



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TESIS DE GRADO

TÍTULO:

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ” EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008”

Tesis de grado previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. C.P.A.

Autores:

Alcívar Martínez Mónica Yajaira

Benites Tapia María Fernanda

Director:

Ing. Villarroel Maya Ángel Alberto

La Maná – Ecuador

Noviembre - 2011

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el trabajo de investigación “APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ” EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008”, así como los contenidos, ideas, análisis, recomendaciones y conclusiones son de exclusiva responsabilidad de las autoras.

.....
Mónica Yajaira Alcívar Martínez
C.I.171815634-0

.....
María Fernanda Benites Tapia
C.I.050283691-9

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director de Trabajo de Investigación sobre el tema: “APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ” EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008”, de las señoritas Alcívar Martínez Mónica Yajaira y Benites Tapia María Fernanda, egresadas de la Especialidad de Contabilidad y Auditoría , considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Grado, que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

La Maná, noviembre, 2011.

Ing. Villarroel Maya Ángel Alberto

DIRECTOR DE TESIS

AGRADECIMIENTO

A DIOS por haberme guiado en cada momento dándome fortaleza, constancia y capacidad para cumplir con mis objetivos; a mi familia de manera especial a mi madre que a lo largo de mi vida me ha apoyado y motivado incondicionalmente en mi formación académica, a mi querida Universidad la cual abre sus puertas a jóvenes, preparándonos para un futuro competitivo y formando personas de bien y también agradezco a los docentes y a mi director de tesis Ing. Ángel Villarroel que impartieron sus conocimientos para que culmine con éxito esta etapa de mi vida.

Por último a los directivos y personal de Cooperativa de Transportes La Maná que hicieron posible que desarrolle esta investigación dándome todas las facilidades para la recopilación de información.

Yajaira

AGRADECIMIENTO

A Dios y a la Virgen Santísima, que gracias a ellos, pude guiar mi vida cada día, y culminar esta tesis; a mi esposo e hijo por su amor, y apoyo incondicional. Al Ing. Ángel Villarroel Director de Tesis por su paciencia y colaboración en la realización de este trabajo.

Un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual da la oportunidad de prepararnos y ser personas de bien.

Finalmente mi profundo agradecimiento a todas las personas que conforman Cooperativa de Transportes La Maná, quien con su ayuda desinteresada, me brindaron información relevante que sirvió de gran ayuda para el desarrollo de este proyecto.

Ma. Fernanda

DEDICATORIA

El presente trabajo que es mi esfuerzo y dedicación lo dedico con cariño y amor a DIOS que gracias a sus bendiciones he logrado culminar este proyecto, a mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre aunque no esté conmigo pero sé que desde el cielo a estado guiándome en cada momento de mi vida. Y a mis hermanos (a) por su apoyo moral y espiritual para llegar a ser una profesional.

Yajaira

DEDICATORIA

A mi Padre Dios por iluminarme en todo momento con sabiduría y guiarme por el camino correcto en esta importante etapa de mi vida.

Con todo mi cariño a mi hijo Lenny, quien fue mi inspiración para seguir adelante con perseverancia y esfuerzo. A mi esposo por su apoyo, paciencia y fortaleza en mi formación académica.

A mis padres por hacer de mi una mejor persona, a través de sus consejos, enseñanzas y amor. A mis suegros que depositaron su entera confianza en cada reto que se me presentaba sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad para culminar con éxito mi carrera universitaria.

Gracias a todos porque sin ustedes a mi lado no lo hubiera logrado.

Ma. Fernanda

ÍNDICE DE CONTENIDOS

N°	TEMAS	PÁGINA
	Portada.....	i
	Autoría.....	ii
	Aval del Director de Tesis.....	iii
	Agradecimiento.....	iv
	Dedicatoria.....	vi
	Resumen.....	xviii
	Abstract.....	xix
	Introducción.....	xx
	CAPITULO I	
1.	MARCO TEORICO	
1.1	Antecedentes.....	1
1.2	Fundamentación Teórica.....	2
1.2.1	Gestión Administrativa y Financiera.....	3
1.2.1.1	Definición.....	3
1.2.2	La Empresa.....	3
1.2.2.1	Definición.....	3
1.2.2.2	Tipos de Empresa.....	4
1.2.2.3	El Empresario.....	8
1.2.3	Administración.....	9
1.2.3.1	Definición.....	9
1.2.3.2	Funciones de la Administración.....	10
1.2.3.3	Principios de la Administración.....	12
1.2.4	Auditoría.....	14
1.2.4.1	Definición.....	14
1.2.4.2	Tipos de Auditoría.....	15
1.2.5	Control Interno.....	18
1.2.5.1	Definición.....	18
1.2.5.2	Importancia.....	18
1.2.5.3	Tipos de Control Interno.....	21

1.2.5.4	Documentación del Control Interno.....	22
1.2.6	Auditoría Administrativa.....	22
1.2.6.1	Definiciones.....	22
1.2.6.2	Importancia del Proceso de Verificación.....	27
1.2.6.3	Procedimientos.....	28
1.2.6.4	Papeles de Trabajo.....	29
1.2.6.5	Cédulas.....	30
1.2.6.7	El Auditor.....	31
1.2.7	Metodología de la Auditoría Administrativa.....	34
1.2.7.1	Planeación.....	35
1.2.7.2	Instrumentación.....	41
1.2.7.3	Examen.....	53
1.2.7.4	Informe.....	53
1.2.7.5	Seguimiento.....	59
	CAPITULO II	
2.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS	
2.1	Breve Caracterización de la Empresa.....	60
2.2	Análisis e Interpretación de los Resultados de Campo	62
2.2.1	Preguntas Científicas.....	62
2.2.2	Operacionalización de las variables.....	63
2.3	Metodología Empleada.....	64
2.3.1	Tipos de Investigación.....	64
2.3.2	Metodología.....	64
2.3.3	Unidad de Estudio (Población y Muestra).....	65
2.3.4	Métodos, Técnicas e Instrumentos a ser Empleados.....	65
2.4	Análisis Foda.....	67
2.5	Presentación de Resultados.....	72
2.5.1	Análisis de la Información Entregada por el Presidente del Consejo de Administración.....	71
2.5.2	Análisis de la Información Entregada por el Presidente	

	del Consejo de Vigilancia.....	75
2.5.3	Interpretación, graficación y análisis de los resultados Obtenidos de los Socios.....	78
2.5.4	Interpretación, graficación y análisis de los resultados obtenidos de los Directivos.....	93
2.5.5	Interpretación, graficación y análisis de los resultados obtenidos al Personal.....	108
2.5.6	Análisis e Interpretación de los Resultados.....	123
	CAPITULO III	
3.	PROPUESTA	
3.1	Diseño de la Propuesta.....	126
3.1.1	Datos Informativos.....	126
3.1.2	Justificación.....	126
3.1.3	Objetivos.....	127
3.2	Descripción de la Propuesta.....	128
	Carta de Presentación.....	130
	Propuesta de Trabajo.....	131
	Carta de Compromiso.....	138
	Memorándum de Aplicación.....	140
	Marcas e Índices de Auditoria Utilizadas.....	142
	ARCHIVO PERMANENTE	144
	Siglas de Auditoria.....	145
	Contrato de auditoría.....	146
	Cronograma de trabajo.....	149
	PLANIFICACIÓN	150
	Programa de Auditoria.....	150
	Reseña Histórica.....	152
	Misión y Visión.....	154
	Fines y Objetivos.....	154
	Base Legal.....	156
	Políticas y Reglamentos.....	159
	Políticas de la Empresa.....	161

Procedimientos de Control Interno.....	162
Listado de Empleados.....	163
Organigrama Estructural.....	164
Plan de Trabajo para el año 2008.....	165
Selección de Personal.....	166
Ascenso de Personal.....	167
Proceso de Inducción.....	168
ARCHIVO CORRIENTE.....	169
INSTRUMENTACIÓN.....	170
Programa de Auditoria.....	170
Horario de Trabajo de los Empleados.....	173
Cuadro de Control de Asistencia al Personal.....	174
Pruebas Flash de Verificación.....	183
Funciones de los Directivos.....	184
Entrevista al Gerente.....	191
Agenda para las Encuestas.....	192
Análisis del Desempeño del Personal.....	195
Cuestionario de Control Interno.....	196
Matriz de Ponderación.....	198
Determinación Riesgo Confianza.....	202
Indicador de Eficiencia.....	203
Indicador de Eficacia.....	204
EXAMEN.....	205
Programa de Auditoria.....	206
Cedula de Análisis Documental.....	207
Cedula de Hallazgos y Evidencias.....	208
Cuadro Comparativo.....	209
Evaluación del Proceso Administrativo	210
Calculo de valores del Proceso Administrativo	214
INFORME.....	215
Informe General de la Auditoria.....	216
Resultados del Proceso Administrativo.....	217

	Manual de Funciones.....	223
	SEGUIMIENTO.....	231
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	232
5.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	
6.	ANEXOS.....	

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Nº	TEMAS	PÁGINA
Gráfico 1	Categorías fundamentales.....	2
Gráfico 2	Organización empresarial.....	11
Gráfico 3	Modelo de entrevista.....	44
Gráfico 4	Modelo de cuestionario.....	45
Gráfico 5	Modelo de cédula.....	46
Gráfico 6	Modelo de informe.....	55
Gráfico 7	Auditoria administrativa.....	78
Gráfico 8	Aplicación de Auditoria administrativa.....	79
Gráfico 9	Objetivos.....	80
Gráfico 10	Plan de trabajo.....	81
Gráfico 11	Presupuesto.....	82
Gráfico 12	Estatutos y reglamentos.....	83
Gráfico 13	Cumplimiento del trabajo.....	84
Gráfico 14	Quejas de usuarios.....	85
Gráfico 15	Cumplimiento de resoluciones.....	86
Gráfico 16	Capacitación y evaluación.....	87
Gráfico 17	Archivos y registros.....	88
Gráfico 18	Relación de los directivos.....	89
Gráfico 19	Control de actividades.....	90
Gráfico 20	Compras e inversiones.....	91
Gráfico 21	Políticas para cuentas incobrables.....	92
Gráfico 22	Auditoria administrativa.....	93
Gráfico 23	Aplicación de Auditoria administrativa.....	94
Gráfico 24	Objetivos.....	95

Gráfico 25	Plan de trabajo.....	96
Gráfico 26	Presupuesto.....	97
Gráfico 27	Parámetros e indicadores.....	98
Gráfico 29	Organigrama estructural y funcional.....	100
Gráfico 31	Reglamento, estatuto y manual de procedimientos.....	102
Gráfico 32	Dirigir la cooperativa.....	103
Gráfico 33	Relación de los directivos.....	104
Gráfico 34	Capacitación y evaluación.....	105
Gráfico 35	Créditos a socios.....	106
Gráfico 36	Reuniones habituales.....	107
Gráfico 37	Auditoria administrativa.....	108
Gráfico 38	Aplicación de Auditoria administrativa.....	109
Gráfico 39	Falencias administrativas.....	110
Gráfico 40	Sistema de control y evaluación.....	111
Gráfico 41	Capacitación a personal.....	112
Gráfico 42	Selección de personal.....	113
Gráfico 43	Eficiente en el trabajo.....	114
Gráfico 44	Código de ética.....	115
Gráfico 45	Incentivos.....	116
Gráfico 46	Calificación de beneficios.....	117
Gráfico 47	Relación de empleados y estamentos.....	118
Gráfico 48	Dirigir la cooperativa.....	119
Gráfico 49	Relación de directivos.....	120
Gráfico 50	Autoeducación del personal.....	121
Gráfico 51	Capacitación y evaluación.....	122

ÍNDICE DE CUADROS

Nº	TEMAS	PÁGINA
Cuadro 1	Matriz de operacionalización de variables.....	63
Cuadro 2	Población de la Cooperativa de Transportes La Maná	65
Cuadro 3	Matriz FODA.....	71
Cuadro 4	Auditoria administrativa.....	78
Cuadro 5	Aplicación de Auditoria administrativa.....	79
Cuadro 6	Objetivos.....	80
Cuadro 7	Plan de trabajo.....	81
Cuadro 8	Presupuesto.....	82
Cuadro 9	Estatutos y reglamentos.....	83
Cuadro 10	Cumplimiento del trabajo.....	84
Cuadro 11	Quejas de usuarios.....	85
Cuadro 12	Cumplimiento de resoluciones.....	86
Cuadro 13	Capacitación y evaluación.....	87
Cuadro 14	Archivos y registros.....	88
Cuadro 15	Relación de los directivos.....	89
Cuadro 16	Control de actividades.....	90
Cuadro 17	Compras e inversiones.....	91
Cuadro 18	Políticas para cuentas incobrables.....	92
Cuadro 19	Auditoria administrativa.....	93
Cuadro 20	Aplicación de Auditoria administrativa.....	94
Cuadro 21	Objetivos.....	95
Cuadro 22	Plan de trabajo.....	96
Cuadro 23	Presupuesto.....	97
Cuadro 24	Parámetros e indicadores.....	98
Cuadro 25	Proyecto productivo.....	99

Cuadro 26	Organigrama estructural y funcional.....	100
Cuadro 27	Cumplimiento de funciones empleados.....	101
Cuadro 28	Reglamento, estatuto y manual de procedimientos.....	102
Cuadro 29	Dirigir la cooperativa.....	103
Cuadro 30	Relación de los directivos.....	104
Cuadro 31	Capacitación y evaluación.....	105
Cuadro 32	Créditos a socios.....	106
Cuadro 33	Reuniones habituales.....	107
Cuadro 34	Auditoria administrativa.....	108
Cuadro 35	Aplicación de Auditoria administrativa.....	109
Cuadro 36	Falencias administrativas.....	110
Cuadro 37	Sistema de control y evaluación.....	111
Cuadro 38	Capacitación a personal.....	112
Cuadro 39	Selección de personal.....	113
Cuadro 40	Eficiente en el trabajo.....	114
Cuadro 41	Código de ética.....	115
Cuadro 42	Incentivos.....	116
Cuadro 43	Calificación de beneficios.....	117
Cuadro 44	Relación de empleados y estamentos.....	118
Cuadro 45	Dirigir la cooperativa.....	119
Cuadro 46	Relación de directivos.....	120
Cuadro 47	Autoeducación del personal.....	121
Cuadro 48	Capacitación y evaluación.....	122



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
EXTENSIÓN LA MANÁ
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS

TEMA: “APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ” EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008”

Autoras:

Alcívar Martínez Mónica Yajaira

Benites Tapia María Fernanda

RESUMEN

La auditoria administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de conocer su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y crear una ventaja competitiva sustentable. En la Cooperativa de Transportes La Maná, no se ha realizado una auditoria administrativa lo que incide continuar con errores, retrasando de esta manera las gestiones administrativas y financieras de la institución y en vista a estos antecedentes fue factible aplicar la auditoria administrativa a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros La Maná para lo cual se partió de la recopilación de información basadas en la operacionalización de las variables , luego se empleo métodos de investigación científica e instrumentos como la encuesta y el cuestionario los mismos que permitieron comprobar la necesidad de la aplicación de una auditoria administrativa basado en el estudio del archivo permanente y archivo corriente, entre los resultados obtenidos se destacan dentro del informe el incumplimiento de la etapas del proceso administrativo que impiden la mejora de las actividades, la falta de capacitación correcta del personal, la ausencia de un manual de funciones lo que conlleva a dificultar el desempeño en las actividades cotidianas de los miembros de la cooperativa.

Palabras claves: Proceso administrativo, alternativas de gestión, Auditoria Administrativa.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
EXTENSIÓN LA MANÁ
UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
Y HUMANÍSTICAS

THEME: "APPLICATION OF ADMINISTRATIVE AUDIT FOR THE COOPERATIVE OF TRANSPORT " LA MANA IN LA MANA CANTON COTOPAXI PROVINCE DURING THE PERIOD 1ST JANUARY TO 31ST DECEMBER 2008"

Authors:

Alcívar Martínez Mónica Yajaira

Benites Tapia María Fernanda

ABSTRACT

The administrative audit is a total or partial analytical review of an or part of an organization with the proposition of knowing the level of performance and shaping opportunities of improvement to innovate and create value a sustainable competitive advantage. The Transportation Cooperative La Mana, no audit has been done which affects administrative errors continue, delaying thus the administrative and financial Institution and in view of this background was feasible to implement Auditing Administrative Cooperative Interprovincial Passenger transport La Manna for which came from the collection of information based on the operationalization of the variables, then use scientific research methods and tools such as survey and questionnaire that allowed them to check the necessity of applying an administrative audit based on the application of the permanent record and file current between the results obtained within the report highlights the failure of the process steps that hinder the improvement activities, lack of proper staff training, lack of a manual function which leads to difficulty performing everyday activities of the members of the cooperative.

Keywords: Administrative process, management alternatives, administrative audit.

INTRODUCCIÓN

La auditoría administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades, es un medio para orientar continuamente los esfuerzos de la empresa, ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la institución que fueron analizadas.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar, valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización.

Una vez estudiado lo referente a la auditoría administrativa procedemos a la realización de nuestro trabajo que es la puesta en práctica en una de las instituciones para lo cual escogimos a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

El principal objetivo de la investigación es aplicar una Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” en el cantón La Maná provincia de Cotopaxi en el periodo 1 de enero al 31 de diciembre del 2008” para efectuar un control y evaluación a todas las actividades que se realizan internamente, con el fin de dar a conocer a sus miembros el estado de la misma.

Para el desarrollo del trabajo investigativo se emplearon preguntas científicas direccionadas a obtener y comprobar el problema que existe en la institución por la falta de aplicación de una auditoría administrativa

La investigación será no experimental, porque planteará la alternativa para la aplicación de una auditoría administrativa en la cooperativa, también utilizamos la investigación exploratoria, porque nos permitirá aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que se va a investigar, la investigación descriptiva nos facilitara conocer las características de la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio se podrá evaluar y medir diversos aspectos,

dimensiones o componentes. Además la investigación explicativa ya que por medio de esta identificaremos y analizaremos las causas de la problemática de las limitaciones de una auditoría administrativa en la cooperativa, para lo cual se expresan dos variables: La independiente el Proceso Administrativo y la dependiente se refiere a las Alternativas de Gestión.

El trabajo de investigación está estructurado en los siguientes capítulos:

El Capítulo I, contiene el marco teórico donde se aporta con criterios de varios autores reconocidos en el campo de la auditoría administrativa, los documentos de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

En el Capítulo II, se realiza el análisis e interpretación de resultados obtenidos de la investigación de campo a través de aplicación de cuestionarios, encuestas en donde se procede con la verificación de las preguntas científicas. Para luego determinar las conclusiones y recomendaciones que dan paso a la aplicación de una auditoría administrativa.

El Capítulo III, Se refiere a la propuesta de la aplicación de una Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, en la cual encontramos algunas deficiencias y emitimos nuestras recomendaciones. La falta de un manual completo que indique las funciones de cada una de los puestos de trabajo, afecta el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se recomienda a la institución elaborar un manual de funciones para el personal directivo, administrativo u operativo de la institución, incluyendo a socios y empleados.

La cooperativa no cuenta con un plan de capacitación para los empleados, que genere un cambio de actitud tanto para sus relaciones personales como laborales, recomendamos efectuar programas de capacitación al personal que labora dentro de la cooperativa para que de esta manera mejore su desempeño diario.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO

Antecedentes

La auditoría administrativa implica un proceso ordenado con un enfoque eminentemente administrativo, constituye, para la administración de toda organización empresarial, una valiosa ayuda en la planificación, organización, dirección y control de las actividades a desarrollar en un período determinado, por cuanto permite detectar deficiencias, desperdicios, desorden, controles inadecuados, etc., indicadores elocuentes de una mala administración.

Enrique Benjamín Franklin F., 2000 dice:

La auditoria administrativa ha sido y será un campo fértil para la administración, hecho lógico pues está ubicada en sus raíces mismas, es la herramienta más versátil y consecuente con la realidad de una organización. Llevar a cabo una auditoria administrativa obliga a investigar, a penetrar en lo más recóndito de su esencia para asimilar las experiencias y transformarlas en conocimiento.(p.2)

Según el artículo prioridad una Auditoria Administrativa publicado por el Diario de Hoy, escrito por Ricardo Mauricio Menesses:editorial@elsalvador.com :

En base a lo mencionado en toda organización, con el fin de efectivizar sus actividades se han visto en la necesidad de aplicar sus métodos y técnicas que les permitan cumplir con lo planificado y así evaluar el desempeño de toda la organización o de una parte de ella. En la actualidad es cada vez mayor la necesidad por parte de los

funcionarios contar con personas que sean capaces de llevar a cabo el examen y evaluación de la calidad, tanto individual como colectiva de los gerentes y la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo.

La presente investigación ha sido realizada en la Cooperativa de Transporte La Maná. Aunque ya se han realizado tesis de grado referentes a la implementación de auditorías administrativas en otras organizaciones, no se ha indagado acerca de la Cooperativa de Transporte en mención, razón por la cual es nuestro objeto de estudio.

Fundamentación Teórica

La Gestión Administrativa y Financiera está integrada por múltiples componentes relacionados entre sí: recursos tecnológicos (hardware y software), recurso humano (Contadores, Auxiliares, colaboradores varios) y recursos materiales (papelería y suministros).

A continuación se presentan la doctrina de cada una de las categorías fundamentales desarrolladas en esta investigación.

CATEGORÍAS FUNDAMENTALES



GRÁFICO N°1.

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Gestión Administrativa y Financiera.

Definición.

Sáez Torrecilla Francisco, 2000 manifiesta:

La Gestión Administrativa y Financiera se refiere a los procesos de planeación, organización, dirección y control de los sistemas financieros y contables, donde existen entradas, procesos y salidas de información, que están registrados en asientos, libros contables y estados financieros. (p. 21)

“La Gestión Administrativa y Financiera es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo, como son: Planificación, Organización, Dirección, Contratación y Control”. (García y Casanueva, 2000 p. 32).

“La Gestión Administrativa son todas las acciones sistemáticas enmarcadas desde la planeación hasta la comprobación en el seguimiento de los objetivos mediante la evaluación de las 5 E (eficiencia, eficacia, economía, equidad y efectividad)”. (Cabrera, 2006 p. 1).

La auditoría administrativa, está contemplada dentro de la Gestión Administrativa y Financiera, la misma que tiende en mejorar la situación de las empresas con o sin fines de lucro, como en este caso, de la Cooperativa de Transporte, y por ende aportar en sus funciones contables y administrativas.

La Empresa.

Definición.

“La empresa es una organización económica que, en las economías industriales, realiza la mayor parte de las actividades. Son organizaciones jerarquizadas, con relaciones jurídicas, y cuya dimensión depende de factores endógenos (capital) y exógenos (economías de escala)”.(García y Casanueva, 2000 p. 58).

Cabrera, 2006 dice:

Las empresas son, al menos la mayor parte, sociedades, entidades jurídicas, que realizan actividades económicas gracias a las aportaciones de capital de personas ajenas a la actividad de la empresa, los accionistas. La empresa sigue existiendo aunque las acciones cambien de propietarios o éstos fallezcan. El propósito de la empresa es cambiar los recursos humanos materiales, tecnológicos y financieros para lograr una ganancia, la cual se alcanza anticipando y satisfaciendo las necesidades y los deseos.(p. 21)

En efecto, las empresas son sociedades jurídicas, sean con o sin fines de lucro, que deben ser auditadas para que exista el control de sus actividades que permitan mantener el buen estado de la gestión administrativa.

Tipos de Empresa.

Para García y Casanueva, 2000 las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Por su constitución patrimonial:**

1. Privadas. Son aquellas que están constituidas por capitales particulares, administradas y dirigidas por su propietario y cuya finalidad puede ser puramente lucrativa y mercantil o también no lucrativa.

2. La Empresa Estatal. Es la que pertenece al estado, a un municipio o a cualquier otra corporación de Derecho Público. Está constituida por capitales públicos pertenecientes a la Nación, su organización, administración y demás servicios está a cargo de empleados públicos y su finalidad no es estrictamente lucrativo sino de bien público.

3. Economía Mixta: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. Ejemplo: Bancafé, La Previsora S.A.

• **Por su función económica:**

1. **Primarias.** Son las que se dedican a actividades extractivas o constructivas: empresas mineras, petrolíferas, agropecuarias, etc.
2. **Secundarias.** Son las que se dedican a la transformación de las materias prima; industrias propiamente dichas, plantas eléctricas, etc.
3. **De servicios.** Son las empresas dedicadas a una actividad puramente comercial, de transporte, de seguro, de crédito, etc.

• **Por su tamaño:**

1. **Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas. Ejemplo: Comestibles La Rosa, Postobón, Gino Pascalli, etc.).
2. **Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy Regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.
3. **Pequeña:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
4. **Micro:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
5. **Famiempresa:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

• **Por la explotación y conformación de su capital:**

1. **Multinacionales:** En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización). Ejemplo: Nicole.

2. **Grupos Económicos:** Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños. Ejemplo: Alejandro Echavarría, Manuel Mejía Jaramillo, Carlos Ardilla Lulle, Manuel Carvajal Sinisterra, Jimmy Mayer, Eduardo Santos, Hernando Caicedo Caicedo, Fernando Mazuera, Julio Mario Santo Domingo y Luis Carlos Sarmiento Angulo.
3. **Nacionales:** El radiode atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.
4. **Locales:** Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

- **Por el pago de impuestos:**

1. Personas Naturales: El empresario como Persona Natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la Matrícula del Establecimiento Comercial. Están obligados a pagar impuestos, su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio. Los libros que se deben inscribir ante Cámara y Comercio son: Libro de Registro de Operaciones Diarias, Libro de Inventario y de Balances y Libro Mayor y de Balances.

2. Sucesiones Ilíquidas: En este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.

3. Régimen Simplificado: Pertenecen los comerciantes que no llenan requisitos que exige la DIAN **Ejemplo:** Las pequeñas tiendas, no están obligados a llevar contabilidad.

4. Régimen Común: Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

5. Gran Contribuyente: Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

- **Por el número de propietarios:**

1. Individuales: Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.

2. Unipersonales: Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles. Su nombre debe ser una denominación o razón social, seguida de la expresión "Empresa Unipersonal" o de la sigla "E.U", si no se usa la expresión o su sigla, el contribuyente responde con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la citada empresa.

3. Sociedades: Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común.

- **Por la función social:**

1. Con Ánimo de Lucro: Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

2. Trabajo Asociado: Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes E.A.T.

3. Sin Ánimo de Lucro: Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

4. Economía Solidaria: En este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia. (p. 55)

La Cooperativa de Transportes La Maná, está constituida como una empresa privada, la misma que ofrece sus servicios de transporte y encomiendas a sus usuarios a nivel nacional obteniendo un beneficio para todos quienes la conforman dicha empresa.

El Empresario.

“El Empresario es el titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa”. (García y Casanueva, 2000 p. 61).

Según Cabrera, 2006 las características del empresario son las siguientes:

- Es un líder, un dirigente.
- Transmite entusiasmo a los demás.
- Tiene inteligencia, habilidad y carácter.
- Perfecciona su capacidad de dirigir día a día.
- Debe lograr el doble objetivo de obtener resultados y mantener alta la moral de su gente.
- Predica con el ejemplo.
- Motiva a su gente. (p. 30)

“Los hábitos del empresario son los siguientes:

- Juntarse con el mejor.
- Ser proactivo.
- Ser íntegro y de principios sólidos.
- Alto nivel de autoestima.
- Tener actitud (carácter)”. (Cabrera, 2006 p. 32).

El empresario puede ser una persona natural o jurídica, titular de una organización, tiene capacidad de crear, desarrollar y hacer funcionar una empresa asume un riesgo en la realización de una actividad económica. Como referencia en Cooperativa de Transportes La Maná la máxima responsabilidad la lleva a cabo el señor gerente como representante legal.

Administración.

Definición.

“Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos”. (Henry Sisk Mario, 2007, p. 33).

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado”. (José A. Fernández Arena, 2007, p. 28).

Según Cabrera, 2006 manifiesta:

La Administración también conocida como Administración de empresas es la ciencia social y técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización. (p. 30)

La administración es la que se encarga de administrar, tanto los recursos financieros, como los materiales y humanos de una empresa. Una correcta administración, origina una buena producción, buenas utilidades, etc., pero por el contrario si se lleva una muy mala administración, la empresa puede irse a la quiebra.

Funciones de la Administración.

Velásquez Mastreta Gustavo, 1992 dice:

La Planificación Administrativa. Es el proceso que comienza con la visión y la misión de la organización; fijar objetivos, las Estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 ó más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. (p. 17).

Robbens Stephen, 2002 dice:

Organización Administrativa. Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los materiales y humanos de una empresa, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. La organización es para la empresa como el sistema nervioso para el cuerpo. (p. 200)

Velásquez Mastreta Gustavo, 1992 dice:

Organización administrativa. En cualquier grupo, los integrantes siempre encontrarán algún trabajo que hacer. Sin embargo, lo importante es hacer que tal trabajo represente una verdadera contribución a los objetivos de la empresa y no se reduzca simplemente a las tareas que el individuo desea realizar. Se define la organización administrativa como el trabajo mediante el cual un director ordena y coordina las tareas a realizar, de modo que se cumplan con la máxima eficacia. (p. 17).

Dirección Administrativa. “Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones”. (Velásquez Mastreta Gustavo, 1992, p. 18).



GRÁFICO N°2.

FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Organizacion_empresarial.png#filehistory

Velásquez Mastreta Gustavo, 1992 dice:

Control Administrativo. Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización. (p. 18).

Las funciones administrativas están dirigidas para proporcionar a los directivos de una organización los recursos y servicios necesarios para hacer factible la operación institucional, en Cooperativa de Transportes La Maná las cumplen la alta dirección, manteniendo una estructura organizacional plena, correspondiendo la planificación de las actividades en la Asamblea General de Socios, siempre y cuando cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos en la institución.

Principios de la Administración

Para Henry Fayol los principios de la administración son los siguientes:

1. División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.

2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.

7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.

8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.

9. Jerarquía: La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.

11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12. Estabilidad del Personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.

14. Espíritu de Grupo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible. (Cabrera, 2006 p. 60).

Los principios de Henry Fayol son importantes porque con ello se busca la eficiencia del personal y la organización y gracias a su aplicación es factible alcanzar éxitos en la empresa.

Auditoría.

Definición.

“La auditoria es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos.” (Codera, J. M. 1996. p. 169).

“El examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen.” (Catacora Carpio Fernando, 1996. p. 170).

La auditoria es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; Es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

Objetivo.- “El objetivo de la Auditoria consiste en apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello la Auditoria proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas”. (Codera, J. M. 1996. p. 171).

Los objetivos de la auditoria nos sirven como meta fundamental para el desarrollo de las actividades que realizan en beneficio de todos quienes la conforman.

Catacora Carpio Fernando, 1996 dice:

Finalidad. – Los fines de la auditoria son los aspectos bajo los cuales su objeto es observado. Se citan los siguientes:

1. Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
2. Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros.
3. Indagaciones y determinaciones sobre el estado redividual.
4. Descubrir errores y fraudes.
5. Prevenir los errores y fraudes
 - a. Exámenes de aspectos fiscales y legales
 - b. Examen para compra de una empresa(cesión patrimonial)
 - c. Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.
6. Estudios generales sobre casos especiales. (p. 172)

Los fines de la auditoria muestran como descubrir y prevenir errores para de esta manera determinar las posibles soluciones administrativas y financieras en una empresa.

Tipos de Auditoria.

Zapata Sánchez Pedro, 2003 dice:

Auditoría Externa. – Aplicando el concepto general, se puede decir que la Auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada. (p. 44).

Codera, J. M. 1996 dice:

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc. (p. 190)

Zapata Sánchez Pedro, 2003 dice:

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública. (p. 52).

Bajo cualquier circunstancia, un Contador Profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

Zapata Sánchez Pedro, 2003 dice:

Auditoría Interna. – Es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública. (p. 52)

Catacora Carpio Fernando, 1996 dice:

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público. (p. 197)

La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de un área de la Cooperativa de Transporte La Maná, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

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

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, está destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.

- La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

Control Interno

Definición.

Codera, J. M. 1996 dice:

El control interno comprende el plan de organización, los métodos y procedimientos que tiene implantados una empresa o negocio, es estructurados en un todo para la obtención de tras objetivos fundamentales: a) la obtención de información financiera correcta y segura, b) la salvaguarda de los activos y c) la eficiencia de las operaciones. (p.194)

Catacora Carpio Fernando, 1996 dice:

La evaluación del control interno consiste en hacer una operación objetiva del mismo. Dicha evaluación se hace a través de la interpretación de los resultados de algunas pruebasefectuadas, las cuales tienen por finalidad establecer si se están realizando correctamente y aplicando los métodos,políticas y procedimientos establecidos por la dirección de la empresa. (p. 198).

Por medio del Control Interno la administración puede evaluar correctamente los métodos y procedimientos que se adoptan en una entidad para asegurar la protección de sus recursos; ya sean estos económicos, financieros, tecnológicos y humanos.

Importancia.

Codera, J. M. 1996 dice:

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

empresa determinada, con el fin de generar una indicación confiable de susituación y sus operaciones en el mercado; ayuda a que los recursos (humanos, materiales y financieros) disponibles, sean utilizados en forma eficiente, bajo criterios técnicos que permitan asegurar su integridad, su custodia y registro oportuno, en los sistemas respectivos. (p. 196).

Catacora Carpio Fernando, 1996 dice:

El ambiente de control define al conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del control interno y que son por lo tanto determinantes del grado en que los principios de este último imperan sobre las conductas y los procedimientos organizacionales. Es consecuencia de la actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes con relación a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados. (p. 199).

Zapata Sánchez Pedro, 2003 dice:

Fija el tono de la organización y, sobre todo, provee disciplinaa través de la influencia que ejerce sobre el comportamiento de personal en su conjunto. Constituye la plataforma para el desarrollo de las acciones y de allí deviene su trascendencia, pues conjunción de medios, operadores y reglas previamente definidas, traduce la influencia colectiva de varios factores en el establecimiento, fortalecimiento o debilitamiento de políticas y procedimientos efectivos en una organización. (p.60)

El Control Interno será necesario para la Cooperativa de Transporte La Maná, debido a que se requiere ordenar la documentación y elaborar los flujos de los procedimientos, en pro de la eficacia administrativa.

Zapata Sánchez Pedro, 2003 dice:

Los Principales factores del ambiente de control son:

- La filosofía y estilo de la dirección y la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento.

- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.
- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional.
- El ambiente de control dominante será tan bueno, regular o malo como lo sean los factores que lo determinan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.
- El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades, además organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.
- El núcleo de un negocio es su personal y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo". El Entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan. (p. 63).

Los factores claves del ambiente de control, son el recurso humano y posteriormente sus recursos físicos, materiales y tecnológicos, de allí la importancia del control interno en la Cooperativa de Transporte La Maná.

Tipos de Control Interno.

Tomando en cuenta las áreas de funcionamientos, aunque no existe una separación radical de los controles internos, porque como se dijo antes, el control interno es un todo integrado, y más bien desde un punto de vista didáctico, se ha establecido la siguiente clasificación:

Control interno administrativo:

Codera, J. M. 1996 dice:

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones o actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados. (p. 200).

“Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia de las operaciones, la adhesión a las políticas gerenciales”. (Pinilla Jose.1992.p. 5)

El control interno administrativo es el proceso que sirve para regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa que exista.

Control Interno Financiero:

Catacora Carpio Fernando, 1996 dice:

Son los mecanismos, procedimientos y registros que conciernen a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y demás derechos y obligaciones de la organización. (p. 205).

“Es el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relativos a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros” (Pinilla Jose.1992.p. 6).

Control interno financiero es un método que nos permite evaluar los registros contables que producen sobre los activos, pasivos y patrimonio dándonos de esta manera confiabilidad en los estados financieros.

Documentación del Control Interno.

Zapata Sánchez Pedro, 2003 dice:

El control interno se encuentra en todos los niveles y en todas las acciones y funciones, por tanto, debe estar respaldado por toda la legislación, sistemas, documentación de soporte, información y demás criterios utilizados en las operaciones, creando los archivos que las necesidades ameriten, de acuerdo a la tecnología existente. (p. 70)

La documentación del Control Interno, se debe aplicar en todas las acciones y funciones de la empresa, las mismas que deben constar en documentos que sirva de respaldo para evaluar y documentar el trabajo realizado por cada persona.

Auditoria Administrativa

Definiciones

“Se define a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora”. (Zapata Sánchez Pedro, 2003, p. 81).

Williams P. Leonard, 2003 manifiesta:

Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. (p. 92).

“Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”. (José A. Fernández Arena, 2007, p. 59).

El aspecto distintivo de estos diversos usos del término, es que cada caso de auditoría se lleva a cabo según el sentido que tiene esta auditoría para la dirección superior. Otras definiciones de auditoría administrativa se han formulado en un contexto independiente de la dirección superior, a beneficio de terceras partes.

Objetivos

Para José A. Fernández Arena, 2007 los objetivos son los siguientes:

- **De control.-** Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.
- **De productividad.-** Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.
- **De organización.-** Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.
- **De servicio.-** Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.
- **De calidad.-** Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- **De cambio.-** La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

- **De aprendizaje.-** Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.
- **De toma de decisiones.-** Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización. (p. 70).

Como expresan los autores, las auditorías administrativas se realizan con la finalidad de organizar y controlar los cambios que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

Alcance

Según José A. Fernández Arena, 2007 dice:

Por lo que se refiere a su área de influencia, comprende su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica.
- Criterios de funcionamiento.
- Estilo de administración.
- Proceso administrativo.
- Sector de actividad.
- Ámbito de operación.
- Número de empleados.
- Relaciones de coordinación.
- Desarrollo tecnológico.
- Sistemas de comunicación e información.
- Nivel de desempeño.
- Trato a clientes (internos y externos).

- Entorno.
- Productos y/o servicios.
- Sistemas de calidad. (p. 72).

El alcance de la auditoría administrativa está enfocado en una o más funciones básicas de la organización tales como: planeación, organización, integración de personal con la finalidad de organizar y controlar los cambios, para que estos sean eficientes logrando mejorar la situación económica y financiera de la institución.

Propósito de la Auditoría Administrativa:

Para José A. Fernández Arena, 2007 dice:

- Se ocupa de la calidad de la administración.
- El objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el funcionamiento de la administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.
- La finalidad primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante
- La presentación de resultados que surjan de la práctica de auditoría.
- La auditoría administrativa proporciona, en calidad de consejo, una opinión profesional e independiente con relación a la administración de las empresas, obtenida esta, como resultado de estudios, investigaciones y
- Evaluaciones de carácter profesional. (p. 73)

Como todo tipo de auditoría, la administración también contempla la revisión de las actividades y procedimientos, para determinar el nivel de cumplimiento y de eficiencia, tanto en las operaciones como en los resultados de la misma.

Campo de Aplicación.

Para José A. Fernández Arena, 2007, el campo de aplicación en la auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organización, sea ésta pública, privada o social.

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.

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

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

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.(p. 74)

En consecuencia, 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.

Importancia del proceso de verificación

Williams P. Leonard, 2003 manifiesta:

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica nos indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles. (p. 98).

Como se puede apreciar en la cita, la auditoría administrativa reviste una gran importancia técnica y financiera, porque solo con ella es posible determinar si las estrategias empresariales han tenido o no el éxito esperado y si debe continuarse con esa metodología en la organización

Procedimiento:

Según Williams P. Leonard, 2003, los procedimientos de la auditoría son los siguientes.

1. Planes y Objetivos: Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2. Organización.

- a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
- b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).
- c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

3. Políticas y Prácticas. Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

4. Reglamentos. Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5. Sistemas y Procedimientos. Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejoras.

6. Controles. Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7. Operaciones. Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8. Personal. Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9. Equipo Físico y su Disposición. Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10. Informe. Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes. (p. 101)

Los procedimientos de auditoría constituyen métodos analíticos de investigación y prueba que los auditores deben utilizar en su examen, con el objeto de obtener evidencia suficiente, confiable, relevante y útil que le permitan fundamentar sus opiniones, conclusiones y recomendaciones.

Papeles de trabajo

José A. Fernández Arena, 2007 dice:

Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe. (p. 89).

“El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas”. (Williams P. Leonard, 2003, p. 111).

De acuerdo al criterio de los autores, los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoría del año actual son una base para planificar la auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

Archivo de los Papeles de Trabajo:

“Todas las asociaciones de contadores públicos establecen un método propio para preparar, diseñar, clasificar y organizar los papeles de trabajo, y el auditor principiante adopta el método de su despacho”. (José A. Fernández Arena, 2007, p. 98).

Los papeles de trabajo se archivarán en carpetas que serán clasificadas como permanentes o corrientes.

Archivos permanentes. – “Tienen como objetivo reunir los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría. Estos archivos proporcionan una fuente conveniente de información sobre la auditoría que es de interés continuo de un año a otro. (p. 114).

Williams P. Leonard, 2003 dice:

Los archivos permanentes tienen como objetivo reunir los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría. Estos archivos proporcionan una fuente conveniente de información sobre la auditoría que es de interés continuo de un año al otro. (p.130)

Los archivos permanentes contienen documentación que no varía con el tiempo y es consultada como base de información para la planificación de futuras auditorías.

Williams P. Leonard, 2003 dice:

Archivos Corrientes

Los archivos corrientes contiene el programa de trabajo, detalle de los procedimientos aplicados, constancia del control de su ejecución y los papeles de trabajo elaborados durante el desarrollo de la auditoría debidamente indizado y referenciado. (p. 131)

Cédulas

José A. Fernández Arena, 2007 dice:

Es el documento o papel que consigna el trabajo realizado por el auditor sobre una cuenta, rubro, área u operación sujeto a su examen. Para realizar un trabajo de auditoría, ya sea como empleado del departamento de auditoría interna o como contador público, el auditor necesitará examinar los libros y los documentos que amparen las operaciones registradas y deberá, además conservar constancia de la extensión en que se practicó ese examen, formulando al efecto, extractos de las actas de las asambleas de accionistas, del consejo de administración, de los contratos celebrados, etc. así como análisis del contenido de sus

libros de contabilidad, de los procedimientos de registro, etc. Estos extractos, análisis, notas y demás constancias constituyen lo que se conoce como cédulas, y su conjunto debidamente clasificado y ordenado los papeles de trabajo. (p. 108).

La auditoría administrativa propuesta para la Cooperativa de Transportes La Maná, requerirá del empleo de documentación que se utiliza en la institución auditada estos permitirán recopilar información para posteriormente analizar y emitir su informe el auditor.

El Auditor.

“Es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoría habitualmente con libre ejercicio de una ocupación técnica”. (José A. Fernández Arena, 2007, p. 123).

José A. Fernández Arena, 2007 dice:

Persona capacitada y experimentada que se designa por una autoridad competente, para revisar, examinar y evaluar los resultados de la gestión administrativa y financiera de una dependencia o entidad, con el propósito de informar o dictaminar acerca de ellas, realizando las observaciones y recomendaciones pertinentes para mejorar su eficacia y eficiencia en su desempeño. (p.110)

El auditor es un profesional, asesor y colaborador de las organizaciones que posee una sólida formación técnica en materia contable, tal que le permite conocer con precisión los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y las Normas de Auditoría.

El auditor puede ser externo o interno, pero es preferible que en ambos casos, este auditor realice las funciones que serán descritas en los ítems siguientes.

Funciones del auditor:

Para José A. Fernández Arena, 2007 las funciones del auditor son las siguientes:

- Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.
- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
- Revisar el flujo de datos y formas.
- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- Evaluar los registros contables e información financiera.
- Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.

- Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.(p. 125)

El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en una auditoría, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Normas profesionales del auditor

- **Objetividad.**-Mantener una visión independiente de los hechos, evitando formular juicios o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados que obtenga.
- **Responsabilidad.**-Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.
- **Integridad.**-Preservar sus valores por encima de las presiones.
- **Confidencialidad.**-Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.
- **Compromiso.**-Tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta sus servicios.
- **Equilibrio.**-No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.
- **Honestidad.**-Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.
- **Institucionalidad.**-No olvidar que su ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.
- **Criterio.**-Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.
- **Iniciativa.**-Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y efectiva.
- **Imparcialidad.**-No involucrarse en forma personal en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias personales.

- **Creatividad.**-Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo. p. 129).

En efecto, un auditor debe haber cultivado valores positivos, ya que de su trabajo dependerá en gran medida, las decisiones y estrategias que tome la empresa para mejorar su desempeño en el futuro mediano e inmediato.

Metodología de la Auditoría Administrativa

Enrique Benjamín FRANKLIN dice:

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 en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisaran y aplicaran los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados

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

Para utilizarla de manera lógica y accesible se la ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

De conformidad con lo que se ha explicado hasta aquí, las etapas que integran la metodología son:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe

- Seguimiento(p.75)

Planeación

Enrique Benjamín FRANKLIN dice:

La planeación se refiere los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante. (p.76)

Objetivo

Enrique Benjamín FRANKLIN, 2000 dice:

En esta etapa, el propósito de la auditoría administrativa es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetos establecidos.(p. 76)

Factores a Revisar

Enrique Benjamín FRANKLIN, 2000 dice:

Como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vertientes: el proceso administrativo los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento. En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen los componentes que lo fundamentan, las cuales permiten realizar un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente.

Este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o "razón de ser" de cada fase, y que son el marco de referencia para analizar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos y/o servicios y entorno, lo que representa una visión de conjunto de la forma en que interaccionan todos y cada uno de ellos en relación con su objeto o atribución sustantiva.

En el segundo caso se incluye una relación de los elementos específicos que complementan el proceso administrativo. Tales elementos específicos se asocian con atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización. (p.76)

Fuentes de Información

Enrique Benjamín FRANKLIN, 2000 dice:

Representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

a. Internas

- Órganos de gobierno.
- Órganos de control interno.
- Socios.
- Niveles de organización.
- Unidades estratégicas de negocio.
- Órganos colegiados y equipos de trabajo.
- Sistemas de información.

b. Externas

- Órganos normativos (oficiales y privados).

- Competidores actuales y potenciales.
- Proveedores actuales y potenciales.
- Clientes o usuarios actuales y potenciales.
- Grupos de interés.
- Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro.
- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias de calidad.
- Redes de información en el mercado global.(p. 78).

Investigación Preliminar

Enrique Benjamín Franklin F, 2000 dice:

Esta etapa implica la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad.

Este procedimiento puede provocar una formulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, permite perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva. Dicha información debe analizarse con el mayor cuidado posible para no propinar confusión cuando se interprete su contenido.

Para realizar esta tarea de forma adecuada, es necesario tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinar las necesidades específicas.
- Identificar los factores que requieren de atención.
- Definir estrategias de acción.
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue.
- Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Especificar el perfil del auditor.

- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido. (p.79)

Preparación del Proyecto de Auditoría Administrativa

Para Enrique Benjamín Franklin F 2000.

Recabada la información preliminar, se debe proceder a seleccionar la necesaria para instrumentar la Auditoría, la cual incluye dos apartados:

- Propuesta Técnica
- Programa de Trabajo

Propuesta Técnica

Naturaleza.-Tipo de auditoría que se pretende realizar.

Alcance.- Área(s) de aplicación.

Antecedentes.-Recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramiento previos.

Objetivos.-Logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.

Estrategia.-Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.

Justificación.-Demostración de la necesidad de instrumentarla,

Acciones.-Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.

Recursos.-Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.

Costo.-Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.

Resultados.-Beneficios que se espera lograr.

Información complementaria.-Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo. (p.61)

Programa de Trabajo

Para Enrique Benjamín Franklin F, 2000 en un programa de trabajo debe contener lo siguiente:

Identificación.- Nombre de la auditoria.

Responsable (s) .-Auditor a cargo de su implementación

Área.- Universo bajo estudio.

Clave.-Número progresivo de las actividades estimadas.

Actividades.- Pasos específicos para captar y examinar la información.

Fases.- Definición del orden secuencial para realizar las actividades.

Calendario.- Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.

Representación Grafica.- descripción de las acciones en cuadros e imágenes.

Formato.- Presentación y resguardo de avances.

Reportes de Avance.-seguimiento de las acciones.

Periodicidad.-Tiempo dispuesto para informar avances.(p.62)

Asignación de la Responsabilidad.

Enrique Benjamín Franklin F, 2000.

Con base en la magnitud o grado de complejidad, la organización debe designar al auditor o equipo de auditores que estime conveniente.

La designación del responsable puede recaer en el titular del órgano de control interno, en un directivo en línea o en el encargado de alguna unidad de apoyo técnico de alguna de las áreas de la organización, cualquiera que sea, debe tener los conocimientos y la experiencia necesarios en la implementación de auditorías administrativas. Finalmente, existe la posibilidad de estructurar un equipo que incluya tanto a personal de la organización como personal externo. (p.62).

Capacitación

Enrique Benjamín Franklin F, 2000.

Una vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a la persona o equipo designados, no solo en lo que respecta al manejo del método y mecanismos que se emplearan para levantar la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e implementación de la auditoria.

Es por ello que se debe dar a conocer al personal asignado el objetivo que se persigue, las áreas involucradas, la calendarización de actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información que se pretende captar, la distribución de cargas de trabajo, el registro de la información, la forma de reportar y los mecanismos de coordinación y supervisión establecidos.

Para estos efectos, el programa debe integrar al personal sustantivo y adjetivo del nivel de decisión, así como a mandos medios y nivel operativo de acuerdo con su área de adscripción, equipo de trabajo; deben proveerse de apoyos visuales, técnicos y pedagógicos. También es conveniente implementar una campaña de sensibilización en todos los niveles de la organización para promover un clima de confianza y colaboración. (p.62)

Actitud

Enrique Benjamín Franklin F, 2000

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor. Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta a fin de procurarse una imagen positiva, lo que facilitara su tarea y estimulara la participación activa del personal de la organización. (p.63).

La actitud del auditor debe ser totalmente libre de prejuicios, debe colocarse en una posición imparcial respecto al cliente, a sus directivos y accionistas no aceptar o silenciar hechos que alterarían la corrección de su informe.

Diagnostico Preliminar

Según Enrique Benjamín Franklin F, 2000

El diagnóstico, en esta fase, debe precisar claramente los fines susceptibles de alcanzar, los factores que se van a examinar, las técnicas a emplear y la programación que va orientar el curso de acción de la auditoría.

Con esta perspectiva, el auditor está obligado a prever la realización de los siguientes pasos:

- 1) Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de la auditoría
- 2) Afinar el objetivo general
- 3) Definir objetivos tentativos específicos por área
- 4) Complementar la estrategia global
- 5) Ajustar y concretar el proyecto de auditoría
- 6) Determinar las acciones a seguir
- 7) Delimitar claramente el universo a examinar
- 8) Proponer técnicas para la captación y el análisis de la información
- 9) Plantear alternativas de medición
- 10) Depurar los criterios para el manejo de papeles de trabajo y evidencias
- 11) Coadyuvar en el diseño y aplicación del examen
- 12) Contribuir en la elaboración del informe
- 13) Proponer mecanismos de seguimiento(p.63)

El diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión. Con base en este conocimiento se debe preparar un marco de referencia que fundamente a razón por la que surge la necesidad de auditar.

Instrumentación

Según Enrique Benjamín Franklin F, 2000

Concluida la parte preparatoria, se procede a la instrumentación de la auditoría, etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar

las técnicas de recolección que se estimen más viables; de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la medición que se empleará, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación efectiva. (p.64)

Recopilación de Información

Enrique Benjamín Franklin F, 2000

Esta tarea debe enfocarse al registro de todo tipo de hallazgo y evidencias que haga posible su examen objetivo; de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, a suspenderla.

Asimismo, es conveniente aplicar un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación, para mantener una línea de acción uniforme. (2000 p.64).

La recopilación de la información debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo, pues de otra manera se puede incurrir en errores de interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspenderla.

Técnicas de recolección

Según Enrique Benjamín Franklin F, 2000

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada, se puede emplear alguna, o una combinación, de las siguientes técnicas:

- Investigación documental
- Observación directa
- Acceso a redes de Información
- Entrevista

- Cuestionarios
- Cédulas(p.64)

Investigación Documental.- Consiste en la localización, selección y estudio de la documentación que puede aportar elementos de juicios a la auditoría. (Enrique Benjamín Franklin F, 2000 p.65)

Observación Directa.-En el acercamiento y revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante. (Enrique Benjamín Franklin F, 2000 p.66)

Es recomendable que el auditor responsable presida la observación directa, y comente y discuta su percepción con su equipo de trabajo; de esta manera se asegurara de que exista un consenso entorno a las condiciones de funcionamiento del área y podrá definir los criterios a los que se deberá sujetarse en todo momento la auditoría.

Acceso a Redes de Información.-“Permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector por ramo, lo que, a su vez, facilita en intercambio electrónico de datos y mantener una relación interactiva con el entorno”. (Enrique Benjamín Franklin F, 2000 p.67)

Entrevista.-“Consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado, y uno de los que puede brindar información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios”. (Enrique Benjamín Franklin F, 2000 p.67).

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

- Tener claro el objetivo

- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo.
- Concertar previamente la cita.
- Clasificar la información que se obtenga.

MODELO DE ENTREVISTA

NOMBRE DE LA INSTITUCION O EMPRESA HACER AUDITADA	
Entrevista para	
Finalidad	
Objetivo	
1.- Se ha realizado en ocasiones anteriores una auditoria administrativa en la empresa?	
SI	NO
2.- Estaría de acuerdo que se lleve a cabo una auditoria administrativa en la empresa?	
SI	NO
3.- Sugiera una recomendación para la aplicación de una Auditoria Administrativa?	
.....	
.....	
Gracias por su colaboración	

GRAFICO N° 3

FUENTE:Auditoria Administrativa: Enrique Benjamín Franklin

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira,
Benites Tapia María Fernanda

Cuestionarios.-“Se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea. La calidad de la información que se obtenga, dependerá de su estructura y forma de presentación. En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurando que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible y facilidad de respuesta”. (Enrique Benjamín Franklin F, 2000 p.68).

MODELO DE CUESTIONARIO



Cuestionario de Auditoria Administrativa

N°	Preguntas	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Tiene conocimiento sobre cuál es la visión que tiene la institución?			
2	Conoce usted cual es la misión que tiene la institución?			
3	Se identifica usted con las políticas, estrategias implantadas en la institución?			
4	Conoce usted cuales son las acciones realizadas por el nivel directivo para cumplir con los objetivos y metas que tiene la institución.			

Elaborado por: **A.M.M.Y** Fecha: **10-11-10**
B.T.M.F.

Revisado por: **V.M.A.A** Fecha: **17-11-10**

GRAFICO N° 4

FUENTE: Auditoria Administrativa: Enrique Benjamín Franklin

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira

Cédulas.-Se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el propósito de la auditoría. Están conformadas por formularios cuyo diseño incorpora casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, amén de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta. (Enrique Benjamín Franklin F, 2000 p.68)

MODELO DE CÉDULA

Nombre de la Empresa.....	
Cédula.....	
Elaboró.....	
Revisó.....	
Fecha.....	
Número	Concepto

GRAFICO N° 5

FUENTE: Auditoria Administrativa: Enrique Benjamín Franklin

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira

Medición

Enrique Benjamín FRANKLIN,

La medición se puede visualizar desde dos perspectivas: de forma y de fondo. Para la primera se utiliza las escalas de medición; para la segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores.

Escalas de medición.- Las escalas que se empleen con este fin, cumplen con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, y qué, posteriormente, servirán para comprobar la veracidad de las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de la auditoría.

La elección y el uso de las escalas de medición están vinculados con las normas y directrices acordadas para aplicar la auditoría administrativa; aunque su variedad, alcance y precisión dependen también de las acciones que de manera particular ejerza el auditor, por lo que es necesario que las integre de manera racional y congruente.

Componentes del Proceso Administrativo y Elementos Específicos.- La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, tal como su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico.

Indicadores.- Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos

a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan.

Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones, Ahora bien, el empleo conjunto de indicadores financieros y de gestión se hace con el propósito de fundamentar el desempeño histórico de acuerdo con el sentido y esencia de las acciones.

Es conveniente anotar que, en el proceso de implementación de la auditoría, la selección de indicadores es fundamental porque reduce la subjetividad en la forma de asignar valores o puntos con un criterio estimativo, pondera objetivamente el peso de los factores bajo análisis y se constituye en una guía de actuación para todos los que participan en ella. (p.87).

Los indicadores nos permiten llevar de una manera ordenada los resultados que se pretende alcanzar, evaluando el cumplimiento de los objetivos planteados por la institución, su utilización nos permitirá hacer comprobaciones de la información para el proceso de toma de decisiones.

Según Enrique Benjamín Franklin F.

El modelo de indicadores de gestión aplicados en una auditoría administrativa son los que a continuación se detalla:

Indicadores de operación:

Indicadores Cualitativos

- Proceso mediante el cual el área respectiva administra los recursos necesarios para generar los bienes y servicios requeridos por la organización.
- Cómo promueve la rentabilidad de los recursos productivos.
- Forma en que se estimula el respeto a las condiciones ambientales

Indicadores Cuantitativos

Con la aplicación de este indicador se pretende justificar cuantos trabajadores de toda la empresa están inmersos en las operaciones.

Personal asignado a la producción

Total de personal

Con este indicador se pretende obtener una estimación de los costos de los insumos de total de la producción.

Costo de los Insumos

Costo de producción

Con este indicador se pretende conocer los costos de los insumos nacionales del total de la producción.

Costo de los insumos nacionales

Costo de producción

Con este indicador se debe determinar el costo de producción de los artículos terminados.

Costo de producción

Artículos producidos

Este indicador sirve para conocer la cantidad de maquinaria y equipo que son propios de la empresa respecto del total que se utiliza en el área.

Equipo y maquinaria propios

Total de equipos y maquinaria

Con este indicador se intenta conocer la cantidad de equipos y maquinaria al que se le da mantenimiento preventivo en relación con el total de la maquinaria y equipo del área.

Mantenimiento preventivo de equipo y maquinaria

Cantidad de equipo y maquinaria

Con este indicador se pretende identificar el equipo y maquinaria al que se le da mantenimiento correctivo en relación con el total de la maquinaria y equipo del área.

Mantenimiento correctivo de equipo y maquinaria
Cantidad de equipo y maquinaria

Con este indicador se debe precisar el valor del equipo y maquinaria del área respecto del activo fijo de la empresa.

Valor de los equipos y maquinaria
Activo fijo

Este indicador sirve para conocer la depreciación del activo fijo.

Depreciación
Activo fijo(p.130)

Los indicadores nos permiten evaluar la expresión cuantitativa y cualitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Papeles de Trabajo

Son los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor incorporará en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. También deben indicar las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida en que esta información respalde la evidencia, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son

el testimonio que registra el trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría,
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
 - » Anotaciones sobre información relevante,
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación
- Reporte de posibles irregularidades.

Los papeles de trabajo son un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados y deben ser suficientes y competentes.

Evidencias

Según Enrique Benjamín Franklin F.

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia,

es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que durante el proceso de ejecución vayan surgiendo.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:(p. 89).

Física. Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.

Documental. Se obtiene por medio del análisis de documentos y está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación producto del trabajo.

Testimonial. Se consigue de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría.

Analítica. Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados o componentes.

Para que la evidencia sea útil y válida, debe cubrir los siguientes requisitos:

Suficiente. Si es la necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.

Competente. Si cumple con ser consistente, convincente, confiable, y ha sido validada.

Relevante. Cuando aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y patente.

Pertinente. Cuando existe congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Es fundamental que el auditor documente y reporte al responsable de la unidad de control interno, al titular de la organización y al líder del proyecto las siguientes situaciones:

1. Problemas para obtener una evidencia suficiente, producto de registros incorrectos, operaciones no registradas, archivos incompletos y documentación inadecuada o alterada
2. Transacciones realizadas fuera del curso normal
3. Limitaciones para acceder a los sistemas de información
4. Registros incongruentes con las operaciones realizadas
5. Condicionamiento de las áreas para suministrar evidencias

La evidencia es la comprobación de los hallazgos encontrados, registros, declaraciones de hechos o cualquier información que son pertinentes para los criterios de auditoría y que son verificables.

Examen

Según Enrique Benjamín Franklin F.2000

El examen de los factores de la auditoría consiste en dividir o separar sus elementos componentes para conocer la naturaleza, las características y el origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto. (p. 73)

Propósito

Aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen, y las circunstancias específicas del trabajo, a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

Procedimiento

El examen provee de una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas, así como de los elementos para evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El examen de auditoría consiste en dividir o separar los componentes para conocer su naturaleza, las características y el origen de su comportamiento.

Informe

Según Enrique Benjamín Franklin F.

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.(p. 80)

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

Objetividad.- Visión imparcial de los hechos.

Oportunidad.- Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.

Claridad Fácil.- Comprensión del contenido.

Utilidad Provecho.- Que puede obtenerse de la información,

Calidad Apego.-A las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad.

Lógica.-Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas

El informe es lo que el auditor elabora al culminar una auditoría donde se expresa la opinión de un profesional independiente sobre el contenido razonable y confiable de los estados financieros de una entidad.

MODELO DE INFORME

La Maná, 20 de marzo del 2011.

Cooperativa de Transportes La Maná
Av. 19 de mayo y los álamos.
La Maná.

Atención.
Señores Directivos de Transportes La Maná

Asunto:
Informe de Auditoría Administrativa.

Estimados señores directivos de Transportes La Maná

En relación a la auditoría que se ha realizado desde hace mes y medio en el departamento administrativo de la cooperativa, me permito comunicarle que se ha concluido dicha actividad y atención a ello le hago presente el informe de resultados correspondientes.

Deseo agradecer el apoyo brindado por el personal adscrito al área evaluada, así como disposición sin límites para desarrollar la propuesta establecida.

Cabe señalar que algunas de las recomendaciones contenidas en el informe ya han sido consideradas y puestas en práctica, mientras que otras están todavía en estudio.

El informe está integrado por los apartados siguientes:

1. Naturaleza y objeto de estudio.
2. Periodo y alcance.
3. Antecedentes.
4. Objetivos.
5. Opinión General
6. Resultados del proceso administrativo.
7. Manual de funciones y plan de Capacitación
8. Seguimiento.
9. Conclusiones y recomendaciones.
10. Anexos.

De acuerdo con lo indicado, se expondrá en el informe de la siguiente manera:

1. **Naturaleza y objeto de estudio.**

Sin otro Particular por el momento, y a su disposición para cualquier aclaración o ampliación se despide.

Atentamente

Srta. Mónica Yajaira Alcivar Martínez
C.I. 171815634-0
REPRESENTANTE YA&FB AUDITORES ASOCIADOS

GRAFICO N° 6

FUENTE: Auditoria Administrativa: Enrique Benjamín Franklin

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Tipos de Informe

La variedad de alternativas para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, amén del impacto que se busca con su presentación.

Atendiendo a estos criterios, los informes más representativos son:

- Informe general
- Informe ejecutivo
- Informe de aspectos relevantes

Informe General

Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Introducción. Breve descripción de por qué surgió la necesidad de aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

Antecedentes. Exposición histórica de la organización, es decir, los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de llevar a cabo la auditoría.

Técnicas empleadas. Instrumentos y métodos utilizados para la obtención de resultados en función del objetivo.

Diagnóstico. Definición de las causas y consecuencias del estudio, mismas que justifican los cambios o modificaciones posibles.

Propuesta. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, y resultados esperados.

Estrategia de implantación. Explicación de los pasos o etapas previstas para obtener y aplicar los resultados.

Seguimiento. Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

Conclusiones y recomendaciones. Concentrado de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para la consecución real de las propuestas.

Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

Informe Ejecutivo

Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Periodo de revisión. Tiempo que comprendió el examen.

Objetivos. Propósitos que se pretende lograr con la auditoría.

Alcance. Profundidad con la que se examinó la organización.

Metodología. Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados con el fin de captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.

Síntesis. Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.

Conclusiones. Concentrado de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

Informes De Aspectos Relevantes

Documento que se integra adoptando un criterio de selectividad, con el objeto de contemplar los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.

Mediante este informe, se puede analizar y evaluar:

- Si el proceso de aplicación de la auditoría se finalizó
- Si se presentaron observaciones relevantes
- Si la auditoría está en proceso, se reprogramó o se replanteó
- Las horas - hombre realmente utilizadas
- La fundamentación de cada observación
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas

Las observaciones del informe se consideran relevantes cuando plantean las siguientes características:

- Falta de concordancia entre misión, objetivos, metas, estrategias, políticas y programas, en relación con las condiciones establecidas.
- Inobservancia del marco normativo aplicable
- No se cumplen adecuadamente las expectativas de los clientes y usuarios.
- Los proveedores no se sujetan puntualmente a las condiciones de operación
- Registros contables inoportunos, incorrectos u omitidos.
- Presentación extemporánea de informes y reportes financieros.
- Se requiere mejorar la cultura organizacional

- Necesidad de revisar la estrategia general de acción
Adecuación y actualización de los sistemas
Ampliar los programas de capacitación y desarrollo
- Depurar los procesos esenciales.
- Replantear el manejo de funciones
- Reducción de los pasos y el tiempo necesarios para desahogar el trabajo.
- Mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, este informe puede acompañarse de un ejemplar del informe general o ejecutivo.

Seguimiento

Las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben de sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a la determinación de observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento a la organización, lo que hace posible:

- 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, proyecto o recurso revisado, a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones Constatar las acciones que se llevaron a cabo para instrumentar las recomendaciones, y al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como éstas se atendieron.

El seguimiento compete tanto al responsable del área auditada como al auditor, quienes reportaran la secuencia de acciones correctivas que se realicen hasta corregir en su totalidad las fallas detectadas.

CAPÍTULO II

2. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS OBTENIDOS

2.1. Breve Caracterización de La Empresa

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

Obteniendo su Permiso de Operación con las siguientes rutas: La Maná – Quevedo, La Maná –Sto. Domingo – Quito, La Maná – Babahoyo – Guayaquil, La Maná – Latacunga – Ambato, con 49 frecuencias aprobadas, aclarando que Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” fue la primera que salió a las grandes ciudades de nuestro País, con carrocerías metálicas para dar un buen servicio a la Colectividad.

La Cooperativa desde su creación y operación ha tenido un sinnúmero de problemas hasta llegar a estabilizarse, problemas ocasionados por las diferentes Cooperativas ya sean estas de nuestra provincia como de la provincia de los Ríos que según ellas se encontraban perjudicadas con nuestra presencia a toda costa trataban de desaparecernos llegando por estos casos a conflictos verbales físicos, rozamientos de vehículos y hasta fatales accidentes de tránsito.

También a pesar de los problemas que tenía la Cooperativa esta ha conseguido logros en beneficio de sus asociados; es así como: La adquisición de un terreno en La Maná en la calle 19 de Mayo y los Álamos donde está construida la sede principal que se inauguró con la administración como presidente el Sr. Carlos Rodríguez y como gerente el Sr. Carlos Zamora, de la misma manera en el recinto el Toquillal un lote de terreno donde están panificado y aprobado por la Ilustre Municipalidad de La Maná para un programa de vivienda para sus socios este bien fue adquirido en la administración del señor Gerardo Gómez como presidente y gerente el señor William Gallo , así mismo un lote de terreno en la ciudad de Quevedo el mismo que sirvió como terminal terrestre adquirido en la administración del señor Víctor Paredes como presidente y Carlos Zamora como gerente.

La Cooperativa de Transportes La Maná tiene su matriz ubicada en el cantón La Maná de la provincia del Cotopaxi, con una oficina filial en el mismo cantón.

Además tiene otras filiales en los terminales de las ciudades de Quevedo, Guayaquil y Quito, así mismo una oficina en el Empalme, también comparte con otras Cooperativas una oficina en Sto. Domingo de los Tsáchilas.

La principal actividad de la Cooperativa es la de prestar el servicio de transporte interprovincial de pasajeros, siendo sus actividades secundarias la de recepción, transporte y entrega de encomiendas desde La Maná hacia Quevedo ,Guayaquil y viceversa.

Misión

La Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, presta el servicio de transporte, carga y encomiendas en sus diferentes rutas y frecuencias impulsando el desarrollo y fomentando la comunicación en forma continua y permanente con modernas unidades que son herramientas y fuente de trabajo, además cuenta con personal capacitado y comprometido con la transportación de personas, cuyo único objetivo es de brindar un excelente servicio a sus usuarios.

Visión

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

2.2. Análisis e interpretación de los resultados de la investigación de campo.

2.2.1. Preguntas Científicas

2.2.1.1 ¿Cuáles son los fundamentos teóricos relacionados con la Aplicación de una Auditoria Administrativa en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” del cantón La Maná?

2.2.1.2 ¿Cuáles son las causas que motivaron que la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” del cantón La Maná no haya aplicado una Auditoria Administrativa que mejore el desempeño de la administración?

2.2.1.3. ¿Qué alternativas pueden ser viables para que nos permita controlar y evaluar los niveles de eficiencia, eficacia y calidad para así mejorar el desempeño administrativo de quienes dirigen la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

2.2.2. *Operacionalización de variables.*

CUADRO N° 01

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PARAMETROS	TÉCNICA
Proceso Administrativo	Planeación	Visión Misión Objetivos Estrategias Políticas	Siempre Casi siempre Nunca	Encuesta
	Organización	Estructura organizacional. División y distribución de funciones. Jerarquías	Si No Desconoce	Cuestionario

	Control			uestionario
		Liderazgo Comunicación Motivación Grupos y equipos de trabajos Toma de decisiones	Excelente Muy Buena Buena Mala	Encuesta Cuestionario
		Niveles Áreas de aplicación Vigilancia Herramientas Evaluación	Siempre Casi siempre Nunca	Encuesta Cuestionario
Alternativas de Gestión.	Auditoria	Control interno Programas de auditoria Papeles de trabajo Evidencias Informe de auditoria	Mucho Poco Muy Poco Nada	Encuesta Cuestionario
	Planes	Estratégico Operativo	Siempre Casi siempre Nunca	Encuesta Cue

				sti on ari o
--	--	--	--	-----------------------

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

2.3. Metodología Empleada

Para realizar el diseño de esta investigación se ha realizado los métodos principales que han guiado al desarrollo de nuestro trabajo, entre ellos se encuentran los que se describen en los siguientes numerales.

2.3.1 Tipos de Investigación

2.3.1.1 Investigación Exploratoria

En el desarrollo de esta investigación utilizaremos el tipo de investigación exploratoria, porque nos permitirá aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que se va a investigar.

2.3.1.2 Investigación Descriptiva

Por medio de esta investigación nos permitirá conocer las características de la situación prevaleciente en el momento de realizarse el estudio en lo cual nos permitirá evaluar y medir diversos aspectos, dimensiones o componentes es decir como es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

2.3.1.3 Investigación explicativa

A través de esta investigación identificaremos y analizaremos las causas de la problemática de las limitaciones de una auditoría administrativa de la Cooperativa de Transportes La Maná de la Provincia de Cotopaxi del Cantón La Mana, para lo cual se expresan dos variables, la independiente el Proceso Administrativo y la dependiente se refiere a las Alternativas de Gestión.

2.3.2 Metodología

La investigación será no experimental, porque planteara la alternativa para la aplicación de una auditoria Administrativa en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” del Cantón La Maná Provincia de Cotopaxi, sin que sea necesaria la información de grupos para la simulación aunque si serán requeridas las opiniones de los directivos, socios y empleados que conforman la Cooperativa, a través de cuestionarios y encuestas.

2.3.3 Unidad de estudio (población y muestra)

La población del estudio, son 9 Directivos y 46 socios que pertenecen a la Cooperativa de Transportes La Maná de la provincia de Cotopaxi, además de 18 empleados que atienden a los usuarios del servicio que brinda la institución.

CUADRO N° 2

POBLACIÓN DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES LA MANÁ

Recurso Humano	Cantidad
Gerente	1
Miembros del Consejo de Administración	5
Miembros del Consejo de Vigilancia	3
Junta General de Socios	46
Empleados	18
Total	73

FUENTE: Cooperativa de Transportes La Maná

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

2.3.4 Métodos, Técnicas e Instrumentos a ser Empleadas

2.3.4.1 Método

Científico.-Es el procedimiento planteado que se sigue en la investigación para descubrir las formas de existencia de los procesos objetivos, para desentrañar sus conexiones internas y externas, generalizar y profundizar los conocimientos así adquiridos, y llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobarlos en el experimento y con las técnicas de su aplicación.

Analítico – Sintético.-Nos permitirá estudiar los efectos para poder llegar a una explicación total y detallar la problemática, así como para resumir el diagnóstico de los problemas y beneficios de la propuesta del presente proyecto.

2.3.4.2 Técnicas

Observación. -Durante la investigación se utilizará técnicas como la observación directa, que permitirá obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de investigación, tal como se da en la realidad permitiendo al investigador constar con información del fenómeno u objeto que se está investigando.

Censo.-En esta investigación utilizaremos el Censo el mismo que consiste en la recopilación de datos ya que el objetivo es determinar el número de personas que componen esta institución. En este caso, la población estadística comprendería a todos los que conforman la Cooperativa, dado que la población es menor de 100 personas, entonces no será necesario el cálculo de una muestra es decir dicha muestra será igual al universo.

2.3.4.3 Instrumentos

Encuesta

Mediante la encuesta y el resultado obtenido podremos detectar y analizar los posibles problemas que han llevado a no cumplir a cabalidad con un proceso administrativo adecuado.

La encuesta se aplicó al Presidente del Consejo de Administración y Presidente del Consejo de Vigilancia, con la finalidad de obtener información importante, que satisfaga las expectativas del desarrollo de esta auditoría.

Cuestionario

Nos permitirá recoger la información, para poder cuantificar, universalizar y estandarizar el procedimiento de la entrevista. Se aplicaron los siguientes cuestionarios a los directivos, empleados y socios de Transportes La Maná:

Directivos

Se realizo cuestionarios a los señores directivos de Cooperativa de Transportes La Maná, a 5 miembros del Consejo de Administración y 2 del Consejo de Vigilancia.

Empleados

Se realizo cuestionarios para un total de 18 empleados de los cuales 4 laboran en el área administrativa en la oficina principal, los mismos que son: Contador, Auxiliar Contable, Secretaria y Recepcionista de encomiendas, también a las despachadoras de boletería y encomiendas de las diferentes oficinas y recaudadoras de los relojes.

Socios

Se efectuó los cuestionarios a los 46 socios que se encuentran actualmente perteneciendo a esta prestigiosa Institución.

2.4. Análisis Foda

Llevar a cabo este punto es importante ya que es el eje principal para ensamblar el plan, visualizar las estrategias y ponerlas en práctica en los planes operativos.

De esta manera iniciaremos su desarrollo enunciando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas.-Se citan las siguientes:

1. **Planificación:** Contar con un plan de trabajo, aprobado en la Asamblea General de Socios.
2. **Organización:** Disponer de un Estatuto, en el que consta la misión, el organigrama, así como los deberes y derechos de los socios y los colaboradores de la organización.
3. **Dirección:** Las buenas relaciones existentes entre el Presidente y el Gerente de la Cooperativa para realizar las actividades de seguimiento.
4. **Control:** Haber realizado una auditoría financiera.
5. **Tecnología:** Disponer de un sistema contable (MONICA) y un software tributario para rendir cuentas al SRI.
6. **Talento Humano:** Personal con experiencia en el puesto de trabajo, que no ha rotado por más de 3 años.
7. **Modernización.**- Disponer de nuevas unidades cumpliendo con las exigencias de los usuarios.

Debilidades. – Se citan las siguientes:

1. **Planificación:** Corresponde a los siguientes literales:
 - a. Ausencia de objetivos, políticas, visión, ni filosofía corporativa documentadas.
 - b. No ha elaborado un Código de Ética y de Conducta.
 - c. Limitaciones en el análisis empresarial, que no utiliza herramientas como el FODA.
 - d. Falta de difusión de la misión.
 - e. Inexistencia de un cronograma de trabajo, para las tareas administrativas y operativas (reuniones de socios, planes de capacitación e incentivos, planes de mantenimiento, etc.).
 - f. No se dispone de manuales de procedimientos de las principales actividades del servicio.
2. **Organización:** Corresponde a los siguientes literales:

- a. Escasa difusión del organigrama.
 - b. Ausencia de un manual de funciones.
 - c. No se ha definido las responsabilidades para el seguimiento de los procesos ni para la realización de auditorías.
 - d. Comunicación fluye de manera informal.
3. **Dirección:** Corresponde a los siguientes literales:
- a. Actividades de seguimiento de la Dirección, carecen de manuales de procedimientos.
 - b. No se aplica estrategias empresariales para mejorar continuamente los procesos.
4. **Control:** Corresponde a los siguientes literales:
- a. Inutilización de métodos para identificar riesgos y causas de problemas, así como de metodologías para el planteamiento de alternativas de solución a corto, mediano y largo plazo.
 - b. Escasa realización de auditorías.
 - c. Inaplicación de un sistema de retroalimentación del cliente que proceda a la investigación del mercado.
 - d. Falta de indicadores del servicio.
5. **Tecnología:** Corresponde a los siguientes literales:
- a. Bajo nivel de la tecnología para registrar información correspondiente al servicio de encomiendas y de ventas de pasajes.
 - b. Respaldo inadecuado de la información electrónica importante para la organización.
6. **Talento Humano:** Personal con experiencia en el puesto de trabajo, que no ha rotado por más de 3 años.
- a. Falta de definición de los perfiles y necesidades de los diferentes puestos de trabajo.
 - b. Métodos inadecuados para la selección, reclutamiento y contratación del Talento Humano.
 - c. Escasa capacitación del personal.
 - d. Inaplicación de incentivos para el personal.

Oportunidades. – Se citan las siguientes:

- a) Buenas relaciones con los clientes.
- b) Vías en buen estado.
- c) Crecimiento poblacional en el cantón La Maná, Guayaquil, Quito y Quevedo.
- d) Alianza estratégica con otra cooperativa

Amenazas. – Se citan las siguientes:

- a) Desconocimiento del mercado.
- b) Insatisfacción de los clientes.
- c) Disminución de las ventas por alta rivalidad de competidores.
- d) Incremento de costos de mantenimiento.
- e) Exigencias legales del MIES, SRI, organismos rectores del tránsito, con relación a la realización de auditorías financieras.
- f) Inseguridad reinante en el transporte interprovincial.

Con esta información se procede inmediatamente a la construcción de la matriz FODA.

CUADRO N° 3
MATRIZ FODA

	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none">• Buenas relaciones con los Clientes.• Vías en buen estado.• Crecimiento	<ul style="list-style-type: none">• Desconocimiento del mercado.• Insatisfacción de clientes.• Disminución de ventas.

	<p>poblacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza Estratégica con otra cooperativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos /mantenimiento. • Exigencias legales del MIES, SRI, etc. • Inseguridad reinante.
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan de trabajo. • Estatuto (misión y organigrama). • Buenas relaciones entre Presidente y Gerente. • Auditoría financiera (2010). • Sistema contable (MONICA). • Personal con experiencia. • Unidades modernas 	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Difusión de la misión.(F₁,O₁) • Plan de auditorías (F₄,O₃). • Mejor servicio al usuario. (F₇,O₄) 	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las obligaciones con las entidades de control. (F₄,A₅) • Prestación de servicios seguro a los usuarios. (F₇, A₆). • Buen trato a los clientes. (F₆,A₂)
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos, políticas, visión. • Código de Ética. • Análisis empresarial FODA. • Difusión de misión. • Cronograma anual de actividades. • Planes de capacitación e incentivos. • Manuales de procedimientos. • Manual de funciones. • Comunicación informal. • Seguimiento de la dirección. • Mejora continua. • Herramientas de diagnóstico. • Planeamiento de acciones correctivas y preventivas. • Indicadores del servicio. • Bajo nivel de tecnología usada. • Métodos de análisis y descripción de puestos. • Selección y contratación de personal. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y difusión del manual de funciones.(D₈,O₁) • Diseño de manual de procedimientos operativos.(D₇,O₁) • Mejora de unidades(D₁₁,O₂) 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual organizacional que incluya la documentación y difusión de los objetivos, políticas, visión, código de ética.(D₁,D₂,A₂) • Diseño del cronograma anual de actividades.(D₅,A₃) • Diseño de planes de capacitación e incentivos para el Talento Humano.(D₆,A₂) • Diseño de manual de procedimientos para realización de auditorías administrativas.(D₇,A₅) • Establecimiento de indicadores del servicio y evaluación empresarial por medio de ellos.(D₁₄,A₂)

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

2.5. Presentación de Resultados

Mediante los procedimientos de la estadística descriptiva, se ha procedido a organizar y clasificar los indicadores cuantitativos obtenidos en la medición, a

través de cuestionarios para lo cual se utiliza cuadros y gráficas en los cuales presentan el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de los cuestionarios dirigidos a socios, directivos y empleados de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

2.5.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ENTREGADA POR EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”.

Sr. Gelman Naranjo

PRESIDENTE DE TRANSPORTES LA MANÁ

1. ¿Conoce usted lo que es una Auditoria Administrativa?

Es la que permite revisar a que todos los documentos deben encontrarse en orden siguiendo un proceso adecuado y nos permite medir el desempeño administrativo, para establecer oportunidades de mejora y el adelanto de la institución.

2. ¿Considera necesaria la aplicación de una Auditoria Administrativa en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná”?

Por supuesto es importante ya que si no se encuentra bien organizada la institución o existe falencias esta auditoría nos permitirá corregirlas para así llevar a cabo una buena administración.

3. ¿Se cumplen con los objetivos propuestos en la Cooperativa “La Maná”?

Estos no se cumplen en su totalidad ya que por falta de que no existe unión entre los compañeros socios.

4. ¿Se cumple en su totalidad el plan de trabajo propuesto por los directivos al inicio de cada año?

No se lo llega a cumplir por muchos aspectos y circunstancias en lo económico y por la falta de concientización de los socios.

5. ¿El presupuesto establecido anualmente cubre todas las necesidades que requiere la Cooperativa?

No cubre en su totalidad porque a veces existen en el transcurso del año gastos que se encuentran establecidos fuera del presupuesto.

6. ¿Se ha determinado parámetros e indicadores que permitan evaluar la solvencia de la Cooperativa?

Mediante la presentación de los balances al final de cada periodo contable ahí se ve reflejado la pérdida o el excedente.

7. ¿Existe un proyecto productivo para incrementar los recursos de la Cooperativa?

Si existe en estos momentos contamos con la terminación del edificio en la sede principal, el cual nos permitirá incrementar otros ingresos adicionales que serán de los arriendos.

8. ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un organigrama estructural y funcional?

No se ha elaborado el organigrama por falta de conocimiento en la administración.

9. ¿Los empleados que laboran en la Cooperativa cumplen eficientemente sus funciones diarias?

No porque a veces las disposiciones y la documentación que tiene que estar en orden no la cumplen a su debido tiempo.

10. ¿La empresa tiene establecido reglamentos, estatutos y un Manual de Procedimientos Administrativos y Contables?

Si cuenta con los reglamentos y estatutos.

11. ¿Las personas que están al frente de la Cooperativa poseen los conocimientos necesarios para dirigir la institución?

No poseen los suficientes conocimientos debido a que les falta capacitarse en liderazgo, relaciones humanas para que mejore también su desempeño administrativo.

12. ¿Cómo es la relación de los Directivos de la Cooperativa con todos los miembros de la Junta General de Socios?

No es tan buena, esto se debe a las discrepancias que a veces existen ya que se les exige que cancelen sus obligaciones y que cumplan con los turnos asignados en el permiso de operaciones.

13. ¿Se realiza procesos de capacitación y evaluación a los directivos, empleados y socios de la Institución?

Por el momento no se ha realizado ninguna capacitaciones porque no existe interés por parte de los compañeros socios y a los empleados no se ha tenido conocimiento para que asistan a capacitarse.

14. ¿Para otorgar los créditos a los socios se realiza un proceso adecuado?

Si se lo realiza para llevar un control de dichos créditos.

15. ¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos de Trabajo?

Se lo efectúa para tratar de los turnos, para que se cumpla en su totalidad y establecer el mejoramiento del servicio de la transportación, carga y

encomiendas para que los usuarios se sientan satisfechos con nuestros servicios.

2.5.2 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN ENTREGADA POR EL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS LA MANÁ.

Sr. Jhonny Villarroel

PRESIDENTE DEL CONSEJO DE VIGILANCIA DE TRANSPORTES “LA MANÁ”.

1. ¿Conoce usted lo que es una Auditoria Administrativa?

La auditoria administrativa nos permite examinar, revisar todos los documentos de la institución u organización para de esta manera corregir alguna falencia administrativa y buscar posibles soluciones para el adelanto de la misma.

2. ¿Considera necesaria la aplicación de una Auditoria Administrativa en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”?

Considero que es necesario la aplicación de una Auditoria Administrativa para de esta manera poder darnos cuenta si están desempeñando eficientemente en el área administrativa

3. ¿Se cumplen con los objetivos propuestos en la Cooperativa “La Maná”?

No se cumplen con los objetivos propuestos en su totalidad.

4. ¿Se cumple en su totalidad el plan de trabajo propuesto por los directivos al inicio de cada año?

No se cumplen su totalidad el plan de trabajo por falta de compromiso y responsabilidad de los directivos y socios de la institución.

5. ¿El presupuesto establecido anualmente cubre todas las necesidades que requiere la Cooperativa?

No cubre en su totalidad el presupuesto establecido anualmente debido a que muchas veces se presentan gastos que no existen o no constan en el presupuesto.

6. ¿Se ha determinado parámetros e indicadores que permitan evaluar la solvencia de la Cooperativa?

La solvencia de la Cooperativa se evalúa mediante los balances al final de cada periodo contable.

7. ¿Existe un proyecto productivo para incrementar los recursos de la Cooperativa?

Claro que si existe un proyecto productivo, en la actualidad se está culminando con la construcción del edificio en la sede principal, la misma que esta designada para arrendar las oficinas y de esta manera se incrementaran los ingresos en la Cooperativa.

8. ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un organigrama estructural y funcional?

La Cooperativa no cuenta con un organigrama estructural y funcional.

9. ¿Los empleados que laboran en la Cooperativa cumplen eficientemente sus funciones diarias?

Pienso que los empleados no cumplen eficientemente con sus funciones diarias.

10. ¿La empresa tiene establecido reglamentos, estatutos y un Manual de Procedimientos Administrativos y Contables?

La Cooperativa si cuenta con reglamentos, estatutos y manual de Procedimientos Administrativos y Contables.

11. ¿Las personas que están al frente de la Cooperativa poseen los conocimientos necesarios para dirigir la institución?

Considero que no poseen los conocimientos necesarios, los cuales deben asistir a capacitaciones de cooperativismo, relaciones humanas, liderazgo, etc.

12. ¿Cómo es la relación de los Directivos de la Cooperativa con todos los miembros de la Junta General de Socios?

La relación de los directivos y socios no es muy buena, debido a que los directivos les exigen a los socios que cancelen sus deudas pendientes con la institución, cubran sus respectivos turnos y presten buen servicio a los usuarios.

13. ¿Se realiza procesos de capacitación y evaluación a los directivos, empleados y socios de la Institución?

Si se realizan capacitaciones para socios, empleados y directivos para de esta manera poder desempeñar mejor las funciones diarias.

14. ¿Para otorgar los créditos a los socios se realiza un proceso adecuado?

Claro que se realiza un proceso adecuado antes de otorgar los créditos a los socios.

15. ¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos de Trabajo?

Si existen reuniones de trabajo ya que mediante estas podemos tomar decisiones importantes para el adelanto y progreso de la Cooperativa.

2.5.3. INTERPRETACIÓN, GRAFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”

1) ¿Conoce usted lo que es una Auditoria Administrativa?

CUADRO No. 4

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Descripción	Frecuencia	%
Mucho	5	11%
Poco	24	52%
Muy poco	14	30%
Nada	3	7%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

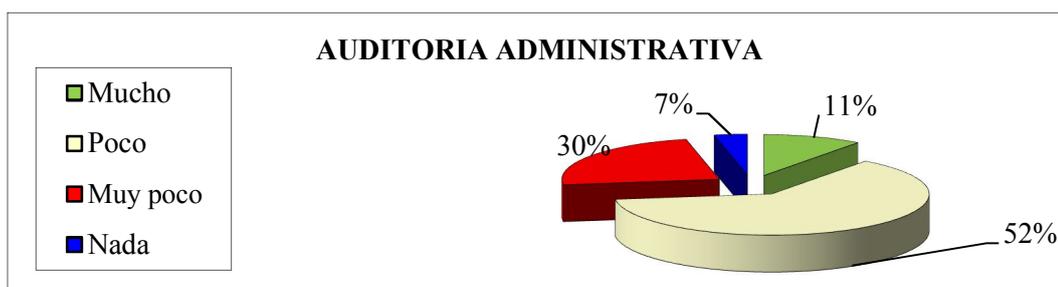


GRÁFICO No. 7

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: De acuerdo a los resultados de esta pregunta, se observa que el 52% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” tienen un bajo nivel de conocimientos acerca de lo que significa una Auditoría Administrativa.

Interpretación: Los socios de la Cooperativa que fueron encuestados, conocen poco lo que es una Auditoría Administrativa y les gustaría saber más acerca de este tema para lograr una efectiva organización.

2) **¿Considera necesaria la aplicación de una Auditoría Administrativa en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”?**

CUADRO No. 5

APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Descripción	Frecuencia	%
Si	35	76%
No	7	15%
Desconoce	4	9%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

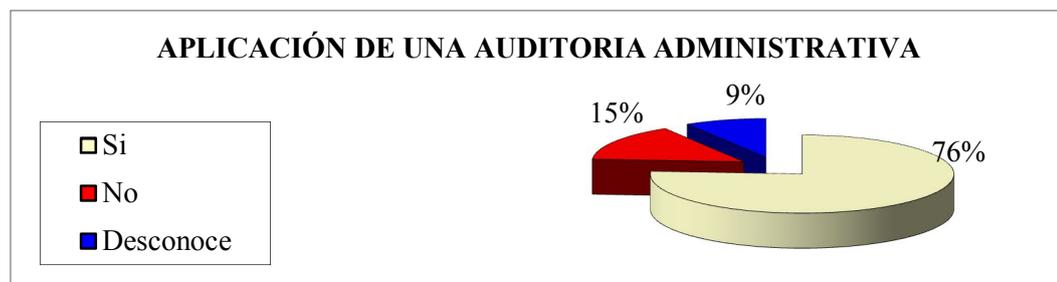


GRÁFICO No. 8

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: De acuerdo a los resultados de esta pregunta, se observa que 76%, de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” consideran necesaria la aplicación de una Auditoría Administrativa en la Cooperativa.

Interpretación: Los socios de la Cooperativa manifiestan que se necesita que se aplique una auditoría administrativa en la institución, en primer lugar para conocer del tema, luego observar las deficiencias encontradas y tomar los correctivos necesarios para un eficiente control, organización, y planificación de la misma.

3) ¿Conoce los objetivos que quiere alcanzar la Cooperativa en beneficio de los socios?

CUADRO No. 6

OBJETIVOS

Descripción	Frecuencia	%
Si	1	2%
No	25	54%
Desconoce	20	43%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

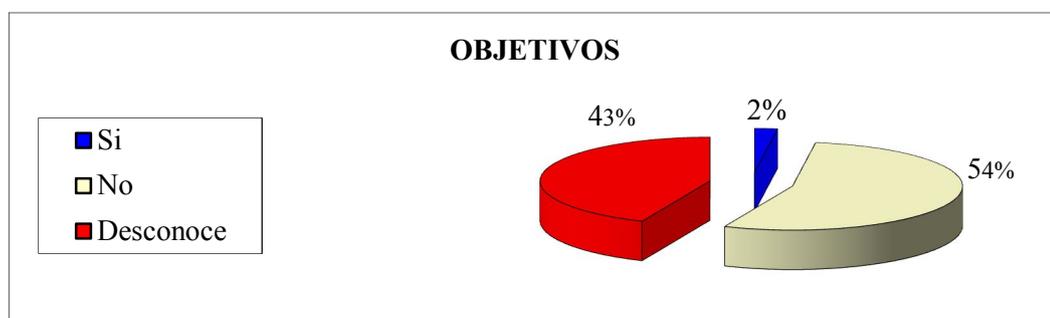


GRÁFICO No. 9

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 54% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señalan que no conocen los objetivos propuestos en la Cooperativa y el 43% manifiestan que desconocen la existencia de objetivos institucionales.

Interpretación: Los socios encuestados, indican que no conocen los objetivos que quiere alcanzar la Cooperativa, esto nos da a entender que desconocen del fin para el que fueron creados.

4) ¿Se cumple en su totalidad el plan de trabajo propuesto por los directivos al inicio de cada año?

CUADRO No. 7

PLAN DE TRABAJO

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	3	7%
Casi siempre	30	65%
Nunca	13	28%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

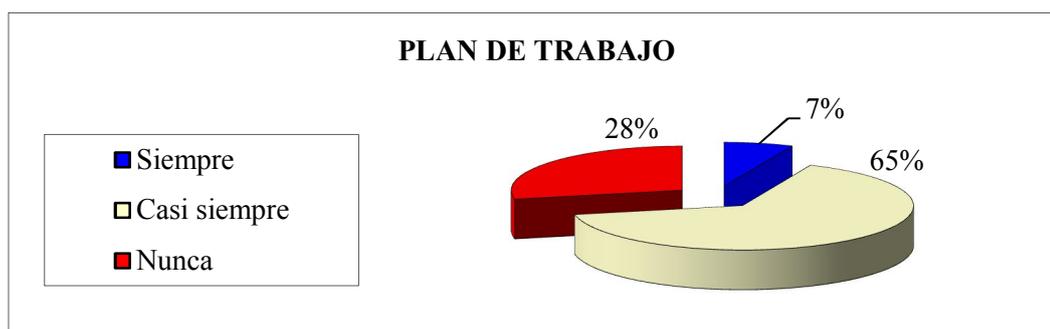


GRÁFICO No. 10

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 65% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” opinan que casi siempre se cumple en su totalidad el plan de trabajo propuesto por los directivos al inicio de cada año, mientras que el 28% indica que nunca se cumple con dicho plan de trabajo proyectado anualmente.

Interpretación: Los socios, ponen de manifiesto, que casi siempre se cumple en el plan de trabajo institucional, muchas de la veces no se logra es porque los socios no son partícipes de la Misión de la Cooperativa que es el de mejorar en conjunto el bienestar de sus clientes internos y externos.

5) ¿El presupuesto establecido anualmente cubre todas las necesidades que requiere la Cooperativa?

CUADRO No. 8

PRESUPUESTO

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	1	2%
Casi siempre	30	65%
Nunca	15	33%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

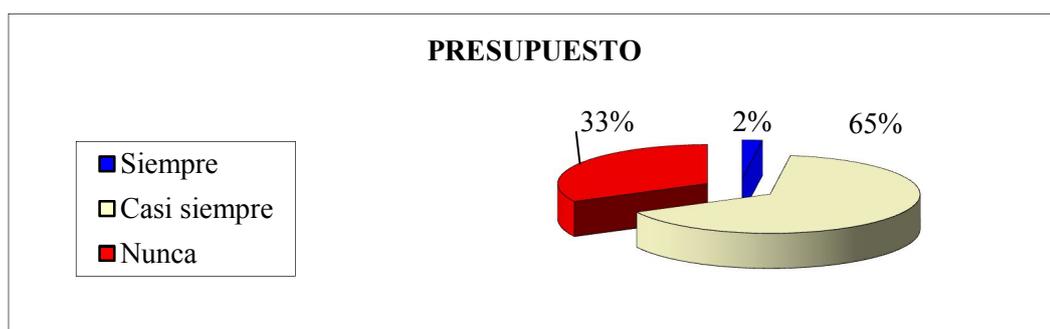


GRÁFICO No. 11

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que del 65% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señalan que casi siempre el presupuesto establecido anualmente cubre todas las necesidades que requiere la Cooperativa, mientras que el 33% manifiesta que nunca se cubre todas las necesidades con el presupuesto asignado.

Interpretación: Para los socios de la Cooperativa, el presupuesto asignado es casi suficiente, que deberá mejorar con una adecuada planificación financiera basándose en presupuestos históricos en gastos corrientes y Administrativos.

6) ¿Cómo socio cumple con los Estatutos y Reglamentos establecidos por la Cooperativa?

CUADRO No. 9

ESTATUTOS Y REGLAMENTOS

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	23	50%
Casi siempre	10	22%
Nunca	13	28%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

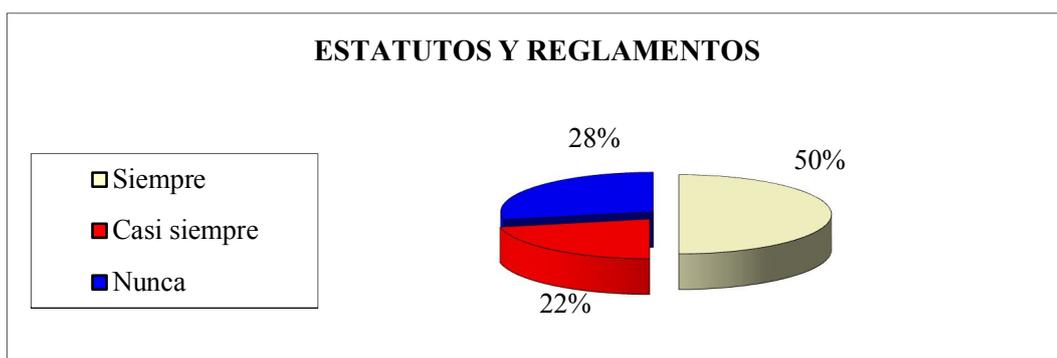


GRÁFICO No. 12

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 50% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señalan que casi siempre cumplen con los Estatutos y Reglamentos establecidos por la Cooperativa, mientras que el 28% manifiesta que nunca se cumplen con dichos estatutos y reglamentos, el saldo restante advierte que nunca se cumplen con los mismos.

Interpretación: Los socios ponen en manifiesto, que casi siempre se cumple con los Estatutos y Reglamentos establecidos, ya que si existe la inobservancia de los estatutos se aplica las severas sanciones.

7) ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo que cumple el personal de la institución?

CUADRO No. 10

CUMPLIMIENTO DEL TRABAJO

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	5	11%
Casi siempre	35	76%
Nunca	6	13%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

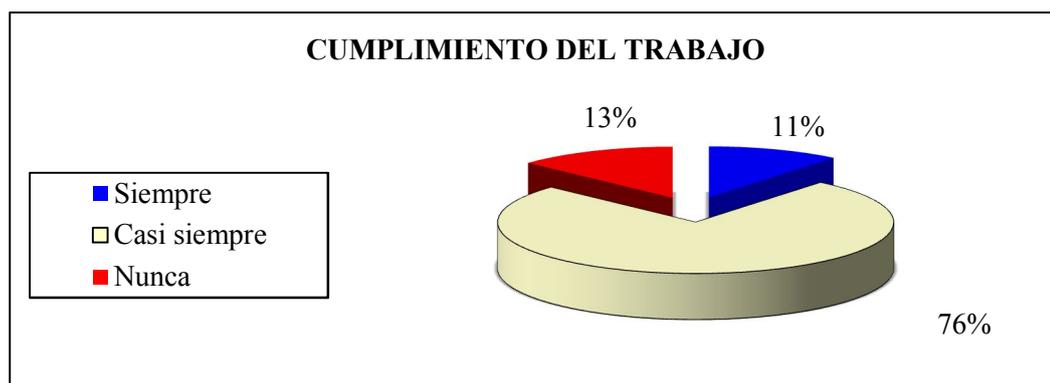


GRÁFICO No. 13

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 76% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” casi siempre se encuentran satisfechos con el trabajo que cumple el personal de la institución, mientras que el 13% dice que nunca se encuentran satisfechos con el trabajo que cumple el personal de la institución.

Interpretación: Los socios de la Cooperativa, no se encuentran totalmente satisfechos con el trabajo realizado por el personal, por lo tanto se debe delinear las funciones que tiene cada empleado.

8) ¿Ha recibido quejas por parte de los usuarios por el mal desempeño de los empleados?

CUADRO No. 11

QUEJAS DE USUARIOS

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	16	35%
Casi siempre	20	43%
Nunca	10	22%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

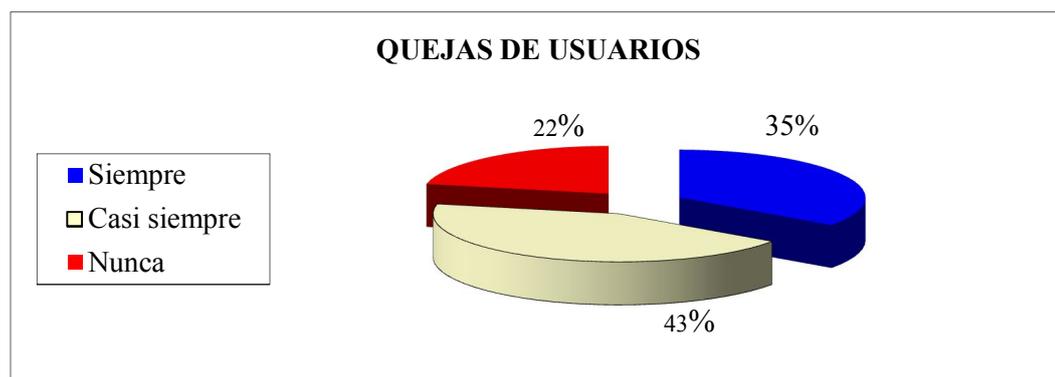


GRÁFICO No. 14

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 35% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” ha recibido quejas por parte de los usuarios por el mal desempeño de los empleados, mientras que el 43% casi siempre ha recibido estas quejas de parte de los usuarios.

Interpretación: Los socios de la Cooperativa, dicen haber recibido quejas por parte de los usuarios del servicio.

9) ¿Usted como socio siempre cumple las resoluciones que imponen los directivos?

CUADRO No. 12

CUMPLIMIENTO DE RESOLUCIONES

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	4%
Casi Siempre	36	78%
Nunca	8	18%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

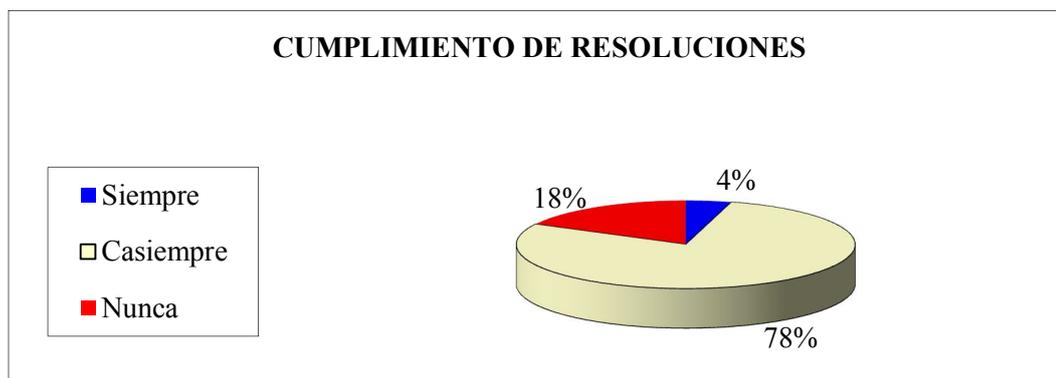


GRÁFICO No. 15

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 78% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señalan que casi siempre cumplen con las resoluciones que le imponen los directivos.

Interpretación: Los socios, expresan que cumplen casi siempre con las resoluciones de los directivos, lo que indica que están de acuerdo a lo que imponga la administración por el bienestar de cada uno de ellos.

10) ¿Se realizan procesos de capacitación y evaluación a los directivos, empleados de la Institución?

CUADRO No. 13

CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	4%
Casi siempre	15	33%
Nunca	29	63%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

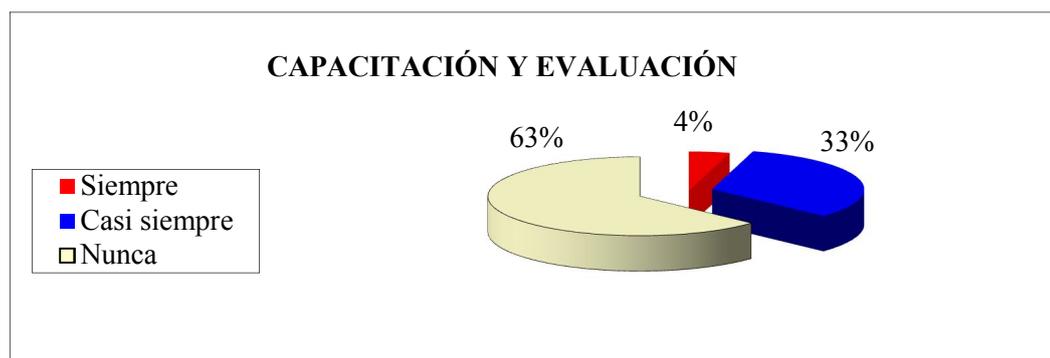


GRÁFICO No. 16

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 63% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” opinan que nunca se realizan procesos de capacitación y evaluación a los directivos, empleados y socios de la institución, versus un 33% que manifiesta que casi siempre se realizan estos eventos.

Interpretación: Los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros La Maná manifiestan que la institución no les proporciona capacitación.

11) ¿Se mantiene un archivo o un registro en donde cuenten todos los datos relativos a: Juicios de cualquier clase, contratos, convenios y compromisos?

CUADRO No. 14

ARCHIVOS Y REGISTROS

Descripción	Frecuencia	%
Si	10	22%
No	24	52%
Desconoce	12	26%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

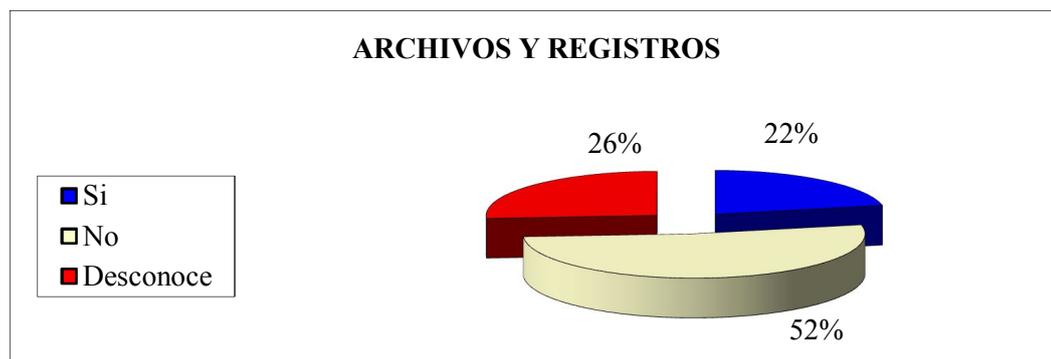


GRÁFICO No. 17

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 52% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señalan que no se mantiene un archivo o un registro en donde cuenten todos los datos relativos a: Juicios de cualquier clase, Contratos, convenios y compromisos, versus un 22% que manifiesta lo contrario.

Interpretación: Los socios revelan que la institución no dispone de registros de datos de contratos, convenios, compromisos

12) ¿Cómo es la relación de los Directivos de la Cooperativa con todos los miembros de la Junta General de Socios?

CUADRO No. 15

RELACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

Descripción	Frecuencia	%
Excelente	6	13%
Muy Buena	13	28%
Buena	17	37%
Mala	10	22%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

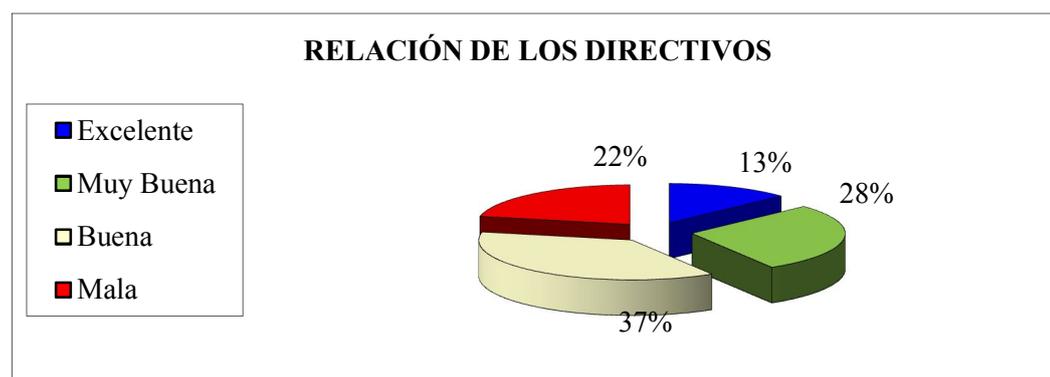


GRÁFICO No. 18

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 22% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señalan que no tienen buena relación con todos los miembros de la Junta General de Socios, mientras que un 37% indican que esta relación es buena y el 41% manifiestan que mantienen excelente o muy buena relación con la Junta General de Socios.

Interpretación: En la Cooperativa no todos los socios, expresan tener buenas relaciones con la Junta General de Socios, lo que se constituye en un problema muy serio para la institución.

13) ¿Cree usted que se debe impulsar controles a las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa?

CUADRO No. 16

CONTROL DE ACTIVIDADES

Descripción	Frecuencia	%
Si	16	35%
No	8	17%
Desconoce	22	48%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

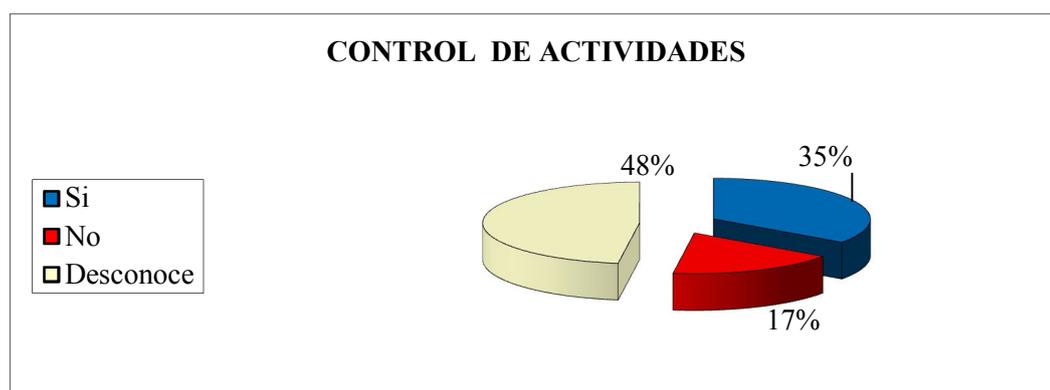


GRÁFICO No. 19

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 35% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” opinan que si se debe impulsar controles a las actividades administrativas y financieras de la Cooperativa, mientras que un 48% desconoce del tema.

Interpretación: Los socios consideran que se deben impulsar controles a las actividades administrativas y financieras que realiza la Cooperativa, para de esta manera poder determinar si se está cumpliendo adecuadamente con las diligencias de la institución.

14) ¿Para las compras e inversiones previamente se analiza la suficiencia presupuestaria?

CUADRO No. 17

COMPRAS E INVERSIONES

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	12	20%
Casi siempre	24	41%
Nunca	10	17%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

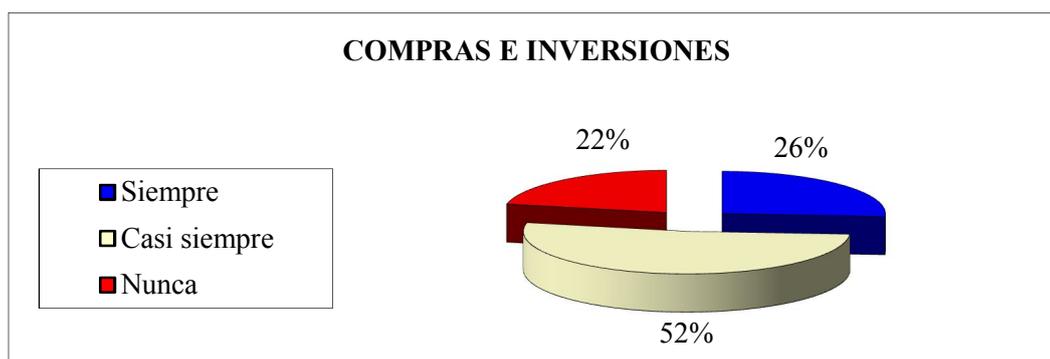


GRÁFICO No. 20

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 52% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” casi siempre analizan la suficiencia presupuestaria previa a la realización de las compras e inversiones, mientras que el 22% manifiesta que nunca ejecutan esta tarea.

Interpretación: Los socios de la Cooperativa consideran que es necesario el análisis de la suficiencia presupuestaria previa a la realización de las compras e inversiones, para así no salirnos del presupuesto establecido anualmente y de esta manera no excedernos en gastos.

15) ¿Existen y se aplican políticas para cuentas incobrables o de difícil recuperación?

CUADRO No. 18

POLÍTICAS PARA CUENTAS INCOBRABLES

Descripción	Frecuencia	%
Si	7	15%
No	24	52%
Desconoce	15	33%
Total	46	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

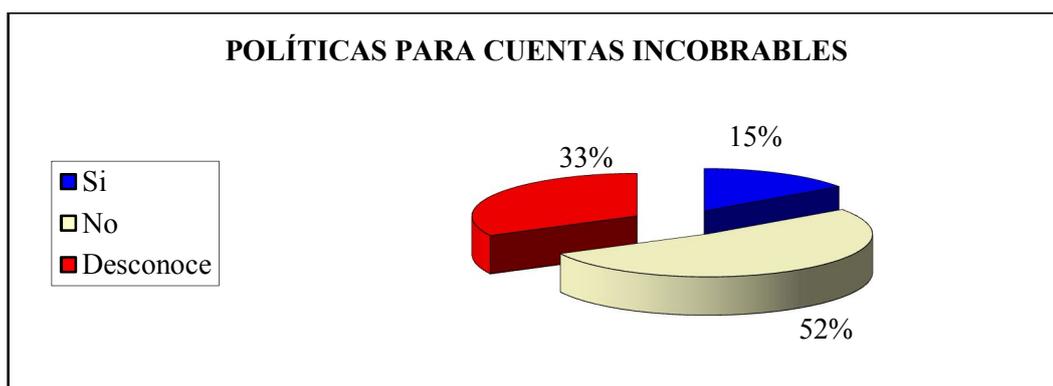


GRÁFICO No. 21

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que para el 52% de los socios de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” no existen ni se aplican políticas para cuentas incobrables o de difícil recuperación, versus un 15% que indica que si existen estas políticas.

Interpretación: Los socios de la Cooperativa consideran que es necesaria la aplicación de políticas para cuentas incobrables o de difícil recuperación, para que de esta manera los socios cancelen sus obligaciones pendientes con la institución y exista más ingresos en la misma.

2.5.4. INTERPRETACIÓN, GRAFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”.

1) ¿Conoce usted lo que es la Auditoria Administrativa?

CUADRO No. 19

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Descripción	Frecuencia	%
Mucho	2	28%
Poco	2	29%
Muy poco	2	29%
Nada	1	14%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

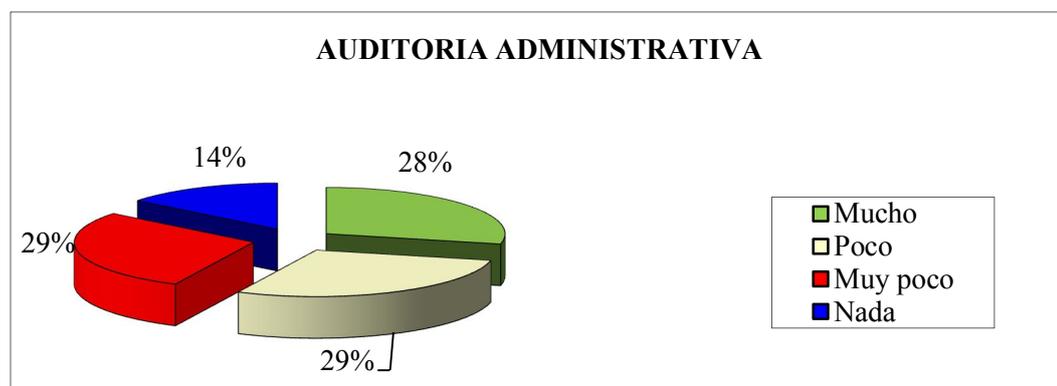


GRÁFICO No. 22

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: De acuerdo a los resultados de esta pregunta, se observa que el 72% de los Directivos de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros La Maná tienen un bajo nivel de conocimientos acerca de lo que significa una Auditoría Administrativa.

Interpretación: Los directivos de la Cooperativa, tiene un nivel bajo en conocimientos acerca de lo que es una auditoría administrativa.

2) ¿Considera necesaria la aplicación de una Auditoría Administrativa en la Cooperativa?

CUADRO No. 20

APLICACIÓN AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Descripción	Frecuencia	%
Si	4	57%
No	2	29%
Desconoce	1	14%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

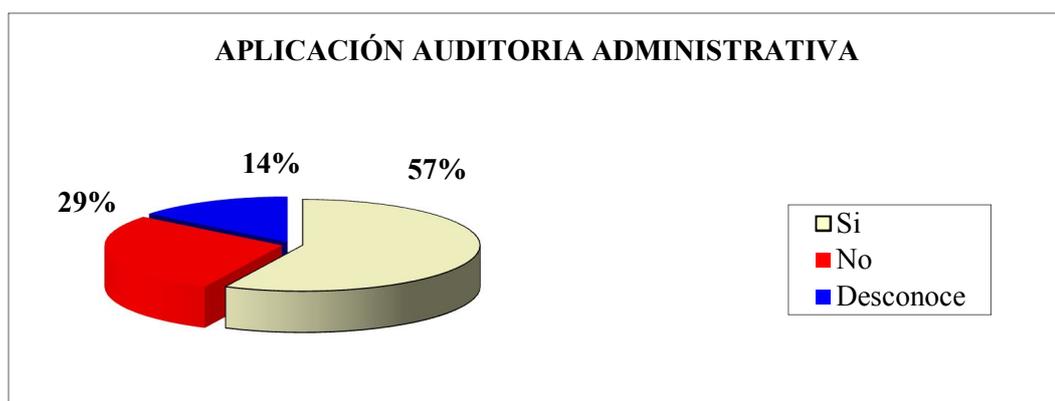


GRÁFICO No. 23

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: De acuerdo a los resultados de esta pregunta, se observa que 57%, de los Directivos de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” consideran necesaria la aplicación de una Auditoría Administrativa en la cooperativa, versus un 14% que desconoce del tema.

Interpretación: Los directivos de la Cooperativa, manifiestan que se necesita que se aplique una auditoria administrativa en la institución, para superar los errores administrativos que ocurren en las administraciones por falta de conocimientos.

2) ¿Se cumplen los objetivos propuestos en la Cooperativa?

CUADRO No. 21

OBJETIVOS

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	29%
Casi siempre	4	57%
Nunca	1	14%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

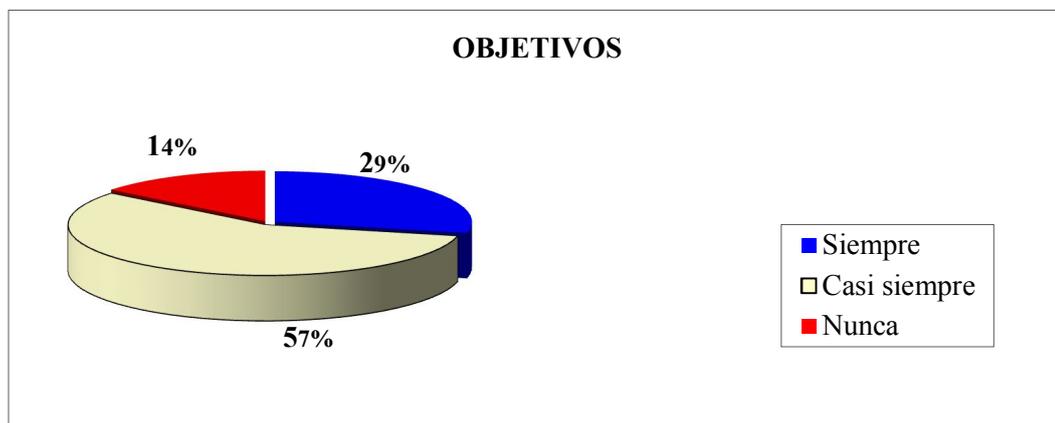


GRÁFICO No. 24

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 57% de los Directivos de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señalan que casi siempre se cumplen con los objetivos propuestos en la Cooperativa y el

14% manifiestan que nunca se cumplen con tales objetivos propuestos por la institución.

Interpretación: Los directivos de la Cooperativa indican que casi siempre se cumple con los objetivos que persigue la institución.

3) ¿Se cumple en su totalidad el plan de trabajo propuesto por los directivos al inicio de cada año?

CUADRO No. 22

PLAN DE TRABAJO

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	29%
Casi siempre	4	57%
Nunca	1	14%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

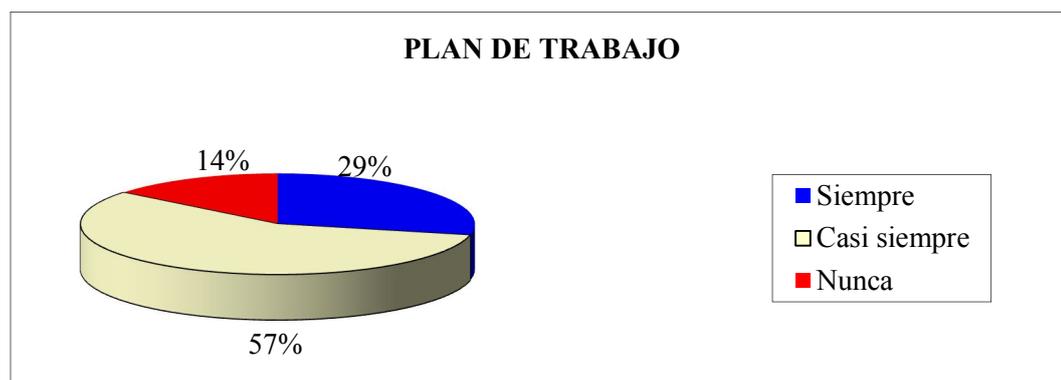


GRÁFICO No. 25

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 57% de los Directivos de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” opinan que casi siempre se cumple en su totalidad el plan de trabajo propuesto por los

directivos al inicio de cada año, mientras que el 14% indica que nunca se cumple con dicho plan de trabajo proyectado anualmente.

Interpretación: Los directivos de la Cooperativa, ponen de manifiesto, que casi siempre se cumple el plan de trabajo institucional, ya que está enmarcado en beneficio de cada uno de ellos.

3) ¿El presupuesto establecido anualmente cubre todas las necesidades que requiere la Cooperativa?

CUADRO No. 23

PRESUPUESTO

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	28%
Casi siempre	3	43%
Nunca	2	29%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

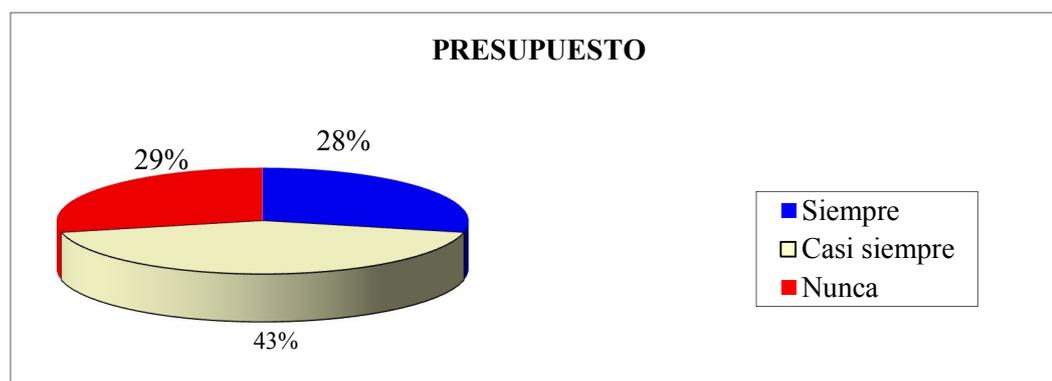


GRÁFICO No. 26

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 43% de los Directivos de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” opinan que casi siempre se cubre todas las necesidades que requiere la Cooperativa con el

presupuesto establecido anualmente, mientras que el 29% indica que nunca satisface las necesidades con el presupuesto asignado.

Interpretación: Para los directivos ponen en manifiesto que el presupuesto asignado casi siempre cubre con las necesidades de la Cooperativa, pero muchas veces no en su totalidad ya que existen gastos fuera del presupuesto que no han sido asignados al momento de elaborar dicho presupuesto.

4) ¿Se han determinado parámetros e indicadores que permitan evaluar la solvencia de la Cooperativa?

CUADRO No. 24

PARAMETROS E INDICADORES

Descripción	Frecuencia	%
Si	1	14%
No	3	43%
Desconoce	3	43%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

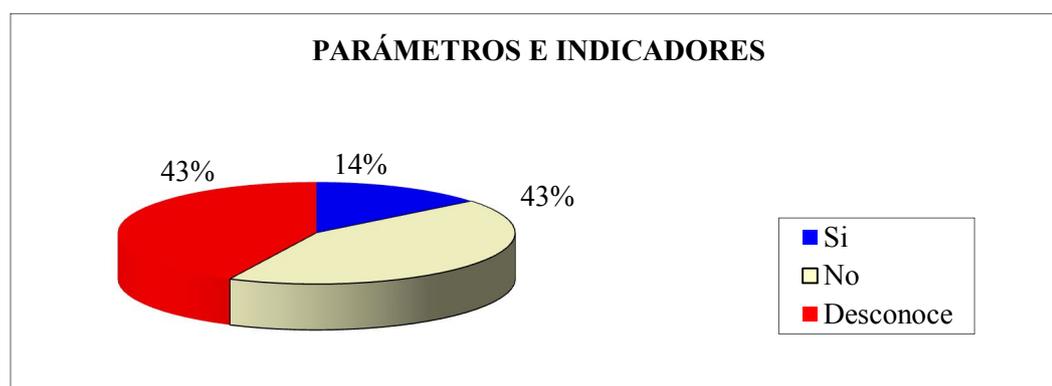


GRÁFICO No. 27

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 43% de los Directivos de la Cooperativa dicen que no se han determinado parámetros e indicadores que permitan evaluar la solvencia de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros La Maná y el 43% desconoce del tema.

Interpretación: Para los directivos de la Cooperativa no se ha determinado parámetros e indicadores para medir la solvencia para que conozcan la situación en que se encuentra la institución para de ahí emitir soluciones.

5) ¿Existe un proyecto productivo para incrementar los recursos de la Cooperativa?

CUADRO No. 25

PROYECTO PRODUCTIVO

Descripción	Frecuencia	%
Si	4	57%
No	2	29%
Desconoce	1	14%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

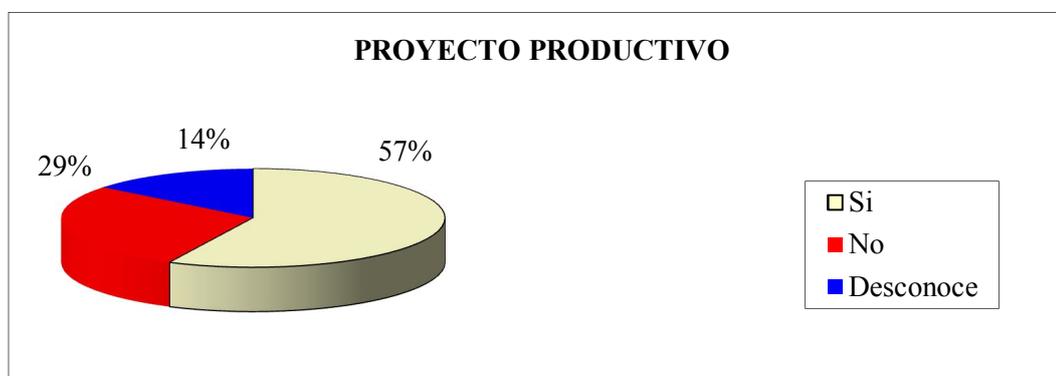


GRÁFICO No. 28

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 57% de los Directivos de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” dicen que existe un proyecto productivo para incrementar los recursos de la Cooperativa mientras que el 43% desconoce del tema.

Interpretación: Según los directivos de la Cooperativa, cuentan con un proyecto productivo, como es la construcción en la primera planta alta de la sede principal la misma que está destinada para el arriendo de oficinas, razón por la cual permitirá tener un ingreso adicional.

6) ¿Conoce usted si la Cooperativa cuenta con un organigrama estructural y funcional?

CUADRO No. 26

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL

Descripción	Frecuencia	%
Si	3	43%
No	1	14%
Desconoce	3	43%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

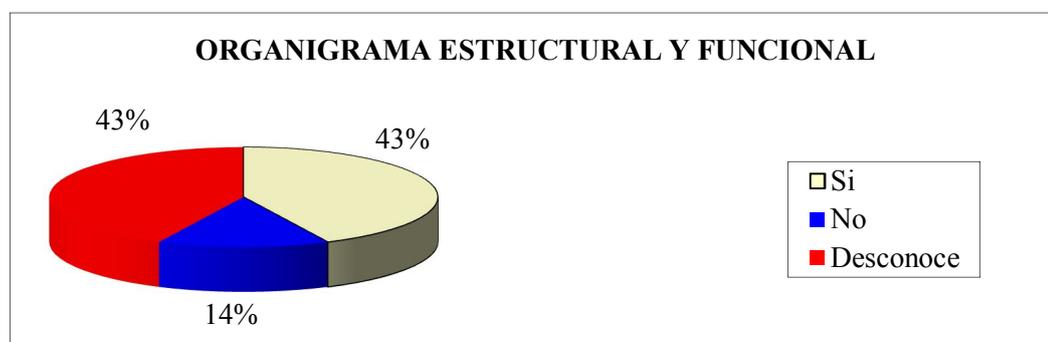


GRÁFICO No. 29

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 43% de los Directivos de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” dicen que la institución si cuenta con un organigrama estructural y funcional, mientras que el 43% desconoce del tema.

Interpretación: Según los directivos de la Cooperativa si cuenta con un organigrama estructural y funcional, y de acuerdo a lo que está estipulado cumplen con sus funciones.

9) ¿Los empleados que laboran en la Cooperativa cumplen eficientemente sus funciones diarias?

CUADRO No. 27

CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES EMPLEADOS

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	3	43%
Casi siempre	3	43%
Nunca	1	14%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

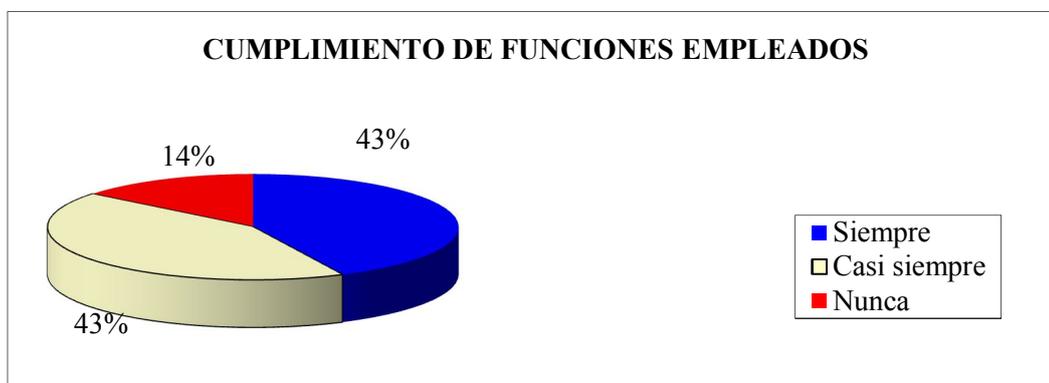


GRÁFICO No. 30

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 43% de los Directivos de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” dicen que los empleados que laboran en la Cooperativa cumplen eficientemente sus funciones diarias, mientras que el 43% manifiesta que no siempre cumplen sus funciones con eficiencia.

Interpretación: Los directivos de la Cooperativa, no se encuentran totalmente satisfechos con el trabajo realizado por los empleados de la organización debido a que no cumplen con las disposiciones de los estatutos y esto no corrobora a su desempeño laboral.

10) ¿La empresa tiene establecido Reglamento, Estatutos y un Manual de Procedimientos Administrativos y Contables?

CUADRO No. 28

REGLAMENTOS, ESTATUTOS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Descripción	Frecuencia	%
Si	2	29%
No	2	29%
Desconoce	3	42%
Total	59	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

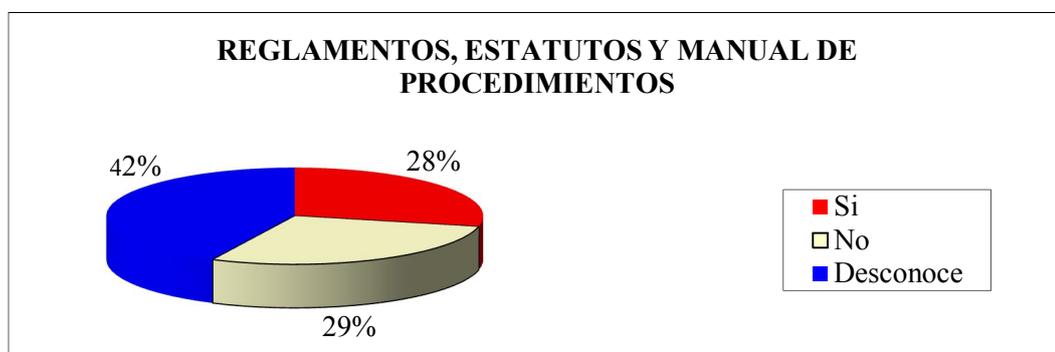


GRÁFICO No. 31

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 29% de los Directores de Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señalan que la empresa no tiene establecido reglamentos, estatutos y un Manual de procedimientos Administrativos y contables, mientras que el 42% desconoce del tema.

Interpretación: Los directivos de la Cooperativa, manifiestan que en la institución no existe un Reglamento, Estatutos y un Manual de Procedimientos Administrativos y Contables para que les fortalezca las actividades administrativas y financieras y puedan tomar las mejores decisiones en su administración.

11) ¿Las personas que están al frente de la Cooperativa poseen los conocimientos necesarios para dirigir la institución?

CUADRO No. 29

DIRIGIR LA COOPERATIVA

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	29%
Casi siempre	4	57%
Nunca	1	14%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

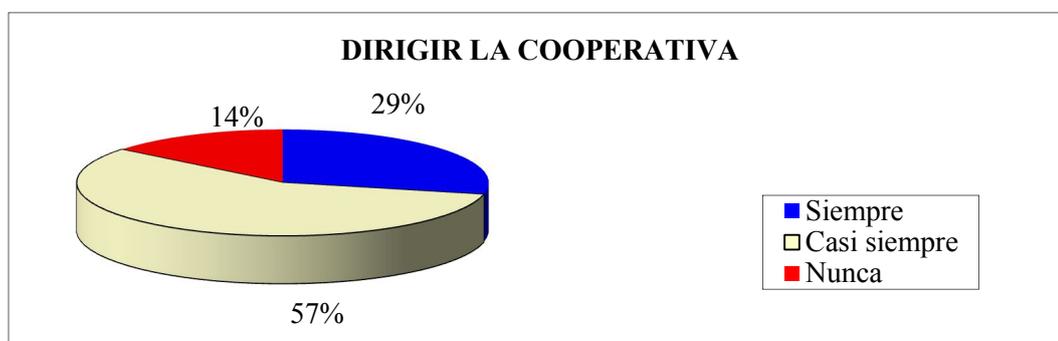


GRÁFICO No. 32

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 57% de los Directores de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” opinan que las personas que están al frente de la Cooperativa no casi siempre poseen los conocimientos necesarios para dirigir la institución, mientras que un 29% opinan que siempre ocurre aquello y un 14% desconoce del tema.

Interpretación: Los Directivos de la Cooperativa, no confían en la capacidad de quienes manejan los destinos de la institución, porque estiman que no tienen los conocimientos necesarios.

12) ¿Cómo es la relación de los Directivos de la Cooperativa con todos los miembros de la Junta General de Socios?

CUADRO No. 30

RELACIÓN DE LOS DIRECTIVOS

Descripción	Frecuencia	%
Excelente	1	14%
Muy Buena	1	14%
Buena	4	58%
Mala	1	14%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

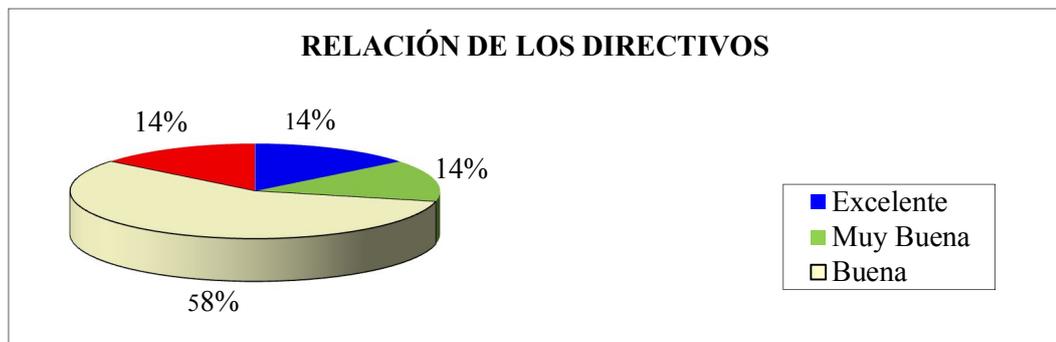


GRÁFICO No. 33

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 58% de los Directores de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señalan que existe buena relación con todos los miembros de la Junta General de Socios, versus un 14% que manifiesta que esta relación no es buena.

Interpretación: Los Directivos de la Cooperativa manifiestan tener buena relación con la Junta General de Socios, ya que juntos tienen que luchar por un solo objetivo e ideal para sacar adelante a la Cooperativa.

13) ¿Se realizan procesos de capacitación y evaluación a los directivos, empleados y socios de la Institución?

CUADRO No. 31

CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN

Descripción	Frecuencia	%
Si	1	14%
No	4	57%
Desconoce	2	29%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

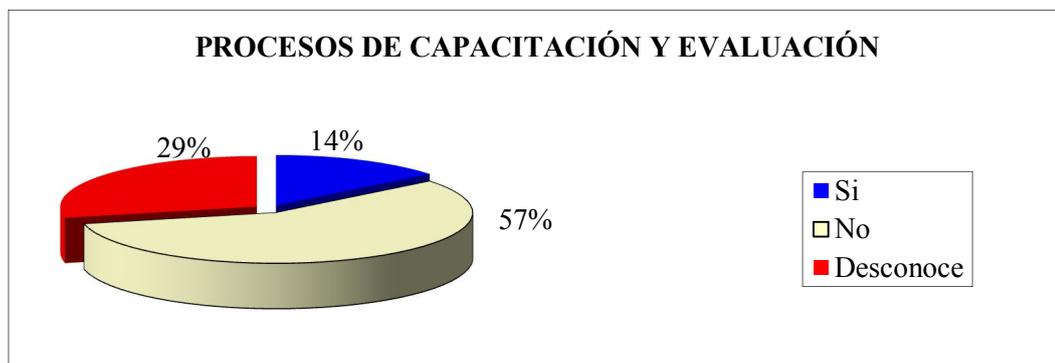


GRÁFICO No. 34

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 57% de los Directores de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” opinan que no se realizan los procesos de capacitación y evaluación a los directivos, empleados y socios de la institución, versus un 14% que dice que se ejecuta esta labor.

Interpretación: Los directivos de la Cooperativa, manifiestan que la institución no les proporciona capacitación, lo que constituye una debilidad para la organización.

14) ¿Para otorgar los créditos a los socios se realiza un proceso adecuado?

CUADRO No. 32

CREDITOS A SOCIOS

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	29%
Casi siempre	3	43%
Nunca	2	28%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

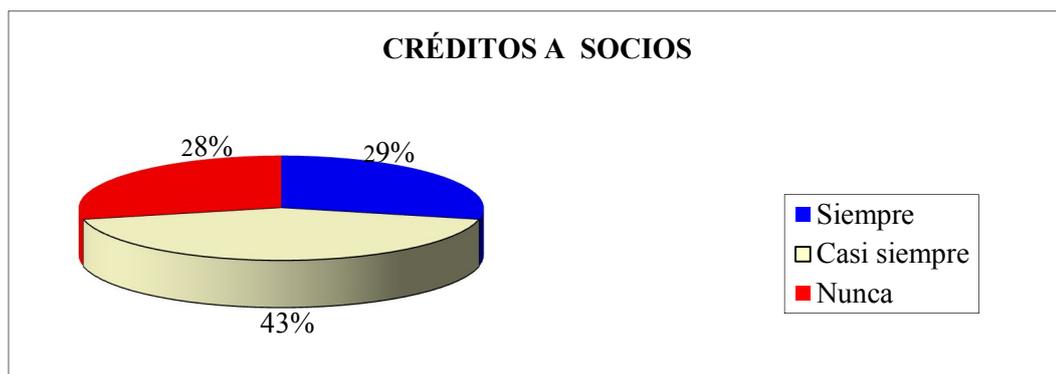


GRÁFICO No. 35

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 43% de los Directores de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” opinan que casi siempre se realiza un proceso de verificación para otorgar los créditos a los socios, mientras que el 28% opina que nunca se realiza dicho proceso.

Interpretación: Los directivos de la Cooperativa, indican que en la institución casi siempre se realiza un proceso para facultar los créditos y así este dinero sea empleado exclusivamente para el fin que ha sido solicitado.

15) ¿Se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos de trabajo?

CUADRO No. 33
REUNIONES HABITUALES

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	1	14%
Casi siempre	4	57%
Nunca	2	29%
Total	7	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

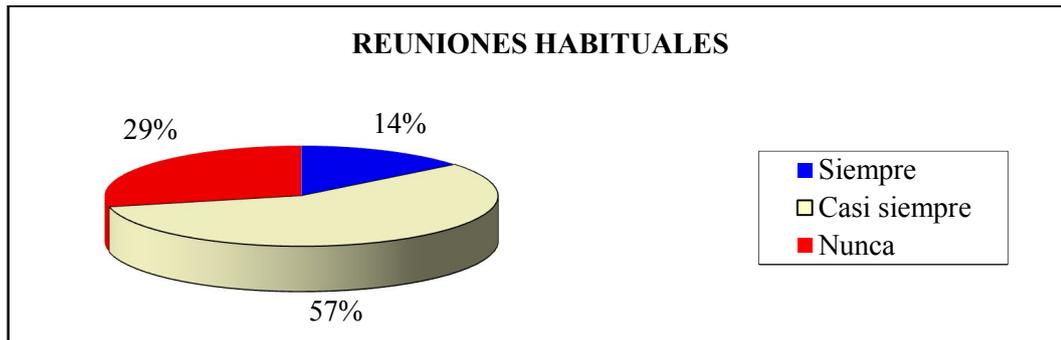


GRÁFICO No. 36

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 57% de los Directivos de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señala que casi siempre se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos de trabajo, versus un 29% que dice que nunca se llevan a cabo estas reuniones.

Interpretación: Los directivos de la Cooperativa, indican que en la institución se efectúan reuniones habituales de la alta dirección para tratar asuntos estratégicos de trabajo, de esta manera plantean alternativas, políticas de mejoramiento y engrandecimiento de la Cooperativa logrando impulsar el desarrollo de la misma.

2.5.5. INTERPRETACIÓN, GRAFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACIÓN REALIZADA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”

1) ¿Conoce usted lo que es la Auditoria Administrativa?

CUADRO NO. 34
AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Descripción	Frecuencia	%
Mucho	4	22%
Poco	5	28%
Muy poco	6	33%

Nada	3	17%
Total	18	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

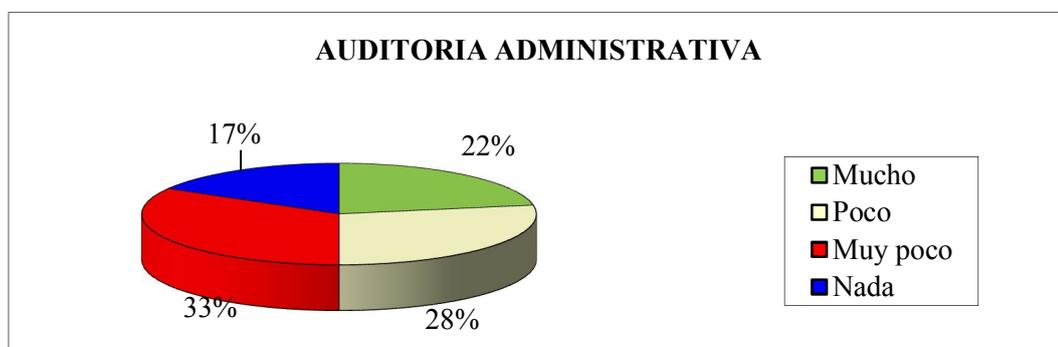


GRÁFICO No. 37

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: De acuerdo a los resultados de esta pregunta, se observa que el 78% de los empleados de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” tienen un bajo nivel de conocimientos de lo que es una Auditoría Administrativa.

Interpretación: Los empleados de la Cooperativa, tienen un bajo nivel de conocimientos en lo que se refiere a una Auditoría Administrativa.

2) ¿Considera necesaria la aplicación de una Auditoría Administrativa en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”?

CUADRO No. 35

APLICACIÓN AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Descripción	Frecuencia	%
Si	13	72%
No	2	11%
Desconoce	3	17%
Total	18	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

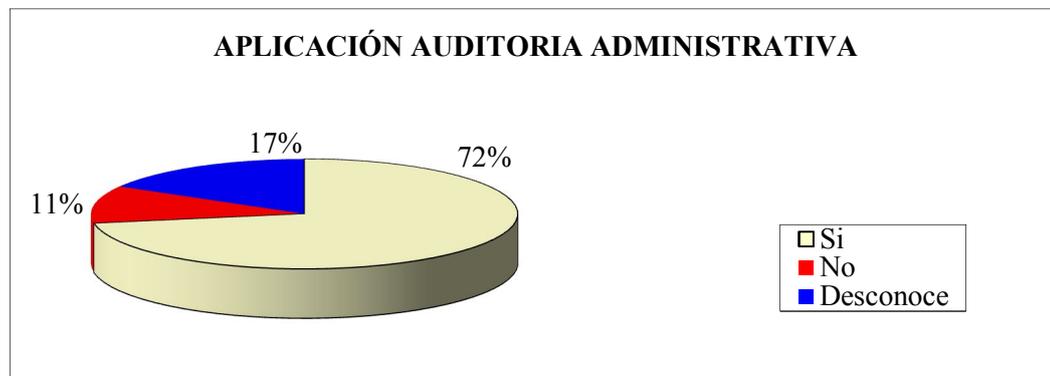


GRÁFICO No. 38

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: De acuerdo a los resultados de esta pregunta, se observa que 72%, de los empleados de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” consideran necesaria la aplicación de una Auditoría Administrativa en la cooperativa, versus un 17% que desconoce del tema.

Interpretación: Los empleados de la Cooperativa, manifiestan que si es necesaria la aplicación de una auditoría administrativa en la institución, para conocer las deficiencias administrativas.

3) ¿Conoce usted cuáles son las falencias administrativas que existen en la Cooperativa?

CUADRO No. 36

FALENCIAS ADMINISTRATIVAS

Descripción	Frecuencia	%
Si	8	45%
No	4	22%
Desconoce	6	33%
Total	18	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
 Benites Tapia María Fernanda

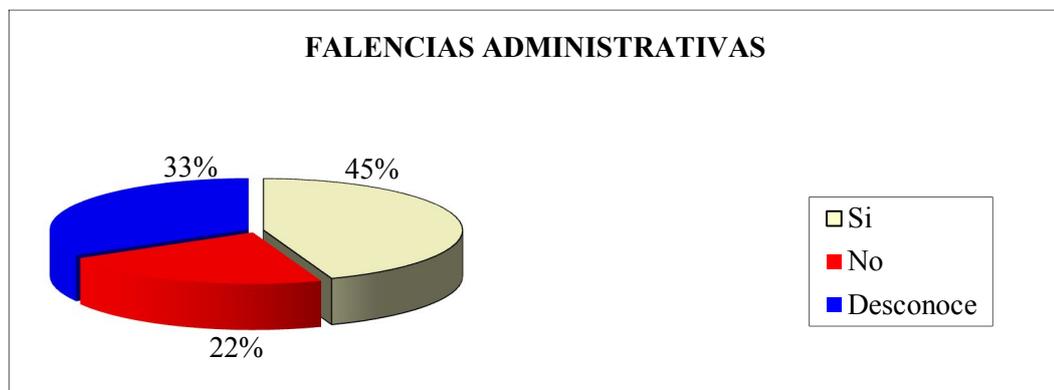


GRÁFICO No. 39
FUENTE: Encuesta
ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
 Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 45% de los empleados de la institución, conocen las falencias administrativas que existen en la cooperativa, mientras que el 55% no conoce del particular.

Interpretación: Los empleados de la institución expresan que si existen falencias administrativas, como es la falta de compromiso, de interés, responsabilidad por parte de quienes la dirigen, lo que ocasionan que la cooperativa no sobresalga y siga adelante.

4) ¿Se define el sistema de control y evaluación de actividades de todo el personal?

CUADRO No. 37

SISTEMA DE CONTROL Y EVALUACIÓN

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	2	11%
Casi siempre	4	22%
Nunca	12	67%

Total	18	100%
--------------	-----------	-------------

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

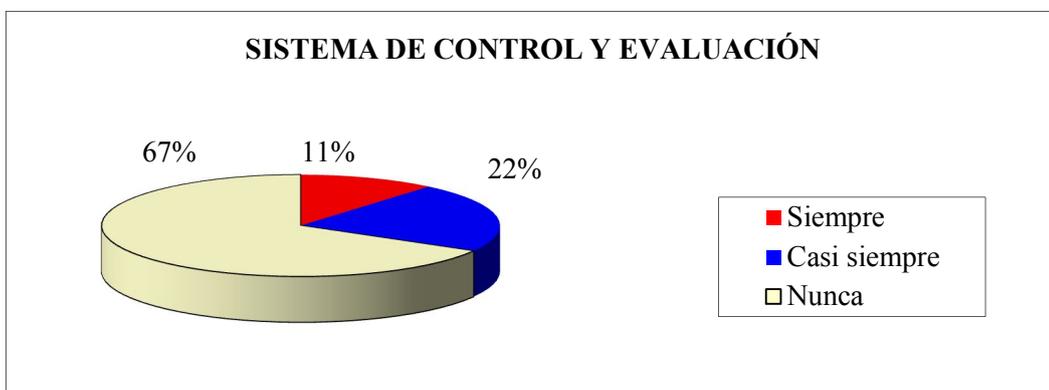


GRÁFICO No. 40

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 67% de los empleados de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” opinan que la institución nunca ha definido el sistema de control y evaluación de actividades de todo el personal, mientras que el 33% manifiesta lo contrario.

Interpretación: Los empleados de la institución expresan que no se ha definido el sistema de control y evaluación de actividades que les permita medir su desempeño laboral.

5) ¿El personal recibe capacitación que permita mejorar su desempeño diario?

CUADRO No. 38

CAPACITACION AL PERSONAL

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	1	6%
Casi siempre	4	22%
Nunca	13	72%

Total	18	100%
--------------	-----------	-------------

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

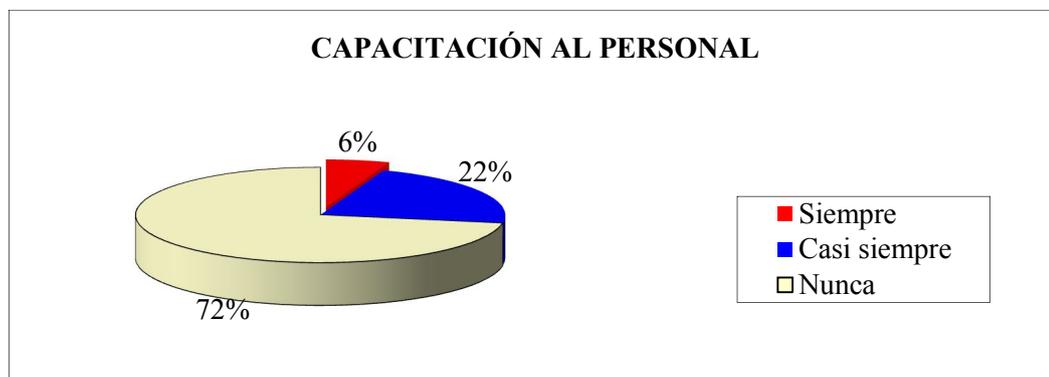


GRÁFICO No. 41

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 72% de los empleados de la institución nunca ha recibido capacitación que permita mejorar su desempeño diario.

Interpretación: Los empleados de la institución, manifiestan que en la cooperativa no proporciona capacitaciones que permita mejorar su nivel de desempeño.

6) ¿Qué mecanismos utilizan para la selección del personal que labora en la Cooperativa?

CUADRO No. 39

SELECCIÓN DE PERSONAL

Descripción	Frecuencia	%
Conocimiento y experiencia	11	61%
Requisiciones para ocupar el cargo	6	33%

Entrevista de selección	1	6%
Total	18	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

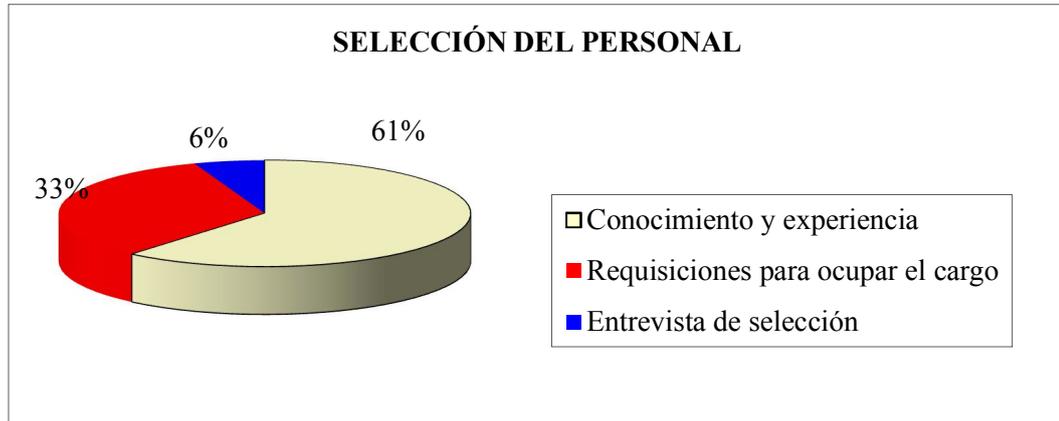


GRÁFICO No. 42

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 61% de los empleados de la institución fueron seleccionados en base a su conocimiento y experiencia, el 33% ingresó por requisiciones para ocupar el cargo, mientras que solo el 6% lo hizo a través de una entrevista de selección.

Interpretación: De acuerdo a la opinión emitida por los empleados de la cooperativa, los métodos de selección de personal dependen del conocimiento y experiencia laboral.

7) ¿Cómo empleado cumple eficientemente con su trabajo?

CUADRO No. 40

EFICIENTE EN EL TRABAJO

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	10	56%

Casi siempre	8	44%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

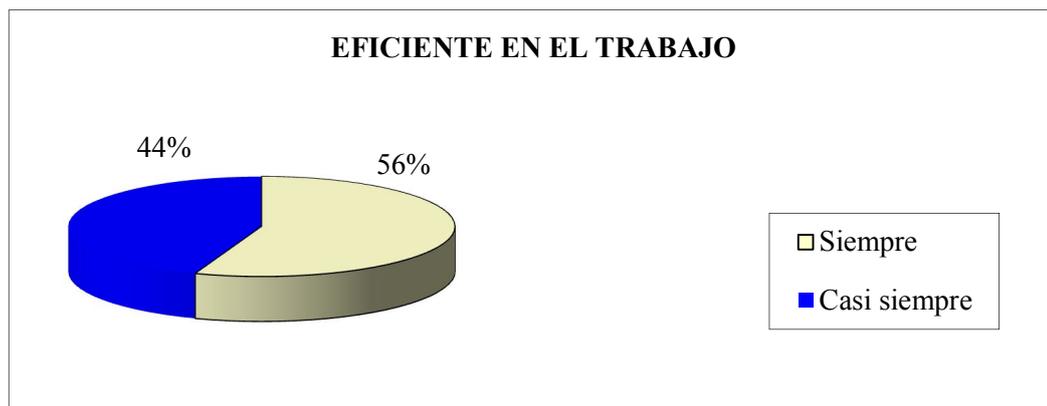


GRÁFICO No. 43

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 56% de los empleados de la institución expresan que si cumplen eficientemente con su trabajo, mientras que el 44% manifiesta que casi siempre son eficientes.

Interpretación: Los empleados de la institución emiten que casi siempre cumplen eficientemente con su trabajo, muchas de las veces no se cumple es debido a que no nos brindan en la Cooperativa capacitaciones para mejorar nuestro desempeño diario.

8) ¿Cuenta la Cooperativa con un Código de Ética o procedimientos profesionales?

CUADRO No. 41

CÓDIGO DE ÉTICA

Descripción	Frecuencia	%
-------------	------------	---

Si	1	6%
No	12	66%
Desconoce	5	28%
Total	18	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

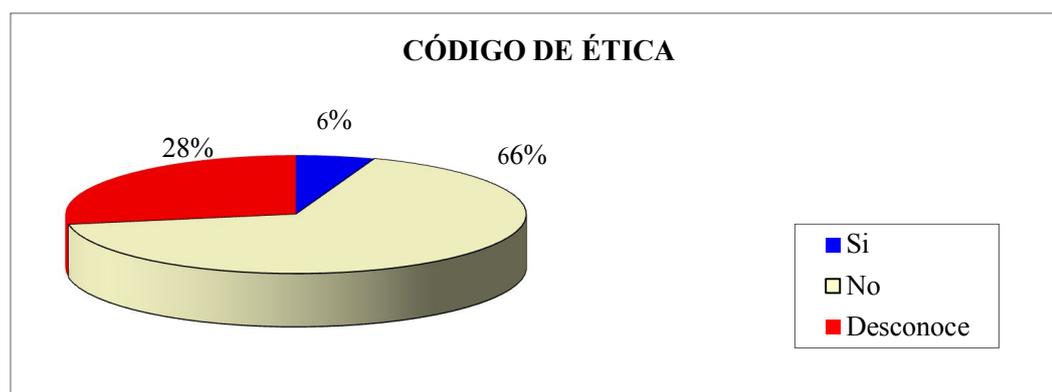


GRÁFICO No. 44

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Aanálisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 66% de los empleados de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señalan que la institución no cuenta con un Código de Ética o procedimientos profesionales, un 28% desconoce del tema.

Interpretación: Los empleados de la Cooperativa, indican que en la institución no existe un Código de Ética o de Procedimientos Profesionales, de manera que se requería que sea aplicado para que se dé cumplimiento eficientemente para el mejor desempeño administrativo y por ende se brinde un mejor servicio al usuario.

9) ¿Recibe algún incentivo por parte de la Cooperativa que motive su desempeño laboral?

CUADRO No. 42

INCENTIVO

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	1	6%
Casi siempre	2	11%
Nunca	15	83%
Total	18	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

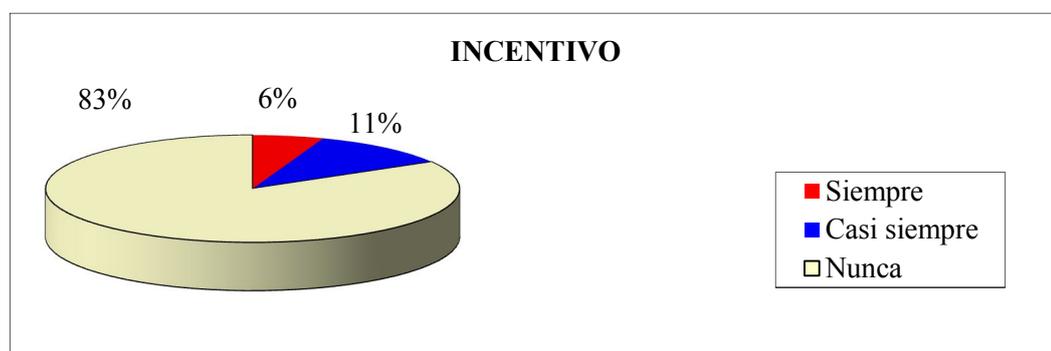


GRÁFICO No. 45

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: De acuerdo a los resultados de esta pregunta, se observa que 83%, de los empleados de la institución, dicen que nunca han recibido un incentivo por parte de la cooperativa, para motivar su desempeño laboral.

Interpretación: Los empleados de la Cooperativa, manifiestan que en la institución no existe un reconocimiento o incentivo por el trabajo realizado por eso a veces no se sienten conformes y predispuestos a cumplir mejor con su trabajo cuando se los requiere

10) ¿Cómo califica usted los beneficios que presta la Cooperativa?

CUADRO No. 43

CALIFICACIÓN DE BENEFICIOS

Descripción	Frecuencia	%
Excelente	1	6%
Muy Bueno	3	17%
Bueno	6	33%
Regular	6	33%
Malo	2	11%
Total	18	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

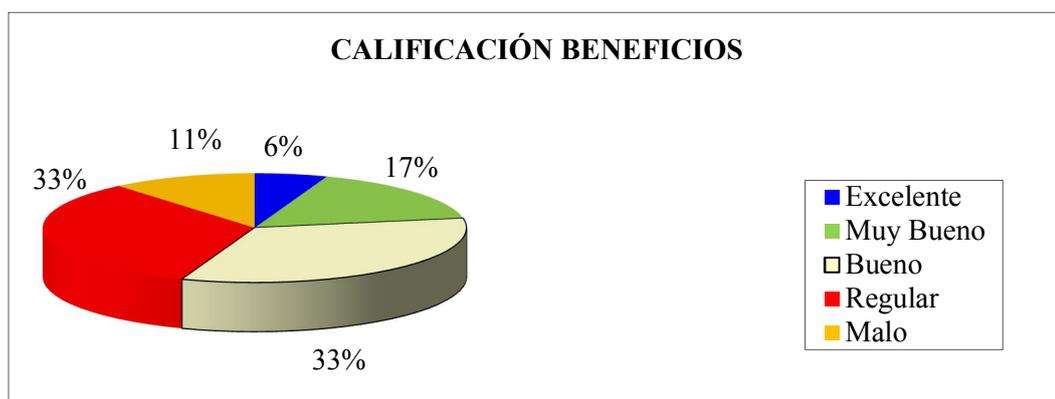


GRÁFICO No. 46

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 33% de los empleados de Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” califican como buenos los beneficios de la institución, otro 33% opina que estos beneficios son regulares, el 17% los califica como muy bueno y el 11% les otorga una calificación mala.

Interpretación: Los empleados de la Cooperativa, no están muy de acuerdo con los beneficios, esto puede ser por lo que no reciben incentivos, o alguna clase de capacitación que demuestre el interés por parte de quienes conforman la Cooperativa.

11. ¿Cómo considera su relación con diversos estamentos en la Cooperativa?

CUADRO No. 44

RELACIÓN EMPLEADOS Y ESTAMENTOS

Descripción	Frecuencia	%
Excelente	4	22%
Muy Buena	4	22%
Buena	9	50%
Mala	1	6%
Total	18	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

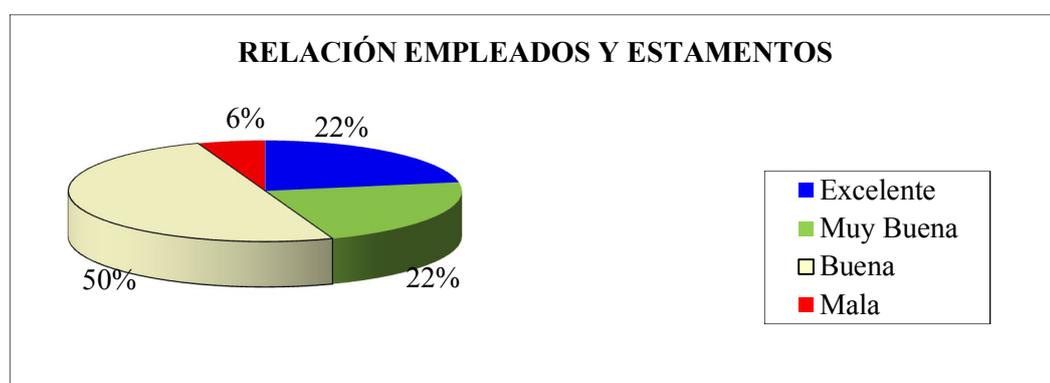


GRÁFICO No. 47

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 94% de los empleados de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señalan que existe buena relación con todos los estamentos de la institución, versus un 6% que manifiesta que esta relación no es buena.

Interpretación: Según el criterio de los empleados de la Cooperativa, manifiestan que si existe buena relación con todos los estamentos de la institución, lo que constituye en una ventaja para sus colaboradores porque pueden realizar su trabajo en un ambiente tranquilo, de armonía sin inconvenientes con sus directivos.

12) ¿Las personas que están al frente de la Cooperativa poseen los conocimientos necesarios para dirigir la institución?

CUADRO No. 45

DIRIGIR LA COOPERATIVA

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	6	33%
Casi siempre	8	45%
Nunca	4	22%
Total	18	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

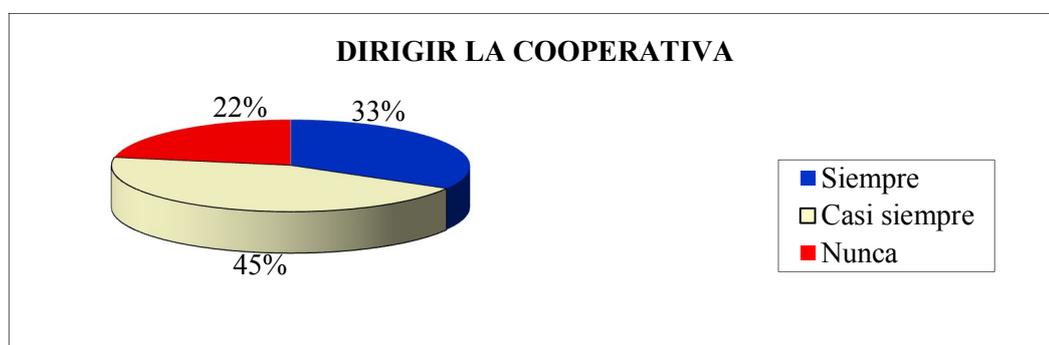


GRÁFICO No. 48

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que del 33% de los empleados de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” opinan que las personas que están al frente de la Cooperativa poseen los conocimientos necesarios para dirigir la institución, mientras que un 45% opina que no siempre ocurre ello y un 22% opinan que nunca se da este caso.

Interpretación: Los empleados de la Cooperativa, no confían en la capacidad de los principales directivos de la institución, porque consideran que no tienen los conocimientos necesarios, lo que es una debilidad organizacional muy relevante que se debe tomar en cuenta al realizar la auditoría administrativa.

13) ¿Cómo es la relación de los Directivos de la Cooperativa con todos los miembros de la Junta General de Socios?

CUADRO No. 46

RELACIÓN DE DIRECTIVOS

Descripción	Frecuencia	%
Excelente	4	22%
Muy Buena	4	22%
Buena	9	50%
Mala	1	6%
Total	18	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

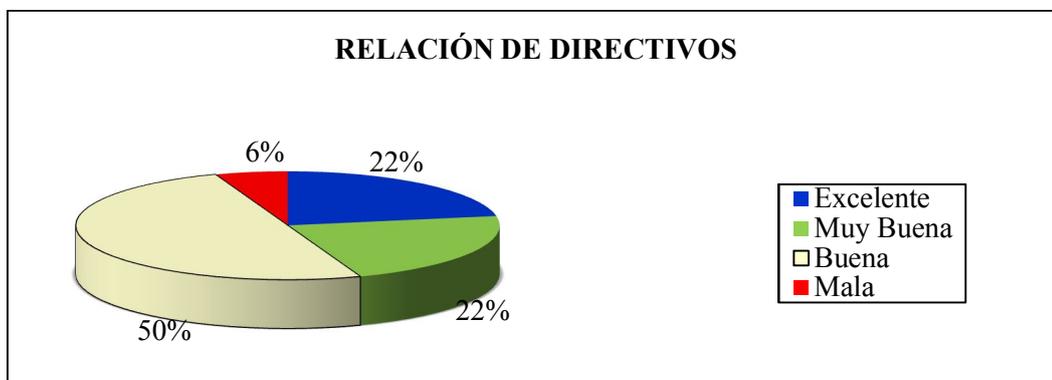


GRÁFICO No. 49

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 94% de los empleados de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señalan que existe buena relación con todos los miembros de la Junta General de Socios, versus un 6% que manifiesta que esta relación no es buena.

Interpretación: Los empleados de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros La Maná, manifiestan tener buenas relaciones con la Junta General de Socios.

14) ¿Existe la autoeducación por parte del personal de la Cooperativa?

CUADRO No. 47

AUTOEDUCACIÓN DEL PERSONAL

Descripción	Frecuencia	%
Si	8	45%
No	4	22%
Desconoce	6	33%
Total	18	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

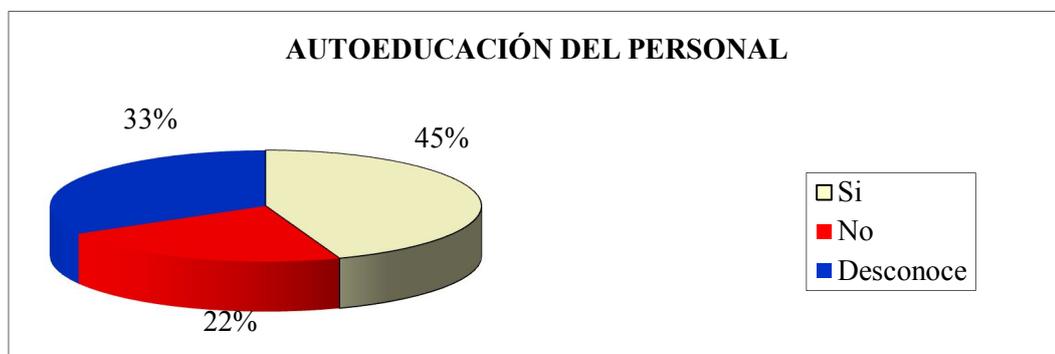


GRÁFICO No. 50

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 45% de los empleados de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” señalan que existe la autoeducación por parte del personal de la Cooperativa, un 22% que no existe esta autoeducación y un 33% desconoce del tema.

Interpretación: Los empleados de la Cooperativa, manifiestan que existe su autoperparación, ya que así su desenvolvimiento en sus actividades diarias es más eficiente.

15) ¿Se realiza procesos de capacitación y evaluación a los directivos, empleados y socios de la Institución?

CUADRO No. 48

CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN

Descripción	Frecuencia	%
Si	2	11%
No	9	50%
Desconoce	7	39%
Total	18	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

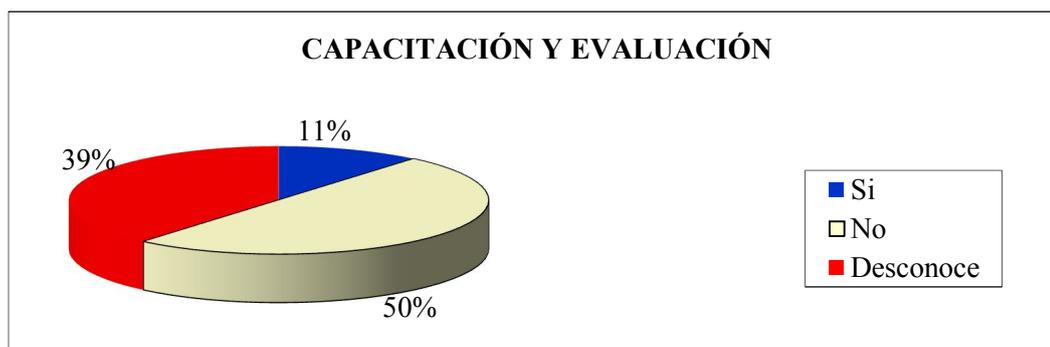


GRÁFICO No. 51

FUENTE: Encuesta

ELABORADO: Alcívar Martínez Mónica Yajaira
Benites Tapia María Fernanda

Análisis: Los resultados de esta pregunta, indican que el 50% de los empleados de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” opinan que no se realizan los procesos de capacitación y evaluación a los directivos, empleados y socios de la institución, versus un 11% que dicen que si se ejecuta esta labor y un 39% que desconoce del tema.

Interpretación: Los empleados de la Cooperativa, manifiestan que la institución no les proporciona capacitación, y debido a esto existen muchas veces diversos conflictos entre compañeros, empleados y demás colaboradores.

2.5.6 Análisis e interpretación de los resultados

Del análisis de los resultados se puede señalar que los directivos, socios y empleados de la institución no conocen a profundidad la materia de la auditoría administrativa, pero por tener una idea del control que se obtiene con ella, indican que es necesaria su aplicación en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros La Maná, para disponer de un eficiente manejo administrativo, económico y contable y para obtener buenos resultados, dinamizando la toma de decisiones haciéndola eficaz; por esta razón opinan que están de acuerdo en que la organización aplique una auditoría administrativa, para que en lo posterior pueda capacitar a su personal y mejorar los controles administrativos y contables, que permitan incrementar la eficiencia de las operaciones, maximizar el nivel de satisfacción de los usuarios y mantener un clima de satisfacción entre directivos, socios y empleados de la empresa.

CONCLUSIONES

Una vez concluido el análisis e interpretación de los resultados, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Tanto socios, directivos y empleados de la Cooperativa de Transportes La Maná consideran necesaria la aplicación de una auditoría administrativa en la institución, para observar las deficiencias encontradas y tomar los correctivos necesarios para un eficiente control, organización, y planificación de la misma.
- Existen falencias administrativas, por desconocimiento, la falta de interés, responsabilidad por parte de quienes la dirigen por sacar adelante a la institución, los cuales no han hecho nada para resolver o remediar dichos problemas, los mismos que ocasionan que la cooperativa no sobresalga y siga adelante.
- No les proporcionan capacitación al personal y socios lo que dificulta el desarrollo y crecimiento intelectual de cada uno de ellos, ya que no les

permite realizar ordenadamente las actividades y puedan trabajar en equipo para cumplir con sus objetivos a corto, mediano o largo plazo.

- El desempeño del personal no es eficiente, puesto que no cuentan con un proceso de funciones específicas e impiden cumplir a cabalidad con lo planificado.
- Los Directivos y la Junta General de Socios no siempre han llevado una buena relación, lo que se constituye en un problema muy serio para la institución, deberían buscar la manera de integrar a sus compañeros, formar un solo grupo para que juntos luchen por conseguir el adelanto y engrandecimiento de la institución.

RECOMENDACIONES

- Que siendo la auditoría administrativa una herramienta de la evaluación de los niveles de eficiencia, eficacia y calidad del desempeño administrativo, recomendamos su aplicación a fin de obtener el mayor provecho de esta actividad profesional.
- La cooperativa debe adoptar un sistema de control más organizado y que se ajuste a la realidad de la misma, que facilite la consecución de objetivos a corto, mediano y largo plazo previstos y así medir el nivel de cumplimiento de estos y en caso de existir alguna desviación que evite el cumplimiento de los mismos poder corregirlos y continuar con el desempeño normal de las actividades.
- Aplicar un plan anual de capacitación y motivación integró, veras y oportuno, que permita al personal estar actualizado en todas las actividades que realiza, para de esta manera se logre el mejor desempeño administrativo.

- Reestructurar un Manual de funciones del personal en cada departamento para poder brindar un mejor servicio a toda la colectividad y cumplir de la mejor manera con los objetivos propuestos.
- Para que exista una vinculación entre socios es importante que se haga reuniones de integración para así fomentar la unión, dialogo, compañerismo y que juntos luchen por un solo objetivo e ideal.

CAPITULO III

3. PROPUESTA

3.1 Diseño de la Propuesta

“APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ” EN EL CANTÓN LA MANÁ PROVINCIA DE COTOPAXI EN EL PERIODO 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008”

3.1.1 Datos informativos

- **Institución:** Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.
- **Ubicación:** Provincia de Cotopaxi, CantónLa Maná
- **Dirección:** Av. 19 de Mayo y los Álamos
- **Representante Legal:** Gerente Sr. Pedro Mosquera
- **Período:** Enero - Diciembre del 2008
- **Audidores:** Mónica Yajaira Alcívar Martínez
María Fernanda Benites Tapia

3.1.2 JUSTIFICACIÓN

La auditoria administrativa servirá como una herramienta para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como los indicadores de eficiencia, eficacia y rendimiento de la institución, para contar con un punto de partida que permita la aplicación de las acciones correctivas y preventivas

necesarias en el fortalecimiento de la institución y la maximización del nivel de satisfacción de los usuarios.

Esto significa que es necesaria la aplicación de una auditoría administrativa en el interior de las instalaciones de la Cooperativa de Transporte “La Maná” porque nos permitirá mejorar el manejo administrativo, económico y contable dinamizando la toma de decisiones y haciéndola eficaz.

Esta aplicación logramos basándonos en los procedimientos de la auditoría administrativa que respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información, el análisis y confirmación de datos que se encuentran registrados en la documentación de la institución, los cuales permiten conocer los principales problemas que afectan a la organización y las oportunidades de desarrollo.

Con la investigación de campo se verificó que la organización desconoce sus indicadores de eficiencia y desempeño, ya que existen fallas en la atención al usuario, que el personal no ha recibido la capacitación suficiente y que la Cooperativa no cuenta con un procedimiento para la realización de auditorías administrativas, de manera que se justifica plenamente la aplicación de una auditoría administrativa en el interior de la institución, para beneficio de la propia Cooperativa y de los usuarios del servicio que ella ofrece.

3.1.3 OBJETIVOS

3.1.3.1 Objetivo General

Realizar una Auditoría Administrativa en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, para determinar el nivel de eficiencia de las actividades y evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3.1.3.1 Objetivos Específicos

- Determinar mediante el análisis FODA de la organización, las oportunidades o amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la institución.
- Obtener los indicadores de la organización para evaluar el desempeño.
- Señalar las soluciones que puede aplicar la organización, para mejorar su nivel de eficiencia y desempeño.

3.2 DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta planteada en la presente investigación, corresponde a la aplicación de una Auditoria Administrativa en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, para lo cual se detalla la metodología a utilizar:

1. Planeación

- Fuente de estudio
- Investigación preliminar
- Preparación del proyecto de auditor
 - * Propuesta técnica
 - * Propuesta de trabajo
- Diagnostico preliminar

2. Instrumentación

- Recopilación de información
- Técnicas de recolección
 - * Investigación documental
 - * Observa directa
 - * Acceso a redes de información
 - * Entrevista

* Cuestionario

- Escala de medición
- Indicadores
- Papeles de trabajo
- Evidencia
- Índices de referencia
- Supervisión de trabajo

3. Examen

- Propósito
- Procedimientos
- Técnicas de análisis administración
- Formulación del diagnóstico administrativo

4. Informe

- Aspectos operativos
- Lineamientos generales para su preparación
- Presentación informe

5. Seguimiento

- Lineamientos generales
- Acciones específicas
- Recomendaciones

CARTA DE PRESENTACIÓN

La Maná 02 de abril del 2011

Señor:

Germán Merino

GERENTE COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”.

Presente.-

De nuestra consideración:

Por medio de la presente reciba un cordial saludo de nuestra parte, a la vez que solicitamos a usted muy respetuosamente se nos autorice la realización de una investigación en las instalaciones de la institución, la misma que tiene el propósito de comprobar los niveles de cumplimiento de las actividades en la empresa.

Debido a que se va a realizar una Auditoria Administrativa a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, con el propósito de evaluar el rendimiento con que se manejan las operaciones dentro de la institución y el desempeño del personal que labora dentro del periodo 2008. La investigación se realizará de acuerdo a las a las Normas decretadas para Auditores Internos con las que realizaremos la evaluación. Utilizaremos los parámetros adecuados para la evaluación de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná” con el propósito de realizar una auditoría honorable y eficiente.

La presente investigación contiene información, conclusiones y recomendaciones, para el progreso y perfeccionamiento de la institución.

Atentamente,

Yajaira Alcívar Martínez

Fernanda Benites Tapia

AUDITORES ASOCIADOS

PROPUESTA DE TRABAJO

Naturaleza del estudio.-Auditoria Administrativa.

Antecedentes.-YA&FB Auditores Asociados está conformada por: Mónica Yajaira Alcívar Martínez y María Fernanda Benites Tapia egresadas de la Universidad Técnica de Cotopaxi, previo a la obtención del Título en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría van a realizar una Auditoria Administrativa a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”.

Alcance.-Auditoria Administrativa a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del año 2008.

Objetivos:

- Lograr el cumplimiento de los objetivos planteados por la cooperativa mediante la aplicación de la auditoria administrativa.
- Establecer ventajas y desventajas dentro de la institución con el propósito de mejorar la atención.
- Realizar un informe de lo observado en la presente investigación para fijar conclusiones y recomendaciones.

Estrategias:

- Conseguir la información necesaria de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”
- Visitar constantemente las instalaciones de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”.
- Ejecutar un cronograma de trabajo.
- Emplear las herramientas de investigación.

Acciones:

Observación, entrevista y encuestas directamente al personal que labora en la cooperativa.

Fases de Revisión:

- Visitar la infraestructura y edificio de la cooperativa.
- Renovación del servicio.
- Recaudación de la información.
- Proyectar entrevistas con el gerente y los jefes departamentales.

Recursos:

En la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, el recurso humano es muy importante, ya que la empresa se dedica a brindar servicio de transporte y mantiene contacto directo con los usuarios.

Recurso Humano.-Los miembros de la presente investigación de auditoría son las siguientes:

Auditores

- Mónica Yajaira Alcívar Martínez
- María Fernanda Benites Tapia

Recurso Financieros.-El recurso financiero a utilizar en la investigación de auditoría es el siguiente:

- Suministros de oficina y computación.
- Asesoría profesional.

- Transporte.
- Alimentación.

Recursos Materiales.-Los recursos materiales que posee la empresa son los siguientes:

Inventario de muebles de oficina de Guayaquil:

- Monitor Flatron
- Impresora Epson
- Teclado Genius
- 2 Parlantes Colours
- CPU LG
- Regulador
- 1Radio (en mal estado) Pyramid
- Base Motorola
- Wlalkytalking
- 1 Purificador (en mal estado) con su respectiva poma
- 1 Grapadora
- 1 Archivador con 4 cajones
- 2 Sillas X 3
- 1 Anaquel
- 1 Teléfono Panasonic
- 1 Silla giratoria
- 1 Coche para carga
- 1 Tacho de basura
- 1 Escoba

Inventario Oficina Principal

Departamento de Contabilidad:

- 1 Computadora completa con su respectivo escritorio en B/E
- 1 Telefax B/E
- 1 Copiadora completa marca RICOH B/E
- 1 Sumadora B/E
- 1 Máquina de escribir eléctrica
- 1 Silla secretaria
- 1 Escritorio
- 1 Archivador metálico 4/cajones
- 7 Sillas color blanco
- 1 Papelera
- 2 Estandartes de la cooperativa
- 24.80 Metros de tela panamá crema para camisa
- 1.50 Metros de tela café para pantalón
- 12 Uniformes deportivos
- 1 Uniforme para arquero
- 3 pantalones
- 62 camisas

Envió y Recepción de Encomiendas

- 2 Archivadores
- 1 Computadora en uso completa
- 1 Radio base
- 2 Sillas de tres
- 1 Teléfono inalámbrico

- 1 Reloj de pared
- 1 Silla secretaria
- 1 Televisor marca LG
- 1 Papelera de plástico
- 1 Cuadro de pared
- 1 Árbol navideño con sus respectivos adornos
- 1 Surtidor de agua
- 2 trofeos
- 1 Silla de madera
- 2 Basureros

Salón de actos:

- 52 Sillas blancas
- 1 Escritorio
- 24 Trofeos
- 3 Placas de mención honoríficas
- 1 Cuadro de Santísima Virgen de Agua Santa
- 1 Silla de secretaria retirada oficina Guayaquil
- 1 Ventilador
- 1 Carpa
- 1 Pizarrón para tiza líquida
- 2 Parlantes grandes
- 1 Grabadora
- 1 Porta micrófono de piso
- 1 Porta micrófono de mesa
- 3 Arreglos florales de plástico
- 1 Rollo de manguera para agua
- 1 Rosario de madera

Gerencia:

- 1 Radio portátil
- 1 Archivador de madera
- 1 Escritorio
- 1 Escritura original de protocolización de lotización Coop. La Maná con el listado de los socios y sus respectivos lotes.
- 1 Mesa de computadora en desuso
- 1 Papelería
- 1 Sillón
- 2 Sillas
- 1 Silla para secretaria
- 1 Computadora soyo con su respectivo mueble
- 2 Impresoras Canon y Lexmark
- 1 Archivador metálico 4 calones
- 2 Sellos para presidente y gerente
- 1 Trofeo
- 1 Cuadro de la Virgen de Baños
- 2 Placas de honorabilidad y materiales de oficina

Inventario de oficina Quevedo – Guayaquil:

- 1 Dispensador de agua en buen estado
- 1 Archivador de 3 cajones
- 1 Ventilador
- 1 Regulamati
- 1 Teléfono inalámbrico
- 1 Radio Motorola
- 1 Silla giratoria
- 1 Silla de plástico
- 1 Libro de registros de encomiendas
- 1 Escritorio incorporado
- 1 Computadora en buen estado

Inventario de oficina Quevedo – La Maná:

- 1 Mesa de computadora
- 1 Grapadora
- 1 Silla de fierro
- 1 Computadora

Resultados Esperados:

Mediante la presente investigación se espera obtener un informe detallado, claro y preciso de la realización de la presente investigación.

- Mantener el control de la administración de la empresa.
- Maximizar la eficiencia en los procesos de la cooperativa.
- Preparar el personal para brindar una mejor atención.
- Mejorar el desempeño de la Cooperativa de Transporte.

Información Básica y Complementaria:

La Cooperativa ha brindado la información sobre los antecedentes, base legal, valores, organigrama, manuales de la Cooperativa de transporte y la Ley Orgánica de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial.

CARTA DE COMPROMISO

La Maná 20 de marzo del 2011

Señor:

Germán Merino

GERENTE COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”.

Presente

De mis consideraciones:

Le informo que las señoritas: Mónica Yajaira Alcívar Martínez y María Fernanda Benites Tapia con cedula No.171815634-0 y 050283691-9 Colaboraran en la auditoria administrativa a realizarse en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”, desde marzo 20 a abril 20 del 2011.

La Auditoria a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, tiene como propósito evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos y verificar los indicadores de eficiencia, eficacia productividad y desempeño de las operaciones, basadas en la legislación para la realización de auditoría que rige a nivel nacional, como son las Normas Ecuatorianas de Contabilidad y Normas Ecuatorianas de auditoría que ayudaran en el desarrollo eficiente y eficaz de la presente Auditoria Administrativa, esperando conocer:

- El nivel de cumplimiento de las actividades administrativas, para proporcionar las respectivas acciones correctivas y preventivas si es necesario.
- El grado de confiabilidad del personal administrativo.
- El nivel de capacitación del personal, de acuerdo a su perfil.

En la práctica la revisión de las actividades de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, se realizará bajo una óptica general, que se orientará a la evaluación de los aspectos administrativos, identificando puntos fuertes y débiles para su control interno.

El examen profundo de las áreas críticas de la cooperativa, considera los factores: condición, criterio, causa y efecto de la organización. Posterior a ello se emitirá el hallazgo correspondiente con base en el análisis e interpretación de los indicadores de auditoría.

Finalmente se procederá a comunicar los resultados, para lo cual se emite el informe de auditoría, en el cual se indicaran las conclusiones y recomendaciones acerca del desempeño administrativa de la cooperativa.

Reiteramos nuestro compromiso de asesorar a la administración y contribuir al desarrollo de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”, a la vez que dejamos constancia de la colaboración recibida por parte de la institución.

Sírvase firmar y devolver la copia adjunta de esta misiva para indicar su conocimiento y acuerdo sobre lo indicado para la auditoria administrativa.

Germán Merino
Gerente Cooperativa de Transportes La Maná

Mónica Yajaira Alcívar Martínez
Auditor Independiente
C.I:171815634-0

María Fernanda Benites Tapia
Auditor Independiente
C.I:050283691-9

MEMORANDUM DE APLICACIÓN

Antecedentes

La Auditoria Administrativa en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, se la realizará por el grupo de trabajo **YA&FB AUDITORES ASOCIADOS** con el propósito de mejorar el desarrollo de las actividades en la empresa.

Motivo de la Auditoria

La auditoria se aplicará en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”, con el propósito de analizar las actividades de la empresa, y posteriormente dar solución a las falencias encontradas dentro de la institución.

Objetivos

- Establecer si se están desempeñando las actividades de la empresa a cabalidad.
- Solucionar los problemas de la organización detectado con la investigación.
- Inspeccionar el cumplimiento del personal de la cooperativa.

Alcance de la Auditoria

Se realizará a todo el personal que actualmente labora en las instalaciones de la empresa, también se establecerá las actividades del personal y su nivel de cumplimiento dentro de la cooperativa.



YA&FB AUDITORES ASOCIADOS, solicitamos sea devuelta la copia de esta carta indicando su conocimiento para el desarrollo de esta auditoría.

Se suscribe la presente carta a los 20 días del mes de marzo del dos mil once

Sr. Germán Merino
GERENTE

Srta. Yajaira Alcívar
REPRESENTANTE

MARCAS E ÍNDICES DE AUDITORIA UTILIZADAS

ÍNDICES	DETALLE
FASE I PLANEACIÓN	
CA	Contrato de Auditoria
CT	Cronograma de trabajo
PA1	Programa de Auditoria Fase I
M	Marcas
PE	Plan Estratégico
PR	Políticas y Reglamentos
LE	Listas de empleados
OE	Organigrama estructural
SP	Selección del personal
PI	Proceso de inducción
FASE II INSTRUMENTACIÓN	
PA2	Programa de Auditoria Fase II
CA	Cuadro de Asistencia
PF	Prueba Flash
FDE	Funciones de los Directivos y Empleados
AGE	Agenda de entrevista
E	Entrevistas
AFPC	Análisis funcionales del personal de Contabilidad
CCI	Cuestionario de Control Interno
ME	Matriz de Evaluación

MARCAS E ÍNDICES DE AUDITORIA UTILIZADAS

ADP	Análisis del desempeño del personal
CCI	Cuestionario del control interno
ME	Matriz de evaluación
ECI	Entrevista control interno
EM	Escala medición
EXAMEN	
PA3	Programa de auditoría fase III
CAD	Cedula análisis documental
CHE	Cedula hallazgos evidencias
CC	Cuadro comparativo
EPA	Evaluación proceso administrativo
CV	Calculo de valores
RGR	Representación gráfica resultados
ARG	Análisis resultados global
INFORME	
IAA	INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
SEGUIMIENTO	
✓	Verificación y cumplimiento
N	Nota explicativa
&	Hallazgo de Auditoria
X	Revisado



Y A & F B
AUDITORES ASOCIADOS

ARCHIVO PERMANENTE

SIGLAS DE AUDITORIA

NO.	SIGLAS	NOMBRE
1	AMMY	Alcívar Martínez Mónica Yajaira
2	BTMF	Benites Tapia María Fernanda

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

**CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES DE AUDITORIA
ADMINISTRATIVA**

En la Ciudad de La Maná, a los 20 días del mes de marzo del año 2011, comparecen por una parte la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “LA MANA” que en adelante se denominara “La contratante”, representada por el Señor Germán Rodrigo Merino C. en calidad de Gerente; y por otra parte, YA&FB AUDITORES ASOCIADOS que en adelante se denominará los “Contratistas” convienen en celebrar el presente Contrato de Servicios de Auditoría Externa.

PRIMERA: ASPECTO LEGAL Y OBJETO DEL CONTRATO

La Cooperativa Contratante, representada por el Señor Germán Rodrigo Merino C. como Gerente nombra a YA&FB AUDITORES ASOCIADOS , para realizar el trabajo de Auditoria Administrativa, de acuerdo al Reglamento de Auditorías Externas, publicado en el Registro Oficial No. 406 del 28 de Noviembre del 2.006.

“Los Contratistas”, Profesionales especializados en el Servicio de Auditorías, debidamente calificado e inscrito en el Registro de Auditores Externos de la Dirección Nacional de Cooperativas, se comprometen a ejecutar la Auditoría Administrativa de la Cooperativa en mención por el período comprendido entre el 1º de Enero al 31 de Diciembre del año 2.008.

SEGUNDA: COMPROMISO DE LAS PARTES CONTRATANTES

Los Contratistas se comprometen a realizar el trabajo de Auditoría Administrativa de acuerdo al plan presentado en la Oferta de Servicios de Auditoría y que forman parte integrante de este contrato.

Por otra parte “La Contratante” se compromete a dar la logística y poner a disposición de los “Contratistas” toda la documentación requerida a fin de dar las facilidades de Oficina y Personal; así como también, útiles de Oficina y fotocopias que sirvan como documentos necesarios, que se pueda cumplir con el trabajo planeado.

“Los Contratistas” y el “Contratante” podrán dar por terminado el presente contrato, solo por fuerza mayor, manifestando por escrito las circunstancias por las cuales se lo hace, y tendrá derecho a cobrar sus honorarios en común acuerdo proporcionalmente al trabajo ejecutado hasta entonces.

TERCERA: DURACIÓN

La Duración del presente contrato será de 45 días laborables para la realización de la Auditoría contados desde la fecha de inicio de la firma del contrato y entrega de los documentos solicitados, sin embargo, este instrumento podrá ampliarse en la ejecución del mismo y en mutuo acuerdo entre las partes.

CUARTA: HONORARIOS

“El Contratante”, pagará a los profesionales, la Cantidad de \$ 1.200.00 (mil doscientos dólares Americanos), como honorarios profesionales por la realización de la Auditoria correspondiente al período 2.008 de la siguiente manera; a la suscripción del presente contrato el 50% esto es \$ 600.00 (seis cientos dólares Americanos), A la entrega del Borrador 30 % 360 (tres cientos dólares) y el 20% \$ 240.00 (dos cientos cuarenta dólares) restantes se cancelará a la entrega del informe final. En este valor no incluyen Impuestos, los mismos que correrán a cargo de la COOPERATIVA.

QUINTA: En todo lo que no estuviere previsto en el presente instrumento, se incorpora lo estipulado en la propuesta hecha por los profesionales y se entenderá incorporadas las disposiciones contenidas en el Código Civil.

SEXTA: En caso que se suscitare controversia en la interpretación o ejecución del presente contrato, no solucionado por el arreglo directo de los contratantes, estos renuncian fuero y domicilio y se someterán a los Jueces competentes de la Ciudad de La Maná.

Para constancia de lo actuado, las partes contratantes firman el presente documento por triplicado y de un mismo tenor, en el lugar y fecha indicados al comienzo de este contrato.

La Mana, 20 de marzo 2011

Sr. Germán Rodrigo Merino C.
C.I.060179239-3
GERENTE

Srta. Mónica Yajaira Alcívar Martínez
C.I. 171815634-0
REPRESENTANTE YA&FB AUDITORES

CT

1/1

CRONOGRAMA DE TRABAJO

Identificación: Auditoría Administrativa.

Responsables: Alcívar Martínez Mónica Yajaira y Benites Tapia María Fernanda

Tiempo: La Auditoría Administrativa se realizara en el periodo de 45 días laborables.

No	Actividades	Responsables	Duración									
			Febrero				Marzo				Abril	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2
1	Obtener información	Alcívar y Benites										
2	Planeación	Alcívar y Benites										
3	Instrumentación	Alcívar y Benites										
4	Examen	Alcívar y Benites										
5	Informe	Alcívar y Benites										
6	Conclusiones	Alcívar y Benites										

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PT1
1/2

PLANIFICACIÓN FASE I

PROGRAMA DE AUDITORIA

Área a evaluar: Auditoria Administrativa a la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”.

Objetivos: Aplicar una auditoria administrativa en la Cooperativa de Transportes Interprovincial de pasajeros “La Maná”, a través de la información obtenida.

Contenido		Responsables	Ref. P/T	Fecha	Elaborado por
Procedimientos					
1	Entrevista con el gerente de la cooperativa	Auditores	EGC	4-01-11	YA & FB
2	Inspecciones constantes al personal de la organización.	Auditores		6-01-11	YA & FB
3	Conocer los objetivos de la cooperativas	Auditores	PE 1/5	10-01-11	YA & FB
4	Pedir políticas y reglamentos.	Auditores	PR 1/6	10-01-11	YA & FB
5	Obtener un listado de los empleados que laboran en la empresa.	Auditores	LE 1/2	12-01-11	YA & FB

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PT1

2/2



PLANIFICACIÓN FASE I

PROGRAMA DE AUDITORIA

Contenido		Responsables	Ref. P/T	Fecha	Elaborado por
Procedimientos					
6	Solicitar organigrama estructural	Audidores	OE 1/1	13-01-11	YA & FB
7	Requerir información sobre los requisitos que deben cumplir para selección	Audidores	SP	17-01-11	YA & FB
8	Pedir información sobre ascensos que pueden existir en la institución.	Audidores	AP	18-01-11	YA & FB

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PE

1/7

PLANIFICACIÓN FASE I

RESEÑA HISTORICA

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

Obteniendo su Permiso de Operación con las siguientes rutas: La Maná – Quevedo, La Maná –Sto. Domingo – Quito, La Maná – Babahoyo – Guayaquil, La Maná – Latacunga – Ambato, con 49 frecuencias aprobadas, aclarando que Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná” fue la primera que salió a las grandes ciudades de nuestro País, con carrocerías metálicas para dar un buen servicio a la Colectividad.

La Cooperativa desde su creación y operación ha tenido un sinnúmero de problemas hasta llegar a estabilizarse, problemas ocasionados por las diferentes Cooperativas ya sean estas de nuestra provincia como de la provincia de los Ríos que según ellas se encontraban perjudicadas con nuestra presencia a toda costa trataban de desaparecernos llegando por estos casos a conflictos verbales, físicos, rozamientos de vehículos y hasta fatales accidentes de tránsito.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PE

2/7

PLANIFICACIÓN FASE I

También a pesar de los problemas que tenía la Cooperativa esta ha conseguido logros en beneficio de sus asociados; es así como: La adquisición de un terreno en La Maná en la calle 19 de Mayo y los Álamos donde está construida la sede principal que se inauguró con la administración como presidente el Sr. Carlos Rodríguez y como gerente el Sr. Carlos Zamora, de la misma manera en el recinto el Toquillal un lote de terreno donde están panificado y aprobado por la Ilustre Municipalidad de La Maná para un programa de vivienda para sus socios este bien fue adquirido en la administración del señor Gerardo Gómez como presidente y gerente el señor William Gallo , así mismo un lote de terreno en la ciudad de Quevedo el mismo que sirvió como terminal terrestre adquirido en la administración del señor Víctor Paredes como presidente y Carlos Zamora como gerente. La principal actividad de la Cooperativa es la de prestar el servicio de transporte interprovincial de pasajeros, siendo sus actividades secundarias la de recepción, transporte y entrega de encomiendas desde La Maná hacia Quevedo y Guayaquil y viceversa.

Dirección: La Cooperativa de Transportes La Maná se encuentra ubicada en la Av. 19 de mayo y los Álamos. Además tiene otras filiales en los terminales de las ciudades de Quevedo, Guayaquil y Quito, así mismo una oficina en el Empalme, también comparte con otras Cooperativas una oficina en Sto. Domingo de los Tsáchilas.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PE

3/7

PLANIFICACIÓN FASE I

Misión

La Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, presta el servicio de transporte y encomiendas en sus diferentes rutas y frecuencias impulsando el desarrollo y fomentando la comunicación en forma continua y permanente con modernas unidades que son herramientas y fuente de trabajo, además cuenta con personal capacitado y comprometido con la transportación de personas, cuyo único objetivo es de brindar un excelente servicio a sus usuarios

Visión

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

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011
	PE
	4/7

PLANIFICACIÓN FASE I

FINES Y OBJETIVOS:

- Organizar y realizar el transporte de pasajeros interprovincial, en las rutas establecidas y las que se establecerán.
- Establecer y fomentar los vínculos de solidaridad clasista, con el fin de elevar las condiciones económicas, intelectuales y morales de todos sus miembros.
- Establecer la prestación de servicios, atención médica, ayuda pecuniaria por cesantía en el trabajo, mortuoria, previa comprobación que el socio haya caído en tragedia.
- Procurar una mayor eficiencia y servicio al público de conformidad con la Ley y Reglamento de tránsito y transporte terrestre.
- Ejercer y cumplir las actividades a cabalidad en torno a lo que establece la Ley y Reglamento General de Cooperativas, el presente estatuto y más Reglamentos internos que se dictaren.
- Crear y fomentar la existencia de la caja de ahorros y créditos, destinada para realizar prestaciones a sus socios.
- Fomentar la caja de ayuda contra accidentes de tránsito, a fin de otorgar la ayuda económica a sus cooperados, previa el análisis del informe emitido por la comisión de accidentes.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PE
5/7

PLANIFICACIÓN FASE I

- La explotación del negocio del Transporte Interprovincial de pasajeros se conseguirá con la organización de los socios de la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, con responsabilidad profesional, y en

las condiciones de propietarios de cada una de las unidades, siendo de la necesidad de establecer almacenes de repuestos, herramientas, implementos de talleres de reparación, bombas de gasolina, lavadoras, lugares de estacionamiento, oficina, etc.

Base legal

Las actividades de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, se fundamenta en disposiciones legales internas y externas.

Estatutos que rigen en la institución. Está regida bajo los Estatutos internos que deben cumplir los socios que conforman esta Cooperativa en los cuales numeramos los siguientes:

¿Cómo ser socio? Son socios de la cooperativa, a más de los fundadores, las personas que hubieren sido aceptados como tales, por el consejo de Administración, cuando existieren cupos disponibles y reúnan los siguientes requisitos:

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PE
6/7

PLANIFICACIÓN FASE I

- a) Presentar la solicitud de ingreso con el respaldo de los socios de la entidad que no sean directivos y den testimonio de la buena conducta personal y profesional del interesado. Dicha garantía tendrá la duración de tres años consecutivos.

- b) Ser chofer profesional con licencia de manejo tipo E actualizada.
- c) Ser propietario de un vehículo del año 0 km. Con las características que exige la empresa.
- d) Presentar declaración juramentada de no pertenecer a otra cooperativa de la misma línea.
- e) Tener su domicilio obligatorio en la ciudad de la Maná.
- f) Cancelar la cuota de ingreso no reembolsable de Veinticinco mil dólares, el cincuenta por ciento a la presentación de la solicitud y el saldo como acordare el Consejo de administración.
- g) Suscribir los certificados de aportación en igual número y valor de los que posee cada socio, abonar el 50% al momento y el saldo dentro de 180 días.
- h) Presentar el record policial y una certificación de los juzgados penales, actualizados.
- i) Presentar copia fotostáticas de:
 - Cedula de identidad
 - Certificado de votación

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PE

7/7

PLANIFICACIÓN FASE I

- Licencia de manejo; y,
- Matricula del carro o factura del vehículo.

En caso de presentar documentos falsos al consejo de administración quedará automáticamente sin efecto la aceptación del socio que ingresare.

Servicios:

- Boletería.
- Encomiendas.
- Transporte seguro.
- Asientos cómodos.
- Trato cordial

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PR

1/4

PLANIFICACIÓN FASE I

POLITICAS Y REGLAMENTOS

Reglamento Interno

La Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, se rige entre otros por los siguientes reglamentos:

Art. 13. – La asamblea General de socios es la máxima autoridad de la cooperativa, siempre que no se quebranten normas establecida en la Ley de cooperativas y su Reglamento, el Estatuto y el Reglamento Interno de la entidad en vigencia. Sus resoluciones entrarán en vigencia a partir de la sesión.

Art. 23. – El consejo de administración estará integrado por cinco miembros, de cuyo seno se elegirá al presidente, que lo es también de la cooperativa, duraran un año en sus funciones, pudiendo ser reelectos hasta por un periodo de igual duración.

Art. 52. – Todos los empleados, sean estos: oficinistas de despacho y auxiliares de servicios generales, serán nombrados por el gerente, siempre que existieran vacantes y partidas presupuestarias.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PR
2/4

PLANIFICACIÓN FASE I

Art. 60. – La comisión de accidentes estará integrada por cuatro miembros que son: el Presidente del Consejo de Administración, que la presidirá, el presidente del Consejo de Vigilancia, el gerente de la cooperativa y un socio de base que será elegido por la asamblea general; duraran en sus funciones el tiempo que permanezcan en sus cargos.

Art. 75. – Las acciones y derechos como las sanciones disciplinarias contemplados en este reglamento, prescribirán en el plazo de 30 días contados

desde la fecha en que pudieron hacerse efectivas, salvo que tuvieren otro plazo especial para el efecto.

Art. 81. – Todos los choferes, colaboradores y controladores que laboren en la Cooperativa están en la obligación de acreditarse como tal, velar por el adelanto y desarrollo y progreso y el buen nombre de la entidad y además las disposiciones, del presente Reglamento Interno.

Art. 90. – Cuando un socio vendiere su vehículo, sin el puesto de trabajo, obligatoriamente ingresará otro modelo con dos años superiores al anterior, previo el visto bueno del consejo de administración y vigilancia.

Art. 97. – Cuando la unidad de un socio sufra un accidente y el tiempo de arreglo dura hasta 15 días pagará el 100% pasado este tiempo pagará el 50% del valor de los tickets.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PR

3/4

PLANIFICACIÓN FASE I

POLITICAS DE LA EMPRESA

En el transporte de pasajeros:

- Si el pasajero que ha adquirido un boleto para transportarse en uno de los vehículos de la Cooperativa, no se devolverá el valor del mismo por arrepentimiento del usuario.

- No se recogerá pasajeros en los sitios prohibidos por la Comisión de Tránsito del Guayas (CTG) o por la Policía Nacional

En el transporte de encomiendas:

- Cooperativa de Transporte La Maná, no se responsabiliza por la merma, deterioro, rotura de cualquier tipo de encomienda.
- Cooperativa de Transporte La Maná, no se responsabiliza por declaración falsa acerca del contenido de los artículos que se envían a través de esta organización.
- El usuario podrá asegurar el envío declarando el contenido y valor en la Oficina de origen y pagando la tarifa adicional equivalente a la prima del seguro o el 10% del valor declarado.
- La baja de un envío se realizará después de 60 días de no haber sido retirados los mismos en la bodega de la institución.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PR
4/4

PLANIFICACIÓN FASE I

Si se trata de alimentos, la baja será inmediata a su caducidad o descomposición.

PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

La cooperativa cuenta con normas, políticas y procedimientos de control interno, y además se ha realizado una auditoría financiera por primera vez, la misma que fue motivada por una obligación del Ministerio de Inclusión Económica Social (MIES), que requería como requisito para aprobación de Balances, más no se

realizó como una estrategia de los directivos de la institución, por este motivo no estuvo contemplado en el plan de trabajo del año 2010.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

LE

1/1

**LISTADO DE EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”**

Nombre	Cargo
Untuña García Lorena	Secretaria principal
Araujo Ruiz Nancy	Despachador de Quevedo-Guayaquil-La Maná
Baquero Patrón Leonor	Recepcionista encomiendas oficina principal
Delgado Idiana	Despachadora del Empalme
Gualpa Álvarez Edwin	Despachador Guayaquil- La Maná
Herrera Molina Norma	Recaudadora de minutos caídos en Toquillal
Herrera Villagómez Diana	Despachadora de la terminal La Maná



YA & FB **AUDITORES ASOCIADOS**

Macías SojosMirella	Despachadora de Guayaquil-Quevedo--La Maná
Marcillo Bone Julio	Despachadora de Quevedo- Guayaquil--La Maná
Moran Herrera Verónica	Despachadora de boletería Quevedo- La Maná
Moreno Reyes Pamela	Recaudadora de minutos caídos de la Victoria
Moreira Haz Verónica	Auxiliar contable
Ruiz Macías Cecilia	Despachadora de boletería Quevedo- La Maná
Silva Vera Fernanda	Despachadora de la terminal La Maná
Valle Wilfrido Stalin	Despachador de Quito
Ripalda Araque Yajaira	Recaudadora de minutos caídos de la Unión
Franco Alvarado Marcos	Contador
Mosquera Pedro Antonio	Gerente

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

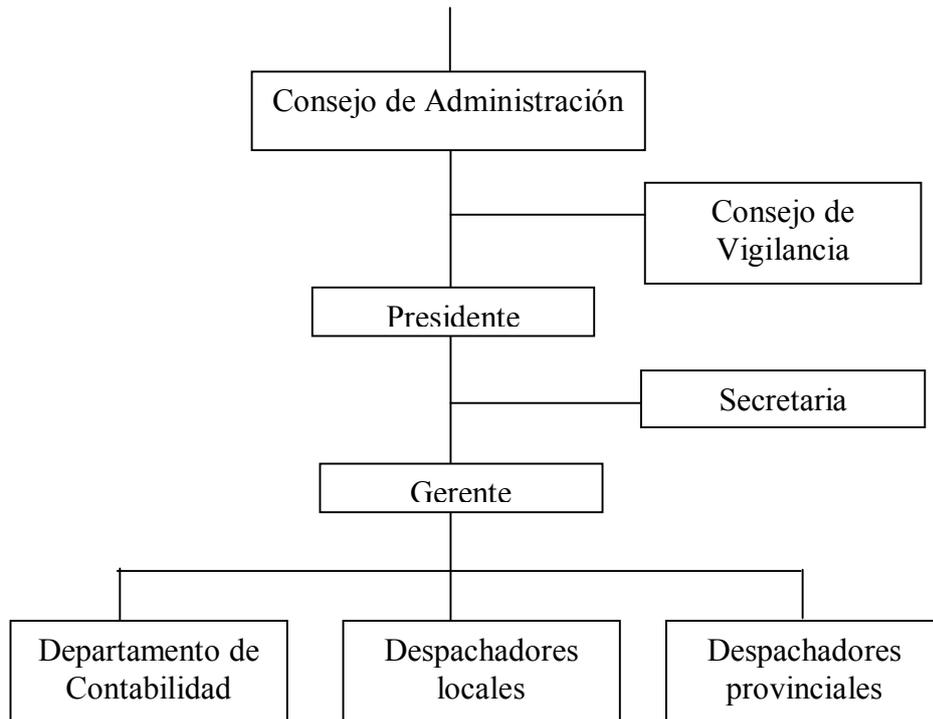
OE

1/1

PLANIFICACIÓN FASE I

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

JUNTA GENERAL DE SOCIOS



Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PT
1/1

PLANIFICACIÓN FASE I

Plan de trabajo para el año 2008

1. Legalizar a los socios que no estaban calificados.
2. Renovación del permiso de operación.

3. Elaboración de los certificados de aportación.
4. Continuar con la reforma de los Estatutos y Reglamentos Interno de la institución.
5. Adecentamiento d las principales calles de la lotización.
6. Continuar con la ordenanza municipal, para el desvió de las unidades que transitan por el cantón.
7. Instalación de la repetidora en el cerro Atacazo en la ciudad de Quito.
8. Auto sistematización del sistema de boleterías en Guayaquil y Quito.
9. Cursos de capacitación en Cooperativismo, relaciones Humanas y procedimientos parlamentarios, para Socios, personal administrativo y Colaboradores.
10. Asistencia Jurídica para los socios de la empresa.
11. Continuar en la construcción de la Sede.
12. Gestión permanente hasta lograr el paso por el puente de la Unidad Nacional, en la ciudad de Guayaquil.
13. Promover la unificación de los compañeros socios.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

SP

1/1

PLANIFICACIÓN FASE I

SELECCIÓN DEL PERSONAL

Para ser miembro de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, los profesionales deben contar con la siguiente documentación:

- Cédula de identidad.

- Certificado de votación del último sufragio.
- Certificados de Estudios
- Referencias Personales
- Certificados de Trabajo
- Record policial.
- Fotos tamaño carnet actualizadas.
- Otros documentos en caso de ser solicitados por la cooperativa.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

AP
1/1

PLANIFICACIÓN FASE I

ASENSO DE PERSONAL

En caso de vacantes en uno de los puestos dentro de la cooperativa se realizará un concurso interno de personal, mediante este proceso beneficia a los colaboradores que tienen deseos de superación y a su vez a la cooperativa ya que el ocupante del puesto conoce la empresa, sus políticas y objetivos.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PI

1/1

PLANIFICACIÓN FASE I

PROCESO DE INDUCCIÓN

El Gerente es el encargado de realizar el proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal que se espera forme parte de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, sin que exista un procedimiento para la inducción del personal.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

INSTRUMENTACIÓN FASE II

ARCHIVO CORRIENTE

PA2

1/3

INSTRUMENTACIÓN FASE II

PROGRAMA DE AUDITORIA

Área Administración de la Cooperativa.

Objetivos: Obtener información clara, precisa y certera de las actividades de la cooperativa, para poder seleccionar y aplicar técnicas que permitan mejorar los servicios que brinda la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.



No.	Detalle	Responsable	Ref P/T	Fecha	Elaborado por
Procedimientos					
1	Demostrar la eficiencia del funcionamiento del sistema para controlar la puntualidad del personal que labora en la cooperativa.	Auditores	CA	3-02-11	YA & FB
2	Observar el cumplimiento del personal por medio de pruebas flash.	Auditores	PF	3-02-11	YA & FB
3	Distribución de manual de funciones a la administración.	Auditores	EDO	3-02-11	YA & FB

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PA2

2/3

INSTRUMENTACIÓN FASE II

PROGRAMA DE AUDITORIA

No.	Detalle	Responsable	Ref P/T	Fecha	Elaborado por
Procedimientos					
4	La entrevista debe realizarse previa planificación.	Auditores	AGE	7-02-11	YA & FB



YA & FB AUDITORES ASOCIADOS

5	Al personal administrativo realizarle la encuesta y al gerente la entrevista correspondientemente	Auditores	EPA	7-02-11	YA & FB
6	Revisar la documentación de las funciones que realiza el personal en caso de tener un respaldo por escrito.	Auditores	RDFP	9-02-11	YA & FB
7	Se realiza la aplicación de las entrevistas.	Auditores	AE	10-02-11	YA & FB

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PA2

3/3

INSTRUMENTACIÓN FASE II

PROGRAMA DE AUDITORIA

No.	Detalle	Responsable	Ref P/T	Fecha	Elaborado por
Procedimientos					
8	Interpretación detallada de los resultados conseguidos a	Auditores	IREE	11-02-11	YA & FB



	través de las encuestas y entrevistas realizadas.				
9	Se dispone el cuestionario de control.	Auditores	DCC	11-02-11	YA & FB
10	Se procede a aplicar el cuestionario de control al personal.	Auditores	ACCP	10-02-11	YA & FB
11	Interpretación detallada de los resultados conseguidos a través de las encuestas y entrevistas realizadas.	Auditores	IREE	11-02-11	YA & FB

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

HTE
1/1

INSTRUMENTACIÓN FASE II

HORARIO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS

CARGO	INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALIDA
Gerente	08:00	13:00	14:00	18:00



YA & FB **AUDITORES ASOCIADOS**

Auxiliar Contable	07:00	12:00	13:00	16:00
Secretaria	08:00	12:00	13:00	17:00
Recepcionista	07:00	13:00	14:00	17:30
Garita	04:00	13:00	14:00	18:30
Reloj Toquillal	04:00	12:00	13:00	19:00
Reloj Unión	06:00	12:00	13:00	21:00
Reloj Victoria	05h00	12:00	13:00	18:00
DespachadoraQuevedo- Guayaquil	05:00	13:00	14:00	20:00
Despachadora Quevedo- La Maná	05:30	12:00	13:00	20:00
Oficina Guayaquil	04:00	12:00	13:00	20:00
Oficina Quito	08:00	13:00	14:00	16:00
Oficina Empalme	08:00	13:00	14:00	17:00
Contador	08:00	12:00	13:00	17:00

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CC

1/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

CUADRO DE CONTROL DE ASISTENCIA DE LA SEMANA DEL 07 AL 13 DE FEBRERO

DIA: LUNES

CARGO	INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALIDA
Gerente	08:00	13:00	14:00	18:00
Auxiliar Contable	07:00	12:00	13:00	16:00



YA & FB AUDITORES ASOCIADOS

Secretaria	08:00	12:00	13:00	17:00
Recepcionista	07:00	13:00	14:00	17:30
Garita	04:00	13:00	14:00	18:00
Reloj Toquillal	04:00	12:00	14:00	19:00
Reloj Unión	06:00	12:00	13:00	21:00
Reloj Victoria	05h00	12:00	13:00	18:00
Despachadora Quevedo- Guayaquil	05:00	13:00	14:00	20:00
Despachadora Quevedo- La Maná	05:30	12:00	13:00	20:00
Oficina Guayaquil	04:00	12:00	13:00	20:00
Oficina Quito	08:00	13:00	14:00	16:00
Oficina Empalme	08:00	13:00	14:00	17:00

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CC

2/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

DIA: MARTES

CARGO	INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALIDA
Gerente	08:30	13:30	14:00	17:00
Auxiliar Contable	07:15	12:30	13:15	16:30
Secretaria	07:30	12:00	13:00	17:30



YA & FB AUDITORES ASOCIADOS

Recepcionista	07:00	13:00	14:00	17:30
Garita	04:15	13:30	14:00	18:00
Reloj Toquillal	04:05	12:10	14:00	19:15
Reloj Unión	06:10	12:17	13:00	21:10
Reloj Victoria	05h00	12:00	13:00	18:00
Despachadora Quevedo- Guayaquil	05:30	13:00	13:50	19:45
Despachadora Quevedo- La Maná	05:00	12:00	13:00	19:45
Oficina Guayaquil	04:00	13:00	13:30	19:30
Oficina Quito	08:00	12:00	13:00	15:40
Oficina Empalme	08:00	12:00	13:00	17:00

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CC

3/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

DIA: MIERCOLES

CARGO	INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALIDA
Gerente	09:10	13:30	15:00	18:00
Auxiliar Contable	07:20	13:00	13:35	17:00
Secretaria	07:30	12:20	13:00	17:00



YA & FB **AUDITORES ASOCIADOS**

Garita	04:00	13:30	14:00	18:00
Reloj Toquillal	04:00	12:00	13:00	19:00
Reloj Unión	06:00	12:00	13:00	21:20
Reloj Victoria	05h00	12:00	13:00	18:00
Despachadora Quevedo-Guayaquil	05:10	13:00	14:00	19:00
Despachadora Quevedo- La Maná	05:00	12:00	13:00	19:25
Oficina Guayaquil	04:00	12:00	13:00	20:00
Oficina Quito	08:00	12:00	13:00	17:00
Oficina Empalme	08:00	12:30	13:00	17:00

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CC

4/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

DIA: JUEVES

CARGO	INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALIDA
Gerente	09:00	13:00	14:00	17:00
Auxiliar Contable	07:10	13:00	13:35	17:00
Secretaria	07:25	12:30	13:30	17:30
Recepcionista	07:00	13:00	14:00	17:30



YA & FB AUDITORES ASOCIADOS

Garita	04:00	13:30	14:00	18:00
Reloj Toquillal	04:00	12:30	13:00	19:00
Reloj Unión	06:00	12:35	13:20	21:00
Reloj Victoria	05h00	12:00	13:00	18:00
Despachadora Quevedo- Guayaquil	05:10	13:00	14:00	19:00
Despachadora Quevedo- La Maná	05:00	12:30	13:30	19:00
Oficina Guayaquil	04:00	12:30	13:20	19:30
Oficina Quito	08:00	13:00	14:00	17:00
Oficina Empalme	08:00	12:30	13:00	17:00

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CC

5/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

DIA: VIERNES

CARGO	INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALI DA
Gerente	08:30	13:00	13:40	18:00
Auxiliar Contable	07:00	13:00	13:40	17:30
Secretaria	07:25	12:30	13:30	17:00



YA & FB AUDITORES ASOCIADOS

Recepcionista	07:00	13:30	14:30	17:30
Garita	04:00	13:00	14:00	18:00
Reloj Toquillal	04:10	12:30	13:00	19:00
Reloj Unión	06:00	12:35	13:20	21:00
Reloj Victoria	05h00	12:00	13:00	18:00
Despachadora Quevedo- Guayaquil	05:10	13:00	14:00	20:00
Despachadora Quevedo- La Maná	05:00	12:00	12:30	20:00
Oficina Guayaquil	04:10	12:30	13:00	20:00
Oficina Quito	08:00	13:00	13:30	16:00
Oficina Empalme	08:00	12:30	13:30	17:00

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CC

6/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

DIA: SABADO

CARGO	INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALIDA
Gerente	09:00	13:00	14:00	16:00
Recepcionista	07:00	13:30	14:30	17:30
Garita	04:00	13:00	14:00	18:00
Reloj Toquillal	04:10	12:30	13:00	19:00
Reloj Unión	06:00	12:35	13:20	21:00



YA & FB **AUDITORES ASOCIADOS**

Reloj Victoria	05h00	12:00	13:00	18:00
Despachadora Quevedo-Guayaquil	05:10	13:00	14:00	20:00
Despachadora Quevedo- La Maná	05:00	12:00	12:30	20:00
Oficina Guayaquil	04:10	12:30	13:00	20:00
Oficina Quito	08:00	13:00	13:30	16:00
Oficina Empalme	08:00	12:30	13:30	17:00
Contador	08:00	13:00	14:00	15:30

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CC

7/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

DIA: DOMINGO

CARGO	INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALIDA
Gerente	10:00	12:00	13:00	15:00
Recepcionista	07:00	13:30	14:30	17:30
Garita	04:00	13:00	14:00	18:00
Reloj Toquillal	04:10	12:30	13:00	19:00
Reloj Unión	06:00	12:35	13:20	21:00
Reloj Victoria	05h00	12:00	13:00	18:00
Despachadora Quevedo-Guayaquil	05:10	13:00	14:00	20:00
Despachadora Quevedo- La Maná	05:00	12:00	12:30	20:00
Oficina Guayaquil	04:10	12:30	13:00	20:00
Oficina Quito	08:00	13:00	13:30	16:00
Oficina Empalme	08:00	12:30	13:30	17:00

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CHT

1/2

INSTRUMENTACIÓN FASE II

CALCULO DE HORAS TRABAJADAS DE LOS EMPLEADOS

- GERENTE

Horas Trabajadas
Horas Laborables

$$\frac{50}{56} = 0,89 \times 100 = 89\%$$

- SECRETARIA, AUXILIAR CONTABLE, EMPLEADOS DE QUITO Y EL EMPALME

Horas Trabajadas
Horas Laborables

$$\frac{35}{40} = 0,875 \times 100 = 87,50\%$$

- RECEPCIONISTA

Horas Trabajadas
Horas Laborables

$$\frac{47}{48} = 0,979 \times 100 = 97,92\%$$

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CHT

1/2

INSTRUMENTACIÓN FASE II

- EMPLEADAS GARITA, RELOJ TOQUILLAL, LA UNION, LA VICTORIA, DESPACHADORAS DE QUEVEDO Y GUAYAQUIL

Horas Trabajadas
Horas Laborables

$$\frac{56}{64} = 0,875 \times 100 = 87,5\%$$

- CONTADOR

Horas Trabajadas
Horas Laborables

$$\frac{6}{8} = 0,75 \times 100 = 75\%$$

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PF
1/1



INSTRUMENTACIÓN FASE II

PRUEBAS FLASH DE VERIFICACIÓN

EMPLEADOS VISITADOS	ASISTENCIA NORMAL	EMPLEADOS AUSENTES
Gerente	x	0
Auxiliar Contable	x	0
Secretaria	x	0
Recepcionista	x	0
Garita	x	0
Reloj Toquillal	x	0
Reloj Unión	x	0
Reloj Victoria	x	0
Despachadora Quevedo- Guayaquil	x	0
Despachadora Quevedo- La Maná	x	0
Oficina Guayaquil	x	0
Oficina Quito	x	0
Oficina Empalme	x	0
Contador		

Para verificar si los empleados se encuentran en su lugar de trabajo se realizo visitas sorpresivas, en el cual se observo que su permanencia es normal.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

FDC

1/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

FUNCIONES DE LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES “LA MANÁ”

Del Presidente:

- a) Presidir las Asambleas Generales y las Sesiones del Consejo de Administración.
- b) Informar a los socios del manejo y políticas de la cooperativa.
- c) Convocar a la Asamblea General y a Sesiones del Consejo de Administración.
- d) Dividir con su voto empates en las votaciones.
- e) Abrir con el Gerente cuentas bancarias, firmar y girar conjuntamente cheques.
- f) Suscribir con el Gerente los certificados de aprobación.
- g) Presidir todos los actos oficiales de la cooperativa.
- h) Firmar la correspondencia.
- i) Firmar las actas de Asamblea General.
- j) Solicitar informes al Gerente, comisiones y empleados sobre el cumplimiento de sus funciones.
- k) Revisión de la contabilidad, para aprobar o censurar dicha operación contable.
- l) Dirigir el debate en la Asamblea General, ordenando la votación y disponiendo al secretario la proclamación de resultados.
- m) Encargar la presidencia a uno de los vocales del consejo.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

FDC

2/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

- n) Firmar los informes económicos mensuales y balances semestrales de la institución.
- o) Firmar las actas de sesión.

Del Secretario:

- g. Llevar correctamente los libros de actas de la Asambleas Generales y las Sesiones del Consejo de Administración.
- h. Tener la correspondencia al día.
- i. Contestar las comunicaciones recibidas dejando copia para su archivo cronológico.
- j. Certificar los documentos de la cooperativa.
- k. Organizar y conservar el archivo.
- l. Redactar nombramientos y oficios de los empleados.
- m. Convocar de la forma que disponga el Presidente a las Sesiones de Asambleas Generales y las Sesiones del Consejo de Administración.
- n. Concurrir obligatoriamente a las Sesiones Asambleas Generales y las Sesiones del Consejo de Administración.
- o. Conservar ordenadamente el archivo de la entidad y mantenerlo bajo su custodia y responsabilidad previo inventario de la existencia.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

FDC

3/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

- p. Guardar la debida reserva de las resoluciones que tomaren los organismos de la entidad.

Del Consejo de Vigilancia:

- a) Control del orden de las solicitudes que autorice la Comisión Especial de Crédito.
- b) Sesionar una vez por semana, y en casos especiales, en conjunto con el Consejo de Administración.
- c) Controlar las Comisiones de Educación y asuntos sociales.
- d) Controlar la Administración general de la cooperativa.
- e) Cumplir hacer cumplir todos los cuerpos de leyes en vigencia y las resoluciones de la Asamblea General.
- f) Realizar arqueos de caja en forma periódica.
- g) Realizar saneamientos de bodega mínimo una vez al año.
- h) Velar por la entrega oportuna de los certificados de aportación a los socios.
- i) Controlar turnos e itinerarios en la ruta de la cooperativa.
- j) Tener bajo su custodia las cauciones del Gerente y de los empleados que manejen dinero.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

FDC

4/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

- k) Entregar previo inventario al próximo Consejo de Administración y Gerente, los bienes muebles e inmuebles y archivos de la cooperativa.
- l) Revisar las unidades de trabajo en el aspecto mecánico.
- m) Controlar los procedimientos de los conductores.
- n) Inspeccionar el trato entre conductores, empleados y compañeros de trabajo
- o) Controlar que Gerencia y Consejo de Administración realicen los gastos e inversiones, de acuerdo al presupuesto.
- p) Dar el visto bueno a los contratos que beneficien a la cooperativa, caso contrario vetarlos.
- q) Solicitar al presidente que convoque a Sesión ampliada de Consejos.
- r) Ser solidariamente responsable con el Consejo de Administración y Gerente de la empresa, de la mala administración, glosas y pérdidas ocasionadas por la negligencia.

De la Comisión de Educación:

- a) Organizar seminarios de cooperativismo, relaciones humanas, leyes de tránsito, etc., previo conocimiento del consejo de Administración.
- b) Organizar programas socioculturales, por navidad, aniversario, etc. previo conocimiento del consejo de Administración.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

FDC

5/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

- c) Preparar e imprimir el Estatuto, Reglamento Interno y entregar a los socios.
- d) Prepara el plan operativo de la comisión y disponer una partida presupuestaria para el cumplimiento de sus fines.
- e) Informe sobre acciones realizadas

De Comisión de Asuntos Sociales:

- a) Procurar que la cooperativa contrate servicios de seguro de accidentes personales, de vehículos, para terceras personas, para amparar a los socios, previo conocimiento del consejo de Administración.
- b) Procurar que los socios y empleados sean afiliados al IESS.
- c) Realizar actos sociales y deportivos en aniversarios y fechas festivas.
- d) Colaborar con el Consejo de Administración y Gerencia, en la planificación y ejecución de Asamblea Generales revistiéndolas de solemnidad.
- e) Elaborar acuerdos de condolencia en caso de fallecimiento de familiares de socios

De Comisión de Crédito:

- Aprobar, negar o postergar solicitudes de crédito.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

FDC

6/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

- Los créditos serán considerados en orden de presentación con garantía de los certificados de aportación y el ahorro de los socios previo informe de Gerencia sobre la disponibilidad de caja.
- El préstamo será de acuerdo a las necesidades personales del socio, hasta por la cantidad de \$2.000, pagaderos dentro de seis meses de plazo, previo al visto bueno de Gerencia y aprobación de la Comisión de crédito.

Del Gerente General:

- a) Representación judicial y extrajudicial a la cooperativa.
- b) Organización y administración financiera.
- c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones ordenadas por la Asamblea General.
- d) Rendir caución con póliza de fidelidad.
- e) Presentar informes administrativos y financieros periódicos a las principales autoridades de la cooperativa para su aprobación.
- f) Nombrar, aceptar renuncias y cancelar empleados de acuerdo a su competencia.
- g) Control del proceso contable.
- h) Abrir con el presidente cuentas bancarias, firmar cheques continuamente.

Del Contador:

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

FDC

7/7

INSTRUMENTACIÓN FASE II

- i. Asistir con voz informativa a Sesiones de Asambleas Generales y las Sesiones del Consejo de Administración, cuando el caso amerite.
- ii. Mantener bajo su custodia y responsabilidad los registros contables y llevar los libros a su cargo en forma ordenada.
- iii. Preparar los estados financieros mensuales y los abalances semestrales, para conocimiento de los socios y aprobación de los organismos de la institución.
- iv. Elaborar roles de pago.
- v. Elaborar planillas de aportación al IESS.
- vi. Poner a disposición de los Consejos el Sistema Contable de la institución.
- vii. Asesorar a la Gerencia en la parte contable.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

E
1/1

INSTRUMENTACIÓN FASE II



GUIA DE ENTREVISTA AL GERENTE

1. ¿Dentro de la cooperativa de qué manera se presenta el Control Interno?
2. ¿Sabe usted de que se trata una Auditoria Administrativa?
3. ¿Se ha realizado una Auditoria en la Cooperativa de Transporte?
4. ¿Es necesario realizar una Auditoria Administrativa dentro de la Cooperativa de Transporte?
5. ¿Está usted de acuerdo que al realizar la auditoria se tomaran decisiones más acertadas en la cooperativa?
6. ¿Cuáles son las expectativas que usted tiene luego de realizar la Auditoria Administrativa en la cooperativa?
7. ¿La Cooperativa de Transporte cuenta con un plan de capacitación que permita motivar al personal?

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

AGE

1/1

INSTRUMENTACIÓN FASE II

AGENDA PARA LAS ENCUESTAS

OBJETIVO

Reunir información más completa y precisa de la cooperativa, con el fin de maximizar la eficiencia dentro de la misma.

Dirigido	Realizado por	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Departamento Administrativo • Departamento contabilidad 	<p>YA & FB</p> <p>YA & FB</p>	Dirigido al personal de la Cooperativa de Transporte

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

E

1/2

INSTRUMENTACIÓN FASE II

ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL

No. 1

Área: Administrativa



Entrevistado: Gerente General

Entrevistador: Auditores

Lugar y Fecha: La Maná marzo 14 del 2011

Objetivo de Estudio: Administración

Pregunta	Si	No	Observación
1. ¿Los objetivos de la cooperativa son claros y precisos?	X		
2. ¿Los objetivos de la cooperativa estimulan al personal?	X		
3. ¿El personal cumple con el perfil del cargo?		X	
4. ¿Se realiza capacitación?		X	
5. ¿Se cumple con el horario de trabajo?	X		

Elaborado por: YA & FB

Fecha: 05-03-2011

Revisado por: V.M.A.A

Fecha: 15-03-2011

E

2/2

INSTRUMENTACIÓN FASE II

ENTREVISTA A LA AUXILIAR CONTABLE

No. 2

Área: Contabilidad

Entrevistado: Auxiliar Contable

Entrevistador: Auditores



Lugar y Fecha: La Maná marzo 14 del 2011			
Objetivo de Estudio: Administración de la Cooperativa			
Pregunta	Si	No	Observación
1. ¿Lleva los comprobantes y Recibos de Caja, en su orden consecutivo?	X		
2. ¿Elabora los comprobantes de egreso (órdenes de pago), para cancelar cuentas de la cooperativa, previo visto bueno de la Gerencia?	X		
3. Facilita a los Directivos los libros y documentos a su cargo para la revisión de los mismos?	X		
4. ¿Las cobranzas diarias son depositadas en el banco intacto y sin demora?	X		
5. ¿Cumple eficientemente con su trabajo diario?	X		

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

ADP

1/1

INSTRUMENTACIÓN FASE II

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Después de haber aplicado los instrumentos de la Auditoría Administrativa a la Cooperativa de Transporte se determinó que las actividades destinadas a cada empleado la cumplen de una manera eficaz y responsable, aunque no cuenta con un manual de funciones que detalle el rol de cada empleado.

También se pudo observar que si existe un control interno en el cumplimiento de las actividades de parte de la persona encargada que es el gerente de la Cooperativa.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CCI
1/2

INSTRUMENTACIÓN FASE II

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área de aplicación: Departamento administrativo

Objetivo: Comprobar los niveles de desempeño de las leyes, políticas y reglamentos que ha establecido la institución.

No.	Preguntas	Respuesta		Observación
		Si	No	



1	¿Está al tanto de los objetivos que guían la Cooperativa?		X	
2	¿Se han cumplido los objetivos de la cooperativa?	X		
3	¿Cuenta la Cooperativa con un reglamento de Control Interno?	X		
4	¿La selección del personal está guiada por algún reglamento?		X	
5	¿Son adecuadas las decisiones del gerente?		X	
6	¿Los conflictos son resueltos de acuerdo a su nivel de importancia?	X		

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CCI

2/2

INSTRUMENTACIÓN FASE II

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Área de aplicación: Departamento administrativo

Objetivo: Comprobar los niveles de desempeño de las leyes, políticas y reglamentos que ha establecido la institución.



YA & FB

AUDITORES ASOCIADOS

No.	Preguntas	Respuesta		Observación
		Si	No	
7	¿El personal es capacitado permanentemente?		X	
8	¿La autoridad depende de la jerarquía?	X		
9	¿Se aplica correctamente las estrategias establecidas por los directivos?	X		
10	¿Los colaboradores de la empresa se sienten a gusto con el tipo de liderazgo establecido?		X	

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011



MP

1/4

MATRIZ DE PONDERACIÓN

COMPONENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

N°	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
1	¿Está al tanto de los objetivos que guían la empresa?	10	4	18 personas que laboran en la Cooperativa	Se puede señalar que el 60% del personal que labora en la Cooperativa desconocen de los objetivos.
2	¿Se han cumplido los objetivos de la cooperativa?	10	5	18 personas que labora en la Cooperativa	De las 18 personas encuestadas el 50% de ellas manifestaron que si se cumplen con los objetivos de la Cooperativa
3	¿Cuenta la empresa con un reglamento de Control Interno?	10	9	18 personas que labora en la Cooperativa	De los encuestados 1 de ellos no sabe que la empresa cuenta con un reglamento.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011



MP

2/4

MATRIZ DE PONDERACIÓN

COMPONENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

N°	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
4	¿La selección del personal está guiada por algún reglamento?	10	4	18 personas que laboran en la Cooperativa	Se puede señalar que el 60% del personal que labora en la Cooperativa desconocen de los objetivos.
5	¿Son eficientes las decisiones del gerente?	10	5	18 personas que labora en la Cooperativa	De las 18 personas encuestadas el 50% de ellas manifestaron que si se cumplen con los objetivos de la Cooperativa
6	¿Los conflictos son resueltos de acuerdo a su nivel de importancia?	10	9	18 personas que labora en la Cooperativa	1 de los encuestados manifiesta que a veces no se resuelve los conflictos según su importancia.

Elaborado por: **YA & FB**

Fecha: **05-03-2011**

Revisado por: **V.M.A.A**

Fecha: **15-03-2011**



MP

3/4

MATRIZ DE PONDERACIÓN

COMPONENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

N°	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
7	¿El personal es capacitado permanentemente?	10	3	18 personas que laboran en la Cooperativa	Un 70% de los encuestados manifestaron que no se capacita al personal permanentemente
8	¿La autoridad depende de la jerarquía?	10	8	18 personas que labora en la Cooperativa	
9	¿El procedimiento de control de asistencia se lleva a cabalidad?	10	4	18 personas que labora en la Cooperativa	Se puede señalar que el 60% del personal que labora manifiesta que no existe un procedimiento para el control de asistencia
10	¿Los colaboradores de la empresa se sienten a gusto con el tipo de liderazgo establecido?	10	6	18 personas que labora en la Cooperativa	Se puede señalar que el 40% no se sienten a gusto con el tipo de liderazgo establecido.

Elaborado por: YA & FB

Fecha: 05-03-2011

Revisado por: V.M.A.A

Fecha: 15-03-2011



MP

4/4

MATRIZ DE PONDERACIÓN

COMPONENTE: DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

N°	CONTROLES CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	FUENTE DE VERIFICACIÓN	OBSERVACIONES
11	¿Se evalúa el nivel de desempeño a los empleados en la Cooperativa?	10	1	18 personas que labora en la Cooperativa	La mayoría de los encuestados indicaron que no se aplica el proceso de evaluación al empleado en la Cooperativa
12	¿Se ha dado a conocer por escrito todas las funciones que debe cumplir cada empleado?	10	2	18 personas que labora en la Cooperativa	A unos pocos empleados se les a dado a conocer su función y los demás actúan por iniciativa propia
13	¿Se aplica correctamente las estrategias establecidas por los directivos?	10	5	18 personas que labora en la Cooperativa	De las 18 personas encuestadas el 50% de ellas manifestaron que no se aplican correctamente las estrategias.

Elaborado por: YA & FB

Fecha: 05-03-2011

Revisado por: V.M.A.A

Fecha: 15-03-2011

DRC

1/1

DETERMINACIÓN DE RIESGO Y CONFIANZA

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT}$$

SIMBOLOGÍA:

CP = Calificación Ponderada

CT = Calificación Total

PT = Ponderación Total

$$CP = \frac{65 \times 100}{100} \quad CP = \frac{650}{100} \quad CP = 69\%$$

Confianza	BAJA	MODERADA	ALTA
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
Riesgo	Alto	Moderado	Bajo

CONCLUSIÓN: En las encuestas que se realizo a los empleados se obtuvo una Calificación Ponderada del 65% que equivale a un nivel de confianza moderada y esto conlleva a un nivel de riesgo moderado; es decir el mayor porcentaje del personal que labora dentro de la Cooperativa determino que la empresa se encuentra en un nivel estable, sin embargo existen deficiencias que se pueden anular con la aplicación de una correcta administración.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

IE

1/1

INSTRUMENTACIÓN FASE II

INDICADOR DE EFICIENCIA

OBJETIVO

1. Establecer la productividad en base al servicio de encomiendas que presta en las diferentes oficinas

Productividad =	Monto de encomiendas
	No. de unidades

Productividad =	15800,00
	55

Productividad =	\$287.27
------------------------	----------

ANÁLISIS

Del total de encomiendas del año 2008 los socios tuvieron una rentabilidad de \$287,27 cada uno.

INTERPRETACIÓN

Se determina que la cooperativa tiene una buena acogida en las diferentes oficinas para llevar y traer encomiendas y para que el usuario siga utilizando este servicio sería importante entregar las encomiendas a tiempo.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

IE
1/1

INDICADOR DE EFICACIA

OBJETIVO

2. Establecer la calidad de servicio en base al cumplimiento de las unidades que salen despachadas de la terminal del Cantón La Maná.

Eficacia =	# unidades despachadas
	# Total de unidades

Eficacia =	$\frac{40}{55} * 100$
-------------------	-----------------------

Eficacia =	72,72%
-------------------	--------

ANÁLISIS

Del total de unidades que laboran en la Cooperativa salen despachadas el 72,72%, esto quiere decir que no están cumpliendo en su totalidad con los turnos por motivos que muchas de las veces están dañadas y salen fletadas.

INTERPRETACIÓN

Se determino que existe gran cantidad de unidades que no cumplen a cabalidad con sus turnos, debido a esto perjudica a que los usuarios ya no viajen con frecuencia en transportes La Maná.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

PA3
1/1

EXAMEN FASE III

PROGRAMA DE AUDITORIA



OBJETIVO: Establecer la información suficiente para poder conocer las acciones de la cooperativa así como las actividades de los funcionarios y demás personal.

No.	Contenidos	Responsable	Ref. /PT	Fecha	Elaborado por
Procedimientos					
1	Realizar la cédula de análisis documental	Auditores	CAD 1/2	2011	YA & FB
2	Elaboración de la respectiva hoja de hallazgos y evidencias	Auditores	CHE 1/2	2011	YA & FB
3	Elaborar un cuadro de los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de control interno	Auditores		2011	YA & FB
4	Evaluar los componentes del proceso administrativo	Auditores		2011	YA & FB
5	Análisis global del proceso administrativo	Auditores		2011	YA & FB

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CAD
1/2

EXAMEN FASE III

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Área: Departamento Administrativo



Tipo de documento: Funciones del personal

Responsables: Grupos de Auditoras.

Documento	Resultado de análisis	Propuesta
<p>Manual de funciones</p> <p>Elaborado por: Gerente general</p> <p>Contiene</p> <ul style="list-style-type: none">• Si nos facilitaron un manual de funciones de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros “La Maná”	<ul style="list-style-type: none">• El documento, no muestra una información detallada de cada área.	<ul style="list-style-type: none">• Es necesario que la cooperativa disponga de un manual completo de funciones, con el fin de dar a conocer a cada empleado cuáles son sus funciones que debe desempeñar dentro del área de trabajo.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CAD
2/2

EXAMEN FASE III

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

Área: Departamento Administrativo

Tipo de documento: Ingreso del personal administrativo

Responsables: Grupos de Auditoras.



Documento	Resultado de análisis	Propuesta
Horario de trabajo Elaborado por: Gerente general Contiene <ul style="list-style-type: none">El control de asistencia.	<ul style="list-style-type: none">Mediante este documento se pudo observar el horario de entrada y salida del personal.Se pudo analizar que los empleados no cumplen a cabalidad el horario de entrada.	<ul style="list-style-type: none">Es necesario que exista un registro semanal, con la finalidad de verificar su cumplimiento de acuerdo al control de asistencia establecido.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CHE
1/1

EXAMEN FASE III

CÉDULA DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS

Área evaluada: Departamento Administrativo

Responsables: Grupo de auditoras.

No	Hallazgos	Ref P/T	Evidencia	Aspectos sólidos	Aspectos para mejorar
1	Manual de funciones incompleto	FP 1/1	Encuesta aplicada al gerente de la Cooperativa	Las funciones son delegadas en forma verbal	Es necesario que presenten un manual de funciones completo, para el conocimiento de



YA & FB AUDITORES ASOCIADOS

2	Falta de comunicación entre los empleados y el gerente	CCI 1/2	Encuesta realizada al personal administrativo	La Cooperativa no cuenta con cursos motivacionales	los empleados. Debe existir comunicación y motivación entre el gerente y el personal
3	Falta de un plan de capacitación		Encuesta realizada al personal administrativo	La cooperativa no cuenta con capacitaciones para el personal	Es necesario que la cooperativa cuente con un plan de capacitación

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

CC
1/1

EXAMEN FASE III

CUADRO COMPARATIVO

ETAPA	ASPECTO	RESULTADO %
PLANIFICACIÓN	OBJETIVOS	40
	POLITICAS	50
	REGLAMENTOS	90
ORGANIZACIÓN	CAPACITACIÓN	30
	TALENTO HUMANO	10
	ACTIVIDADES	20
DIRECCIÓN	LIDERAZGO	60
	DECISIONES	50



	AUTORIDAD	80
CONTROL	CONTROLES PREVENTIVOS	50
	SISTEMAS DE CONTROL	40
	DESEMPEÑO	10

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

EPA
1/4

EXAMEN FASE III

EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA	ASPECTO	PUNTOS MÁXIMOS		
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	GLOBAL
PLANIFICACIÓN		180	92	51%
	OBJETIVOS	100	40	
	POLITICAS	50	25	
	REGLAMENTO	30	27	

INTERPRETACIÓN

De acuerdo al análisis realizado en el gráfico podemos dar a conocer que en el proceso administrativo, se encuentra cuatro etapas en la primera etapa la



planificación con un porcentaje de 51% lo cual muestra que el personal administrativo está contribuyendo a los logros de los objetivos planteados por la Cooperativa. También podemos observar que los empleados no tienen un manual completo de funciones, lo cual no les permite cumplir a cabalidad con sus respectivas funciones.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

EPA
2/4

EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA	ASPECTO	PUNTOS MÁXIMOS		
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	GLOBAL
ORGANIZACIÓN		100	69	69%
	CAPACITACIÓN	10	3	
	TALENTO HUMANO	60	6	
	ACTIVIDADES	30	60	

INTERPRETACIÓN

En la etapa de la organización se puede considerar un nivel aceptable del 69 % el cual le corresponde a la división de funciones del recurso humano que posee la cooperativa, al no contar con un manual de funciones completo se ha observado que los empleados han demostrado capacidad en el desenvolvimiento de sus actividades diarias, para alcanzar un porcentaje más alto la gerencia debería coordinar con los directivos para fomentar e incentivar el trabajo en equipo para de esta manera se pueda elevar la motivación al personal.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

EPA
3/4

EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA	ASPECTO	PUNTOS MÁXIMOS		
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	GLOBAL
DIRECCIÓN		150	92	61%
	LIDERAZGO	50	30	
	DECISIONES	60	30	
	AUTORIDAD	40	32	

INTERPRETACIÓN

Esta etapa cumple un papel importante dentro de la organización, ya que es el encargado de tomar decisiones y de llevar adelante a la institución; en el que se obtuvo el 61% que le corresponde a las preguntas planteadas enfocadas al liderazgo ya las decisiones esto quiere decir que las políticas o estrategias por parte de quien la dirigen están encaminadas a mejorar la calidad de servicio para la satisfacción de los usuarios.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

EPA
4/4

EVALUACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA	ASPECTO	PUNTOS MÁXIMOS		
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	GLOBAL
CONTROL		170	59	34,7%
	CONTROLES PREVENTIVOS	60	30	
	SISTEMA DE CONTROL	60	24	
	DESEMPEÑO	50	5	

INTERPRETACIÓN

En esta etapa de control le corresponde a un 34,7 % lo que nos demuestra un nivel bajo en la evaluación del personal y aunque existen varios métodos para evaluar el desempeño no se los aplicados a corto plazo, sería indispensable que se los efectúe de acuerdo a lo establecido en el manual de evaluación de desempeño para conocer el rendimiento y la eficiencia de cada uno de los empleados.

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

EXAMEN FASE III

CALCULO DE VALORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA: PLANIFICACIÓN

PROCEDIMIENTOS:

PUNTOS MAXIMOS OBTENIDOS = valor de los cuestionarios * por el punto establecido.

Objetivos= $4*100 = 40$

Políticas = $50*30 = 25$

Reglamentos = $90*50 = 27$

TOTAL DE PUNTOS

De acuerdo al cálculo realizado anteriormente del proceso administrativo hemos realizado un ejemplo de cómo se va obteniendo los resultados en las diferentes etapas

MARCAS

NOTA EXPLICATIVA

Nº

Elaborado por: YA & FB	Fecha: 05-03-2011
Revisado por: V.M.A.A	Fecha: 15-03-2011

INFORME DE AUDITORÍA

AUDITORIA ADMINISTRATIVA REALIZADA A LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES INTERPROVINCIAL DE PASAJEROS “LA MANÁ”

A los Señores: Presidente, Gerente y Miembros del Consejo de Administración y del Consejo de Vigilancia de la Cooperativa de Transportes Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.

Naturaleza de estudio: Auditoria Administrativa

Responsables:

- Mónica Yajaira Alcívar Martínez
- María Fernanda Benítez Tapia

Periodo y Alcance

La Auditoria Administrativa se realizó desde hace mes y medio en el departamento administrativo de la cooperativa en el periodo 01 de enero a 31 de diciembre del 2008, nos permitimos comunicarle que se ha concluido dicha actividad y atención a ello le hago presente el informe de resultados correspondientes.

Antecedentes

En la Cooperativa de Transporte de Pasajeros “La Maná”, no se ha realizado una Auditoria Administrativa anteriormente.

Objetivos:

- Determinar un manual de funciones, que mejore las actividades de los empleados en la cooperativa.

- Verificar el cumplimiento de las metas y objetivos de la Cooperativa de Transporte de Pasajeros “La Maná”.
- Valorar los niveles de eficiencia de las actividades que realiza el personal.

Opinión General

YA & FB AUDITORES ASOCIADOS auditó el cumplimiento del proceso administrativo de la Cooperativa de Transportes La Maná, los mismos que se derivaron la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas su estructura organizacional, liderazgo, toma de decisiones, niveles de evaluación. De la misma manera se aplicó en base a las alternativas de Gestión como el control interno, programas de auditoría, papeles de trabajo para de esta manera emitir el informe de auditoría.

Con el propósito de obtener una certeza razonable de las etapas del proceso administrativo se lo está cumpliendo adecuadamente, señalando que dichos, son responsabilidad de los directivos y que la responsabilidad del auditor es expresar una opinión de la administración de la cooperativa.

El examen se llevó a cabo en base a la evaluación del proceso administrativo aplicando cuestionarios de control interno para de esta manera determinar el nivel de riesgo y confianza de la gestión administrativa de la cooperativa, la misma que se encuentra en un nivel de confianza moderada, sin embargo existe deficiencias que se pueden anular con la aplicación de una correcta administración, de esta manera presentamos a continuación los aspectos importantes concluyendo con los siguientes resultados.

- No se está cumpliendo los objetivos organizacionales, además que la empresa no ha documentado sus políticas, ni ha establecido procedimientos para la realización de una auditoría administrativa, falta de capacitación del talento humano y ausencia de un manual de funciones que conlleva a dificultar las actividades cotidianas.



YA & FB **AUDITORES ASOCIADOS**

- Incumplimiento de las etapas del proceso administrativo que impiden las mejoras de las actividades de la cooperativa.
- Se determinó un bajo nivel de eficiencia, eficacia y desempeño que corroboran la mala gestión de la institución afectando al desarrollo y progreso de la misma.

La Auditoría, tuvo como objetivo establecer las evidencias y bases razonables, como fundamentos previos a la emisión del dictamen.

Atentamente,

Srta. Mónica Yajaira Alcívar Martínez
C.I. 171815634-0
REPRESENTANTE YA&FB AUDITORES

RESULTADOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

1. PLANIFICACIÓN:

Objetivos

Conclusión

Los empleados de la cooperativa el 60% conocen los objetivos pero no cumplen a cabalidad los mismos, mientras que el resto de empleados indican que no tienen conocimiento de cuáles son los objetivos planteados por la Cooperativa.

Recomendación

Se debe dar a conocer a los colaboradores de la cooperativa los objetivos que persigue la misma y para esto se debe efectuar planes que les permitirá transmitir y así lograr a que se guíen en el cumplimiento de sus actividades.

Políticas

Conclusión

No existen políticas que motive al personal que labora y esto hace que los empleados busquen otras entidades con mayor estabilidad laboral y también no les permite ascender a un mejor puesto de trabajo.

Recomendación

Es recomendable que dentro del reglamento interno de la Cooperativa se incluya políticas que le permita al empleado ascender en el trabajo, de tal manera que se sienta motivado y sea más responsable en las actividades que realiza.

2. ORGANIZACIÓN:

Capacitación

Conclusión

La cooperativa no cuenta con un plan de capacitación para los empleados, que genere un cambio de actitud, tanto para sus relaciones personales como laborales,

además para que mejore su grado de motivación, de seguridad en sí mismo y el nivel de autoestima; es por eso que los colaboradores no realizan sus actividades que favorezcan a la Cooperativa por tales razones el personal no cumple con las expectativas que se espera en su trabajo.

Recomendación

Efectuar programas de capacitación al personal que labora dentro de la cooperativa para que de esta manera mejore su desempeño diario, los mismos que servirán para orientar al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal, a fin de propiciar mejores niveles de desempeño compatibles con las exigencias del puesto que desempeña, y por lo tanto posibilitara su desarrollo personal, así como la eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento de sus actividades.

Talento humano

Conclusión

El personal de la cooperativa no posee el perfil de acuerdo al puesto que se requiera y por lo tanto muchas de las veces no cumplen bien con su trabajo para el cual fue contratado y es ahí que surgen los problemas ya que son ellos los encargados de dar una buena imagen en el servicio que se les ofrece a los usuarios.

Recomendación

Establecer un sistema de mejor selección de personal, de manera que todos los colaboradores que contrate la cooperativa sean aptos y cumplan con precisión sus actividades y se pueda dar una mejor atención a los usuarios.

Actividad

Conclusión

Las actividades que cumple cada empleado la realizan por iniciativa propia porque muchas de las veces no se les han dado a conocer qué función debe desempeñar y es por eso que existe malestar de algunos socios en el desempeño de los empleados y piden que sean removidos de sus puestos de trabajo.

Recomendación

Se debe establecer la función de cada empleado en un manual de funciones que guíe las actividades de la misma, para que cada empleado cumpla con su trabajo eficientemente y logre satisfacer las expectativas de los clientes internos y externos.

3. DIRECCIÓN:

Liderazgo

Conclusión

El liderazgo de la cooperativa es respetado por los empleados y socios, ya que las decisiones que sean tomadas de la alta gerencia son en beneficio de la institución, sin embargo existe a veces desacuerdos de parte de algunos socios cuando estas no son bien ejecutadas como estaban previstas.

Recomendación

Es importante que exista un oportuno liderazgo en la cooperativa debido a que de esto depende que los empleados se sientan a gusto y cumplan con las funciones dentro de la misma. Con un buen liderazgo también los socios confiarán y ayudarán a cumplir los objetivos de la Cooperativa.

Decisión

Conclusión

Los colaboradores consideran que las decisiones que se toman en la cooperativa son examinadas con anterioridad ya que siempre están orientadas a conseguir un objetivo mancomunadamente para el beneficio de la Cooperativa.

Recomendación

Las decisiones de la cooperativa deben realizarse siempre con anterioridad, deben ser programadas, para que de esta manera se tome la correcta decisión y no traiga problemas a futuro.

4. CONTROL:

Controles preventivos

Conclusión

En la cooperativa no se están realizando los controles preventivos como deberían realizarse, y es por eso que el personal sigue cometiendo anomalías no cumplen con las disposiciones que les establezca la alta gerencia.

Recomendación

En la cooperativa debe desarrollarse controles preventivos que le permitan mejorar el cumplimiento de las actividades, para que de esta manera cumplan eficientemente con su trabajo.

Sistemas de control

Conclusión

Los empleados aducen que en la Cooperativa el sistema de control que llevan de toda la actividad que realizan no está de acorde a las expectativas de los socios, ya que muchas veces crea conflictos al momento que en los estados financieros se ve reflejada valores que no coinciden de sus pagos que han efectuado.

Recomendación

Es recomendable que la cooperativa tenga un sistema de control más eficaz que permitan a los socios brindar una seguridad al momento que realizan sus pagos

para que al final de cada ciclo contable coincida con todas las aportaciones y así evitar malestar.

Desempeño

Conclusión

En la Cooperativa no existen métodos que midan el nivel de desempeño del personal, lo cual no se cumple con la responsabilidad en el trabajo.

Recomendación

La constante evaluación del desempeño del personal es muy importante para la cooperativa ya que de esta manera se puede controlar las actividades del personal dentro de la institución y tratar de mejorar las falencias que pueden existir.

MANUAL DE FUNCIONES

PROBLEMA: Falta de un manual completo de funciones.

Se ha detectado que la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná” no dispone de un Manual completo de funciones que indique todas las funciones que competen a cada uno de los puestos de trabajo, en el orden directivo, administrativo u operativo de la institución, incluyendo a socios y empleados.

CONCLUSIÓN

La falta de un manual completo que indique las funciones de cada una de los puestos de trabajo, afecta el cumplimiento de los objetivos organizacionales, reduciéndose el nivel de eficiencia, eficacia y desempeño institucional, por tanto, se pone de manifiesto la necesidad de revisar las funciones del personal directivo, administrativo u operativo de la institución, incluyendo a socios y empleados, expuestas en el Reglamento Interno y los Estatutos de la Cooperativa, para proceder a su modificación y establecimiento en un manual.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda a la institución elaborar un manual de funciones para el personal directivo, administrativo u operativo de la institución, incluyendo a socios y empleados, que acoja además de las funciones establecidas en el Reglamento Interno y los estatutos de la Cooperativa, otras que sean necesarias, con el propósito de mejorar el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales e incrementar el nivel de eficiencia, eficacia y desempeño institucional.

PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES

GERENTE

OBJETIVO

Planificar las actividades de la empresa y llevar al éxito la misma.

FUNCIONES

- Representar legalmente a la cooperativa.
- Realizar el presupuesto para la entidad.
- Autorizar las inversiones para mejorar una o varias áreas de la empresa.

- Dar el visto bueno para la aceptación del contrato.
- Delegar funciones para los departamentos.
- Tomar las decisiones de relevancia para la empresa.
- Supervisar el trabajo realizado, al final del proceso, en la cooperativa.
- Autorizar el desembolso de dinero en cheque o en efectivo.

CONTADOR

OBJETIVO

Dirigir el Departamento de Contabilidad.

FUNCIONES

- Realizar operaciones financieras de la cooperativa.
- Efectuar el asiento de todas las transacciones que se dan en la empresa.
- Preparar los balances de comprobación, balance general, estados de excedentes y las informaciones más relevantes de ésta.
- Realizar los trámites en el S.R.I.
- Mantener adecuados registros de efectivos tanto en banco como en caja y verificar la igualdad de los balances con las conciliaciones bancarias.
- Facilitar todo tipo de documentos e información que requiera el Consejo de Vigilancia en sus labores de fiscalización.
- Velar porque todos los directivos y empleados cumplan con los procedimientos de contabilidad de aceptación general, así como comprobar que los registros se hacen sobre bases uniformes y consistentes.
- Realizar con buena disposición cualquier otra función que sea propia a su cargo o que requiera la gerencia.

SECRETARIA

OBJETIVO

Auxiliar al Gerente en el área administrativa y demás funciones delegadas por la administración.

FUNCIONES

- Llevar al día las actas de todas las sesiones del Consejo de Administración y de la Asamblea General y el libro de registro de los socios;
- Firmar junto con el presidente las correspondencias y todo documento que por su naturaleza requieran la intervención de este funcionario;
- Custodiar el sello de la cooperativa y los libros correspondientes;
- Organizar la agenda de trabajo de gerencia.
- Llevar el orden de los archivos de los socios y empleados
- Recibir, clasificar y despachar documentos y correspondencia a los socios.

- Llevar en un registro lo referente a Inventario.
- Archivar documentos que envía y recibe la cooperativa.
- Cotizar los materiales necesarios para la realización del servicio.
- Elaborar y presentar los documentos que requieran los bancos y demás entidades.
- Preparar los informes del área a su cargo y la Gerencia.
- Llevar y manejar el fólder de la cooperativa (Estatutos y Normas).
- Llevar los documentos que correspondiente a la nómina, la seguridad social y contribuciones especiales que está obligada la Cooperativa.
- Otras labores que le asigne el Gerente

RECEPCIONISTA

OBJETIVO

Atender a los clientes y demás funciones delegadas por la administración.

FUNCIONES

- Atender el conmutador recibiendo o haciendo llamadas y trasladándolas a los interesados.
- Recibir y atender a clientes que lleguen a la institución.
- Entregar y recibir encomiendas
- Elaborar informes por despachos de unidades
- Revisar reportes de los relojes
- Elaboración de oficios
- Depositar valores recaudados tales como: cuotas pagadas por socios, guías despachadas y otros valores que ingresan por efecto operativo y entregar a Contabilidad.
- Recibir la correspondencia y trasladarla a la persona remitida.
- Las demás que le asigne el Gerente

AUXILIAR CONTABLE

OBJETIVO

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la Cooperativa.

FUNCIONES

- Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos.
- Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Archivar documentos contables para uso y control interno.
- Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos.
- Transcribe información contable en un microcomputador.
- Realizar retención de impuestos.

- Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados..
- Transcribe y accesa información operando un microcomputador. .
- Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

DESPACHADORA EN LA GARITA

OBJETIVO

Despachar unidades desde la garita en la Terminal del cantón.

FUNCIONES

- Recaudar valores por cada unidad despachada
- Depositar los valores recaudados
- Entregar el informe diario de las unidades despachadas.
- Comunicar a los socios para que cubran sus frecuencias de acuerdo al cuadro de trabajo establecido.
- Coordinar con el gerente en la distribución de turnos para que no se pierdan.

DESPACHADORAS EN LAS OFICINAS DE GUAYAQUIL, QUEVEDO, QUITO Y EL EMPALME

OBJETIVO

Despachar unidades, recibir y enviar encomiendas.

FUNCIONES

- Boletear a las unidades a las diferentes rutas
- Recaudar valores por cada unidad despachada
- Depositar los valores recaudados
- Entregar el informe diario de las unidades despachadas.
- Enviar el dinero de los block de guía utilizados
- Entregar el dinero recaudado de encomiendas
- Comunicar a los socios para que cubran sus frecuencias de acuerdo al cuadro de trabajo establecido.
- Coordinar con el gerente en la distribución de turnos para que no se pierdan.

RECAUDADORAS DE LOS RELOJ DE LA UNIÓN Y EL TOQUILLAL

OBJETIVO

Controlar y recaudar los minutos caídos de las unidades.

FUNCIONES

- Depositar los valores recaudados por los minutos caídos.
- Recaudar y depositar los valores por cada unidad que ha marcado.
- Entrar los comprobantes de depósito y las tarjetas que han salido despachadas las unidades.
- Presentar un informe diario de las unidades despachadas, minutos recaudados asiendo conocer las novedades en el transcurso del día trabajado.

PLAN DE CAPACITACIÓN

OBJETIVOS

Adiestrar y entrenar al personal de la Cooperativa de Transporte “La Maná”, en las áreas y disciplinas del conocimiento aplicables en el desarrollo de servicio de transporte de pasajeros y recepción y envío de encomiendas, con el propósito de aplicar en todo momento los diversos conocimientos adquiridos por los cursantes, para lograr la maximización del nivel de satisfacción de los usuarios.

DESCRIPCIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Seminarios, Talleres

- Relaciones Humanas
- Calidad del Servicio (al cliente)
- Procedimientos Contables y Administrativos
- Liderazgo
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial.

Los seminarios se realizaran en el salón de eventos de la Cooperativa de Transporte “La Maná”.

SEGUIMIENTO

Área de Aplicaciones: Organización de la Cooperativa de Transportes “La Maná”

Objetivo

Comprobar si en la Cooperativa está dando cumplimiento con las recomendaciones propuestas por YA & FB Auditores Asociados, en el informe de Auditoría.

Al realizar el examen de Auditoría a la Cooperativa de Transportes “La Maná”, se encontraron varias falencias (falta de capacitación al personal, manual de funciones incompleto), los mismos que no permiten cumplir con las metas y objetivos propuestos por la institución.

LINEAMIENTOS GENERALES

Programación de la capacitación: La capacitación de los socios, empleados y personal de la Cooperativa de Transporte “La Maná”, se realizará por lo menos 2 veces al año y será planificada en el plan de capacitación anual, realizado por la Comisión de Educación y aprobada por el Consejo de Administración, la Asamblea General de Socios, el Presidente y el Gerente de la organización.

Asistencia: La asistencia a la capacitación será obligatoria para aquellos socios, empleados y personal de la Cooperativa de Transporte “La Maná”.

Régimen Disciplinario: Conscientes de que los problemas disciplinarios se pueden presentar en determinado momento y a fin de que las disposiciones legales, de carácter reglamentario, se pueda aplicar a todos los casos, sean cual fuere el curso que se facilite al personal de la empresa se aplicará el Reglamento Interno de la organización, Estatuto y las demás Leyes y Reglamentos Vigentes.

Justificación de faltas: Se justificarán las faltas de acuerdo a las políticas de régimen disciplinario que constan en el Reglamento Interno de la organización, Estatuto y las demás Leyes y Reglamentos Vigentes.

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Se emiten las siguientes conclusiones:

1. Se aplicó una auditoria administrativa a la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná”, debido a que se observó la necesidad de conocer el nivel de cumplimiento de sus objetivos, así como los indicadores de eficiencia, eficacia y desempeño.
2. En la Aplicación de esta Auditoria se conto con el apoyo de la Directivos, socios y empleados de la institución, quienes a través de encuestas y entrevistas han puesto de manifiesto la situación actual que se vive al interior de la Cooperativa.
3. Los Directivos, socios y empleados de la Cooperativa, manifestaron que no se están cumpliendo los objetivos organizacionales, además que la empresa no ha documentado sus políticas, ni ha establecido procedimientos para la realización de auditorías administrativas, ni para la planeación de la capacitación del Talento Humano, manteniendo una descripción incompleta de las funciones del personal directivo, administrativo y operativo, en el Estatuto y en el Reglamento Interno de la institución.
4. La aplicación de la Auditoria Administrativa permitió detectar problemas que afectan en el desarrollo y progreso de la cooperativa relacionados

directamente con la distribución de funciones, lo cual impide que la institución alcance sus objetivos y metas planteadas.

RECOMENDACIONES

Se sugieren las siguientes recomendaciones:

1. Elaborar un procedimiento para la realización de auditorías administrativas periódicas, que sirvan para determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos y los indicadores de eficiencia, eficacia y desempeño en la Cooperativa de Transporte Interprovincial de Pasajeros “La Maná”.
2. Determinar las políticas y lineamientos de la institución y modificar el manual de funciones, ampliando las atribuciones del personal directivo, administrativo y operativo de la Cooperativa, con el objeto de que se cumplan los objetivos de cada puesto de trabajo y se maximice el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio.
3. Elaborar un plan de capacitación del Talento Humano para fortalecer los conocimientos del personal directivo, administrativo y operativo, así como de los socios de la institución, para alcanzar un mayor nivel de cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, incrementar los indicadores de eficiencia, eficacia y desempeño de la organización, y, maximizar el nivel de satisfacción de los usuarios del servicio.
4. Se recomienda que se realicen por lo menos cada año auditorías que ayuden a evaluar el grado de efectividad y el buen desarrollo de las actividades administrativas, económicas y financieras, con la finalidad de identificar y prevenir las falencias que pueden ocurrir dentro de la misma.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CITADAS:

1. Miller, John. Estadísticas para Profesionales. Editorial Mc Graw Hill: México D.C. Primera Edición, 2000. 406 p. ISBN 301 – 11 – 1115 – 8.
2. Rodríguez Estuardo. Matemática Financiera. Editorial Alfaomega: Buenos Aires, Quinta Edición, 1998. 264 p. ISBN 311 – 58 – 0905 – 7.

CONSULTA:

3. Bravo Valdivieso Mercedes, Contabilidad General. Editorial Nuevo Día. Quito – Ecuador: Quinta Edición, 2002. 405 p. ISBN 9978 – 41 – 863 – 6.
4. Catacora Fernando, Sistemas y Procedimientos Contables. Editorial Mc – Graw Hill. Venezuela: Primera Edición, 1997. 388 p. ISBN 980 – 6168 – 35 – 6.
5. Codera, J. M., Contabilidad Básica. Editorial Pirámide. Madrid: Segunda Edición, 1996. 392 p. ISBN 880 – 4177 – 23 – 8.
6. Federación de Contadores de los Estados Unidos. Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Editorial Prentice Hall. Washington: Segunda Edición, 2001. 580 p. ISBN 55 – 28 – 1260 – 6.
7. Leiva, Zea. Metodología de la Investigación. Editorial Norma: Barcelona – España. Quinta Edición, 1998. 256 p. ISBN 585 – 28 – 1112 – 8.



8. Sáez Torrecilla Francisco, Contabilidad. Editorial Mc – Graw Hill. Madrid: Tercera Edición, 2000. 488 p. ISBN 858 – 35 – 2251 – 3.
9. Vela Pastor M., Manual de Contabilidad. Editorial Ariel: Barcelona, Primera Edición, 1996. 376 p. ISBN 356 – 19 – 2221 – 7.
10. Zapata Pedro, Contabilidad General. Editorial Enma Ariza H: Bogotá – Colombia, Cuarta Edición, 2003. 370 p. ISBN 958 – 41 – 0234 – 6.

VIRTUAL:

11. Baca Urbina Gabriel. Evaluación de Proyectos. Editorial Mc Graw Hill: México D.C. Cuarta Edición, 2001. 339 p. ISBN 1078 – 32 – 233 – 9.
12. Cultural S.A. Manual Básico del Docente. Ediciones Cultural S.A. Barcelona – España: Primera Edición, 2002. 291 p. ISBN 550 – 6261 – 45 – 7.
13. Hanke John E. / Reitsch Arthur G. Estadística para Negocios. Editorial: Mc Graw Hill. México D. C.: Segunda Edición, 2002. 402 p. ISBN 456 – 25 – 1262 – 6.