	91%
NO	3	9%
TOTAL	35	100%

**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial  
“RUTA 23”

**Elaborado:** Autora de tesis

**Gráfico N° 10**  
**Informe de auditoría – decisiones idóneas**



**Análisis:**

El 91% de los encuestados creen que un informe de auditoría si ayudaría a contra restar y evitar malas decisiones, de esta manera pueden impedir grandes errores a nivel corporativo mientras que el 9% opina que no es una alternativa el informe ya que se verían obligados hacer lo que otra persona ajena a la Cooperativa piensa y no lo que ellos creen conveniente para la misma.

### 3.6. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Para poder aceptar o rechazar la hipótesis planteada en la presente investigación, es necesario comprobar mediante la utilización de la fórmula del Chi-Cuadrado que nos muestra de forma precisa la variabilidad existente entre lo observado y lo esperado.

Ho: Con la aplicación de los indicadores de eficiencia, eficacia, economía se optimizarán los procesos administrativos.

H1: Con la aplicación de los indicadores de eficiencia, eficacia, economía no se optimizarán los procesos administrativos.

**Fórmula:**

$$X^2C = \frac{\Sigma(FO - FE)^2}{FE}$$

**En donde:**

X<sup>2</sup>C = Chi – Cuadrado

Σ = Sumatoria

FO = Frecuencia Observada

FE = Frecuencia Esperada

Para aplicar la fórmula del Chi – Cuadrado, es necesario realizar el siguiente procedimiento:

1. Elaborar una matriz con las respuestas obtenidas de las encuestas aplicadas.

**Tabla N° 15**  
**Matriz de contingencia**

<b>VARIABLES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>V.I</b>	60	85	145
<b>V.D</b>	26	9	35
<b>TOTAL</b>	86	94	180

2. Sacar las observaciones esperadas (OE), mediante la siguiente fórmula:

$$E = \frac{TF * TC}{n}$$

**En donde:**

TF = Total Fila

TC = Total Columna

n = Población

$$E = \frac{145 * 86}{180}$$

$$E = 69,28$$

$$E = \frac{145 * 94}{180}$$

$$E = 75,72$$

$$E = \frac{35 * 86}{180}$$

$$E = 16,72$$

$$E = \frac{35 * 94}{180}$$

$$E = 18,28$$

3. Calcular el  $X^2$  de la tabla, para lo cual se necesita calcular el grado de libertad.

$$GL = (F - 1) (C - 1)$$

**En donde:**

GL = Grado de libertad

F = Fila

C = Columna

$$GL = (2-1) (2-1)$$

$$GL = (1) (1)$$

$$GL = 1$$

Nivel de significación = 0.05

Chi – Cuadrado de la tabla

$$X^2_t = 3,84$$

4. Por último se calcula el chi – Cuadrado, mediante la elaboración de una tabla con los cálculos respectivos.

**Tabla N° 16**  
**Valores esperados**

69,28	75,72
16,72	18,28

**Fórmula:**

$$X^2C = \frac{\Sigma(Fo - Fe)^2}{Fe}$$

$$= \frac{(60-69,28)^2}{69,28} + \frac{(85-75,72)^2}{75,72} + \frac{(26-16,72)^2}{16,72} + \frac{(9-18,28)^2}{18,28}$$

$$= 1,24+1,14+5,15+4,71$$

$$= 12,24g$$

$$X^2C = 12,24 > X^2t = 3,84$$

**Decisión:**

Luego de haber realizado la comprobación de la hipótesis planteada en la presente investigación, se puede observar que el Chi – Cuadrado calculado es mayor que el Chi – Cuadrado de la tabla, por lo que se procede a aceptar la hipótesis de trabajo, es decir: Con la aplicación de los indicadores de eficiencia, eficacia, economía se optimizarán los procesos administrativos.

**Gráfico N° 11**  
**Chi cuadrado**



**Fuente:** Encuesta

**Elaborado por:** Autora de tesis

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

### **4.1. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL “RUTA 23” DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, PERÍODO 2013.**

4.1.1. Archivo permanente

AP

## ARCHIVO PERMANENTE

<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> Auditoría Administrativa
<b>ENTE AUDITADO:</b> Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "RUTA 23"
<b>ÁREA:</b> Administrativa
<b>PERÍODO:</b> Enero – Diciembre 2013
<b>DIRECCIÓN:</b> Parroquia Luz de America Av. 10 de Agosto a pocos metros de la Gasolinera Petro World.

4.1.2. Índice de auditoría

IA

**COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL  
“RUTA 23”**

**Tabla N° 17  
Índice de Auditoría**

<b>SIGLAS</b>	<b>REPRESENTACIÓN</b>
AP	<u>ARCHIVO PERMANENTE</u>
IA	Índice de auditoría
HM	Hoja de marcas
F1	<u>FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR</u>
PA	Programas de auditoría
OT	Orden de trabajo
NA	Notificación de auditoría
IG	Información general
PP	Planificación preliminar
IVP	Informe de visita preliminar
AC	<u>ARCHIVO CORRIENTE</u>
F2	<u>FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</u>
P1	Análisis FODA
P2	Evaluación de la misión y visión
IPE	Informe planificación específica
F3	<u>FASE III: EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA</u>
CI	Cuestionarios de control interno
MP	Matriz de ponderación
AI	Aplicación de indicadores
ICI	Informe de control interno
HH	Hoja de hallazgos
IA	Informe de auditoría

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4.1.3. Hoja de marcas

**HM**

**COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL  
“RUTA 23”  
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA – AÑO 2013**

**Tabla N° 18  
Hoja de Marcas**

<b>CONCEPTOS</b>	<b>SIMBOLOGÍA</b>
Sumatoria	$\Sigma$
Debilidad	<b>D</b>
Procedimiento examinado, razonable	$\surd$
Procedimiento examinado, no razonable	$\chi$
Operación correcta	<b>O</b>
Operación incorrecta	$\emptyset$
Operación con demora	<b>D</b>
Cumple política	<b>P</b>
No cumple política	<b>P</b>
Pendiente de registro	$\gg$
Analizado	$\textcircled{C}$
Confrontado con libros	$\text{¥}$
Cotejado con documentos	$\text{§}$

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

## 4.2. FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

**F1**

### 4.2.1. Programa de Auditoría Fase I

#### FASE I

**Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”  
Auditoría Administrativa  
Planificación Preliminar  
Programa de Auditoría**

#### Objetivo:

- Obtener información básica acerca de la Cooperativa, con el propósito de utilizar en la ejecución de las fases de la Auditoría Administrativa.

**Tabla N° 19  
Programa de Auditoría Fase I**

N°	PROCEDIMIENTO	REF./P.T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realice una carta al gerente con el fin de dar a conocer el trabajo a realizar y solicitar facilidades para la obtención de la información pertinente.	NA	A.L.V.Y.	23/04/2015
2	Cree el archivo permanente de la Auditoría Administrativa. <ul style="list-style-type: none"><li>• Información General</li></ul>	IG <sub>1/5</sub>	A.L.V.Y.	24/04/2015
3	Elabore el memorando de planificación preliminar.	PP <sub>1/4</sub>	A.L.V.Y.	25/04/2015
4	Elabore el informe correspondiente a la primera fase.	IVP <sub>1/3</sub>	A.L.V.Y.	26/04/2015

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### **4.2.2. Revisión de archivos y papeles de trabajo**

Una vez enviada la orden de trabajo y antes de iniciar la auditoría administrativa, el jefe de equipo y sus auditores operativos responsables de ejecutar el trabajo, preparan el plan específico correspondiente. Para dar cumplimiento a esta tarea se revisó cuidadosamente el archivo permanente y archivo corriente que posee la secretaria de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”. Este mecanismo nos ha permitido familiarizarnos con los procesos administrativos, financieros y sus operaciones.

#### 4.2.3. Contrato de trabajo

CT

Comparecientes:

En la ciudad de Santo Domingo, el 02 de enero del 2015, la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”, que en adelante se le denominará Contratante, representada por su Gerente Sr. José Tapia Matute, y por otra parte el Equipo de Auditoría a la que en adelante se denominará Contratista, convienen en celebrar el presente contrato de Prestación de Servicios de Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23” de la Ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, por el período Enero – Diciembre 2013, conteniendo las siguientes cláusulas:

#### **PRIMERA: ANTECEDENTES**

La parte Contratista, presentó un oficio al Gerente de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23” para solicitar me brinde la apertura necesaria para realizar mi trabajo de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA, siendo su respuesta favorable, por lo que puse en marcha el presente trabajo.

#### **SEGUNDA: OBJETO DEL CONTRATO**

Por medio del presente contrato, el Contratista se compromete con la empresa Contratante, a realizar la Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”, a través de la revisión y evaluación del control interno, actividades que se llevarán a cabo con esmero y eficacia. El examen a practicarse y sus resultados se concluirá con la presentación del informe correspondiente de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y demás procedimientos considerados necesarios el mismo que será de conocimiento y uso exclusivo del Gerente de la empresa Contratante, para efecto de lo anterior, el Contratante proporcionará al Contratista los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo custodia hasta la terminación de este contrato.

### **TERCERA: TERMINACIÓN**

Las partes convienen en que se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento. El incumplimiento a lo establecido en el presente contrato dará motivo a su rescisión y a la aplicación de las disposiciones legales correspondientes.

Ana Lucía Verdezoto Yuquilema  
**Responsable**

Sr. José Tapia Matute  
**Gerente COOP. Transporte de Pasajeros  
Interprovincial “RUTA 23”**

#### 4.2.4. Orden de trabajo

OT

Riobamba, 21 de enero de 2015

Srta.

Ana Lucía Verdezoto Yuquilema

**AUTORA DE LA TESIS**

Ciudad.-

Por medio del presente, me permito disponer a Ud. Procesa a la realización de la Auditoría Administrativa al Nivel Directivo (Presidente del Consejo de Administración), Nivel de Control (Presidente de Vigilancia) y Nivel Ejecutivo (Gerente) de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23” de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas; por el período 2013, para lo cual designo a su persona como jefe de equipo.

Esta auditoría tiene los siguientes objetivos:

- Establecer el grado de cumplimiento de las leyes, disposiciones legales, reglamentos que rigen los distintos procesos que maneja la cooperativa.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos empresariales y la aplicación de manuales y procedimientos a los departamentos de la cooperativa.
- Verificar los adecuados procedimientos de control interno establecidos para llevar a cabo cada una de las funciones dentro de este proceso.
- Verificar la aplicación de indicadores para medir el nivel de eficiencia, eficacia, economía y calidad dentro de la cooperativa.
- Desarrollar un informe final de auditoría asegurando que los comentarios, conclusiones y recomendaciones dadas sean aplicados a la cooperativa dentro el área de estudio.

En esta auditoría se examinarán las Áreas Administrativas y de Control, el tiempo para la ejecución de la misma será de 54 días laborables.

Atentamente,

Dr. Alberto Patricio Robalino

**DIRECTOR DE TESIS**

**SUPERVISOR**

**4.2.5. Notificación de auditoría**

**NA**

Riobamba, 28 de enero de 2015

Sr.

José Tapia Matute

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS  
INTERPROVINCIAL “RUTA 23”**

Ciudad.-

De mi consideración:

Por medio del presente, me permito notificar a Ud. Y por intermedio al Consejo de Administración de la Cooperativa, es inicio de la Auditoría Administrativa del período 2013, la misma que iniciara el día de hoy y tendrá una duración de 86 días, conforme lo dispuesto en la orden de trabajo N° 1.

Los directivos sujetos al examen serán el Presidente Administrativo, Presidente de Vigilancia y el Gerente, por cuanto el equipo de auditores considera que son los principales encargados de la gestión dentro de la empresa.

Por tal motivo solicito a usted la colaboración necesaria para la ejecución de la misma así como proveer al equipo de auditores la información necesaria.

Atentamente,

Dr. Alberto Patricio Robalino  
DIRECTOR DE TESIS  
SUPERVISOR

#### 4.2.6. Información general

**IG<sub>1/5</sub>**

#### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre: Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”.

Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas.

Cantón: Santo Domingo.

Parroquia: Luz de América.

Teléfono: 02 (2) 722-340

RUC: 1790909115001

Dirección: Av. 10 de Agosto a pocos metros de la Gasolinera Petro World.

E – mail: ruta23cooperativa@hotmail.com

Parque automotor: 20 vehículos.

#### **RESEÑA HISTÓRICA**

La Pre cooperativa RUTA 23 fue fundada el 10 de Agosto de 1.984 en el recinto Luz de América, Km. 23 vía a Quevedo, debido a que la comunidad no tenía un buen servicio de transporte acorde a sus necesidades. Las primeras unidades fueron camionetas que transportaban pasajeros de Luz de América a Santo Domingo y viceversa.

El 24 de Octubre de 1.984, con la asesoría del periodista Gonzalo Muñoz Gómez, formaron la primera directiva.

El 13 de Abril de 1.985 se elige a la DIRECTIVA PROVISIONAL, para tramitar la personería jurídica, así conformada:

- PRESIDENTE Sr. José Vicente Herrera
- TESORERO Sr. Segundo Carrión

- SECRETARIO Sr. Francisco León
- 1ER. VOCAL Sr. Humberto Parraga
- 2DO. VOCAL Sr. Víctor Manuel Carpio
- 3ER. VOCAL Sr. Julio González

IG<sub>2/5</sub>

Al cabo de dos años con Acuerdo Ministerial # 2710 el 02-Diciembre-1986 se obtiene la Personería Jurídica alcanzando el grado de COOPERATIVA, cuya Secretaría estaba a cargo del Sr. Francisco León Vines, en aquel entonces la organización operaba con 13 pequeñas busetas cuyos propietarios fueron los Trece Socios Fundadores, de los cuales hasta la presente fecha se mantiene en la lucha únicamente el Compañero Jacinto García Patiño.

- |                           |                                     |
|---------------------------|-------------------------------------|
| • Castro Sánchez Jorge    | • Parraga Castro Humberto           |
| • Cantos Mora Joel        | • García Patiño Jacinto<br>(Actual) |
| • Carrión Torres Segundo  | • Muñoz Galarraga Francisco         |
| • Macías Ponce Mábito     | • Chimbo Criollo José               |
| • Burneo Carrión Octavio  | • Carpio Ubidia Víctor              |
| • Patiño Fernández Manuel | • Viteri Cáceres Jorge              |
| • Herrera Corrales José   |                                     |

La primera secretaria básica de la Cooperativa fue la Srta. Viviana Moreira (1987 y 1988).

El 11 de Abril de 2.011 según acuerdo # 0035-OASC-11 obtiene la Reforma de sus Estatutos cambiando la modalidad del servicio de Intraprovincial a Interprovincial.

Esta filosofía y firme voluntad de servicio han llevado a nuestra Cooperativa de Transporte “Ruta 23” al sitio en el que se encuentra, los logros conseguidos por las dirigencias, no hubieran sido posibles sin el apoyo mancomunado de todos y cada uno de ustedes compañeros socios, vaya por ello un sincero agradecimiento por su contribución permanente al engrandecimiento de nuestra querida Cooperativa y por el apoyo decidido para sus Dirigentes.

Han transcurrido 27 AÑOS desde su Fundación y hoy la Cooperativa “RUTA 23” cuenta con 20 Unidades y por ende con 20 SOCIOS Y SOCIAS que con esfuerzo constante, han logrado mejorar la imagen y el servicio para los usuarios. Presta servicio Interparroquial en las siguientes frecuencias:

- Luz de América
- Patricia Pilar
- El Cóngoma
- Puerto Limón
- Nuevo Israel
- Agua Clara
- Avispa Chila
- Chinope
- Los Naranjos
- Mirador del Baba
- El Esfuerzo
- Milton Murillo, etc

Mediante la cooperación y ayuda mutua de todos sus asociados, han logrado adquirir 4 unidades CERO KILOMETROS y financian toda unidad desde el modelo 1.998 en adelante, mediante un proyecto de renovación de parque automotor elaborado para 4 años.

## **MISIÓN**

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”, es una Operadora de Transporte, que realiza en forma permanente el servicio Interprovincial de Transporte de Pasajeros, desde la ciudad de Santo Domingo, y ciudades que la cooperativa tiene sus rutas y frecuencias, con sus respectivos retornos con unidades motorizadas en perfectas condiciones mecánicas, con confort, eficiencia y pensando siempre en satisfacer las necesidades de servicio de los usuarios a los que a diario servimos.

## **VISIÓN**

Ser una operadora de Transporte Interprovincial de pasajeros, competitiva por excelencia, con modernas unidades, cómodas y confortables, con el fin de dar un óptimo servicio a la colectividad del cantón Santo Domingo, provincia y país entero, estableciendo siempre como política institucional LA SEGURIDAD, EL CONFORT,

Y EFICIENCIA, de acuerdo con los planes y políticas institucionales y disposiciones de los órganos de Tránsito competentes, cumpliendo con los principios constitucionales del “BUEN VIVIR”.

### **OBJETO SOCIAL**

La Cooperativa tendrá como objeto social, la prestación del servicio de transporte en la modalidad de Interprovincial con eficiencia y responsabilidad, con la conducción de choferes profesionales, en vehículos tipo buses de conformidad con la autorización conferida por la Autoridad de Transporte y Tránsito competente, a cambio de una contraprestación económica o tarifa que permita el sustento diario de los socios y sus familias en busca de su desarrollo social y económico.

### **DE LOS OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS**

**Art. 1.- OBJETIVOS.-** A más de lo dispuesto en el Estatuto Social de la Cooperativa, esta regirá por los siguientes objetivos complementarios:

1. Buscar el continuo mejoramiento del transporte Interprovincial de Pasajeros dentro de la Cooperativa, para lo cual sus directivos realizarán evaluaciones periódicas, del sistema de trabajo de sus unidades, personal administrativo y choferes, con el fin de mejorar el servicio a nuestros usuarios de acuerdo con el permiso de operación dado a la organización.
2. Vigilar que los vehículos de los cooperados que son parte de la Cooperativa, se encuentren en buen estado mecánico, y de presentación, reuniendo siempre las condiciones de seguridad para brindar un servicio de calidad.

### **VALORES Y PRINCIPIOS**

La cooperativa, en el ejercicio de sus actividades, además de los principios constantes en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y las prácticas de buen gobierno cooperativo que constarán en el Reglamento Interno, cumplirá con los siguientes principios:

- Membrecía abierta y voluntaria

- Control democrático de los miembros
- Participación económica de los miembros
- Autonomía e independencia
- Educación, formación e información
- Cooperación entre cooperativas
- Compromiso con la comunidad

La cooperativa no concederá privilegios a ninguno de sus socios, ni aún a pretexto de ser directivo, fundador o benefactor, ni los discriminará por razones de género, edad, etnia, religión o de otra naturaleza.

### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Nivel Directivo:</b>  | * Asamblea General de Socios   |
|                          | * Consejo de Administración  |
| <b>Nivel de Control:</b> | * Consejo de Vigilancia  |
| <b>Nivel Ejecutivo:</b>  | * Gerencia   |
| <b>Nivel de Apoyo:</b>   | * Comisión de educación, asuntos sociales, licitaciones y adjudicaciones |
|                          | * Comisión de accidentes, turnos-rutas y frecuencias                     |
|                          | * Comisión de crédito  |
| <b>Nivel Operativo:</b>  | * Contabilidad   |
|                          | * Secretaría   |
|                          | * Boletería  |
|                          | * Despacho   |
|                          | * Choferes   |
|                          | * Colaboradores  |

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR  
COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL  
“RUTA 23”**

**Tipo de Examen:** Auditoría Administrativa.  
**Período:** 1 de enero al 31 de diciembre de 2013  
**Responsable:** Ana Lucía Verdezoto Yuquilema

**1. ANTECEDENTES**

En la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” no se ha elaborado una Auditoría Administrativa.

La auditoría administrativa en la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”, se efectuará.

**2. MOTIVO DEL EXAMEN**

Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, por el período 2013, se realizara de conformidad a la orden de trabajo, emitida por el Dr. Patricio Robalino, en su calidad de Director de la presente investigación de tesis.

**3. OBJETIVOS DEL EXAMEN**

**General**

Realizar una Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, por el período 2013 que permita optimizar los procesos administrativos bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía.

**Específicos**

- Establecer el grado de cumplimiento de las leyes, disposiciones legales, reglamentos que rigen los distintos procesos que maneja la cooperativa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

- Verificar el cumplimiento de los objetivos empresariales y la aplicación de manuales y procedimientos a los departamentos de la cooperativa.
- Verificar los adecuados procedimientos de control interno establecidos para llevar a cabo cada una de las funciones dentro de este proceso.
- Verificar la aplicación de indicadores para medir el nivel de eficiencia, eficacia, economía y calidad dentro de la cooperativa.
- Desarrollar un informe final de auditoría asegurando que los comentarios, conclusiones y recomendaciones dadas sean aplicados a la cooperativa dentro el área de estudio.

#### **4. ALCANCE**

Esta investigación comprende la Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” de la ciudad de Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el período Enero - Diciembre 2013.

#### **5. CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y SU BASE LEGAL:**

##### **5.1. Conocimiento de la entidad**

Nombre: Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”.

Provincia: Santo Domingo de los Tsáchilas.

Cantón: Santo Domingo.

Parroquia: Luz de América.

Teléfono: 02 (2) 722-340

RUC: 1790909115001

Dirección: Av. 10 de Agosto a pocos metros de la Gasolinera Petro World.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

E – mail: ruta23cooperativa@hotmail.com

**PP<sub>3/4</sub>**

Parque automotor: 20 vehículos.

## **5.2. Base Legal**

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, aprobada mediante Acuerdo Ministerial # 2710 el 02-Diciembre-1986.

## **5.3. Principales Disposiciones Legales**

Las actividades y operaciones de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”, esta normada por las siguientes disposiciones legales citadas, tales como:

- Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Registro de Directivas de Organizaciones de la Economía Popular Y Solidaria Código de Documento: 204002419-8
- Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres.
- La Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres.
- Los consejos provinciales de Tránsito y Transporte Terrestres; y la Comisión de Tránsito.
- Acuerdo Ministerial # 2710.
- Estatuto de la cooperativa.
- Reglamento Interno.
- Registro Único de Contribuyentes RUC.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

## 6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PP<sub>4/4</sub>

- Nivel Directivo:**
- \* Asamblea General de Socios
  - \* Consejo de Administración
- Nivel de Control:**
- \* Consejo de Vigilancia
- Nivel Ejecutivo:**
- \* Gerencia
- Nivel de Apoyo:**
- \* Comisión de educación, asuntos sociales, licitaciones y adjudicaciones
  - \* Comisión de accidentes, turnos-rutas y frecuencias
  - \* Comisión de crédito
- Nivel Operativo:**
- \* Contabilidad
  - \* Secretaría
  - \* Boletería
  - \* Despacho
  - \* Choferes
  - \* Colaboradores

## 7. OBJETO SOCIAL

La Cooperativa tendrá como objeto social, la prestación del servicio de transporte en la modalidad de Interprovincial con eficiencia y responsabilidad, con la conducción de choferes profesionales, en vehículos tipo buses de conformidad con la autorización conferida por la Autoridad de Transporte y Tránsito competente, a cambio de una contraprestación económica o tarifa que permita el sustento diario de los socios y sus familias en busca de su desarrollo social y económico.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4.2.8. Informe de visita preliminar

**IVP<sub>1/3</sub>**

Sr. José Tapia Matute

#### **GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL “RUTA 23”**

Efectuada la visita previa a la cooperativa se determinó que la administración por objetivos requiere un organigrama estructural, pero la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” no lo posee en la actualidad, por lo que se propone la siguiente estructura.

Buscando responder al principio de segregación de funciones acorde a la jerarquía de cada dependencia, de acuerdo a los siguientes niveles administrativos.

- Nivel Directivo:**
- \* Asamblea General de Socios
  - \* Consejo de Administración
- Nivel de Control:**
- \* Consejo de Vigilancia
- Nivel Ejecutivo:**
- \* Gerencia
- Nivel de Apoyo:**
- \* Comisión de educación, asuntos sociales, licitaciones y adjudicaciones
  - \* Comisión de accidentes, turnos-rutas y frecuencias
  - \* Comisión de crédito
- Nivel Operativo:**
- \* Contabilidad
  - \* Secretaría
  - \* Boletería
  - \* Despacho
  - \* Choferes
  - \* Colaboradores

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Debilidad**

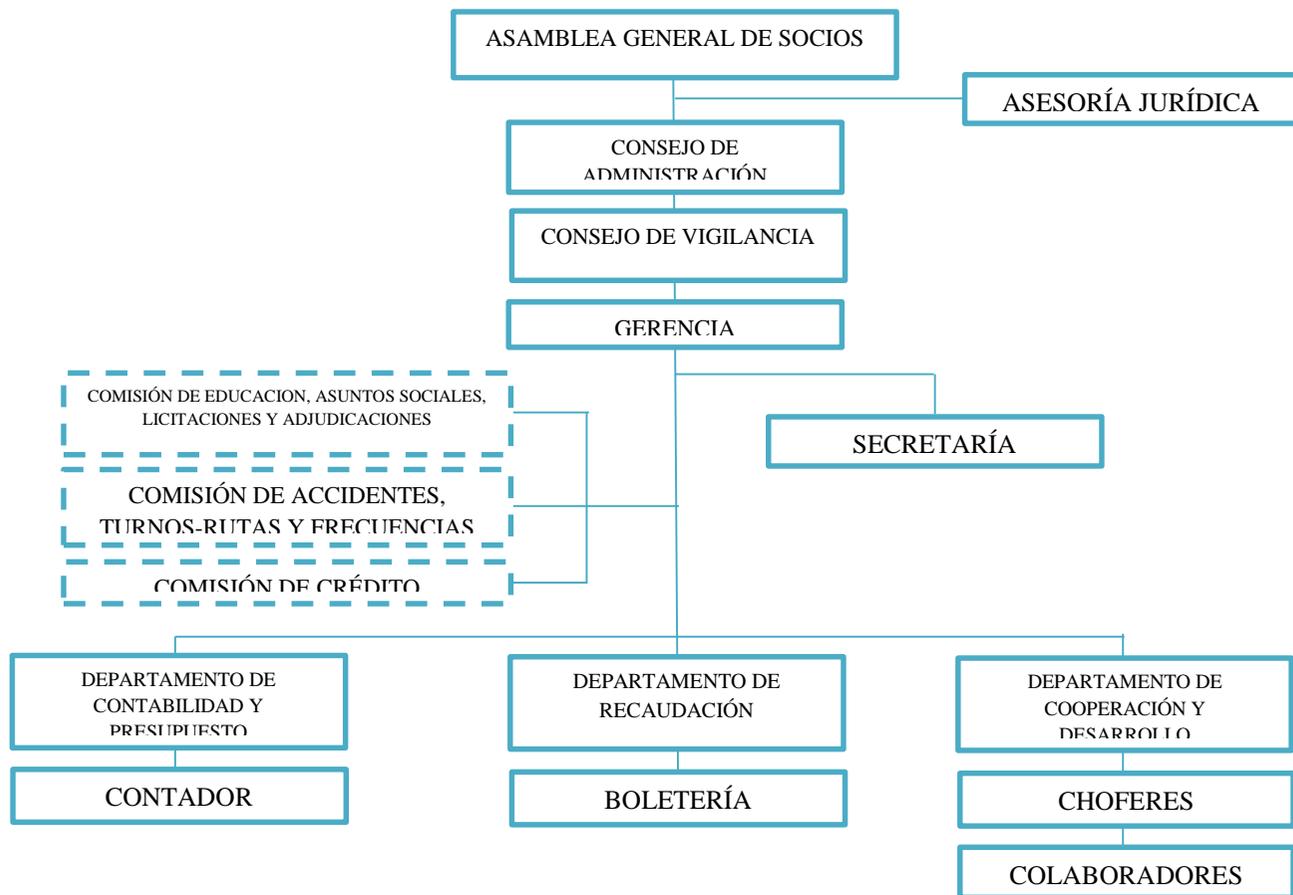
El organigrama de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” no muestra claramente los departamentos que existen en la entidad, las jerarquías, responsabilidades y canales de comunicación.

**Recomendación**

Cambiar el organigrama de la cooperativa con el objetivo de que se conozca las jerarquías, responsabilidades y canales de comunicación y así evitar la duplicidad de funciones y la pérdida de recursos (humanos, materiales, financieros y de tiempo) para lograr el crecimiento institucional deseado, considerar el organigrama estructural propuesto por esta auditoría.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Gráfico N° 12**  
**Propuesta de organigrama estructural “RUTA 23”**



	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

## ARCHIVO CORRIENTE

<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b> Auditoría Administrativa
<b>ENTE AUDITADO:</b> Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "RUTA 23"
<b>ÁREA:</b> Administrativa
<b>PERÍODO:</b> Enero – Diciembre 2013
<b>DIRECCIÓN:</b> Parroquia Luz de America Av. 10 de Agosto a pocos metros de la Gasolinera Petro World.

#### 4.3. FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

**F2**

##### 4.3.1. Programa de Auditoría Fase II

#### FASE II

**Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”  
Auditoría Administrativa  
Planificación Específica  
Programa de Auditoría**

#### Objetivo:

- Realizar un diagnóstico institucional y evaluar el control interno para determinar el grado de confianza y riesgo en cuanto a la planificación estratégica.

**Tabla N° 20  
Programa de Auditoría Fase II**

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF./P.T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Realice el análisis FODA	P1 <sub>1/8</sub>	A.L.V.Y.	30/04/2015
<b>2</b>	Desarrolle cuestionarios de control interno para medir su misión y visión.	P2 <sub>1/6</sub>	A.L.V.Y	08/05/2015
<b>3</b>	Realice el informe respecto a la evaluación de misión y visión.	IPA <sub>1/2</sub>	A.L.V.Y.	12/05/2015

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

### 4.3.2. Análisis FODA

**P1<sub>1/10</sub>**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El análisis FODA tiene los siguientes objetivos:

- Conocer la realidad de la situación actual.
- Tiene la finalidad de concebir panoramas de cualquier ámbito de la organización.
- Visualizar la determinación de políticas para atacar debilidades y convertirlas en oportunidades.

**Tabla N° 21**  
**Matriz de Análisis FODA**

Análisis Internos	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numerosos usuarios.</li> <li>• Responsabilidad ambiental.</li> <li>• Responsabilidad social en cuanto al servicio.</li> <li>• Recursos propios.</li> <li>• Diversidad de recorridos.</li> <li>• Presencia de 25 años en el mercado santodomingueño (Desde 1984).</li> <li>• Ubicación estratégica de la oficina y las unidades de transporte.</li> <li>• Personal calificado con experiencia operacional en el manejo de las unidades de transporte.</li> <li>• Cuenta con un seguro para auxilio de los socios que sufrieren accidentes en el trabajo.</li> <li>• Conocimiento de las leyes de tránsito por parte del conductor para la seguridad de su vida y la de los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta código de comportamiento.</li> <li>• Inexistencia de organigrama estructural.</li> <li>• Funciones incompatibles.</li> <li>• No existe rotación del personal.</li> <li>• No se analizan los conocimientos para contratar.</li> <li>• Falta de capacitación de los socios en atención al cliente y administrativo.</li> <li>• No se determinan objetivos por área para clasificar riesgos.</li> <li>• Desconocimiento de indicadores.</li> </ul>
Análisis Externos	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo Gubernamental con el Plan de Chatarrización.</li> <li>• Aplicación de nuevas tecnologías.</li> <li>• Aprovechar el parque automotor de acuerdo al número de unidades aprobadas por la Comisión Provincial del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de Santo Domingo.</li> <li>• Implementar planes de capacitación a los socios en atención al cliente (Personal operativo).</li> <li>• Aprovechar las frecuencias asignadas.</li> <li>• Limitar la creación de nuevas compañías de transporte en la provincia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos elevados en los repuestos automotrices.</li> <li>• Impuestos a los automotores (Impuestos fiscales).</li> <li>• Limite en socios.</li> <li>• Recesión de la economía por la mala implementación de políticas macroeconómicas en el sector.</li> <li>• Cambios de leyes de tránsito.</li> <li>• Falta de apoyo del Consejo de Tránsito y la Policía Nacional en el control de tránsito en la ciudad.</li> <li>• Alto número de competidores.</li> </ul>

Fuente: Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23".

Elaborado por: Autora

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4.3.2.1. Matriz de Correlación de Fortalezas y Oportunidades

**P1<sub>2/10</sub>**

Esta matriz permitirá la relación entre los factores internos y externos y priorizar los hechos o tendencias más importantes que cooperan al logro de los objetivos de la institución o favorecen su desarrollo; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a la siguiente calificación:

1. Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
2. Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad = 1
3. Si la fortaleza y la oportunidad tienen mediana relación = 3

**Tabla N° 22**

**Matriz de Correlación (Fortalezas y Oportunidades)**

F O	F1 Numerosos usuarios.	F2 Responsabilidad ambiental.	F3 Responsabilidad social en cuanto al servicio.	F4 Recursos propios.	F5 Diversidad de recorridos.	F6 Presencia de 25 años en el mercado santodomin-gueño (Desde 1984).	F7 Ubicación estratégica de la oficina y las unidades de transporte.	F8 Personal calificado con experiencia operacional en el manejo de las unidades de transporte.	F9 Cuenta con un seguro para auxilio de los socios que sufrieren accidentes en el trabajo.	F10 Conocimiento de las leyes de tránsito por parte del conductor para la seguridad de su vida y la de los usuarios.	TOTAL
<b>O1</b> Apoyo Gubernamental con el Plan de Chatarrización.	1	5	3	1	1	1	1	1	1	3	18
<b>O2</b> Aplicación de nuevas tecnologías.	1	1	1	5	3	3	1	5	1	1	22
<b>O3</b> Aprovechar el parque automotor de acuerdo al número de unidades aprobadas por la Comisión Provincial del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de Santo Domingo.	5	1	5	1	3	1	1	1	1	1	20
<b>O4</b> Implementar planes de capacitación a los socios en atención al cliente (Personal operativo).	5	1	5	1	1	1	1	5	1	1	22
<b>O5</b> Aprovechar las frecuencias asignadas.	3	1	5	1	5	1	3	3	1	1	24
<b>O6</b> Limitar la creación de nuevas compañías de transporte en la provincia.	5	3	3	1	3	1	1	1	1	1	20
<b>TOTAL</b> Σ	20	12	22	10	16	8	8	16	6	8	126

**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”.

**Elaborado por:** Autora

Σ Sumaria

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4.3.2.2. Matriz de Correlación Debilidades y Amenazas

**P1<sub>3/10</sub>**

Esta matriz permitirá la relación entre las variables internas y externas, priorizar los hechos o tendencias más relevantes que dificultan el desarrollo operativo de la institución; para la cual la ponderación se realizará de acuerdo a la siguiente calificación:

Si la debilidad tiene relación con la amenaza =5

Si la debilidad no tiene relación con la amenaza = 1

Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación =3

**Tabla N° 23**  
**Matriz de Correlación (Debilidades y Amenazas)**

<b>D</b> <b>A</b>	<b>D1</b> Falta código de comportamiento	<b>D2</b> Inexistencia de organigrama estructural.	<b>D3</b> Funciones incompatibles	<b>D4</b> No existe rotación del personal.	<b>D5</b> No se analizan los conocimientos para contratar.	<b>D6</b> Falta de capacitación de los socios en atención al cliente y administrativo.	<b>D7</b> No se determinan objetivos por área para clasificar riesgos.	<b>D8</b> Desconocimiento de indicadores.	<b>TOTAL</b>
<b>A1</b> Costos elevados en los repuestos automotrices.	1	1	1	1	3	1	1	1	10
<b>A2</b> Impuestos a los automotores (Impuestos fiscales).	1	1	1	1	3	1	1	1	10
<b>A3</b> Limite en socios.	1	5	3	1	1	3	1	1	16
<b>A4</b> Recesión de la economía por la mala implementación de políticas macroeconómicas en el sector.	1	1	1	1	1	1	1	1	8
<b>A5</b> Cambios de leyes de tránsito.	1	1	1	3	1	3	1	1	12
<b>A6</b> Falta de apoyo del Consejo de Tránsito y la Policía Nacional en el control de tránsito en la ciudad.	5	1	1	1	3	1	1	1	14
<b>A7</b> Alto número de competidores.	1	1	1	1	5	1	1	5	16
<b>TOTAL Σ</b>	11	11	9	9	17	11	7	11	86

Fuente: Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23".

Elaborado por: Autora

**Σ Sumaria**

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

### 4.3.2.3. Matriz Priorizada FODA

**P14/10**

Esta matriz nos permite observar tanto los factores internos como externos de la empresa y es así que las fortalezas y oportunidades coadyuvan al desarrollo de la cooperativa, como también se muestran las debilidades y amenazas que obstaculizan el normal desenvolvimiento de actividades.

**Tabla N° 24**  
**Matriz Priorizada FODA**

CÓDIGO	VARIABLE
<b>FORTALEZAS</b>	
<b>F3</b>	Responsabilidad social en cuanto al servicio.
<b>F1</b>	Numerosos usuarios.
<b>F8</b>	Personal calificado con experiencia operacional en el manejo de las unidades de transporte.
<b>F5</b>	Diversidad de recorridos.
<b>F2</b>	Responsabilidad ambiental.
<b>F4</b>	Recursos propios.
<b>F10</b>	Conocimiento de las leyes de tránsito por parte del conductor para la seguridad de su vida y la de los usuarios.
<b>F6</b>	Presencia de 25 años en el mercado santodomingueño (Desde 1984).
<b>F7</b>	Ubicación estratégica de la oficina y las unidades de transporte.
<b>F9</b>	Cuenta con un seguro para auxilio de los socios que sufrieren accidentes en el trabajo.
<b>DEBILIDADES</b>	
<b>D5</b>	No se analizan los conocimientos para contratar.
<b>D8</b>	Desconocimiento de indicadores.
<b>D6</b>	Falta de capacitación de los socios en atención al cliente y administrativo.
<b>D2</b>	Inexistencia de organigrama estructural.
<b>D1</b>	Falta código de comportamiento.
<b>D4</b>	No existe rotación del personal.
<b>D3</b>	Funciones incompatibles.
<b>D7</b>	No se determinan objetivos por área para clasificar riesgos.
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>O5</b>	Aprovechar las frecuencias asignadas.
<b>O4</b>	Implementar planes de capacitación a los socios en atención al cliente (Personal operativo).
<b>O2</b>	Aplicación de nuevas tecnologías.
<b>O3</b>	Aprovechar el parque automotor de acuerdo al número de unidades aprobadas por la Comisión Provincial del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de Santo Domingo.
<b>O6</b>	Limitar la creación de nuevas compañías de transporte en la provincia.
<b>O1</b>	Apoyo Gubernamental con el Plan de Chatarrización.
<b>AMENAZAS</b>	
<b>A7</b>	Alto número de competidores.
<b>A3</b>	Limite en socios.
<b>A6</b>	Falta de apoyo del Consejo de Tránsito y la Policía Nacional en el control de tránsito en la ciudad.
<b>A5</b>	Cambios de leyes de tránsito.
<b>A1</b>	Costos elevados en los repuestos automotrices.
<b>A2</b>	Impuestos a los automotores (Impuestos fiscales).
<b>A4</b>	Recesión de la economía por la mala implementación de políticas macroeconómicas en el sector.

Fuente: Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23".

Elaborado por: Autora

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4.3.2.4. Perfil estratégico interno

**P15/10**

**Tabla N° 25**  
**Perfil Estratégico Interno**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
D5	No se analizan los conocimientos para contratar.	•				
D8	Desconocimiento de indicadores.	•				
D6	Falta de capacitación de los socios en atención al cliente y administrativo.	•	•			
D2	Inexistencia de organigrama estructural.		•			
D1	Falta código de comportamiento.		•			
D4	No existe rotación del personal.	•	•			
D3	Funciones incompatibles.		•			
D7	No se determinan objetivos por área para clasificar riesgos.		•			
F3	Responsabilidad social en cuanto al servicio.			•		
F1	Numerosos usuarios.					•
F8	Personal calificado con experiencia operacional en el manejo de las unidades de transporte.					•
F5	Diversidad de recorridos.				•	
F2	Responsabilidad ambiental.			•		
F4	Recursos propios.					•
F10	Conocimiento de las leyes de tránsito por parte del conductor para la seguridad de su vida y la de los usuarios.			•		
F6	Presencia de 25 años en el mercado santodomingueño (Desde 1984).					•
F7	Ubicación estratégica de la oficina y las unidades de transporte.				•	
F9	Cuenta con un seguro para auxilio de los socios que sufrieren accidentes en el trabajo.			•		
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		4	4	4	2	4
<b>PORCENTAJE</b>		22,22	22,22	22,22	11,11	22,22

Fuente: Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23".

Elaborado por: Autora

$\Sigma$  Sumaria

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

## Análisis

**P1<sub>6/10</sub>**

Para el perfil estratégico interno se determinó el 22,22% como grandes debilidades, como debilidades el 22,22%, mientras que las grandes fortalezas se encuentra en un 22,22% y las fortalezas en un 11,11% encontrando un equilibrio del 22,22% lo que indica que se ha manejado de manera proporcionada los dos aspectos para no ocasionar que las debilidades sean mayores a las fortalezas y no afecten a la consecución de objetivos.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4.3.2.5. Perfil estratégico externo

**P1<sub>7/10</sub>**

**Tabla N° 26**  
**Perfil Estratégico Externo**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
A7	Alto número de competidores.	•				
A3	Limite en socios.		•			
A6	Falta de apoyo del Consejo de Tránsito y la Policía Nacional en el control de tránsito en la ciudad.		•			
A5	Cambios de leyes de tránsito.		•			
A1	Costos elevados en los repuestos automotrices.		•			
A2	Impuestos a los automotores (Impuestos fiscales).		•			
A4	Recesión de la economía por la mala implementación de políticas macroeconómicas en el sector.		•			
O5	Aprovechar las frecuencias asignadas.				•	
O4	Implementar planes de capacitación a los socios en atención al cliente (Personal operativo).			•		
O2	Aplicación de nuevas tecnologías.				•	
O3	Aprovechar el parque automotor de acuerdo al número de unidades aprobadas por la Comisión Provincial del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de Santo Domingo.					•
O6	Limitar la creación de nuevas compañías de transporte en la provincia.				•	
O1	Apoyo Gubernamental con el Plan de Chatarrización.					•
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>PORCENTAJE</b>		7,69%	46,15%	7,69%	23,08%	15,38%

Fuente: Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23".

Elaborado por: Autora

**$\Sigma$  Sumaria**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Análisis:****P18/10**

Para el perfil estratégico externo se determinó el 7,69% como grandes amenazas, como amenazas el 46,15%, mientras que las grandes oportunidades se encuentra en un 15,38% y las oportunidades en un 23,08% encontrando un equilibrio del 7,69% lo que indica que se ha descuidado el factor externo (oportunidades) de manera comprometida con el cumplimiento de los objetivos institucionales para lo cual se debe trabajar en obtener más oportunidades y manejar las que ya se tiene para minimizar las amenazas como factor externo grave.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4.3.2.6. Matriz de medios internos

P1<sub>9/10</sub>

- 1 = Debilidad grave o Muy Importante  
 2 = Debilidad Menor  
 3 = Fortaleza Menor  
 4 = Fortaleza Importante

**Tabla N° 27**  
**Matriz de medios internos**

No.	FACTORES INTERNOS CLAVES	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Responsabilidad social en cuanto al servicio.	0,06	3	0,18
2	Numerosos usuarios.	0,06	3	0,18
3	Personal calificado con experiencia operacional en el manejo de las unidades de transporte.	0,06	3	0,18
4	Diversidad de recorridos.	0,05	3	0,15
5	Responsabilidad ambiental.	0,06	4	0,24
6	Recursos propios.	0,06	3	0,18
7	Conocimiento de las leyes de tránsito por parte del conductor para la seguridad de su vida y la de los usuarios.	0,05	3	0,15
8	Presencia de 25 años en el mercado santodomingueño (Desde 1984).	0,06	3	0,18
9	Ubicación estratégica de la oficina y las unidades de transporte.	0,06	3	0,18
10	Cuenta con un seguro para auxilio de los socios que sufrieren accidentes en el trabajo.	0,05	3	0,15
<b>DEBILIDADES</b>				
11	No se analizan los conocimientos para contratar.	0,06	1	0,06
12	Desconocimiento de indicadores.	0,06	2	0,12
13	Falta de capacitación de los socios en atención al cliente y administrativo.	0,05	1	0,05
14	Inexistencia de organigrama estructural.	0,06	2	0,12
15	Falta código de comportamiento.	0,04	2	0,08
16	No existe rotación del personal.	0,06	1	0,06
17	Funciones incompatibles.	0,05	1	0,05
18	No se determinan objetivos por área para clasificar riesgos.	0,05	1	0,05
<b>Total</b>		1	-	2,36

Fuente: Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23".

Elaborado por: Autora

#### Interpretación:

En base al resultado de 2.36; la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23", tiene más debilidades que fortalezas, de ahí que es importante para un mejor desarrollo de las actividades institucionales, se tomen acciones para mitigar las debilidades y establecer medidas correctivas que le permita solucionar las debilidades presentes aprovechando sus fortalezas, encaminadas al logro de los objetivos institucionales.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.E.	22/04/2015

#### 4.3.2.7. Matriz de medios externos

P1<sub>10/10</sub>

- 1 = Amenaza Importante
- 2 = Amenaza Menor
- 3 = Oportunidad Menor
- 4 = Oportunidad Importante

**Tabla N° 28**  
**Matriz de medios externos**

No.	FACTORES INTERNOS CLAVES	Ponderación	Clasificación	Resultado ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Aprovechar las frecuencias asignadas.	0,08	4	0,32
2	Implementar planes de capacitación a los socios en atención al cliente (Personal operativo).	0,07	3	0,21
3	Aplicación de nuevas tecnologías.	0,08	4	0,32
4	Aprovechar el parque automotor de acuerdo al número de unidades aprobadas por la Comisión Provincial del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial de Santo Domingo.	0,08	4	0,32
5	Limitar la creación de nuevas compañías de transporte en la provincia.	0,08	3	0,24
6	Apoyo Gubernamental con el Plan de Chatarrización.	0,08	4	0,32
<b>AMENAZAS</b>				
7	Alto número de competidores.	0,08	1	0,08
8	Limite en socios.	0,07	2	0,14
9	Falta de apoyo del Consejo de Tránsito y la Policía Nacional en el control de tránsito en la ciudad.	0,08	1	0,08
10	Cambios de leyes de tránsito.	0,08	2	0,16
11	Costos elevados en los repuestos automotrices.	0,08	1	0,08
12	Impuestos a los automotores (Impuestos fiscales).	0,07	1	0,07
13	Recesión de la economía por la mala implementación de políticas macroeconómicas en el sector.	0,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>-</b>	<b>2,41</b>

Fuente: Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23".

Elaborado por: Autora

#### Interpretación:

Luego de la evaluación de los factores externos se obtuvo como resultado ponderado 2,41; lo cual indica que la cooperativa se encuentra en un ambiente discrepante, en el que debe aprovechar las oportunidades transformándolas en herramientas y estrategias para hacer frente las amenazas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

### 4.3.3. Evaluación de la misión y visión

P2<sub>1/6</sub>

<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA MISIÓN</b>				
<b>ENTIDAD:</b> Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”				
<b>COMPONENTE:</b> Auditoría Administrativa				
<b>OBJETIVO:</b> Identificar si la misión de la empresa está notoriamente definida para que el personal administrativo, directivo y socios tenga la alineación a seguir.				
Nº	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Tiene la empresa un concepto de misión que exprese su razón de ser?	23	12	
2	¿La misión se mantiene presente entre el personal de la empresa?	5	30	<b>D1</b> Falta de socialización de la misión.
3	¿La misión orienta al personal directamente, con la idea de satisfacerlo?	25	10	
4	¿La alta dirección realiza todas las actividades requeridas para cumplir con la misión?	33	2	
5	¿La misión de la entidad está acorde a las actividades que se ejecuta por la cooperativa?	35	0	
6	¿Se evalúa de manera periódica que se cumpla con la misión en su totalidad?	9	26	<b>D2</b> No se realizan evaluaciones periódicas para el cumplimiento de la misión.
7	¿La misión es cambiante de acuerdo al paso del tiempo y según progresa la cooperativa?	31	4	
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		161	84	
<p><b><math>\Sigma</math></b> Sumaria</p> <p><b>D</b> Debilidad</p>				

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 29**  
**Calificación y ponderación de la misión**

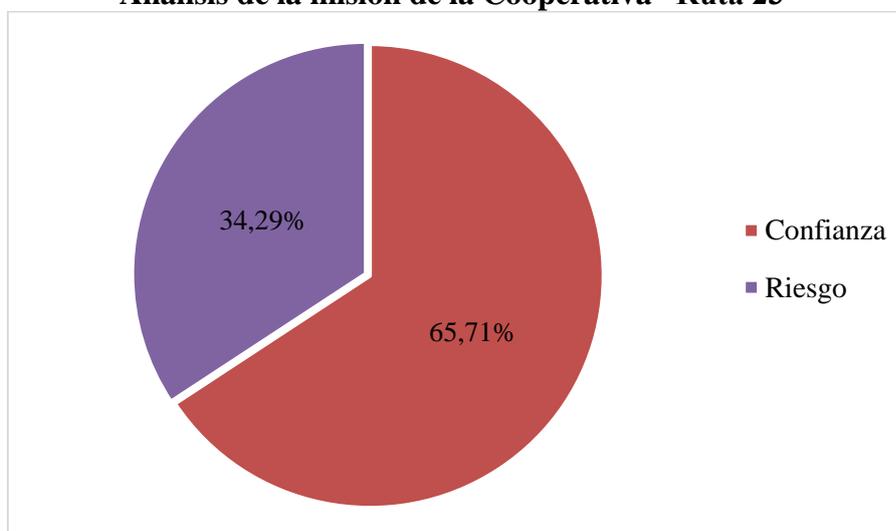
**P2/6**

<b>CONTROL INTERNO</b>		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		161
PONDERACIÓN TOTAL = PT		245
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$	$161/245 \times 100 =$	65,71%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$	$100\% - 65,71\% =$	34,29%

**Tabla N° 30**  
**Nivel de riesgo y confianza misión**

<b>Nivel de confianza</b>		
Bajo	<b>Moderado</b>	Alto
15% - 50%	<b>51% - 75%</b>	76% - 95%
85% - 50%	<b>49% - 25%</b>	24% - 5%
Alto	<b>Moderado</b>	Bajo
<b>Nivel de riesgo</b>		

**Gráfico N° 13**  
**Análisis de la misión de la Cooperativa “Ruta 23”**



**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”  
**Elaborado:** Autora de tesis

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

Luego de haber aplicado las respectivas encuestas al personal del área administrativa en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”, se pudo demostrar que el 65,71% de sus colaboradores conocen completamente la objetividad de la misión esto gracias a la correcta propagación y coordinación por parte de las dirigentes que buscan alcanzar los objetivos diseñados a largo plazo y limitadamente un 34,29% alude no tener conocimiento de la misma; por lo tanto indica que existe un nivel bastante alto en confianza el cual prueba un buen trabajo por parte del personal administrativo, sin embargo existe también un riesgo del 34,29% que desconoce la misión de la cooperativa, por lo que es necesario una mejor socialización para que todos tengan conocimiento de lo que se desea llegar a ser como entidad ya que presta un servicio muy importante a la sociedad.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LA VISIÓN

**P2<sub>4/6</sub>**

**ENTIDAD:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”

**COMPONENTE:** Auditoría Administrativa

**OBJETIVO:** Identificar si la visión con la que cuenta la cooperativa esta notoriamente definida para que el personal administrativo, directivo y socios tenga en la alineación a seguir.

N°	Cuestionario	Si	No	Observaciones
1	¿La visión se ha formulado en términos, particularmente del personal?	5	30	<b>D3</b> No existe pleno conocimiento.
2	¿El enunciado de visión contiene conceptos que involucran a sus diferentes partes interesadas?	25	10	
3	¿La visión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	15	20	<b>D4</b> No se difunde la visión.
4	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales, son congruentes con el contenido de la visión?	18	17	
5	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	23	12	
6	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores particularmente por el personal porque en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	30	5	
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		116	94	

**$\Sigma$**  Sumaria

**D** Debilidad

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 31**  
**Calificación y ponderación de la visión**

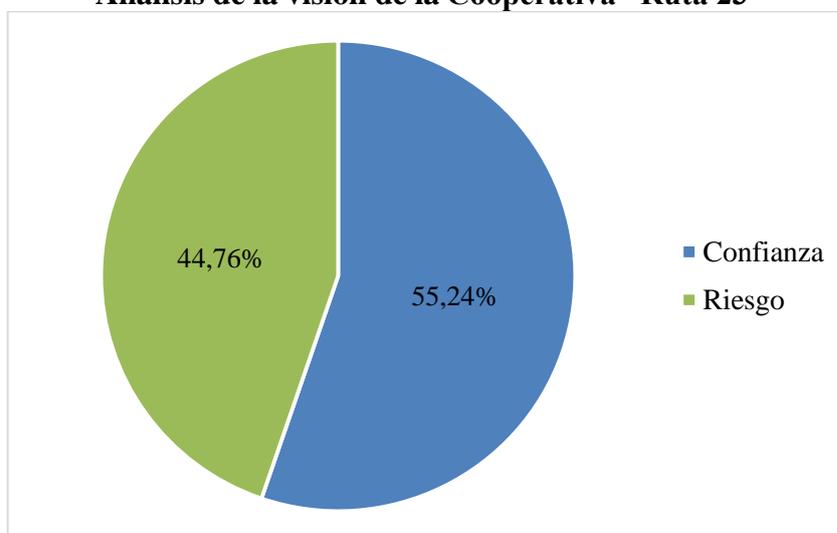
**P2<sub>5/6</sub>**

<b>CONTROL INTERNO</b>		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		116
PONDERACIÓN TOTAL = PT		210
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x 100	116/210*100 =	55,24%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 55,24% =	44,76%

**Tabla N° 321**  
**Nivel de riesgo y confianza visión**

<b>Nivel de confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b><i>Moderado</i></b>	<b>Alto</b>
<b>15% - 50%</b>	<b><i>51% - 75%</i></b>	76% - 95%
<b>85% - 50%</b>	<b><i>49% - 25%</i></b>	24% - 5%
<b>Alto</b>	<b><i>Moderado</i></b>	<b>Bajo</b>
<b>Nivel de riesgo</b>		

**Gráfico N° 14**  
**Análisis de la visión de la Cooperativa “Ruta 23”**



**Fuente:** Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”  
**Elaborado:** Autora de tesis

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

## **Análisis de la visión área administrativo, directivo y socios**

**P2<sub>6/6</sub>**

Luego de ejecutar las encuestas al personal administrativo, directivo y socios en la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”, se puede decir que el 55,24% de sus colaboradores tienen conocimiento de la visión, muy a pesar de que no tiene una adecuada propagación y coordinación por parte de los dirigentes, lo que puede afectar el resultado de los objetivos diseñados a largo plazo.

Lo anterior permite ratificar que existe un alto nivel de confianza (55,24%), situación que garantiza una buena labor por parte del personal administrativo, directivo – socios y su compromiso con la cooperativa por alcanzar los niveles proyectados, pero existe también un riesgo del 44,76% que representa un desconocimiento de la visión, por lo que se hace necesaria una mayor difusión de la visión, así como la necesidad de concienciar lo que se desea alcanzar en el futuro.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4.3.4. Informe planificación específica

IPA<sub>1/2</sub>

Sr. José Tapia Matute

#### **GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL “RUTA 23”**

Efectuado los cuestionarios correspondientes a la misión y visión al personal de la cooperativa se obtuvo información veraz y simbólica la cual permitió estar al tanto del entorno en el que se despliega la cooperativa.

Las dificultades expuestas en el transcurso de la realización de la fase de planificación específica en cuanto a los análisis profundamente atados a la superación de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” son de gran importancia por lo que se propone lo siguiente:

#### **ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA EL ESTATUTO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL “RUTA 23”**

##### **MISIÓN**

##### **Debilidad**

Falta de socialización de la misión de la empresa hacia el personal.

##### **Recomendación**

Propagar de manera eficiente y eficaz la razón de ser de la empresa por medio de publicaciones como afiches y trípticos, también haciendo uso de la tecnología mediante correos electrónicos para que así se conozca y se mantenga presente en todos los niveles jerárquicos, de manera que su servicio sea constante con el logro de los proyectos esenciales de la cooperativa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

## **VISIÓN**

**IPA<sub>2/2</sub>**

### **Debilidad**

No existe pleno conocimiento acerca de la visión de la cooperativa por la poca o mala difusión.

### **Recomendación**

Potenciar la difusión de la visión empresarial de manera virtual en capacitaciones al personal como también concienciarlos a donde se desea llegar en un futuro.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.E.	22/04/2015

#### 4.4. FASE III: EJECUCIÓN DEL TRABAJO

**F3**

##### 4.4.1. Programa de Auditoría Fase III

### FASE III

**Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "RUTA 23"  
Auditoría Administrativa  
Ejecución de Trabajo  
Programa de Auditoría**

#### Objetivo:

- Evaluar el control interno a través de los componentes del COSO I, con el fin de determinar las debilidades y obtener evidencia suficiente y susceptible.

**Tabla N° 33  
Programa de Auditoría Fase III**

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF./P.T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Evalué el control interno del área administrativa - directiva mediante el COSO, con matriz de riesgo y confianza.	CI <sub>1/31</sub>	A.L.V.Y.	15/05/2015
<b>2</b>	Determine la matriz de ponderación del control interno.	MP	A.L.V.Y.	22/05/2015
<b>3</b>	Aplice indicadores de gestión.	AI <sub>1/2</sub>	A.L.V.Y.	23/05/2015
<b>4</b>	Presenté el informe de control interno.	ICI <sub>1/4</sub>	A.L.V.Y.	24/05/2015
<b>5</b>	Elabore la hoja de hallazgos.	HH <sub>1/11</sub>	A.L.V.Y.	25/05/2015

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

## Matriz de riesgo y confianza

CI<sub>1/31</sub>

A continuación se describe la fórmula bajo el cual se determinó el nivel de confianza y riesgo inherente en los cuestionarios de Control Interno.

### Dónde:

NC= Nivel de confianza

CT = Calificación total

PT = Ponderación total

NR= Nivel de riesgo

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NR=NC-100$$

La ponderación para los cuestionarios de control interno se realizó de acuerdo a la siguiente matriz:

**Tabla N° 34**  
**Matriz de ponderación de riesgo y confianza**

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4.4.2. Evaluación del control interno

CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO				CI <sub>2/31</sub>	
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013					
COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL					
SUBCOMPONENTE: Integridad y Valores Éticos					
Nº	Preguntas	Si	No	Observaciones	
1	¿Cuenta la Cooperativa con un código de conducta?		X	D1	La Cooperativa no cuenta con un código de conducta.
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos, que contribuyan al desempeño de la Cooperativa?		X	D2	No existen pronunciamientos acerca de los valores éticos dentro de la Cooperativa.
3	¿Conservan comunicación y fortalecimiento sobre temas éticos y de conducta?	X			
4	¿Ven a algún directivo como persona a imitar?	X			
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	X			
6	¿El ambiente laboral es agradable dentro de la Cooperativa?	X			
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		4	2		
<p><math>\Sigma</math> Sumaria</p> <p><b>D</b> Debilidad</p>					

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 35**  
**Calificación y ponderación**  
**Integridad y valores éticos**

<b>CI<sub>3/31</sub></b>
--------------------------

CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		4
PONDERACIÓN TOTAL = PT		6
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x 100	4/6*100 =	66,67%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 66,67% =	33,33%

**Tabla N° 36**  
**Nivel de riesgo y confianza**

Nivel de confianza		
Bajo	<i>Moderado</i>	Alto
15% - 50%	<i>51% - 75%</i>	76% - 95%
85% - 50%	<i>49% - 25%</i>	24% - 5%
Alto	<i>Moderado</i>	Bajo
Nivel de riesgo		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**SUBCOMPONENTE:** Integridad y Valores Éticos

Al demostrar compromiso con la integridad y valores éticos se establece un nivel de confianza del 66,67% cuyo porcentaje indica que si se han establecido y cumplido ciertos valores dentro de la Cooperativa y un riesgo bajo del 33,33% a falta de un código de conducta.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2105
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI4/31**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**SUBCOMPONENTE:** Compromiso por la Competencia Profesional

Nº	Preguntas	Si	No	Observaciones
<b>1</b>	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden cada puesto de trabajo?	X		<b>D3</b> Existe un documento que esta desactualizado con las funciones, análisis de competencias y puestos de trabajo.
<b>2</b>	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos?	X		
<b>3</b>	¿La Cooperativa se preocupa por la formación profesional?		X	<b>D4</b> No se establecen políticas para el desarrollo profesional de los empleados.
<b>4</b>	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la Cooperativa?		X	<b>D5</b> No existe deseo de superación.
<b>5</b>	¿Sus habilidades son valoradas en la Cooperativa?	X		
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		3	2	

**$\Sigma$**  Sumaria

**D** Debilidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/042015

**Tabla N° 37**  
**Calificación y ponderación**  
**Compromiso por la competencia profesional**

**CI5/31**

CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		3
PONDERACIÓN TOTAL = PT		5
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$	$3/5 * 100 =$	60%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$	$100\% - 60\% =$	40%

**Tabla N° 38**  
**Nivel de riesgo y confianza**

Nivel de confianza		
Bajo	<i>Moderado</i>	Alto
15% - 50%	<i>51% - 75%</i>	76% - 95%
85% - 50%	<i>49% - 25%</i>	24% - 5%
Alto	<i>Moderado</i>	Bajo
Nivel de riesgo		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**SUBCOMPONENTE:** Compromiso por la Competencia Profesional

El subcomponente de compromiso por la competencia profesional se encuentra en un nivel moderado de confianza del 60%, lo que demuestra que no es de interés de los directivos la superación profesional o empírica y así se cae en un riesgo del 40%.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI6/31**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**SUBCOMPONENTE:** Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿La Presidencia al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?		X	<b>D6</b> Si de manera mínima y en ocasiones busca asesoramiento.
<b>2</b>	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?	X		
<b>3</b>	¿Existen rotación de personal en las funciones operativas, de contabilidad, proceso de datos?		X	<b>D7</b> Los puestos de trabajo no son rotativos.
<b>4</b>	¿La información financiera es controlada por la administración?	X		
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		2	2	

**$\Sigma$**  Sumaria  
**D** Debilidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 39**  
**Calificación y ponderación**  
**Filosofía administrativa y estilo de operación**

<b>CI<sub>7/31</sub></b>
--------------------------

CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		2
PONDERACIÓN TOTAL = PT		4
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$	$2/4 * 100 =$	50%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$	$100\% - 50\% =$	50%

**Tabla N° 40**  
**Nivel de riesgo y confianza**

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**SUBCOMPONENTE:** Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

El subcomponente de Filosofía Administrativa y Estilo de Operación se encuentra en un nivel bajo en confianza con un porcentaje del 50% lo cual indica que las decisiones que se toman respecto a puestos de trabajo, riesgos y beneficios entre otras no son las más convenientes para la cooperativa por lo tanto el riesgo es alto con un 50% en porcentaje.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI8/31**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL  
**SUBCOMPONENTE:** Estructura Administrativa

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿La estructura organizacional es apropiada?		X	<b>D8</b> No es apropiada.
<b>2</b>	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y dependencia?		X	<b>D9</b> La estructura organizativa no se actualizado de acuerdo a la ley por lo que no es acto para su difusión.
<b>3</b>	¿La definición de responsabilidades de los empleados es adecuada?	X		
<b>4</b>	¿Los principales directivos reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?		X	<b>D10</b> No tienen formación o especialización solo la vasta experiencia.
<b>5</b>	¿Hay empleados con las competencias requeridas para ocupar los puestos de trabajo?	X		
<b>6</b>	¿Hay empleados con capacidad de dirección y supervisión?		X	<b>D11</b> No existe el debido interés por capacitarse y auto educarse en este aspecto.
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		2	4	

**$\Sigma$**  Sumaria  
**D** Debilidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 41**  
**Calificación y ponderación**  
**Estructura administrativa**

**CI<sub>9/31</sub>**

<b>CONTROL INTERNO</b>		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		2
PONDERACIÓN TOTAL = PT		6
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x 100	2/6*100 =	33,33%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 33,33% =	66,67%

**Tabla N° 42**  
**Nivel de riesgo y confianza**

<b>Nivel de confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>Nivel de riesgo</b>		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**SUBCOMPONENTE:** Compromiso por la Competencia Profesional

La estructura administrativa está en un nivel de confianza del 33,33% por motivo de que la institución no tiene definido y actualizado un organigrama estructural, lo que conlleva a la duplicidad de funciones y una pésima comunicación organizacional. El riesgo corresponde en un 66,67% lo que indica que es un valor notable debido a la falta de difusión del organigrama estructural dentro de la cooperativa con líneas de autoridad claramente definidas.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI10/31**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL

**SUBCOMPONENTE:** Autoridad y Responsabilidad

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para las actividades que desarrolla la Cooperativa?	X		<b>D12</b> Existen pero no se hacen público a todos los empleados.
<b>2</b>	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos de la Cooperativa?	X		
<b>3</b>	¿El Presidente revisa si se está cumpliendo con la función designada a los empleados?		X	<b>D13</b> Solo cuando surge algún problema, recién se realiza una revisión.
<b>4</b>	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada empleado?		X	<b>D14</b> No hay delegación de autoridad.
<b>5</b>	¿Las autoridades toman decisiones en actividades financieras, administrativas y operativas de acuerdo a nivel de autoridad?	X		
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		3	2	

**$\Sigma$**  Sumaria  
****D**** Debilidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 43**  
**Calificación y ponderación**  
**Autoridad y responsabilidad**

**CI<sub>11/31</sub>**

<b>CONTROL INTERNO</b>		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		3
PONDERACIÓN TOTAL = PT		5
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x 100	3/5*100 =	60%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 60% =	40%

**Tabla N° 44**  
**Nivel de riesgo y confianza**

<b>Nivel de confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b><i>Moderado</i></b>	<b>Alto</b>
15% - 50%	<i>51% - 75%</i>	76% - 95%
85% - 50%	<i>49% - 25%</i>	24% - 5%
<b>Alto</b>	<b><i>Moderado</i></b>	<b>Bajo</b>
<b>Nivel de riesgo</b>		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**SUBCOMPONENTE:** Autoridad y Responsabilidad

La autoridad y responsabilidad se encuentra en un nivel de confianza moderado lo cual demuestra que el 60% se ha logrado de manera eficiente, mientras el 40% de riesgo es también moderado pero no eso quiere decir que no exista una falta de autoridad que este al pendiente de todos los procedimientos que se deben cumplir a cabalidad para la consecución de los objetivos.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI12/31**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL**

**SUBCOMPONENTE: Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos**

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Para la selección de personal se convoca a concurso?		X	<b>D15</b> En realidad no ya que se toma a consideración la capacidad y experiencia.
<b>2</b>	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?		X	<b>D16</b> No se aplican.
<b>3</b>	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimiento antes de contratar al personal?	X		
<b>4</b>	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	X		
<b>5</b>	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?		X	<b>D17</b> No hay interés por parte de los empleados y peor aún de los directivos.
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		2	3	

**$\Sigma$**  Sumaria  
**D** Debilidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 45**  
**Calificación y ponderación**  
**Políticas y prácticas en materia de recursos humanos**

**CI13/31**

CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		2
PONDERACIÓN TOTAL = PT		5
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$	$2/5 \times 100 =$	40%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$	$100\% - 40\% =$	60%

**Tabla N° 46**  
**Nivel de riesgo y confianza**

Nivel de confianza		
<i>Bajo</i>	Moderado	Alto
<i>15% - 50%</i>	51% - 75%	76% - 95%
<i>85% - 50%</i>	49% - 25%	24% - 5%
<i>Alto</i>	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**SUBCOMPONENTE:** Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos

Las políticas y prácticas en materia de recursos humanos el nivel de confianza es bajo con un porcentaje del 40% lo que demuestra que hay ineficiencia en cuanto a la contratación del personal para la cooperativa por lo tanto el nivel de riesgo es alto en un 60% para mejores resultados se debería aplicar las políticas y procedimientos para contratar.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI14/31**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO**

**SUBCOMPONENTE: Objetivo**

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Los objetivos de la Cooperativa son claros y conducen al establecimiento de metas?	X		
<b>2</b>	¿Los objetivos se han definido en función de áreas estratégicas?		X	<b>D18</b> Los objetivos se han realizado a manera general.
<b>3</b>	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?		X	<b>D19</b> No se lo cree conveniente.
<b>4</b>	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	X		
<b>5</b>	¿La Cooperativa cumple con las leyes y regulaciones establecidas en el país?	X		
<b>6</b>	¿Cuándo los objetivos de la Cooperativa no están siendo cumplidos la administración toma las debidas precauciones?	X		
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		4	2	

**$\Sigma$**  Sumaria

**D** Debilidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 47**  
**Calificación y ponderación objetivo**

**CI<sub>15/31</sub>**

<b>CONTROL INTERNO</b>		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		4
PONDERACIÓN TOTAL = PT		6
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$	$4/6 \times 100 =$	66,67%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$	$100\% - 66,67\% =$	33,33%

**Tabla N° 48**  
**Nivel de riesgo y confianza**

<b>Nivel de confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b><i>Moderado</i></b>	<b>Alto</b>
15% - 50%	<i>51% - 75%</i>	76% - 95%
85% - 50%	<i>49% - 25%</i>	24% - 5%
<b>Alto</b>	<b><i>Moderado</i></b>	<b>Bajo</b>
<b>Nivel de riesgo</b>		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** Evaluación del Riesgo

**SUBCOMPONENTE:** Objetivo

Para el logro de objetivos se puede ver notoriamente que el nivel de confianza y riesgo es moderado. El nivel de confianza es del 66,67% lo que demuestra que se los ha establecido de manera correcta globalmente, mientras el 33,33% indica la ausencia de evaluaciones frecuentes siendo esto un riesgo para la cooperativa ya que si no se toman medidas de control, a futuro se verán afectados por el incumplimiento de objetivos.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI16/31**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO**

**SUBCOMPONENTE: Identificación y análisis de riesgos**

N o	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?		X	<b>D20</b> Dependiendo del nivel de riesgo.
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?		X	<b>D21</b> No se cumple con lo escrito en los procedimientos para determinar el nivel de importancia.
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son factores internos y externos?	X		
4	¿Se recopila y comunica oportunamente la información interna y externa importante, a aquellos que deben tomar acción?	X		
5	¿Identificado un riesgo se involucra a toda la Cooperativa?	X		
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		3	2	
<p><b><math>\Sigma</math></b> Sumaria  <b><b>D</b></b> Debilidad</p>				

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 49**  
**Calificación y ponderación**  
**Identificación y análisis de riesgos**

**CI17/31**

<b>CONTROL INTERNO</b>		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		3
PONDERACIÓN TOTAL = PT		5
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$	$3/5 * 100 =$	60%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$	$100\% - 60\% =$	40%

**Tabla N° 50**  
**Nivel de riesgo y confianza**

<b>Nivel de confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15% - 50%	<i>51% - 75%</i>	76% - 95%
85% - 50%	<i>49% - 25%</i>	24% - 5%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>Nivel de riesgo</b>		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** Evaluación del Riesgo

**SUBCOMPONENTE:** Identificación y análisis de riesgos

En la identificación y análisis de riesgos se observa un 60% de confianza lo que demuestra que si se investigan los riesgos que puedes afectar interno o externamente a la cooperativa mientras que el 40% de riesgo indica que no hay un acercamiento de todos los directivos para el estudio necesario de los mismos.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI18/31**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE: EVALUACIÓN DEL RIESGO**

**SUBCOMPONENTE: Evaluación del Riesgo**

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	X		
<b>2</b>	¿La Cooperativa cuenta con acciones determinantes para mitigar riesgos en caso de pérdida de bienes?		X	<b>D22</b> Imposible mitigarlos no se cumple con los procedimientos que dan cumplimiento a la pérdida de bienes.
<b>3</b>	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia del riesgo?	X		
<b>4</b>	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		X	<b>D23</b> No se cumplen con los procesos de valoración
<b>5</b>	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución para actuar?	X		
<b>6</b>	¿La Cooperativa está en la capacidad de enfrentarse a un riesgo?		X	<b>D24</b> No tiene capacidad debido a la falta de planificación y prevención.
<b>7</b>	¿Una vez seleccionado el personal, el postulante realiza su declaración juramentada?		X	<b>D25</b> No se cree necesario la declaración juramentada ya que son electos por afinidad.
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		3	4	

**$\Sigma$**  Sumaria  
**D** Debilidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 51**  
**Calificación y ponderación evaluación del riesgo**

**CI<sub>19/31</sub>**

<b>CONTROL INTERNO</b>		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		3
PONDERACIÓN TOTAL = PT		7
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$	$3/7 * 100 =$	42,86%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$	$100\% - 42,86\% =$	57,14%

**Tabla N° 52**  
**Nivel de riesgo y confianza**

<b>Nivel de confianza</b>		
<i>Bajo</i>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
<i>15% - 50%</i>	51% - 75%	76% - 95%
<i>85% - 50%</i>	49% - 25%	24% - 5%
<i>Alto</i>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>Nivel de riesgo</b>		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** Evaluación del Riesgo

**SUBCOMPONENTE:** Evaluación del Riesgo

Para la evaluación del riesgo se puede notar que el nivel de confianza es bajo con un porcentaje del 42,86% lo que indica que al existir riesgos se toma las correspondientes precauciones ya sea para mitigarlos o medir su ocurrencia, mientras que el nivel de riesgo es alto en un 57,14% por lo que se debe analizar enfáticamente los procesos de valoración y estudiar cómo enfrentarlos en caso de existir de esta manera se coadyuva al buen funcionamiento de la cooperativa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI<sub>20/31</sub>**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

**SUBCOMPONENTE:** Tipos de Actividades de Control

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personas diferentes?		X	<b>D26</b> Solo hay una persona encargada.
<b>2</b>	¿Cada área opera coordinada e interrelacionada mente con las otras áreas de la Cooperativa?	X		
<b>3</b>	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	X		
<b>4</b>	¿Para las diversas transacciones en la Cooperativa se tiene primero la autorización del Presidente?	X		
<b>5</b>	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	X		
<b>6</b>	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	X		
<b>7</b>	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?		X	<b>D27</b> Dentro de la cooperativa nadie conoce del tema.
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		5	2	

**$\Sigma$**  Sumaria  
**D** Debilidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 53**  
**Calificación y ponderación**  
**Tipos de actividades de control**

**CI<sub>21/31</sub>**

<b>CONTROL INTERNO</b>		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		5
PONDERACIÓN TOTAL = PT		7
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$	$5/7 * 100 =$	71,43%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$	$100\% - 71,43\% =$	28,57%

**Tabla N° 54**  
**Nivel de riesgo y confianza**

<b>Nivel de confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15% - 50%	<i>51% - 75%</i>	76% - 95%
85% - 50%	<i>49% - 25%</i>	24% - 5%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>Nivel de riesgo</b>		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** Actividades de Control

**SUBCOMPONENTE:** Tipos de Actividades de Control

En los tipos de actividades de control el nivel de confianza es moderado en un 71,43% lo que demuestra que es confiable el sistema que se lleva dentro y fuera de la cooperativa el nivel de riesgo también se encuentra en un nivel moderado con un porcentaje de 28,57% lo que demuestra que se ha llevado un control eficiente y no hay fuga de información.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI<sub>22/31</sub>**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

**SUBCOMPONENTE:** Control sobre los Sistemas de Información

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que ocurren?	X		
<b>2</b>	¿El software permite identificar errores de entrada y manipuleo del sistema?	X		
<b>3</b>	¿La administración monitorea en forma rutinaria los controles que debe realizarse en las operaciones?		X	<b>D28</b> Carece de conocimiento en cuanto al manejo del sistema.
<b>4</b>	¿El personal que maneja el sistema entiende todas las aplicaciones del mismo?	X		
<b>5</b>	¿El acceso a los módulos y utilización del sistema es limitado solo a personas autorizadas?	X		
<b>6</b>	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta, colaborando en la toma de decisiones?	X		
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		5	1	

**$\Sigma$**  Sumaria  
****D**** Debilidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 55**  
**Calificación y ponderación**  
**Control sobre los sistemas de información**

**CI<sub>23/31</sub>**

CONTROL INTERNO		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		5
PONDERACIÓN TOTAL = PT		6
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x 100	5/6*100 =	83,33%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 83,33% =	16,67%

**Tabla N° 56**  
**Nivel de riesgo y confianza**

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** Actividades de Control

**SUBCOMPONENTE:** Control sobre los Sistemas de Información

Para el control sobre los sistemas de información se demuestra claramente que el nivel de confianza es alto con un porcentaje del 83,33% señalando que el sistema informático es eficaz y se lo puede manipular con eficiencia para mejores resultados en cuanto a información financiera, administrativa de la cooperativa, mientras tanto el nivel de riesgo es absolutamente bajo con un porcentaje del 16,67% lo cual no da lugar a suspicacia e los controles que se llevan.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI<sub>24/31</sub>**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**SUBCOMPONENTE: Información**

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicados?	X		
<b>2</b>	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	X		
<b>3</b>	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?	X		
<b>4</b>	¿Se utilizan reportes para brindar información de acuerdo al nivel de autoridad?		X	<b>D29</b> De manera verbal.
<b>5</b>	¿La Cooperativa cuenta con un lugar distinto a la misma para guardar sus archivos e información en caso de alguna eventualidad?		X	<b>D30</b> Toda la información se la archiva en la misma cooperativa.
<b>6</b>	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	X		
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		4	2	

**$\Sigma$**  Sumaria  
****D**** Debilidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 57**  
**Calificación y ponderación información**

**CI<sub>25/31</sub>**

<b>CONTROL INTERNO</b>		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		4
PONDERACIÓN TOTAL = PT		6
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x 100	4/6*100 =	66,67%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 83,33% =	33,33%

**Tabla N° 58**  
**Nivel de riesgo y confianza**

<b>Nivel de confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
15% - 50%	<b>51% - 75%</b>	76% - 95%
85% - 50%	<b>49% - 25%</b>	24% - 5%
<b>Alto</b>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>Nivel de riesgo</b>		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** Información y Comunicación

**SUBCOMPONENTE:** Información

Al analizar la información que se lleva dentro de la cooperativa se determina en un nivel moderado la confianza con un porcentaje del 66,67% lo cual indica que se la maneja de manera correcta en tiempo y siguiendo su debido proceso, por lo tanto queda demostrado el nivel de riesgo en un 33,33% lo que revela que hay que tomar en consideración la falta de reportes para informar a los directivos para que ellos tomen las debidas decisiones.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI<sub>26/31</sub>**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

**SUBCOMPONENTE: Comunicación**

<b>N°</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Los datos que recibe el personal son comunicados con claridad y efectividad?	X		
<b>2</b>	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en el Cooperativa?	X		
<b>3</b>	¿La administración mantiene actualizado a la Asamblea General sobre el desempeño y situación de la Cooperativa?	X		
<b>4</b>	¿Existe comunicación abierta con personal externo a la Cooperativa, que realiza auditorías, evaluaciones, etc.?		X	<b>D31</b> No se han realizado auditorías externas.
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		3	1	

**$\Sigma$**  Sumaria  
**D** Debilidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 59**  
**Calificación y ponderación comunicación**

**CI<sub>27/31</sub>**

<b>CONTROL INTERNO</b>		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		3
PONDERACIÓN TOTAL = PT		4
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$	$3/4 * 100 =$	75%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$	$100\% - 75\% =$	25%

**Tabla N° 60**  
**Nivel de riesgo y confianza**

<b>Nivel de confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b><i>Moderado</i></b>	<b>Alto</b>
15% - 50%	<b><i>51% - 75%</i></b>	76% - 95%
85% - 50%	<b><i>49% - 25%</i></b>	24% - 5%
<b>Alto</b>	<b><i>Moderado</i></b>	<b>Bajo</b>
<b>Nivel de riesgo</b>		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** Información y Comunicación

**SUBCOMPONENTE:** Comunicación

Al analizar la comunicación que se lleva dentro de la cooperativa se demuestra notablemente un nivel moderado de confianza en un porcentaje del 75% lo cual indica que se hay fluidez en la comunicación y los procesos son los adecuados, mientras el nivel de riesgo es moderado en un 25% indica efectivamente que hace falta la presencia activa de auditorías para evaluar los puntos críticos que en ella se encuentren y así poder disminuir los riesgos de manera eficaz y eficiente.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI<sub>28/31</sub>**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

**SUBCOMPONENTE: Actividades de Monitoreo**

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?		X	<b>D32</b> Falta de interés de las autoridades encargadas.
<b>2</b>	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?	X		
<b>3</b>	¿Se analiza los informes de auditoría?	X		
<b>4</b>	¿El Presidente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación de la Cooperativa?		X	<b>D33</b> El presidente no ejerce su autoridad en beneficio de la cooperativa.
<b>5</b>	¿Se compara información generada internamente con otra preparada por personal externo?		X	<b>D34</b> No existe información preparada por personas externas.
<b>TOTAL Σ</b>		2	3	

**Σ** Sumaria  
**D** Debilidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 61**  
**Calificación y ponderación**  
**Actividades de monitoreo**

**CI<sub>29/31</sub>**

<b>CONTROL INTERNO</b>		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		2
PONDERACIÓN TOTAL = PT		5
NIVEL DE CONFIANZA: NC = CT/PT x 100	2/5*100 =	40%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: RI = 100% - NC%	100% - 40% =	60%

**Tabla N° 62**  
**Nivel de riesgo y confianza**

<b>Nivel de confianza</b>		
<i>Bajo</i>	<b>Moderado</b>	<b>Alto</b>
<i>15% - 50%</i>	51% - 75%	76% - 95%
<i>85% - 50%</i>	49% - 25%	24% - 5%
<i>Alto</i>	<b>Moderado</b>	<b>Bajo</b>
<b>Nivel de riesgo</b>		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** SUPERVISIÓN Y MONITOREO

**SUBCOMPONENTE:** Actividades de Monitoreo

En las actividades de monitoreo se identifica un bajo nivel de confianza con un porcentaje del 40% lo que indica que las verificaciones físicas no son suficientes para un buen control, con un nivel alto de riesgo ubicado en el 60% lo que da lugar a la incertidumbre al no tener un sistema uniforme de seguridad para la debida supervisión a las diferentes actividades que se realizan dentro y fuera de la cooperativa urge medidas perfeccionas.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO**

**CI30/31**

**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**COMPONENTE: SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

**SUBCOMPONENTE: Reporte de Deficiencias**

<b>Nº</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>Observaciones</b>
<b>1</b>	¿Se considera los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?	X		
<b>2</b>	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?		X	<b>D35</b> No les parece de gran importancia.
<b>3</b>	Cuando los hallazgos cruzan los límites organizacionales, ¿se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	X		
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		2	1	

**$\Sigma$**  Sumaria  
**D** Debilidad

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 63**  
**Calificación y ponderación**  
**Reporte de deficiencias**

**CI<sub>31/31</sub>**

<b>CONTROL INTERNO</b>		
CALIFICACIÓN TOTAL = CT		2
PONDERACIÓN TOTAL = PT		3
NIVEL DE CONFIANZA: $NC = CT/PT \times 100$	$2/3 * 100 =$	66,67%
NIVEL DE RIESGO INHERENTE: $RI = 100\% - NC\%$	$100\% - 66,67\% =$	33,33%

**Tabla N° 64**  
**Nivel de riesgo y confianza**

<b>Nivel de confianza</b>		
<b>Bajo</b>	<b><i>Moderado</i></b>	<b>Alto</b>
15% - 50%	<b><i>51% - 75%</i></b>	76% - 95%
85% - 50%	<b><i>49% - 25%</i></b>	24% - 5%
<b>Alto</b>	<b><i>Moderado</i></b>	<b>Bajo</b>
<b>Nivel de riesgo</b>		

**Análisis:**

**COMPONENTE:** SUPERVISIÓN Y MONITOREO

**SUBCOMPONENTE:** Reporte de Deficiencias

Para el reporte de deficiencias el nivel de confianza está en el 66,67% lo que demuestra un interés en dejarse ayudar por fuentes externas y cercanas a la administración de la cooperativa para las oportunas decisiones a tomar, mientras el nivel de riesgo está en el 33,33% notándose una deficiencia en la comunicación de problemas a los altos directivos por lo que se pide se informe inmediatamente para las soluciones pertinentes por cada caso que se presente.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL CONTROL INTERNO**  
**DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

**Tabla N° 65**  
**Matriz de Ponderación del Control Interno**

ELEMENTOS	NIVEL	
	CONFIANZA	RIESGO
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	<b>3,10</b>	<b>2,90</b>
Integridad y Valores Éticos	0,67	0,33
Compromiso de Competencia Profesionales del Personal	0,60	0,40
Filosofía Administrativa y Estilo de Operación	0,50	0,50
Estructura Administrativa	0,33	0,67
Autoridad y Responsabilidad	0,60	0,40
Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos	0,40	0,60
<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>	<b>1,70</b>	<b>1,30</b>
Objetivo	0,67	0,33
Riesgo	0,60	0,40
Evaluación del Riesgo	0,43	0,57
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	<b>1,54</b>	<b>0,46</b>
Tipos de Actividades de Control	0,71	0,29
Control sobre los Sistemas de Información	0,83	0,17
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<b>1,42</b>	<b>0,58</b>
Información	0,67	0,33
Comunicación	0,75	0,25
<b>SUPERVISIÓN</b>	<b>1,07</b>	<b>0,93</b>
Actividades de Monitoreo	0,40	0,60
Reporte de Deficiencias	0,67	0,33
<b>TOTAL</b>	<b>8,83</b>	<b>6,17</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>59%</b>	<b>41%</b>
	<b>MODERADO</b>	<b>MODERADO</b>

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4.4.3. Aplicación de indicadores

AI<sub>1/2</sub>

**Tabla N° 66**  
**Indicadores de Gestión**

TIPO	OBJETIVO DE INDICADOR	NOMBRE DE INDICADOR	FÓRMULA
<b>EFICACIA</b>	Establecer el grado de conocimiento de la misión, visión y objetivos de la cooperativa.	Conocimiento de la misión, visión y objetivos.	$\frac{\# \text{ de empleados enterados año 2013}}{\# \text{ Total de empleados}} * 100$
	Verificar el porcentaje de empleados que han recibido capacitaciones.	Empleados capacitados.	$\frac{\# \text{ de empleados capacitados año 2013}}{\# \text{ Total de empleados capacitados año 2013}} * 100$
	Establecer el grado de orientación de la cooperativa en propósitos concretos.	Cumplimiento de actividades planificadas.	$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas año 2013}}{\# \text{ Total de Actividades Propuestas año 2013}} * 100$
	Establecer el grado de empleados con experiencia.	Experiencia de los empleados.	$\frac{\# \text{ de empleados con experiencia año 2013}}{\# \text{ Total de empleados con experiencia año 2013}} * 100$
<b>EFICIENCIA</b>	Determinar la utilización de los equipos informáticos para saber si son utilizados en un 100%.	Utilización de equipos informáticos.	$\frac{\# \text{ de unidades utilizadas año 2013}}{\# \text{ Total Unidades Instaladas año 2013}} * 100$
	Determinar si los directivos de la cooperativa realiza el proceso de reclutamiento de personal.	Cumplimiento de los procedimientos de reclutamiento de personal.	$\frac{\# \text{ de directivos que cumplen los procedimientos año 2013}}{\# \text{ Total de directivos año 2013}} * 100$

<b>ECONOMÍA</b>	Conocer el porcentaje de capacitación al personal en relación a la atención al cliente.	Capacitación del personal con relación a la atención al cliente.	$\frac{\text{\# de empleados capacitados año 2013}}{\text{\# Total empleados capacitados año 2013}} * 100$
	Conocer si se ha realizado las planificaciones anuales	Planificaciones anuales.	$\frac{\text{\# de planificaciones alcanzadas año 2013}}{\text{Total planificaciones}} * 100$

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4.4.4. Informe de control interno

ICI<sub>1/4</sub>

Sr.

José Tapia Matute

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL “RUTA 23”**

Ciudad.-

De mi consideración:

En atención al oficio emitido el 18 de noviembre del 2013, en el cual se me autoriza realizar una Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”, por el período 2013, se desarrolló la evaluación del control interno a las áreas de esta institución.

Los resultados obtenidos son puestos a su consideración con el fin de que las recomendaciones sean apreciadas.

#### **EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL “RUTA 23”**

##### **1. COMPONENTE: Ambiente de Control**

##### **DEBILIDADES:**

**D1** La Cooperativa no cuenta con un código de conducta.

**D2** Existe un documento que esta desactualizado con las funciones, análisis de competencias y puestos de trabajo.

**D3** Los puestos de trabajo no son rotativos.

**D4** La estructura organizativa no se actualizado de acuerdo a la ley por lo que no es acto para su difusión.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**D5** No existe el debido interés por capacitarse y auto educarse en este aspecto.

**D6** Existen pero no se hacen público a todos los empleados.

**D7** En realidad no ya que se toma a consideración la capacidad y experiencia.

**RECOMENDACIONES:**

**R1** Al Gerente y Consejo de Administración, Elaborar y socializar un código de conducta a todos los empleados de la cooperativa, minimizando su falta de conducta.

**R2** Al Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia, Actualizar y difundir el manual de funciones con la respectiva clasificación de puestos con su respectivo análisis de competencias.

**R3** Al Presidente, Asignar presupuesto para la contratación de personal y de esta manera mejorar eficientemente las actividades de la cooperativa.

**R4** Al Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia, Analizar y reformar la estructura organizacional de acuerdo al crecimiento institucional actual, tomando en consideración las líneas de autoridad.

**R5** Al Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia, Diseñar un plan de capacitación, actualizando sus conocimientos y obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

**R6** Al Gerente y Consejo de Administración, Publicar e indicarles a los empleados de la cooperativa la misión, visión y objetivos establecidos realizando para su efecto capacitaciones, entregando propaganda visual como afiches, trípticos.

**R7** Al Gerente, Hacer cumplir el reglamento, contratando al personal de acuerdo a los conocimientos, experiencias y destrezas para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo que este vacante.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

## 2. COMPONENTE: Evaluación de Riesgos

ICI<sub>3/4</sub>

### DEBILIDADES:

**D8** Los objetivos se han realizado a manera general.

**D9** No se cumple con lo escrito en los procedimientos para determinar el nivel de importancia.

**D10** No se cree necesario la declaración juramentada ya que son electos por afinidad.

### RECOMENDACIONES:

**R8** Al Presidente, Definir los objetivos por cada área o departamento para verificar su cumplimiento.

**R9** Al Presidente, Implantar un plan para mitigar los riesgos y socializarlo dentro y fuera de la cooperativa.

**R10** Al Gerente, Consejo de Vigilancia, Hacer cumplir con las políticas y procedimientos ya establecidos en la cooperativa, para la contratación del personal y de esta manera evitar los fraudes por personal nuevo.

## 3. COMPONENTE: Actividades de Control

### DEBILIDADES:

**D11** Dentro de la cooperativa nadie conoce del tema, los indicadores son ignorados.

### RECOMENDACIONES:

**R11** Al Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia, Elaborar e implementar indicadores de gestión, para la pronta evaluación de desempeño de los trabajadores y lograra mayor eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de actividades que se vinculan directamente con la misión institucional.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4. COMPONENTE: Información y Comunicación

ICI<sub>4/4</sub>

Total cumplimiento del componente.

#### 5. COMPONENTE: Supervisión y Monitoreo

##### DEBILIDADES:

**D12** Falta de interés de las autoridades encargadas.

**D13** El presidente no ejerce su autoridad en beneficio de la cooperativa.

##### RECOMENDACIONES:

**R12** Al Presidente, Realizar las debidas inspecciones a las distintas áreas y puestos de trabajo de manera sorpresiva y progresiva para cumplir con los objetivos institucionales, ya que de ello depende la imagen y subsistencia de la cooperativa.

**R13** Al Presidente, Mantenerse al tanto de todo lo que sucede dentro y fuera de la cooperativa ya que como principal autoridad es su obligación ocuparse del porvenir de la institución.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

4.4.5. Matriz de hallazgos

HH<sub>1/11</sub>

**Tabla N° 67**  
**Hoja de hallazgos Código de conducta**  
**Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013**

**Código de Conducta**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI <sub>2/31</sub>	No cuenta con un código de conducta, que estipule valores y principios que rigen la conducta personal, encaminados al buen uso de recursos y un buen ambiente de trabajo.	En el art. 21 se menciona “Las cooperativas, en su actividad y relaciones, se sujetarán a los principios establecidos en la <b>Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria</b> y del Sector no Financiero Popular y Solidario, a los valores y principios universales del cooperativismo y a las prácticas de Buen Gobierno Corporativo.”	El Gerente colectivamente con el Consejo de Administración, no ha elaborado un código de conducta que beneficie el desarrollo de los procesos y actividades institucionales.	La inexistencia de un código de conducta ha provocado la escasa responsabilidad de voluntad, disciplina y profesionalismo dentro de la institución, reduciendo la confiabilidad en el desempeño laboral y satisfacción de los clientes.	No cuenta con un código de conducta porque no se lo ha previsto necesario dentro de la cooperativa, por lo que no se puede delimitar la conducta desacertada de los empleados y orientarlos al buen uso de recursos como también a alcanzar los objetivos propuestos.	Al Gerente y Consejo de Administración, Elaborar y socializar un código de conducta a todos los empleados de la cooperativa, delimitando el mejoramiento de su conducta personal, trabajando conjuntamente directivos y personal.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 68**  
**Hoja de hallazgos Ausencia de Manual de Funciones**  
**Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013**

**HH<sub>2</sub>/11**

**Ausencia de Manual de Funciones**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI4/31	No cuenta con un manual de funciones que contenga la descripción de las tareas, responsabilidades, el análisis de las competencias y requisitos de todos los puestos.	Se inobservó el <b>Estatuto interno de la cooperativa y la Norma de Control Interno COSO I: Principio 12:</b> “La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción”.	No existe un manual de funciones dentro de la cooperativa en el que detalle todas las actividades, funciones y responsabilidades a realizar por parte de cada uno de los empleados por consiguiente hay mala distribución de funciones.	Los empleados no tienen una figura clara, precisa y detallada de las funciones y competencias de sus cargos, incumplimiento de funciones ya que el manual ayuda a definir los puestos de trabajo de acuerdo a sus tareas, mide el grado de competencias y responsabilidades.	La Cooperativa no tiene un manual de funciones, en el cual se pueda segregar de manera eficiente los puestos de trabajo, en algunos casos provoca duplicidad de funciones y retraso de procesos y la ausencia del mismo no permite contar con una base de referencia para su correcta aplicación.	Al Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia, Elaborar y difundir el manual de funciones con la respectiva clasificación de puestos, responsabilidades actividades y análisis de competencias (perfil profesional para cada puesto de trabajo) incluyendo también las escalas de remuneración vigente.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 69**  
**Hoja de hallazgos Falta rotación del personal**  
**Del 01 de Enero Al 31 de Diciembre del 2013**

**HH3/11**

**Falta rotación del personal**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI6/31	En la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23" no concurre rotación del personal en las funciones de la misma.	No cuenta con presupuesto para contratar personal profesional y especializado.	Las operaciones y acciones que se realizan en la cooperativa solo lo maneja una persona, por lo que ocasiona retardo en la información.	La veracidad de los procesos e información no son eficientes.	No cuenta con el personal apropiado y suficiente para la elaboración de las diferentes actividades que requiere la cooperativa.	Al Presidente, Asignar presupuesto para la contratación de personal y de esta manera mejorar eficientemente las actividades de la cooperativa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

Tabla N° 70

Hoja de hallazgos Inapropiada estructura organizacional  
Del 01 de enero Al 31 de diciembre del 2013

HH4/11

**Inapropiada estructura organizacional**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI8/31	No cuenta con una actualización del organigrama estructural por lo que no es acto para su difusión y es así que hay desconocimiento por parte de los funcionarios y empleados.	Se ha incumplido con la <b>Norma de Control Interno COSO I: Principio 3:</b> La gerencia establece, con la vigilancia del directorio, estructuras, líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad para la consecución de los objetivos.	El Gerente, no se ha preocupado por hacer las debidas correcciones y actualizar el organigrama estructural.	La cooperativa no cuenta con un organigrama estructural que permita representar rápidamente los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad y responsabilidad.	La Cooperativa tiene el organigrama estructural desactualizado por lo tanto está expuesto a errores en la ejecución de los procesos y actividades.	Al Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia, Analizar y reformar la estructura organizacional de acuerdo al crecimiento institucional actual, tomando en cuenta las líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

Tabla N° 71

Hoja de hallazgos Escasa capacitación  
Del 01 de enero Al 31 de diciembre del 2013

HH5/11

Escasa capacitación

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI8/31	La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23" no realiza capacitaciones a las personas de las diferentes áreas, lo que ocasiona que no se mejore en cuanto al desempeño personal.	Se inobservó el <b>Estatuto interno de la cooperativa y la Norma de Control Interno COSO I: Principio 12:</b> "La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción".	No existe una buena relación de comunicación y coordinación entre empleados y Gerente para fijar las necesidades de capacitaciones.	Los empleados no están aptos para mejorar su nivel de competencia profesional en el desempeño de sus funciones por lo que no permite al personal un desenvolvimiento óptimo en su lugar de trabajo que vaya en beneficio de la cooperativa.	Se inobservo que el Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia no han elaborado un plan de capacitación por lo que no se han perpetrado capacitaciones a los empleados de las diferentes áreas para poder medir su capacidad por lo tanto se frena a la cooperativa para contribuir con un buen desarrollo institucional.	Al Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia, Diseñar un plan de capacitación, solicitar el debido presupuesto promoviendo en forma constante y progresiva la formación, entrenamiento y desarrollo profesional de acuerdo al puesto que desempeña los empleados en todas las áreas pertinentes, actualizando sus conocimientos y obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 72**  
**Hoja de hallazgos Desconocimiento de la Misión, visión y objetivos**  
**Del 01 de enero Al 31 de diciembre del 2013**

**HH6/11**

**Desconocimiento de la Misión, visión y objetivos**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>CI10/31</b>	Desconocimiento de la misión, visión y objetivos a excepción del Gerente y secretaria.	Se inobservó la <b>Norma de Control Interno COSO I: Principio 12:</b> “La organización implementa actividades de control a través de políticas que establezcan que es esperado y procedimientos que pongan estas políticas en acción”.	No se divulga la misión, visión y objetivos al personal de la cooperativa.	El personal no tienen una perspectiva clara, precisa y detallada de su razón de ser, motivo por el cual existe y cuales sus propuestas a futuro de la cooperativa, no está claro a donde se están direccionando.	La falta de conocimiento y difusión de la misión, visión y objetivos, hace que los trabajadores no tengan una perspectiva de a donde llegar y en que se enfocan a futuro.	Al Gerente y Consejo de Administración, Publicar e indicarles a los empleados de la cooperativa la misión, visión y objetivos establecidos realizando para su efecto capacitaciones, cruzando información, indicándoles porque se encuentran laborando en ese lugar, motivándoles e induciendo entusiasmo con una comunicación fácilmente comprensible para que le conozcan a la cooperativa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 73**  
**Hoja de hallazgos Falta analizar los conocimientos para contratar al personal**  
**Del 01 de enero Al 31 de diciembre del 2013**

<b>HH7/11</b>
---------------

**Falta analizar los conocimientos para contratar al personal**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>CI12/31</b>	El ingreso del personal es inadecuado ya que no se consideran los conocimientos sino la experiencia.	El Gerente debería tomar en consideración los requerimientos establecidos en el Reglamento para los Empleados, para contratar al personal.	El personal no cumple con las funciones establecidas para el puesto de trabajo.	Al seleccionar empleados que tienen como medio de destreza la experiencia, las actividades no se realizan a tiempo, existen trabajos incompletos y pérdidas de recursos.	En la cooperativa el ingreso de empleados es inadecuado porque no toma en cuenta los conocimientos de los empleados, ocasionando así el bajo desempeño de las actividades.	Al Gerente, Hacer cumplir el reglamento, contratando al personal de acuerdo a los conocimientos, experiencias y destrezas para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo que este vacante.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 74**  
**Hoja de hallazgos Falta determinar objetivos por cada área**  
**Del 01 de enero Al 31 de diciembre del 2013**

**HH8/11**

**Falta determinar objetivos por cada área**

<b>REF. P/T</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>CI14/31</b>	No tiene definido los objetivos por cada área o departamento.	Los objetivos instaurados en la cooperativa se los realiza de forma global de acuerdo a una planificación anual.	Poco interés en instaurar objetivos para cada área.	Desconocimiento si se cumple o no con las metas establecidas.	La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” no define objetivos por área se hace de forma global para el cumplimiento de las metas.	Al Presidente, Definir los objetivos de cada área o departamento para verificar su cumplimiento.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 75**  
**Hoja de hallazgos Ausencia para clasificar los riesgos de accidentes**  
**Del 01 de enero Al 31 de diciembre del 2013**

**HH9/11**

**Ausencia para clasificar los riesgos de accidentes**

<b>REF. P/T</b>	<b>CONDICIÓN</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>CAUSA</b>	<b>EFEECTO</b>	<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>CI16/31</b>	La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23" no cuenta con una clasificación de los riesgos de accidentes.	El poco interés por parte de la Presidencia en constituir un documento en donde se identifiquen los diversos riesgos y su oportuno plan de contingencia.	Falta de conocimiento para la elaboración de un documento de los riesgos de accidente.	Inadecuado manejo sobre los riesgos de accidentes, originando que no se los esté valorando acorde a su importancia.	La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23" no posee un documento donde se registren los niveles de riesgo de accidentes.	Al Presidente, Implantar un plan para mitigar los riesgos y socializarlo dentro y fuera de la cooperativa.

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 76**  
**Hoja de hallazgos Ausencia para clasificar**  
**Del 01 de enero Al 31 de diciembre del 2013**

<b>HH10/11</b>
----------------

**Ausencia de la declaración juramentada al personal nuevo**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
<b>CI18/31</b>	La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23" no dictamina al nuevo personal realizar su declaración juramentada.	No cumple con la <b>Norma de Control Interno COSO I: Principio 8:</b> La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.	Son electos por compromiso con familiares o de amistad.	Se considera fraudes solo por el personal desconocido más no por los de afinidad y familiar, riesgos que involucran a toda la cooperativa.	No dictamina la orden a la persona postulante a realizar su declaración juramentada como lo considera en el estatuto y el reglamento, es una acción de riesgo ante la cooperativa, a lo que no es comprobable si los datos que el postulante está diciendo sean verídicos.	Al Gerente, Consejo de Vigilancia, Hacer cumplir con las políticas y procedimientos ya establecidos en la cooperativa, y así evitar riesgos graves como lo son los fraudes, de esta manera se lo estará previniendo con las personas desconocidas que ingresan a laborar en la cooperativa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

**Tabla N° 77**  
**Hoja de hallazgos No se utilizan indicadores de gestión**  
**Del 01 de enero Al 31 de diciembre del 2013**

**HH<sub>11/11</sub>**

**No se utilizan indicadores de gestión**

REF. P/T	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
CI <sub>20/31</sub>	La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial "Ruta 23" no dispone de indicadores de gestión para evaluar la eficacia, eficiencia y economía de las actividades administrativas.	Se inobservó la <b>Norma de Control Interno COSO I: Principio 10:</b> La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable y el <b>Estatuto interno de la cooperativa Artículo 3.- OBJETO SOCIAL:</b> La Cooperativa tendrá como objeto social, la prestación del servicio de transporte en la modalidad de Interprovincial con eficiencia y responsabilidad.	El Consejo de Vigilancia, no ha puesto en consideración de la Gerencia y el Consejo Administrativo la elaboración e implementación de indicadores de gestión en función de los cuales se evaluará periódicamente los objetivos, la eficiencia, eficacia y economía de las actividades administrativas que realizan los empleados para verificar el cumplimiento.	Los directivos no tienen conocimiento de los niveles de trabajo, rendimiento y productividad de los empleados en la realización de cada función, actividad o tarea y no se cumple con la consecución de objetivos y metas.	No se han elaborado indicadores de gestión para la respectiva evaluación al desempeño laboral en el ejercicio de actividades administrativas a lo que dificulta identificar las necesidades y brechas de capacitación, entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, consiguiendo mejorar su rendimiento laboral para contribuir al cumplimiento de metas y objetivos.	Al Gerente, Regular con el Consejo de Administración y Vigilancia, Elaborar e implementar indicadores de gestión, para la pronta evaluación de desempeño de los trabajadores y lograra mayor eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de actividades que se vinculan directamente con la misión institucional.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4.5. FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

**F4**

##### 4.5.1. Programas de Auditoría Fase IV

#### FASE IV

**Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”  
Auditoría Administrativa  
Comunicación de Resultados  
Programa de Auditoría**

#### **Objetivo:**

- Emitir conclusiones y recomendaciones en el Informe de Auditoría.

**Tabla N° 78  
Programa de Auditoría Fase IV**

<b>N°</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>	<b>REF./P.T</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>
<b>1</b>	Notifique a los directivos y funcionarios principales para la lectura del informe.		A.L.V.Y.	12/06/2015
<b>2</b>	Presente del Informe Final de Auditoría Administrativa al consejo directivo de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”		A.L.V.Y.	12/06/2015
<b>3</b>	Elabore el acta de comunicación de resultados del informe final de auditoría.		A.L.V.Y.	12/06/2015

	<b>INICIALES</b>	<b>FECHA</b>
Elaborado por:	A.L.V.Y.	15/04/2015
Revisado por:	A.P.R.	22/04/2015

#### 4.5.2. Convocatoria lectura del Informe

Santo Domingo, 29 de junio del 2015

Sr.

José Tapia Matute

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS  
INTERPROVINCIAL “RUTA 23”**

Ciudad.-

De mi consideración.-

Por medio de la presente, convoco a usted y a todo el personal de la Institución a la conferencia final de comunicación de resultados del borrador del informe de la Auditoría Administrativa a las áreas Administrativa y Directiva de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”, por el período 2013.

Esta diligencia se llevará a cabo el día 8 de julio del 2015, a las 9:00 am, en la sala de sesiones de la cooperativa, ubicada en la Av. 10 de Agosto a pocos metros de la Gasolinera Petro World.

Por la atención que se digne dar a la presente, reiteramos desde ya nuestros sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Ana Lucía Verdezoto Yuquilema  
**EGRESADA DE LA EICA**

Dr. Alberto Patricio Robalino  
**JEFE DE AUDITORÍA**

### 4.5.3. Informe de Auditoría

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁG.</b>
Carta de presentación.....	1
<b>CAPÍTULO I: ENFOQUE DE LA AUDITORÍA</b>	
Motivo de la auditoría.....	2
Objetivos de la auditoría.....	2
Alcance de la auditoría.....	2
<b>CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
Misión.....	3
Visión.....	3
Objetivos.....	2
Estructura orgánica .....	4
Base legal .....	4
Monto financiero.....	4
Funcionarios principales.....	6
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA AUDITORÍA</b>	
Carencia de un código de conducta.	
Inexistencia de manual de funciones.	
Inexistencia de rotación del personal.	
Inadecuada estructura organizacional.	
Falta de capacitación.	
Desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la institución.	
No se analiza los conocimientos para contratar al personal.	
No tiene definido los objetivos por cada área.	
No clasifica los riesgos de accidentes.	
No se realiza la declaración juramentada por parte del personal nuevo.	
No se utilizan indicadores de gestión.	
<b>III INDICADORES DE GESTIÓN</b>	
Eficiencia, eficacia, economía.	

## **CARTA DE PRESENTACIÓN**

Santo Domingo, 13 de julio del 2015

Sr.

José Tapia Matute

**GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS  
INTERPROVINCIAL “RUTA 23”**

Ciudad.-

De mi consideración:

He realizado la auditoría administrativa a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”, de la Ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, en el período enero - diciembre 2013.

El análisis se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, y demás procedimientos considerados necesarios, para ayudar a evaluar la eficiencia, eficacia y economía de las actividades administrativas.

Debido a la naturaleza especial del examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe, los mismos que deberán ser aplicados.

Atentamente,

Ana Lucía Verdezoto Yuquilema

**EGRESADA ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

## **CAPÍTULO I: Información Introductoria**

### **Motivo del examen**

La Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, por el período 2013, se realizara de conformidad a la orden de trabajo, emitida por el Dr. Patricio Robalino, en su calidad de Director de la presente investigación de tesis.

### **Objetivos de la Auditoría**

#### **General**

Realizar una Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas, por el período 2013 que permita optimizar los procesos administrativos bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía.

#### **Específicos**

- Establecer el grado de cumplimiento de las leyes, disposiciones legales, reglamentos que rigen los distintos procesos que maneja la cooperativa.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos empresariales y la aplicación de manuales y procedimientos a los departamentos de la cooperativa.
- Verificar los adecuados procedimientos de control interno establecidos para llevar a cabo cada una de las funciones dentro de este proceso.
- Verificar la aplicación de indicadores para medir el nivel de eficiencia, eficacia, economía y calidad dentro de la cooperativa.
- Desarrollar un informe final de auditoría asegurando que los comentarios, conclusiones y recomendaciones dadas sean aplicados a la cooperativa dentro el área de estudio.

#### **Alcance de la Auditoría**

La Auditoría Administrativa se realizó a la Cooperativa de Transportes de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” por el período 2013. Este examen comprenderá el análisis del: área directiva y administrativa.

## **CAPITULO II: INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

### **Misión**

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”, es una Operadora de Transporte, que realiza en forma permanente el servicio Interprovincial de Transporte de Pasajeros, desde la ciudad de Santo Domingo, y ciudades que la cooperativa tiene sus rutas y frecuencias, con sus respectivos retornos con unidades motorizadas en perfectas condiciones mecánicas, con confort, eficiencia y pensando siempre en satisfacer las necesidades de servicio de los usuarios a los que a diario servimos.

### **Visión**

Ser una operadora de Transporte Interprovincial de pasajeros, competitiva por excelencia, con modernas unidades, cómodas y confortables, con el fin de dar un óptimo servicio a la colectividad del cantón Santo Domingo, provincia y país entero, estableciendo siempre como política institucional LA SEGURIDAD, EL CONFORT, Y EFICIENCIA, de acuerdo con los planes y políticas institucionales y disposiciones de los órganos de Tránsito competentes, cumpliendo con los principios constitucionales del “BUEN VIVIR”.

### **OBJETO SOCIAL**

La Cooperativa tendrá como objeto social, la prestación del servicio de transporte en la modalidad de Interprovincial con eficiencia y responsabilidad, con la conducción de choferes profesionales, en vehículos tipo buses de conformidad con la autorización conferida por la Autoridad de Transporte y Tránsito competente, a cambio de una contraprestación económica o tarifa que permita el sustento diario de los socios y sus familias en busca de su desarrollo social y económico.

### **DE LOS OBJETIVOS COMPLEMENTARIOS**

**Art. 1.- OBJETIVOS.-** A más de lo dispuesto en el Estatuto Social de la Cooperativa, esta regirá por los siguientes objetivos complementarios:

1. Buscar el continuo mejoramiento del transporte Interprovincial de Pasajeros dentro de la Cooperativa, para lo cual sus directivos realizarán evaluaciones

periódicas, del sistema de trabajo de sus unidades, personal administrativo y choferes, con el fin de mejorar el servicio a nuestros usuarios de acuerdo con el permiso de operación dado a la organización.

2. Vigilar que los vehículos de los cooperados que son parte de la Cooperativa, se encuentren en buen estado mecánico, y de presentación, reuniendo siempre las condiciones de seguridad para brindar un servicio de calidad.

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

<b>Nivel Directivo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Asamblea General de Socios</li><li>* Consejo de Administración</li></ul>
<b>Nivel de Control:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Consejo de Vigilancia</li></ul>
<b>Nivel Ejecutivo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Gerencia</li></ul>
<b>Nivel de Apoyo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Comisión de educación, asuntos sociales, licitaciones y adjudicaciones</li><li>* Comisión de accidentes, turnos-rutas y frecuencias</li><li>* Comisión de crédito</li></ul>
<b>Nivel Operativo:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Contabilidad</li><li>* Secretaría</li><li>* Boletería</li><li>* Despacho</li><li>* Choferes</li><li>* Colaboradores</li></ul>

### **Base Legal**

La Cooperativa de Transportes de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, aprobada mediante Acuerdo Ministerial # 2710 el 02-Diciembre-1986.

## Principales Disposiciones Legales

Las actividades y operaciones de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23”, esta normada por las siguientes disposiciones legales citadas, tales como:

- Ley de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Reglamento General de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.
- Registro de Directivas de Organizaciones de la Economía Popular Y Solidaria Código de Documento: 204002419-8
- Agencia Nacional de Regulación y Control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial.
- El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres.
- La Dirección Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres.
- Los consejos provinciales de Tránsito y Transporte Terrestres; y la Comisión de Tránsito.
- Acuerdo Ministerial # 2710.
- Estatuto de la cooperativa.
- Reglamento Interno.
- Registro Único de Contribuyentes RUC

## Monto de recursos financieros

En el período examinado, para el cumplimiento de los planes y programas, la Cooperativa financió sus operaciones con recursos de la actividad económica por un valor de \$. 43560,00 USD.

## Funcionarios principales

Nombres y Apellidos	Cargo	Período de Gestión	
		Desde	Hasta
Cobos Ochoa David Joselito	Presidente	30-09-2013	Continúa *
Tapia Matute José Román	Gerente	30-09-2013	Continúa *
Ruiz Solorzano Dolores Monserrate	Secretaria	30-09-2013	Continúa *

### **CAPITULO III: RESULTADOS GENERALES**

Una vez concluido el examen de Auditoría Administrativa se puede identificar que Cooperativa presenta los siguientes puntos a ser atendidos:

#### **AUSENCIA DE UN CÓDIGO DE CONDUCTA**

##### **Conclusión**

No cuenta con un código de conducta porque no se lo ha previsto necesario dentro de la cooperativa, por lo que no se puede delimitar la conducta desacertada de los empleados y orientarlos al buen uso de recursos como también a alcanzar los objetivos propuestos.

##### **Recomendación**

Al Gerente y Consejo de Administración

Elaborar y socializar un código de conducta a todos los empleados de la cooperativa, delimitando el mejoramiento de su conducta personal, trabajando conjuntamente directivos y personal.

#### **AUSENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES**

##### **Conclusión**

La Cooperativa no tiene un manual de funciones, en el cual se pueda segregar de manera eficiente los puestos de trabajo, en algunos casos provoca duplicidad de funciones y retraso de procesos y la ausencia del mismo no permite contar con una base de referencia para su correcta aplicación.

##### **Recomendación**

Al Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia

Elaborar y difundir el manual de funciones con la respectiva clasificación de puestos, responsabilidades actividades y análisis de competencias (perfil profesional para cada puesto de trabajo) incluyendo también las escalas de remuneración vigente.

#### **FALTA ROTACIÓN DEL PERSONAL**

##### **Conclusión**

No cuenta con el personal apropiado y suficiente para la elaboración de las diferentes actividades que requiere la cooperativa.

### **Recomendación**

Al Presidente

Asignar presupuesto para la contratación de personal y de esta manera mejorar eficientemente las actividades de la cooperativa.

### **INAPROPIADA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **Conclusión**

La Cooperativa tiene el organigrama estructural desactualizado por lo tanto está expuesto a errores en la ejecución de los procesos y actividades.

#### **Recomendación**

Al Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia

Analizar y reformar la estructura organizacional de acuerdo al crecimiento institucional actual, tomando en cuenta las líneas de reporte y una apropiada asignación de autoridad y responsabilidad.

### **ESCASA CAPACITACIÓN**

#### **Conclusión**

Se inobservo que el Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia no han elaborado un plan de capacitación por lo que no se han perpetrado capacitaciones a los empleados de las diferentes áreas para poder medir su capacidad por lo tanto se frena a la cooperativa para contribuir con un buen desarrollo institucional.

#### **Recomendación**

Al Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia

Diseñar un plan de capacitación, solicitar el debido presupuesto promoviendo en forma constante y progresiva la formación, entrenamiento y desarrollo profesional de acuerdo al puesto que desempeña los empleados en todas las áreas pertinentes, actualizando sus conocimientos y obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

### **DESCONOCIMIENTO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN**

#### **Conclusión**

La falta de conocimiento y difusión de la misión, visión y objetivos, hace que los trabajadores no tengan una perspectiva de a donde llegar y en que se enfocan a futuro.

### **Recomendación**

Al Gerente y Consejo de Administración

Publicar e indicarles a los empleados de la cooperativa la misión, visión y objetivos establecidos realizando para su efecto capacitaciones, cruzando información, indicándoles porque se encuentran laborando en ese lugar, motivándoles e induciendo entusiasmo con una comunicación fácilmente comprensible para que le conozcan a la cooperativa.

### **FALTA ANALIZAR LOS CONOCIMIENTOS PARA CONTRATAR AL PERSONAL**

#### **Conclusión**

En la cooperativa el ingreso de empleados es inadecuado porque no toma en cuenta los conocimientos de los empleados, ocasionando así el bajo desempeño de las actividades.

### **Recomendación**

Al Gerente

Hacer cumplir el reglamento, contratando al personal de acuerdo a los conocimientos, experiencias y destrezas para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo que este vacante.

### **FALTA DETERMINAR OBJETIVOS POR CADA ÁREA**

#### **Conclusión**

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” no define objetivos por área se hace de forma global para el cumplimiento de las metas.

### **Recomendación**

Al Presidente

Definir los objetivos de cada área o departamento para verificar su cumplimiento.

### **AUSENCIA PARA CLASIFICAR LOS RIESGOS DE ACCIDENTES**

#### **Conclusión**

La Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “Ruta 23” no posee un documento donde se registren los niveles de riesgo de accidentes.

**Recomendación**

Al Presidente

Implantar un plan para mitigar los riesgos y socializarlo dentro y fuera de la cooperativa.

**AUSENCIA DE LA DECLARACIÓN JURAMENTADA AL PERSONAL NUEVO****Conclusión**

No dictamina la orden a la persona postulante a realizar su declaración juramentada como lo considera en el estatuto y el reglamento, es una acción de riesgo ante la cooperativa, a lo que no es comprobable si los datos que el postulante está diciendo sean verídicos.

**Recomendación**

Al Gerente, Consejo de Vigilancia

Hacer cumplir con las políticas y procedimientos ya establecidos en la cooperativa, y así evitar riesgos graves como lo son los fraudes, de esta manera se lo estará previniendo con las personas desconocidas que ingresan a laborar en la cooperativa.

**NO SE UTILIZAN INDICADORES DE GESTIÓN.****Conclusión**

No se han elaborado indicadores de gestión para la respectiva evaluación al desempeño laboral en el ejercicio de actividades administrativas a lo que dificulta identificar las necesidades y brechas de capacitación, entrenamiento del personal o de promoción y reubicación, consiguiendo mejorar su rendimiento laboral para contribuir al cumplimiento de metas y objetivos.

**Recomendación**

Al Gerente, Regular con el Consejo de Administración y Vigilancia,

Elaborar e implementar indicadores de gestión, para la pronta evaluación de desempeño de los trabajadores y lograra mayor eficiencia, eficacia y economía en la ejecución de actividades que se vinculan directamente con la misión institucional.

## INDICADORES DE GESTIÓN

### EFICACIA

#### Conocimiento de la misión, visión y objetivos

$$\frac{\# \text{ de empleados que han conocido año 2013}}{\# \text{ Total de empleados año 2013}} * 100$$

$$= \frac{2}{16} * 100 = 12,50\%$$

#### Conclusión:

Por medio del indicador de conocimiento, se determina que el 12,50% de los empleados conocen la misión, visión y objetivos mientras que el 87,50% que viene siendo una gran mayoría lo desconocen por falta de difusión.

#### Recomendación:

Al Gerente y Consejo de Administración, Publicar e indicarles a los empleados de la cooperativa la misión, visión y objetivos establecidos realizando para su efecto capacitaciones, entregando propaganda visual como afiches, trípticos.

#### Empleados capacitados

$$\frac{\# \text{ de empleados capacitados año 2013}}{\# \text{ Total de empleados capacitados año 2013}} * 100$$

$$= \frac{3}{16} * 100 = 18,75\%$$

#### Conclusión:

Se determinó que el 18,75% se ha capacitado mientras el 81,25% de los empleados no han recibido capacitaciones lo que indica que el desarrollo de sus funciones no es eficaz.

**Recomendación:**

Al Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia, Diseñar un plan de capacitación, actualizando sus conocimientos y obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

**Cumplimiento de actividades planificadas**

$$\frac{\# \text{ de actividades ejecutadas año 2013}}{\# \text{ Total de Actividades Propuestas año 2013}} * 100$$

$$= \frac{1}{5} * 100 = 20\%$$

**Conclusión:**

Existe un 20% de eficacia en el cumplimiento de las actividades planificadas, por lo tanto se nota un 80% sin concluir debido a la falta de seguimiento al plan.

**Recomendación:**

Al Gerente, Hacer cumplir con todas las actividades planificadas para el desarrollo eficaz de la cooperativa.

**Experiencia de los empleados**

$$\frac{\# \text{ de empleados con experiencia año 2013}}{\# \text{ Total de empleados con experiencia}} * 100$$

$$= \frac{4}{16} * 100 = 25\%$$

**Conclusión:**

De la totalidad de empleados solo el 25% tiene experiencia y están en la capacidad de asumir nuevos puestos de trabajo mientras que el 75% restante no la tienen.

**Recomendación:**

Al Gerente, Hacer cumplir el reglamento, contratando al personal de acuerdo a los conocimientos, experiencias y destrezas para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo que este vacante.

**EFICIENCIA****Utilización de equipos informáticos**

$$\frac{\text{\# de unidades utilizadas año 2013}}{\text{\#Total Unidades Instaladas}} * 100$$

$$= \frac{4}{4} * 100 = 100\%$$

**Conclusión:**

Existe un 100% de eficiencia en el uso oportuno de los equipos informáticos.

**Recomendación:**

Al Gerente, Mantener la eficiente utilización de los equipos electrónicos e informáticos para no caer en errores informáticos en un futuro.

**Cumplimiento de los procedimientos de reclutamiento de personal.**

$$\frac{\text{\# de Directivos que cumplen procedimientos año 2013}}{\text{\#Total de directivos}} * 100$$

$$= \frac{2}{7} * 100 = 14,29\%$$

**Conclusión:**

Se determinó que el 14,29% cumple con el proceso de reclutamiento del personal, mientras que el 85,71% incumple este procedimiento para la eficiente contratación del personal.

**Recomendación:**

Al Gerente, Consejo de Vigilancia, Hacer cumplir con las políticas y procedimientos ya establecidos en la cooperativa, para la contratación del personal y de esta manera evitar los fraudes por personal nuevo.

**ECONOMÍA****Capacitación del personal con relación a la atención al cliente**

$$\frac{\# \text{ de empleados capacitados año 2013}}{\# \text{ Total empleados capacitados}} * 100$$

$$= \frac{3}{16} * 100 = 16,67\%$$

**Conclusión:**

La cooperativa no proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimiento y habilidades y así desempeñarse con éxito en su función, por tanto es necesaria la capacitación al personal.

**Recomendación:**

Al Gerente, Consejo de Administración y Vigilancia, Diseñar un plan de capacitación, actualizando sus conocimientos y obtener un mayor rendimiento y elevar la calidad de su trabajo.

**Planificaciones anuales**

$$\frac{\# \text{ de planificaciones alcanzadas año 2013}}{\text{Total planificaciones}} * 100$$

$$= \frac{7}{16} * 100 = 43,75\%$$

**Conclusión:**

Se alcanzó un 43,75% de planificaciones propuestas en el 2013, lo que permite a la administración obtener un resultado poco favorable con el cumplimiento de los objetivos propuestos.

**Recomendación:**

Al Gerente y Consejo de Vigilancia, Permanecer al pendiente de los controles para verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

#### **4.6. ACTA DE CONFERENCIA FINAL**

ACTA DE CONFERENCIA FINAL DE COMUNICACIÓN DE RESULTADOS CONTENIDOS EN EL INFORME DE AUDITORÍA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS INTERPROVINCIAL “RUTA 23” DEL CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, POR EL PERÍODO ENERO A DICIEMBRE DEL 2013.

En el cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, a los diez y siete días del mes de julio del dos mil quince, a las nueve horas los suscritos (as):, Doctor Patricio Robalino Auditor Jefe de Equipo; y, Srta. Ana Verdezoto Auditora, se constituyen en la gerencia de la institución, con el objeto de dejar constancia de la Comunicación de Resultados de la Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23” Del Cantón Santo Domingo, Provincia De Santo Domingo De Los Tsáchilas, por el período Enero a Diciembre del 2013, que fue realizado de conformidad a la orden de trabajo No. 001.

Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe, se analizaron y discutieron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.

Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.

Nombres y Apellidos	Cargo	Cédula de Ciudadanía	Firma
<b>Cobos Ochoa David Joselito</b>	Presidente		
<b>Tapia Matute José Román</b>	Gerente		
<b>Ruiz Solorzano Dolores Monserrate</b>	Secretaria		

## CONCLUSIONES

- No se han efectuado en años anteriores auditorías ni exámenes especiales de ningún tipo a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”, es así que la gestión viene realizándose de acuerdo al mejor criterio de los involucrados.
- El diagnóstico institucional realizado por medio del análisis FODA permitió establecer los puntos críticos, encontrando como mayor debilidad el alto índice en el cambio del personal de servicio y como mayor fortaleza contar con personal calificado con experiencia operacional en el manejo de las unidades de transporte.
- Se evaluó el sistema de control interno a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23” para identificar las áreas críticas de acuerdo a la metodología del COSO II y se determinó que existe un nivel moderado de confianza lo cual permite cumplir con los objetivos institucionales.
- El informe de auditoría administrativa contiene los principales hallazgos con las respectivas recomendaciones el cual se utilizará para la oportuna toma de decisiones por parte de la Presidencia, la Gerencia y los Consejos de Administración y de Vigilancia, encaminadas a la evaluación de eficiencia, eficacia y economía de las actividades administrativas.

## RECOMENDACIONES

- Realizar auditorías periódicas para determinar los puntos críticos y evaluar sus actividades administrativas a fin de tomar decisiones correctas y oportunas para el buen desempeño de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”.
- Mantener actualizado el análisis FODA de la institución y establecer un plan de mejoras que permita mitigar en lo posible las debilidades y contrarrestar las amenazas.
- Aplicar mecanismos de control interno para la consecución de los objetivos institucionales, logrando sustentar información de las operaciones siendo esta confiable, eficiente y eficaz, dando cumplimiento a las leyes y disposiciones vigentes.
- Considerar las recomendaciones que se emiten en el informe final de auditoría administrativa a la Cooperativa de Transporte de Pasajeros Interprovincial “RUTA 23”, misma que coadyuvara a mejorar las actividades de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anda Gutiérrez, C. (2004) Administración y calidad. 8a ed. México: Limusa S.A.
- Dávalos Arcentales, N. (1990) Enciclopedia básica de la administración, contabilidad y auditoría. 3a ed. Quito: Editorial Ecuador.
- De la Peña Gutiérrez, A. (2009) Auditoría: un enfoque práctico. México: Paraninfo.
- Franklin Finkowsky, E. (2013) Auditoría administrativa: evaluación y diagnóstico empresarial. 3a ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011) Introducción a la administración: Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia. 5a ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Mancillas Pérez, E. (2007) La auditoría administrativa: un enfoque científico. 2a ed. México: Trillas.
- Mantilla Blanco, S. (2009) Auditoría de control interno. 2a ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mendívil Escalante, V. (2000) Elementos de auditoría. 4a ed. México: Ecafsa.
- Münch Galindo, L. (2007) Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México: Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, J. (2010) Auditoría administrativa. 9a ed. México: Trillas.
- Santillana González, J. (2001) Establecimiento de sistemas de control interno: la función de contraloría. México: Thomson.

# ANEXOS

**Anexo N° 1**  
**Registro de directivas de organizaciones de la economía popular y solidaria**



204002419-8

Código de Documento:	204002419-8
Fecha de Registro:	30/09/2013
Fecha de Generación de Documento:	16/05/2014
Validez de Documento:	30 días a partir de la fecha de generación

## REGISTRO DE DIRECTIVAS DE ORGANIZACIONES DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

### DATOS DE LA ORGANIZACIÓN:

**RAZÓN SOCIAL:** COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS  
INTERPROVINCIAL RUTA 23  
**RUC:** 1790909115001  
**PROVINCIA:** SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS  
**CANTÓN:** SANTO DOMINGO  
**DIRECCIÓN:** AV. 10 DE AGOSTO S/N NINGUNA

### DIRECTIVA:

**PRESIDENTE** designado en sesión del Consejo de Administración el 30/09/2013:  
COBOS OCHOA DAVID JOSELITO

**GERENTE** nombrado en sesión del Consejo de Administración el 30/09/2013:  
TAPIA MATUTE JOSE ROMAN

**SECRETARIO** designado en sesión del Consejo de Administración el 30/09/2013:  
DOLORES MONSERRATE RUIZ SOLORZANO



**VOCALES DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN** elegidos en sesión de la Asamblea General el 05/09/2013:

Tipo de Vocal	Nombres y Apellidos	Cédula	Duración (años)
VOCAL PRINCIPAL 1	COBOS OCHOA DAVID JOSELITO	1711565737	2
VOCAL SUPLENTE 1	CAMACHO TORRES ESTEBAN	1705612982	2
VOCAL PRINCIPAL 2	MONTERO PINOS EDUARDO ANGEL	1500421878	2
VOCAL SUPLENTE 2	HARO NARANJO EDISON GEOVANNY	0802110579	2
VOCAL PRINCIPAL 3	MEDRANO FLORES JAIRO ALIPIO	1704355880	1
VOCAL SUPLENTE 3	CADMEN TENEZACA AUGUSTO ANGEL	0900529736	1

**VOCALES DEL CONSEJO DE VIGILANCIA** elegidos en sesión de la Asamblea General el 05/09/2013:

Tipo de Vocal	Nombres y Apellidos	Cédula	Duración (años)
VOCAL PRINCIPAL 1	CHACAN TRUJILLO JAIMEN ESTUARDO	1715538243	2
VOCAL SUPLENTE 1	VALENCIA STOPPER MARIA GRACIELA	1706968920	2

Tipo de Vocal	Nombres y Apellidos	Cédula	Duración (años)
VOCAL PRINCIPAL 2	CAICEDO SANTILLAN TANIA ESMERALDA	1716420730	2
VOCAL SUPLENTE 2	RUEDA CARLOSAMA ALFREDO	1000001840	2
VOCAL PRINCIPAL 3	SANTANDER JIMENEZ DANNY IVAN	1717104721	1
VOCAL SUPLENTE 3	ROBALINO ROBALINO CESAR AUGUSTO	1801037217	1

El presente formulario sirve como constancia del registro de directiva en el portal de servicios electrónicos de la Superintendencia y podrá ser presentado en las distintas Instituciones que así lo requieran. La validez de este documento podrá ser verificada digitando el código que se encuentra en la parte superior del mismo, en el siguiente enlace: <http://servicios.seps.gob.ec/ConsultaDirectivaWeb>

La organización declara que toda la información constante en el presente documento es verídica, y asume cualquier tipo de responsabilidad por error o falsedad en la misma. Además, declara expresa e irrevocablemente, para todos los efectos legales pertinentes, que la información remitida a través del portal de servicios electrónicos de la Superintendencia corresponde fielmente a los documentos que reposan en los archivos de dicha organización.

**SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**



Anexo N° 2  
Croquis de la ubicación de la Cooperativa

