



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

**TRABAJO DE GRADO**

**“MANUAL DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS  
ADMINISTRATIVOS EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE  
TERRESTRE PÚBLICO URBANO DE PASAJEROS EN BUSES  
SAN MIGUEL DE IBARRA”**

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

**AUTORA:** Carolina Rhea Flores

**DIRECTOR:** Econ. José Chamorro M.

**IBARRA, JULIO, 2013**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación corresponde a un “Manual de Control Interno a los Procesos Administrativos en la Cooperativa de Transporte Terrestre Público Urbano de Pasajeros en Buses San Miguel de Ibarra”. Para el diseño de la propuesta se siguieron todos los pasos del procedimiento metodológico que se exige para la elaboración de investigación científica. Del diagnóstico situacional se pudo determinar que existe un problema dentro de esta cooperativa el cual es la falta de un documento que explique detalladamente todos los procedimientos administrativos y el cumplimiento que cada autoridad y empleado requiere para un mejor control y desempeño de sus funciones, todo esto se pudo determinar mediante la aplicación de encuestas y entrevistas a los socios y empleados que brindan sus servicios en dicha cooperativa. Del marco teórico pudimos obtener una gran información la cual sirvió de gran ayuda para poder determinar a cada área que se va a analizar y así elaborar una propuesta coherente y satisfactoria utilizando información primaria de reconocidos autores. En la propuesta se mencionan los objetivos, así como también la visión, misión, valores y políticas de la Cooperativa San Miguel de Ibarra, así también se encuentra el organigrama propuesto y seguidamente el diseño del manual donde se describe los diferentes puestos, sus niveles, funciones, responsabilidades y además el perfil que debe tener el aspirante a dicho puesto. En si se da a conocer un Manual de Control Interno que es necesario para poder lograr un mejor desempeño y efectividad de los procesos administrativos y así poder alcanzar correctamente con todas las metas trazadas, así como también administrar correctamente los ingresos y obtener utilidades satisfactorias para sus socios a través del uso correcto de su Plan Contable. De acuerdo con la aplicación de la presente propuesta de manual se generarán los siguientes impactos: Social, Educativo, Económico y Ético. Siendo los de mayor relevancia los Impactos Educativo y Económico dando beneficios para la institución. Así se empieza a contar con un documento que es la guía para el correcto manejo de la información contable económica y financiera.

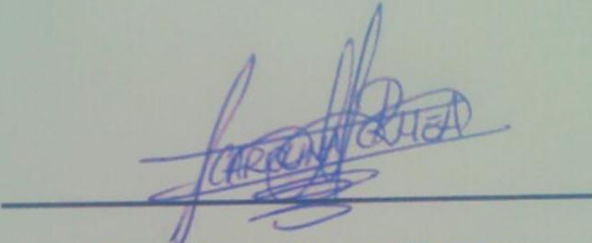
## **EXECUTIVE SUMMARY**

This research corresponds to an "Internal Control Manual Administrative Processes on Surface Transportation Cooperative Urban Public Bus Passenger in San Miguel de Ibarra". For the design of the proposal are followed every step of the methodology that is required for the development of scientific research. Situational diagnosis could be determined that there is a problem within the cooperative which is the failure of a document that spells out all administrative and enforcement authority and that each employee required to better control and performance of their functions, all this could be determined by the application of surveys and interviews with partners and employees who provide services in the cooperative. The theoretical framework we get great information which was of great help to determine every area you are going to analyze and develop a proposal so consistently and successfully using primary information known authors. The proposal outlines the objectives, as well as the vision, mission, values and policies of the Cooperative San Miguel de Ibarra, and is also the proposed organizational design and then the manual that describes the different positions, levels, roles, responsibilities and also the profile that should be the candidate for that post. On whether discloses an Internal Control Manual that is necessary to achieve better performance and effectiveness of administrative processes so they can successfully achieve all the goals, as well as properly manage income and obtain satisfactory profits for their partners through the correct use of your Chart of Accounts. According to the implementation of this proposal will be generated manually following impacts: Social, Educational, Economic and Ethics. Being the most relevant Education and Economic Impacts giving benefits to the institution. So you begin to have a document that is the guide to the correct handling of the economic and financial accounting information.

## **AUTORÍA**

Yo, **Elsa Carolina Rhea Flores**, portadora de la cédula de ciudadanía N° 100287140-6, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría y los resultados de la investigación son de mi total responsabilidad, “**MANUAL DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TERRESTRE PÚBLICO URBANO DE PASAJEROS EN BUSES SAN MIGUEL DE IBARRA**”, que no ha sido presentado previamente para ningún grado, ni calificación profesional; y que he respetado las diferentes fuentes y referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

## **FIRMA**

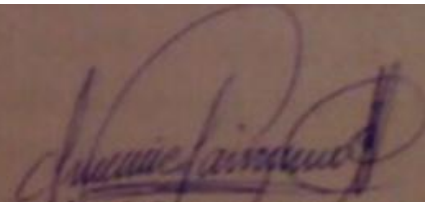


**Carolina Rhea Flores**  
**100287140-6**

## **CERTIFICACIÓN DEL ASESOR**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada, **Elsa Carolina Rhea Flores**, para optar por el título de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**, cuyo tema es: **“MANUAL DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TERRESTRE PÚBLICO URBANO DE PASAJEROS EN BUSES SAN MIGUEL DE IBARRA”**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 10 días del mes de julio de 2013.



Econ. José Chamorro Mayanquer  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO



## CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, Elsa Carolina Rhea Flores, con cédula de identidad N°. 100287140-6, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, Artículos 4, 5 y 6, en calidad de autora del trabajo de grado denominado: **“MANUAL DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TERRESTRE PÚBLICO URBANO DE PASAJEROS EN BUSES SAN MIGUEL DE IBARRA”**, ha sido desarrollado previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



---

**Carolina Rhea Flores**  
**100287140-6**

Ibarra, a los 10 días del mes de julio de 2013



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

### 1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en formato digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
<b>Cédula de Identidad:</b>	100287140-6		
<b>Apellidos y Nombres:</b>	Rhea Flores Elsa Carolina		
<b>Dirección:</b>	Ibarra		
<b>Email:</b>	caritorheaf@hotmail.com		
<b>Teléfono Fijo:</b>	062950-973	<b>Teléfono Móvil:</b>	0999548811

DATOS DE LA OBRA	
<b>Título:</b>	“Manual de Control Interno a los Procesos Administrativos en la cooperativa de transporte terrestre público urbano de pasajeros en buses San Miguel de Ibarra”
<b>Autora:</b>	Carolina Rhea Flores
<b>Fecha:</b>	
Sólo para trabajos de grado	
<b>Programa:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> Pregrado <input type="checkbox"/> Postgrado
<b>Título por el que Opta:</b>	Ingeniera en Contabilidad y Auditoría
<b>Asesor/Director:</b>	Econ. José Chamorro Mayanquer

## 2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Yo, Rhea Flores Elsa Carolina, con cédula de identidad Nro.100287140-6, en calidad de autora y titular de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital en la Biblioteca de la Universidad con fines académicos y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## 3. CONSTANCIA

La Autora manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de tercero.

Ibarra, a los 10 días del mes de julio de 2013.

**La Autora:**

(Firma).....

Nombre: Carolina Rhea  
C.C.: 100287140-6

**Aceptación:**

(Firma).....

Nombre: Ing. Betty Chávez  
C.C.: JEFE DE BIBLIOTECA

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_



## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo a mis PADRES Byron y Marianela quienes fueron mis guías, por el esfuerzo y sacrificio que me supieron brindar en todo momento y por su infinito amor. A mi HIJO George Jalil quien es mi motor de vida y la base fundamental de mi existencia, porque a pesar de su corta edad supo impulsarme para culminar con éxito una etapa más de mi vida. A mi ESPOSO Jorge y mi HERMANO Steven quienes supieron comprenderme y darme su apoyo incondicional durante el transcurso de mi carrera. A mi FAMILIA con quienes he compartido mis alegrías y tristezas, y estuvieron conmigo apoyándome en todo momento y brindándome su respaldo.*

*Carolina Rhea*

## AGRADECIMIENTO

*Al culminar mi carrera Universitaria expreso mi profundo agradecimiento a la Universidad Técnica del Norte por haberme dado la oportunidad de instruirme en sus aulas; a mis maestros quienes me transmitieron sus sabios conocimientos en las diferentes asignaturas; mi especial reconocimiento al Econ. José Chamorro Mayanquer quien me supo brindar su dedicación, sabiduría y guía en la elaboración de este trabajo de investigación.*

*Finalmente al Gerente de la Cooperativa San Miguel Marcelo Simabaña y a todos quienes participaron en la investigación de campo, que con su colaboración y apoyo posibilitaron la búsqueda de la información necesaria para el presente trabajo.*

*Carolina Rhea*

# **PRESENTACIÓN**

**TEMA:**

**“MANUAL DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TERRESTRE PÚBLICO URBANO DE PASAJEROS EN BUSES SAN MIGUEL DE IBARRA”**

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de grado trata de la elaboración de un Manual de Control Interno a los Procesos Administrativos en la Cooperativa San Miguel de Ibarra, el mismo que está constituido de cuatro capítulos.

El Capítulo uno se trata del diagnóstico situacional en el cual se estudia a una población determinada utilizando el cálculo de la muestra y así lograremos construir la Matriz FODA realizando las encuestas a los socios y trabajadores que brindan sus servicios en la cooperativa.

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

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

Y finalmente en el Capítulo cuatro se realizan el estudio de los diferentes impactos que fueron implementados en este proyecto.

También se adiciona conclusiones, recomendaciones, bibliografías y anexos.

## **JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto es importante ya que radica en elaborar un documento que cumpla con las exigencias y necesidades del manejo correcto y eficaz ara el uso adecuado de los procesos administrativos.

El mencionado proyecto tiene la factibilidad y la posibilidad de su desarrollo porque se cuenta con los suficientes recursos humanos, económicos y materiales para la elaboración del mismo ya que la cooperativa cuenta con personal de apoyo con la experiencia laboral que se necesita para su elaboración.

Los principales beneficiarios de este proyecto son el personal que desempeña sus funciones en la cooperativa, además gracias a este proyecto varias áreas mejoraran la calidad de sus funciones, y a su vez se mejorará la manera en la cual se lleva a cabo la administración de todos los ingresos y egresos del departamento financiero.

Los intereses que puede generar este proyecto en la Cooperativa San Miguel de Ibarra se podría de tallar de la siguiente manera: Diseñando un manual técnicamente elaborado y exclusivo para el manejo eficiente del área contable, utilizando una guía con información ordenada y confiable para los empleados, además de esta manera los estudiantes poseerán una herramienta que les facilitará una mejor comprensión con respecto al manejo adecuado de los procesos administrativos dentro de una empresa.

## **OBJETIVOS**

**GENERAL:** Diseñar un Manual de Control Interno para la “Cooperativa San Miguel de Ibarra”, utilizando los recursos necesarios para su elaboración, para de esta manera obtener un adecuado manejo de los procesos administrativos.

### **ESPECÍFICOS:**

- ✓ Analizar de manera adecuada las diferentes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene el área financiera de la cooperativa para su mejor manejo y toma de decisiones.
- ✓ Recopilar información teórica científica de fuentes bibliográficas y documentales.
- ✓ Estructurar el Manual acorde a cada necesidad de los diferentes departamentos de la Cooperativa para un mejor desempeño de sus funciones.
- ✓ Obtener los principales impactos para la aplicación de este proyecto.

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN EFECTUADA**

El presente trabajo de grado se basó en una investigación de tipo cualitativa, descriptiva, de campo, y documental. A continuación se explicará el ámbito de cada uno de estos tipos de investigación, que guiarán todo el proceso de recopilación de datos, tabulación, análisis, interpretación y conclusiones.

### **INVESTIGACIÓN CUALITATIVA**

La investigación cualitativa es un método de investigación empleado en muchas disciplinas académicas, mediante esta investigación se logró obtener información que sirve de gran ayuda para el empleo de la propuesta y

especificar las necesidades que se presentaron en los diferentes departamentos de la cooperativa.

### **INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA**

Este tipo de investigación describe la realidad presente de los hechos o fenómenos, en la cooperativa se pudo encontrar características de las cuales nos basamos para ampliar nuestros conocimientos y emplear de manera correcta cada hallazgo encontrado.

### **INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

Es la investigación aplicada para interpretar y solucionar alguna situación, problema o necesidad en un momento determinado. Las investigaciones son trabajadas en un ambiente natural en el que están presentes las personas, grupos y organizaciones científicas las cuales cumplen el papel de ser la fuente de datos para ser analizados.

### **INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL**

La investigación documental se basa en el desarrollo de las Bases Teóricas, en donde deberemos recurrir a las principales fuentes de información como libros, revistas, archivos y hoy en día la herramienta de información más utilizada es el internet.

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
EXECUTIVE SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICACIÓN DEL ASESOR .....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR .....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
DEDICATORIA .....	ix
AGRADECIMIENTO .....	x
PRESENTACIÓN.....	xi
JUSTIFICACIÓN.....	xii
OBJETIVOS.....	xiii
ÍNDICE GENERAL.....	xv
ÍNDICE DE CUADROS ESTADÍSTICOS.....	xix
ÍNDICE GRÁFICOS ESTADÍSTICOS.....	xxi
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>20</b>
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	20
ANTECEDENTES.....	20
OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS .....	22
General.....	22
Específicos.....	22
VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	22
INDICADORES.....	22

MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA.....	24
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	25
Fuentes primarias .....	25
Identificación de la población.....	26
ANÁLISIS DE VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	28
Estructura Organizacional(encuesta dirigida a socios) .....	28
Gestión Administrativa .....	30
Gestión Financiera.....	34
Eficiencia del personal .....	36
Control Interno .....	45
ENTREVISTA APLICADAS A DIRECTIVOS .....	49
ANÁLISIS INTERNO.....	53
Construcción de la Matriz FODA.....	53
Cruces Estratégicos.....	55
Cruce Estratégico FA (Fortalezas y Amenazas) .....	55
Cruce Estratégico FO (Fortalezas y Oportunidades) .....	56
Cruce Estratégico DO (Debilidades y Oportunidades).....	57
Cruce Estratégico DA (Debilidades y Amenazas).....	57
Identificación del problema diagnóstico .....	58
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>59</b>
MARCO TEÓRICO .....	59
LA COOPERATIVA.....	59
Definición .....	59



MANUALES .....	60
Definiciones .....	60
Objetivos de los manuales .....	62
Importancia de los manuales .....	62
Estructura de un manual .....	64
CONTROL INTERNO .....	68
PROCESO ADMINISTRATIVO.....	75
SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DE FLUJOGRAMAS .	79
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>81</b>
PROPUESTA.....	81
Aspectos Administrativos .....	81
Información de la Cooperativa .....	81
Misión.....	81
Visión... ..	82
Objetivo General .....	82
Valores Corporativos .....	82
Organigrama Estructural .....	82
Distributivo de Funciones.....	85
DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS DEL CONTROL INTERNO .....	95
Normativas Administrativas .....	108
<b>CAPITULO IV .....</b>	<b>117</b>
ANÁLISIS DE IMPACTOS .....	117

Matriz de Análisis de Impactos .....	117
Análisis de Impactos .....	117
Impacto Social .....	117
Impacto Educativo .....	119
Impacto Económico .....	120
Impacto Ético .....	122
Impacto General .....	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	124
BIBLIOGRAFÍA .....	126
LINCOGRAFÍA.....	127
ANEXOS .....	128

## ÍNDICE DE CUADROS ESTADÍSTICOS

<b>CUADRO N°</b>	<b>TITULO</b>	<b>PAGINA</b>
1.1.	Matriz de Relación Diagnóstica	5
1.2.	Socios según calificación interna de la Institución	9
1.3.	Socios según aspectos para mejorar el desarrollo y fortalecimiento institucional	10
1.4.	Socios según su acuerdo con los directivos de los organismos de la institución	11
1.5.	Socios según su apreciación del nivel de comunicación entre directivos y empleados	12
1.6.	Socios según su apreciación del nivel de comunicación entre directivos y socios	13
1.7.	Empleados según calificación del orden de los procesos administrativos de la institución	14
1.8.	Socios según su apreciación del manejo financiero de la institución	15
1.9.	Socios según su acuerdo sobre utilidades distribuidas cada año	16
1.10.	Empleados según apreciación sobre asignación adecuada de funciones y responsabilidades	17
1.11.	Socios según género	18
1.12.	Empleados según genero	19
1.13.	Socios según nivel de instrucción	20
1.14.	Empleados según nivel de instrucción	21
1.15.	Socios según tiempo de servicio en la institución	22
1.16.	Empleados según tiempo de servicio en la institución	23
1.17.	Socios según edad	24
1.18.	Empleados según edad	25

1.19.	Empleados según apreciación de la coordinación interna de la institución	26
1.20.	Empleados según su aceptación porque se implante un manual de control interno	27
1.21.	Empleados según considera que un manual de control interno ayudará a la toma de decisiones	28
1.22.	Empleados según considera que un manual de control interno mejorará la eficiencia y la eficacia en la administración	29

## ÍNDICE GRÁFICOS ESTADÍSTICOS

<b>GRÁFICOS N°</b>	<b>TITULO</b>	<b>PAGINA</b>
1	Coordinación Interna	28
2	Aspectos para mejorar el desarrollo institucional	29
3	Socios según su acuerdo con los directivos	30
4	Nivel de comunicación entre Directivos y Empleados	31
5	Nivel de comunicación entre Directivos y Socios	32
6	Calificación del orden de los Procesos Administrativos	33
7	Apreciación del manejo financiero de la institución	34
8	Socios según acuerdo sobre utilidades	35
9	Apreciación sobre asignación de funciones y responsabilidades	36
10	Género socios	37
11	Género empleados	38
12	Nivel de instrucción socios	39
13	Nivel de instrucción empleados	40
14	Tiempo de servicio socios	41
15	Tiempo de servicio empleados	42
16	Edad socios	43
17	Edad empleados	44
18	Coordinación interna	45
19	Aceptación del Manual	46
20	Manual de control interno ayuda en la toma de decisiones	47
21	Eficiencia y eficacia en la administración	48

# **CAPÍTULO I**

## **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

### **1.1 ANTECEDENTES**

En 1948 el Ibarreño Alfredo Rúales trae un vehículo F 600 hasta esta ciudad para luego hacer fabricar una carrocería de madera en el taller del señor Pazmiño con la finalidad de ponerlo al servicio de la comunidad de San Roque. Entre conversas y sugerencias sus amigos le manifiestan que sería bien visto realizar un recorrido de Ibarra hasta Caranqui, a lo que el propietario acepta de muy buena manera, posterior a lo decidido el Monseñor Mosquera realiza la bendición del vehículo al pie del tradicional Ceibo ubicado en el parque Pedro Moncayo el 27 de septiembre víspera de fiesta de la noble ciudad blanca.

El señor José Villamar Gobernador de ese entonces, pone al servicio de la ciudadanía ibarreña la flamante unidad brindando recorrido gratis durante todo el día. Era notoria la desbordante alegría de todos los ibarreños que vivieron en ese entonces tan inolvidable acontecimiento.

La ciudadanía ibarreña, con el deseo ferviente de surgir con ánimos de ponerse a la altura de las grandes ciudades del Ecuador, sugiere a los propietarios de las unidades se conforme en una cooperativa de transportes, con el asesoramiento de los entendidos en la materia se procede a reunir documentación, elaborar los estatutos, aprobarlos de acuerdo a la ley, pues no podían ser menos de 11 socios, la ley de cooperativas lo contempla, cumplido con todos los requisitos y ya todo en regla el 27 de febrero de 1951.

La Cooperativa San Miguel de Ibarra, obtiene legalmente su partida de nacimiento, siendo esta la tercera hija del Ecuador en la rama de cooperativas de transporte, de esta manera las unidades son pintadas de color verde y blanco.

Hoy por hoy se mantiene el servicio popular hasta nuestros días, con carros a la altura de grandes ciudades. En la actualidad contamos con 12 líneas que recorren toda la ciudad de Norte a Sur y de Este a Oeste, contando con 110 unidades de transporte urbano, pintadas de blanco y rojo, colores de la bandera de nuestra ciudad y que hoy orgullosamente lucen las unidades de transporte haciendo de la cooperativa la inigualable SAN MIGUEL DE IBARRA.

Para el desarrollo de este proyecto se tomará en cuenta como referencia al área administrativa de la cooperativa San Miguel de Ibarra la cual se encuentra ubicada en la Calle Juan Hernández y Arsenio Torres con la finalidad de facilitar a los consumidores finales cualquier tipo de requerimiento sobre los servicios que esta presta.

El problema se origina en el momento en el que los procesos administrativos son llevados manualmente, sin contar con un Manual de Control Interno apropiado, con la debida capacitación a los empleados de esta área; es decir, no existe elaborado técnicamente un documento que cumpla con lo requerido, en donde se detalle todos los procedimientos administrativos y el cumplimiento que cada uno requiere.

## **1.2 OBJETIVOS DIAGNÓSTICOS**

### **1.2.1 General**

Analizar de manera adecuada las diferentes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene el área financiera de la cooperativa para su mejor manejo y toma de decisiones.

### **1.2.2 Específicos**

- Determinar la estructura organizacional de la empresa.
- Analizar la gestión administrativa y financiera que desarrolla la Cooperativa San Miguel de Ibarra.
- Señalar el nivel de eficiencia del personal en el desempeño de sus actividades.
- Determinar las características del control interno existente en la Cooperativa.

## **1.3 VARIABLES DIAGNÓSTICAS**

- Estructura organizacional
- Gestión administrativa
- Gestión financiera
- Eficiencia del personal
- Control Interno

## **1.4 INDICADORES**

- **Estructura organizacional**
  - Nivel de responsabilidad de directivos y empleados



- Nivel de rendimiento de los recursos
- Nivel de comunicación para alcanzar los objetivos
- Nivel de efectividad y eficiencia
- **Gestión administrativa**
  - Número de empleados
  - Número de directivos
  - Nivel de comunicación entre directivos y empleados
  - Porcentaje de beneficios
- **Gestión financiera**
  - Nivel de control presupuestario
  - Porcentaje de Cuentas por Cobrar
  - Porcentaje de Cuentas por Pagar
  - Nivel de Utilidades
- **Eficiencia del personal**
  - Nivel de responsabilidad de los empleados
  - Nivel de estudios
  - Nivel de conocimientos
  - Porcentaje de iniciativa
- **Control Interno**
  - Nivel de eficacia

- Porcentaje de ingresos y egresos
- Nivel de funcionamiento de la empresa
- Nivel de riesgos de los diferentes departamentos

## 1.5 MATRIZ DE RELACIÓN DIAGNÓSTICA

CUADRO Nº 1.1

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	INSTRUMENTO	FUENTE
Determinar la estructura organizacional de la empresa	Estructura organizacional	Nivel de responsabilidad de directivos y empleados Nivel de rendimiento de los recursos Nivel de comunicación para alcanzar los objetivos Nivel de efectividad y eficiencia	Entrevista Encuesta	Gerente Presidente Empleados
Analizar la gestión administrativa y financiera que desarrolla la Cooperativa	Gestión administrativa Gestión	Número de empleados Número de directivos Nivel de comunicación entre directivos y empleados Porcentaje de beneficios Nivel de control presupuestario Porcentaje de Cuentas por Cobrar Porcentaje de Cuentas por Pagar Nivel de Utilidades	Encuesta Entrevista Encuesta	Socios Gerente Presidente Empleados

San Miguel de Ibarra	financiera			
Señalar el nivel de eficiencia del personal en el desempeño de sus actividades	Eficiencia del personal	Nivel de responsabilidad de los empleados Nivel de estudios Nivel de conocimientos Porcentaje de iniciativa	Encuesta	Empleados y Socios
Determinar las características del control interno existente en la Cooperativa	Control Interno	Nivel de eficacia Porcentaje de ingresos y egresos Nivel de funcionamiento de la empresa Nivel de riesgos de los diferentes departamentos	Entrevista Encuesta Fichaje	Gerente Contadora Libros de la Cooperativa

**FUENTE:** Formulación de objetivos, variables e indicadores

**ELABORACIÓN:** La Autora

## 1.6 FUENTES DE INFORMACIÓN

### 1.6.1 Fuentes primarias

Es el material de primera mano relativo a un fenómeno que se desea investigar. La información de fuente primaria se recopiló mediante los siguientes instrumentos.

**Entrevista:** Es un diálogo entre dos personas en el que una de ellas propone una serie de preguntas a la otra a partir de un guión previo.

Mediante esta técnica se pudo recabar información de personas calificadas o especializadas en el tema objeto de la investigación, lo cual sirvió para tener nociones más precisas y detalladas.

**Encuesta:** Una encuesta es un estudio observacional en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en investigación.

Con la recaudación, análisis e interpretación de datos obtenidos mediante la encuesta se logró un conocimiento sistemático, organizado.

**Observación Directa:** Se refiere al método que describe la situación en la que el observador es físicamente presentado y personalmente este maneja lo que sucede.

**Fuentes secundarias:** son aquellos documentos que no fueron escritos contemporáneamente a los sucesos estudiados. Se analizó la información constante en informes de gerencia, manuales e instructivos existentes en la institución.

### 1.6.2 Identificación de la población

El universo o población que se analizó fueron 148 personas directamente relacionadas a la Cooperativa San Miguel de Ibarra, clasificadas de la siguiente manera:

Directivos	5
Socios	135
Empleados	6
	<hr/>
	<b>146</b>

En directivos constan el Presidente y el Gerente de la Cooperativa en estudio, presidentes del Consejo de Vigilancia, Comisión de Crédito y Comisión de Accidentes. A quienes se les aplicará una entrevista, con el fin de recabar importante información de la organización administrativa y financiera de la Institución. A los socios o propietarios de las unidades con la que opera la Cooperativa, se les aplicará una encuesta. Por tratarse de una

población considerablemente grande, se calculó una muestra. Para ello, se utilizó la fórmula y procedimiento estadístico establecido para poblaciones finitas.

**Fórmula:**

$$n = \frac{N \cdot d^2 \cdot Z^2}{E^2 (N - 1) + d^2 \cdot Z^2}$$

n =	Número de unidades a determinarse			
N =	Universo o población a estudiar	<b>135</b>		
N - 1	Corrección para muestras mayores a 30 unidades	134		
E =	Límite aceptable de error de muestra 5%	0,05	E2:	0,0025
Z2 =	Nivel de confianza	1,96	Z2	3,8416
d2 =	Varianza de la población, valor constante de	0,5	d2	0,25

NUMERADOR	129,654
DENOMIDADOR	1,2954
n=	100,09
n =	<b>100,1</b>

Resultando como muestra el número de 100 socios o propietarios de unidades, a quienes se les aplicó la encuesta previamente elaborada y probada, seleccionado aleatoriamente.

A los 8 empleados, se les aplicó una encuesta, con el propósito de conocer sus apreciaciones sobre la estructura organizacional y funcional de la Cooperativa y especialmente sobre el clima laboral, cumplimiento de funciones y las líneas de comunicación con los directivos.

## 1.7 ANÁLISIS DE VARIABLES DIAGNÓSTICAS

### 1.7.1 Estructura Organizacional(encuesta dirigida a socios)

**PREGUNTA:¿Cree que la coordinación interna de la Cooperativa es?**

CUADRO Nº 1.2

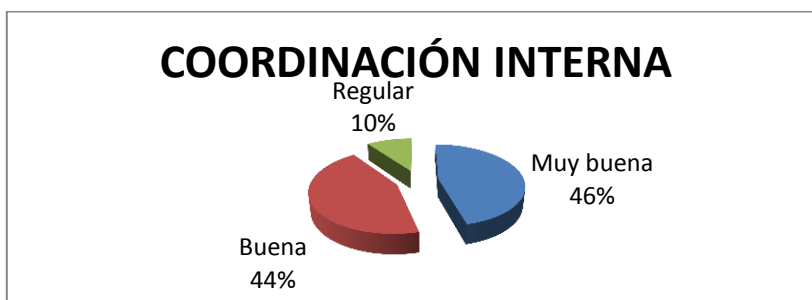
COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: SOCIOS SEGÚN  
CALIFICACIÓN INTERNA DE LA INSTITUCIÓN

RESPUESTAS	Nº	%
Muy buena	46	46.00
Buena	44	44.00
Regular	10	10.00
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Socios. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRÁFICO Nº 1



#### **Análisis:**

Al preguntar sobre la coordinación interna a los socios se obtuvo un resultado casi favorable ya que en sus respuestas dijeron que es Muy Buena. Al analizar el único problema que se encuentra es que no todos están comunicados de cómo progresa la cooperativa por eso no sabían qué respuesta alternativa escoger. Esto se debe a que existe poca acogida de los mismos socios cada vez que se realiza una asamblea general. La solución es hacer cumplir con los reglamentos internos que posee la cooperativa y así exigir más responsabilidad a cada socio y poder valorar el esfuerzo para progresar de los directivos.

**PREGUNTA: ¿Qué aspectos cree Usted que deberían tomarse en cuenta para mejorar el desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa?**

**CUADRO Nº 1.3**

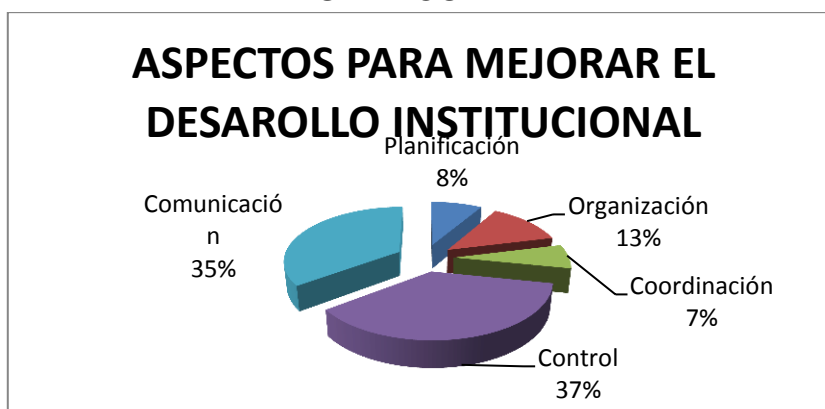
**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: SOCIOS SEGÚN ASPECTOS PARA MEJORAR EL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL**

RESPUESTAS	Nº	% FRECUENCIAS	% MUESTRA
Planificación	12	12.00	8.45
Organización	18	18.00	12.68
Coordinación	10	10.00	7.04
Control	52	52.00	36.62
Comunicación	50	50.00	35.21
TOTAL FRECUENCIAS	142	142.00	100.00
TOTAL MUESTRA	100		

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Socios. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 2**



**Análisis:**

Cuando se analizó sobre los aspectos que se deberían tomar en cuenta para mejorar el desarrollo de la cooperativa se obtuvo varias respuestas pero la más importante que dan a conocer los socios de la cooperativa es el control. Al analizar el problema que encontramos es la falta de organización al momento de aplicar con una meta trazada, por falta de comunicación, organización y planificación. La solución que daríamos es la elaboración del manual de control interno ya que allí estableceríamos una adecuada ejecución de las tareas de cada departamento que posee la cooperativa.

### 1.7.2 Gestión Administrativa

**PREGUNTA: ¿Usted está de acuerdo con los directivos que conforman los organismos de la Cooperativa?**

CUADRO Nº 1.4

COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: SOCIOS SEGÚN SU ACUERDO CON LOS DIRECTIVOS DE LOS ORGANISMOS DE LA INSTITUCIÓN

RESPUESTAS	Nº	%
Muy Satisfactoriamente	22	22.00
Medianamente	66	66.00
Regular	12	12.00
TOTAL	100	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Socios. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

GRÁFICO Nº 3



#### **Análisis:**

Al analizar esta pregunta se vio que pocos socios están en completo acuerdo con los actuales directivos de la cooperativa y el resto no. El problema que realmente existe en la cooperativa con respecto a los directivos es que eligen por elegir más no porque estas personas estén acorde a la responsabilidad que se les está designando. La única solución para ayudar con este problema es establecer ciertas condiciones que deben cumplir los socios para que puedan desenvolverse de mejor manera y saber sobrellevar las responsabilidades que le son encomendadas.



**PREGUNTA: ¿Como considera usted el nivel de comunicación entre directivos y empleados?**

**CUADRO Nº 1.5**

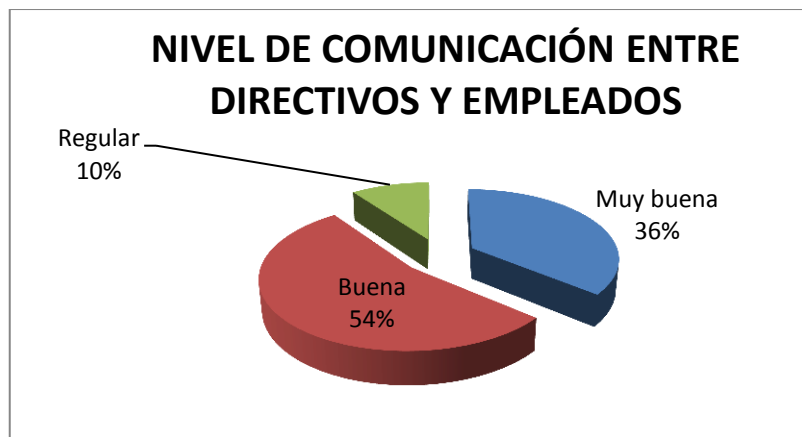
**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: SOCIOS SEGÚN SU APRECIACIÓN DEL NIVEL DE COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS**

RESPUESTAS	Nº	%
Muy buena	36	36.00
Buena	54	54.00
Regular	10	10.00
TOTAL	100	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Socios. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 4**



**Análisis:**

La comunicación que tienen los directivos con sus empleados es buena así nos refleja el gráfico. El problema es que no todos los directivos participan en la toma de decisiones ni se encuentran en sus lugares de trabajo cuando se los necesita. Para mejorar esta comunicación entre directivos y empleados se debe empezar por cumplir sus obligaciones y responsabilidades desde el directivo principal que es el presidente hasta los empleados y aprender a comunicarse con respeto.

**PREGUNTA: ¿Cómo considera usted el nivel de comunicación entre directivos y socios?**

**CUADRO Nº 1.6**

**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: SOCIOS SEGÚN SU APRECIACIÓN DEL NIVEL DE COMUNICACIÓN ENTRE DIRECTIVOS Y SOCIOS**

RESPUESTAS	Nº	%
Muy bueno	12	12.00
Bueno	70	70.00
Regular	18	18.00
TOTAL	100	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Socios. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 5**



**Análisis:**

La comunicación entre los directivos y los socios de igual manera es buena así lo refleja la gráfica. El problema a esta poca comunicación se debe a que la mayoría de tiempo con el único que está en constante comunicación es con el Gerente que se encuentra a tiempo completo en las oficinas de la cooperativa. Se da una solución a este problema elaborando el manual de control interno a los procesos administrativos ya que allí se dejan reflejado claramente la responsabilidad de los directivos para poder alcanzar las metas de la cooperativa.

**PREGUNTA: ¿Considera usted que los procesos administrativos en la Cooperativa San Miguel de Ibarra son ordenados? (encuesta dirigida a empleados)**

**CUADRO Nº 1.7**

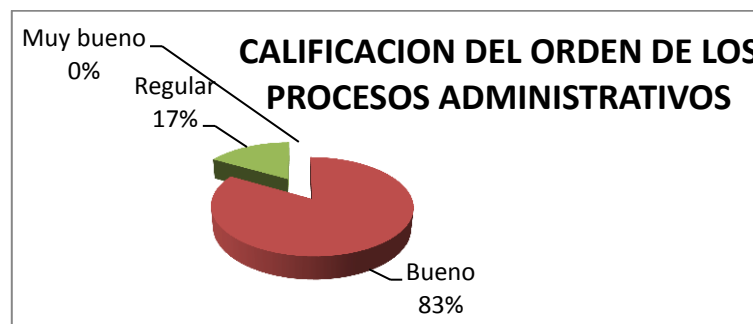
**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: EMPLEADOS SEGÚN CALIFICACIÓN DEL ORDEN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE LA INSTITUCIÓN**

RESPUESTAS	Nº	%
Muy bueno	0	0.00
Bueno	5	83.33
Regular	1	16.67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Empleados. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 6**



**Análisis:**

Al realizar esta pregunta los empleados supieron manifestar que consideran que es buena la coordinación de los procesos administrativos dentro de la cooperativa. El problema que socita aquí es que existe poco interés de parte del directivo principal que es el presidente al no encontrarse siempre en las oficinas. La solución es hacer cumplir con sus obligaciones y

responsabilidades al directivo para una mejor aceptación y cumplimiento de los procesos administrativos.

### 1.7.3 Gestión Financiera

**PREGUNTA: ¿Cómo considera usted el manejo financiero de la Cooperativa? (encuesta dirigida a socios)**

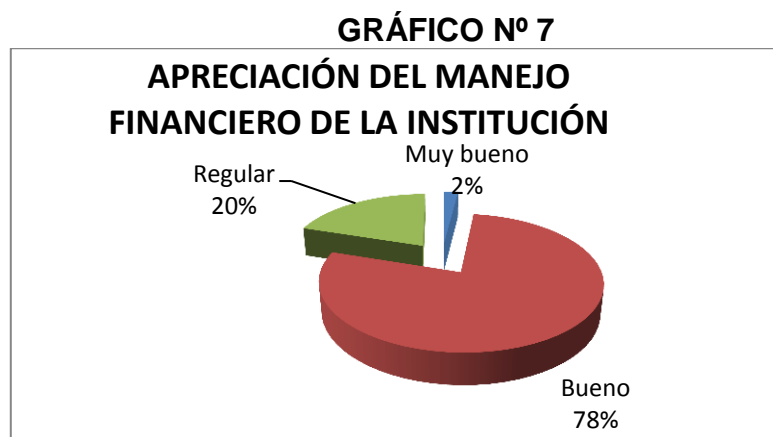
#### CUADRO Nº 1.8

#### COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: SOCIOS SEGÚN SU APRECIACIÓN DEL MANEJO FINANCIERO DE LA INSTITUCIÓN

RESPUESTAS	Nº	%
Muy bueno	2	2.00
Bueno	78	78.00
Regular	20	20.00
TOTAL	100	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Socios. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora



#### **Análisis:**

Al momento de preguntar a los socios como consideraban el manejo financiero de la cooperativa supieron manifestar que es Bueno. El problema que encontramos aquí es la falta de asistencia a las asambleas que realizan mensualmente los directivos para informar del manejo financiero. La única

solución es hacer cumplir con la asistencia de cada socio caso contrario siempre existirá este desacuerdo si no saben cómo se está administrando el dinero.

**PREGUNTA: ¿Está de acuerdo con el porcentaje de los beneficios que se le da a usted cada año de la utilidad que la Cooperativa genera?**

**CUADRO N° 1.9**

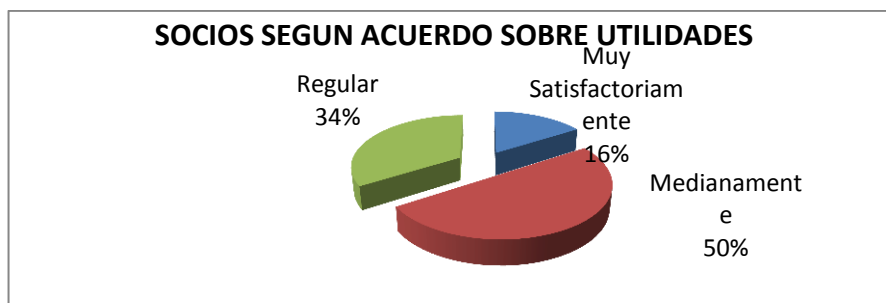
**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: SOCIOS SEGÚN SU ACUERDO SOBRE UTILIDADES DISTRIBUIDAS CADA AÑO**

RESPUESTAS	Nº	%
Muy Satisfactoriamente	16	16.00
Medianamente	50	50.00
Regular	34	34.00
TOTAL	100	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Socios. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 8**



**Análisis:**

Al momento de realizar esta pregunta a los socios de que si estaban de acuerdo con el porcentaje de las utilidades que perciben cada año supieron manifestar que estaban medianamente de acuerdo. Analizando el problema que encontramos es que a pesar de ser una cooperativa que piensa en el beneficio y necesidad de sus socios al incrementar varias maneras de obtener ganancias y de invertir bien el dinero que se obtiene, como en todo negocio ellos tienen cuentas por cobrar lo cual al finalizar cada año no terminan de recaudar como para poder dar mayor beneficio económico a sus

socios. La solución que se pudiese dar aquí es evitar dar tanto plazo para que cancelen las deudas que contraen personas particulares con la cooperativa y de la misma manera cada socio.

#### 1.7.4 Eficiencia del personal

**PREGUNTA: ¿La asignación de obligaciones y responsabilidades es acorde con el cargo de cada empleado?**

#### CUADRO Nº 1.10

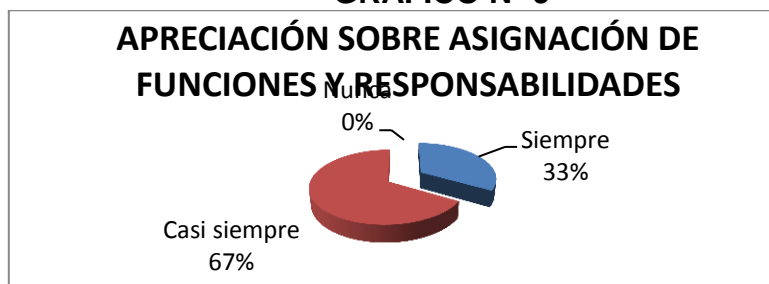
#### COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: EMPLEADOS SEGÚN APRECIACIÓN SOBRE ASIGNACION ADECUADA DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

RESPUESTAS	Nº	%
Siempre	2	33.33
Casi siempre	4	66.67
Nunca	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Empleados. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

#### GRÁFICO Nº 9



#### Análisis:

Al momento de realizar las encuestas a los empleados de la cooperativa con respecto de si son acordes las funciones y responsabilidades con su puesto de trabajo se obtuvo una respuesta poco favorable. Analizando esto encontramos que el problema en si es que la mayoría de veces son los mismos empleados que a pesar de no estar preparados para el cargo que le

están designando aceptan ese puesto por la escases de empleo. La posible solución a este problema sería el Manual de Control Interno a los Procesos Administrativos ya que aquí se indica la función y responsabilidad que cada empleado de cada departamento debe cumplir.

**PREGUNTA: Datos Técnicos**

**CUADRO Nº 1.11**

**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: SOCIOS SEGÚN GÉNERO**

RESPUESTAS	Nº	%
Masculino	98	98.00
Femenino	2	2.00
TOTAL	100	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Socios. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 10**



**Análisis:**

Al preguntar el género de los socios que pertenecen a la cooperativa se obtuvo un porcentaje mayor en el Género Masculino. El gran problema que encontramos es la falta de apreciación al Género Femenino de parte de los socios de esta cooperativa. La solución que podemos dar es que deberían dar prioridad a que los nuevos socios que ingresan a la cooperativa sean

mujeres ya que al igual que ellos podemos aportar con ideas constructivas que ayuden al desarrollo y cumplimiento de los objetivos trazados por los directivos para salir adelante con la cooperativa y brindar un servicio de calidad.

**PREGUNTA: Datos Técnicos**

**CUADRO Nº 1.12**

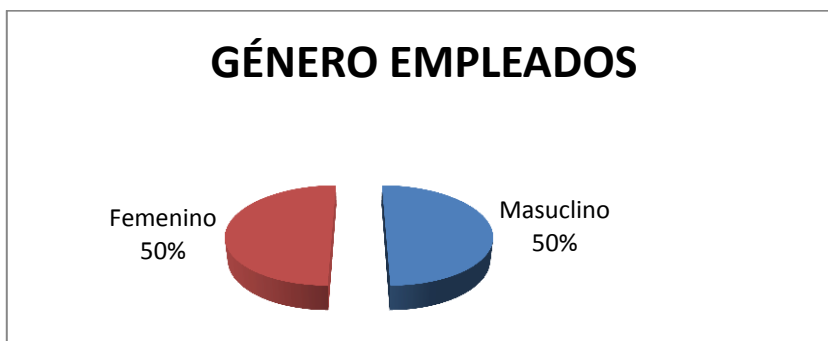
**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: EMPLEADOS SEGÚN GENERO**

RESPUESTAS	Nº	%
Masculino	3	50.00
Femenino	3	50.00
TOTAL	6	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Empleados. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 11**



**Análisis:**

Cuando se analizó que género es más aceptable para formar parte de los empleados de la cooperativa se encontró una igualdad en cada género. No



se puede decir que exista problema alguna ya que son considerados indispensables tanto hombres como mujeres es decir existe equidad de género ya que los dos son capaces para desempeñar las diferentes funciones que les son encomendadas.

**PREGUNTA: Datos Técnicos**

**CUADRO Nº 1.13**

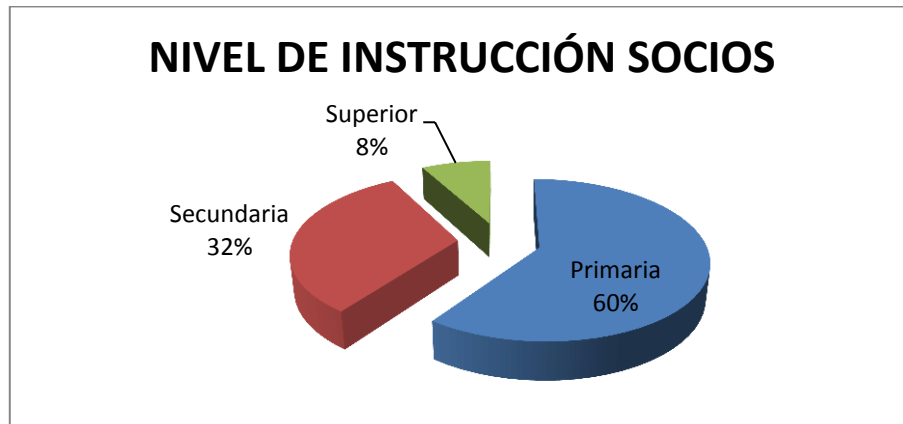
**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: SOCIOS SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

RESPUESTAS	Nº	%
Primaria	60	60.00
Secundaria	32	32.00
Superior	8	8.00
TOTAL	100	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Socios. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 12**



**Análisis:**

Cuando preguntamos a cada socio sobre su nivel de instrucción se observó que la mayoría tienen instrucción primaria. El gran problema que encontramos aquí es que la mayoría de socios no han terminado sus

estudios y eso explica las falencias que se dan cuando se elijen la directiva ya que al no ser unas personas preparadas a nivel profesional no saben manejar correctamente la cooperativa. La solución que se daría a este problema es dentro del Manual establecer ciertos requisitos que debe cumplir cada miembro que se elijará de la directiva.

**PREGUNTA: Datos Técnicos**

**CUADRO Nº 1.14**

**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: EMPLEADOS**

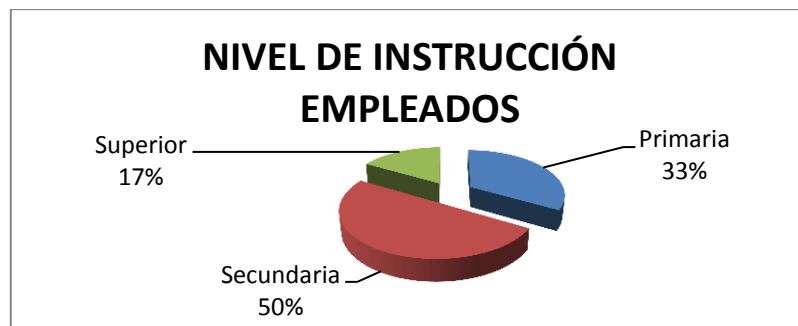
**SEGÚN NIVEL DE INSTRUCCIÓN**

RESPUESTAS	Nº	%
Primaria	2	33.33
Secundaria	3	50.00
Superior	1	16.67
TOTAL	6	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Empleados. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 13**



**Análisis:**

Al analizar que nivel de educación tiene cada empleado se encontró la mitad de ellos que tienen un nivel de secundaria. El problema que encontramos es que los empleados no están preparados profesionalmente en su totalidad y la

única persona que tiene nivel superior es quien tiene mayor responsabilidad en sus funciones ya que es la auxiliar contable. A pesar de no ser de mayor necesidad profesional los diferentes departamentos que existen dentro de la cooperativa sería bueno dentro del Manual establecer ciertos requisitos para los empleados que ocupan cada departamento.

**PREGUNTA: Datos Técnicos**

**CUADRO Nº 1.15**

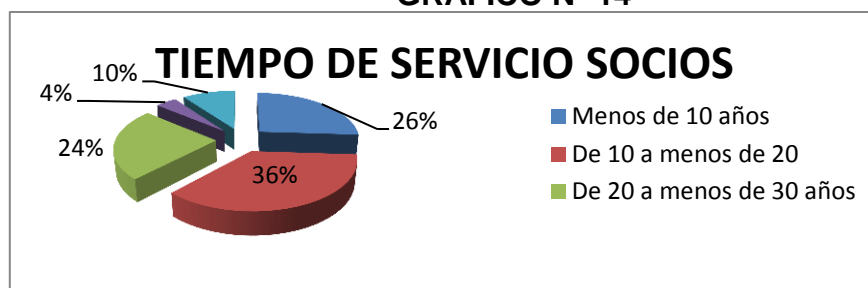
**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: SOCIOS SEGÚN TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN**

RESPUESTAS	Nº	%
Menos de 10 años	26	26.00
De 10 a menos de 20	36	36.00
De 20 a menos de 30 años	24	24.00
De 30 a menos de 40 años	4	4.00
Más de 40 años	10	10.00
TOTAL	100	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Socios. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 14**



**Análisis:**

Al analizar el tiempo de servicio de cada socio en la cooperativa se encontró un pequeño porcentaje de socios que prestan sus servicios más de 40 años. Esto se debe a que estas personas son los fundadores de la cooperativa y aun pertenecen a ella, aquí el problema que encontramos es que al no tener

la suficiente preparación profesional estas personas incitan a las nuevas generaciones de sus familias a pertenecer a la rama de los choferes y es por eso que duran tantos años brindando sus servicios. Realmente solución a esto no se podría dar ya que aun siendo profesionales pertenecen a la cooperativa para tener otro ingreso y poder subsistir en el día a día.

**PREGUNTA: Datos Técnicos**

**CUADRO Nº 1.16**

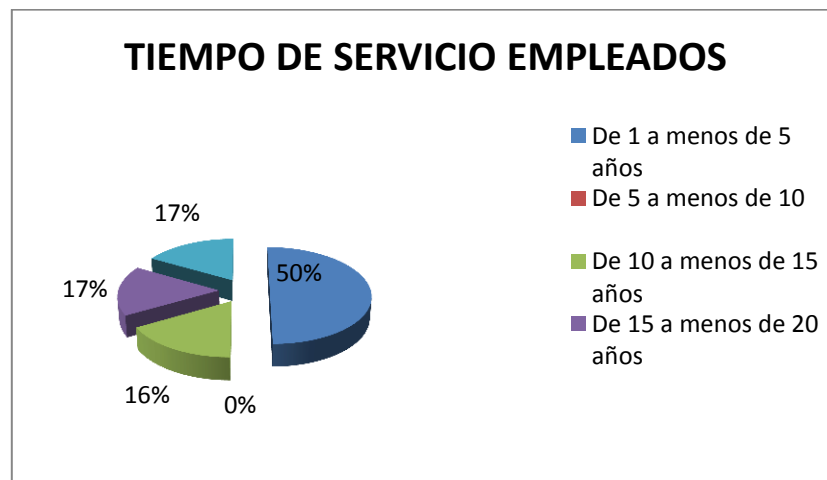
**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: EMPLEADOS SEGÚN TIEMPO DE SERVICIO EN LA INSTITUCIÓN**

RESPUESTAS	Nº	%
De 1 a menos de 5 años	3	50.00
De 5 a menos de 10	0	0.00
De 10 a menos de 15 años	1	16.67
De 15 a menos de 20 años	1	16.67
Más de 20 años	1	16.67
TOTAL	6	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Empleados. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 15**



**Análisis:**

Analizando esta pregunta se encontró que la mitad de empleados que prestan sus servicios menos de cinco años en la cooperativa. El problema que se encuentra aquí es que desde hace muy poco se empezó a contratar personas capacitadas y profesionales para cada departamento, ya que antes los mismos dirigentes hacían todo en cuanto a su área de trabajo. La solución es el Manual donde describiremos correctamente cada función, responsabilidad y requisitos para desempeñar las funciones en cada departamento.

**PREGUNTA: Datos Técnicos**

**CUADRO Nº 1.17**

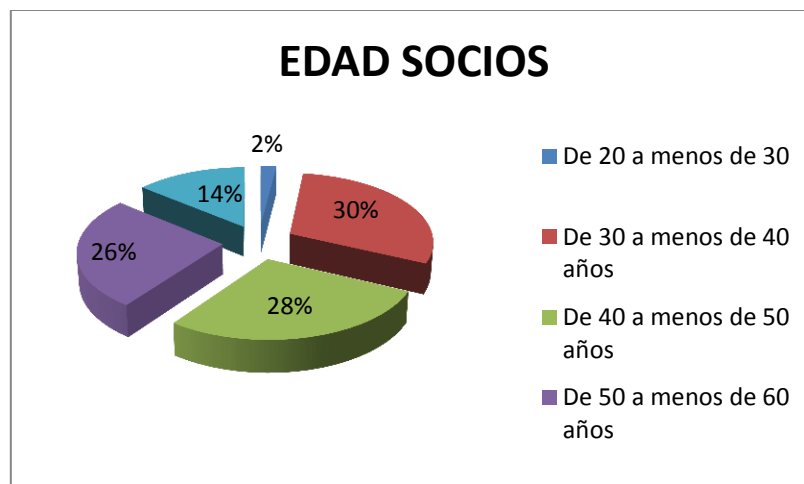
**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: SOCIOS SEGÚN EDAD**

RESPUESTAS	Nº	%
De 20 a menos de 30	2	2.00
De 30 a menos de 40 años	30	30.00
De 40 a menos de 50 años	28	28.00
De 50 a menos de 60 años	26	26.00
Más de 60 años	14	14.00
TOTAL	100	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Socios. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 16**



**Análisis:**

Analizando la edad de los socios encontré un pequeño porcentaje en socios menores a 30 años. Problema en si no encontramos aquí ya que la mayoría de personas encuentran en el transporte público una opción de fuente de trabajo e ingreso para poder subsistir.

**PREGUNTA: Datos Técnicos**

**CUADRO Nº 1.18**

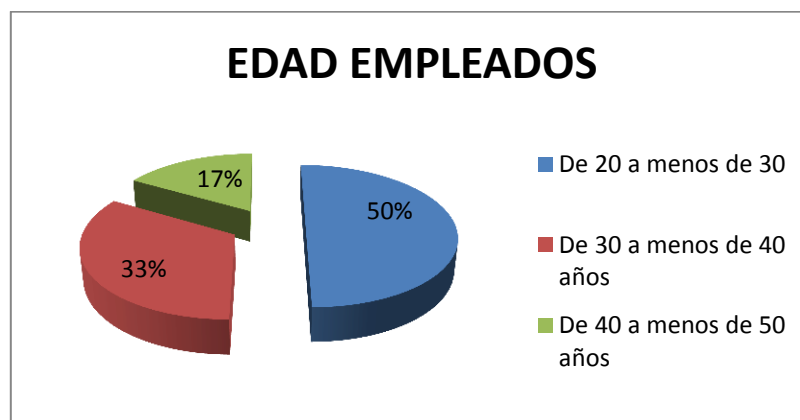
**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: EMPLEADOS SEGÚN EDAD**

RESPUESTAS	Nº	%
De 20 a menos de 30	3	50.00
De 30 a menos de 40 años	2	33.33
De 40 a menos de 50 años	1	16.67

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Empleados. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 17**



**Análisis:**

Analizando la edad de los empleados se encontró que la mitad de empleados menores a 30 años. De igual manera aquí problema en si no encontramos ya que la mayoría de trabajadores son nuevos y es la edad adecuada para haber terminado sus estudios y poder ser profesionales correctamente capacitados para que no tengan dificultades en las actividades que se les sean encomendadas.

### 1.7.5 Control Interno

**PREGUNTA:** Cree que la coordinación interna de la Cooperativa es:

**CUADRO N° 1.19**

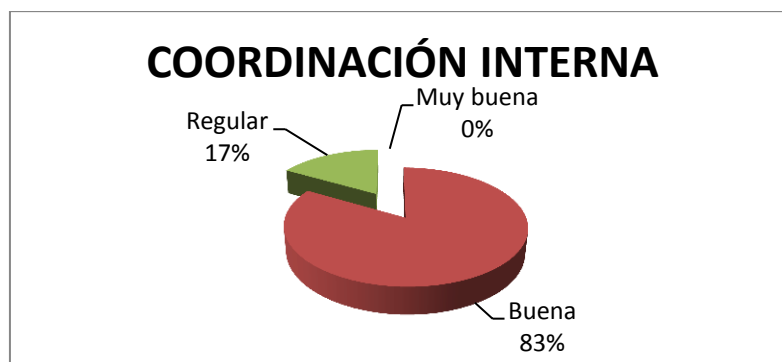
#### **COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: EMPLEADOS SEGÚN APRECIACIÓN DE LA COORDINACIÓN INTERNA DE LA INSTITUCIÓN**

RESPUESTAS	Nº	%
Muy buena	0	0.00
Buena	5	83.33
Regular	1	16.67
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Empleados. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO N° 18**



**Análisis:**

Al querer saber cómo es la coordinación interna de la cooperativa los empleados manifestaron que es Buena. El problema de no ser una coordinación Muy Buena se debe a lo antes mencionado que es la falta de preocupación de parte del dirigente principal. La única solución para mejorar el cumplimiento y desarrollo de la coordinación interna en la Cooperativa sería elegir una directiva que esté dispuesta a cumplir con los reglamentos que debe cumplir cada uno según el reglamento de la Cooperativa San Miguel de Ibarra.

**PREGUNTA: ¿Estaría de acuerdo que se implemente el Manual de Control Interno en la Cooperativa para optimizar los procesos administrativos?**

**CUADRO Nº 1.20**

**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: EMPLEADOS SEGÚN SU ACEPTACIÓN PORQUE SE IMPLANTE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO**

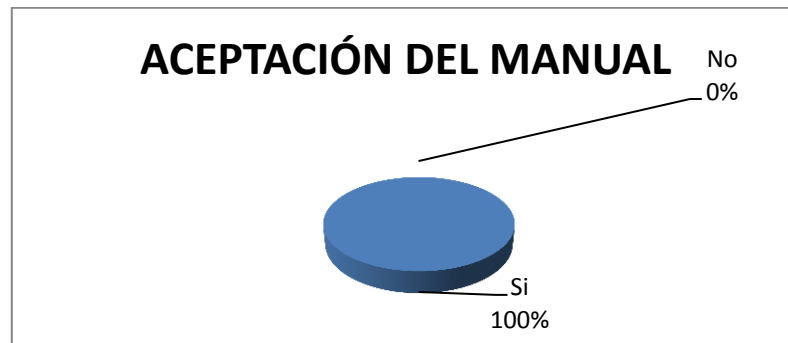
RESPUESTAS	Nº	%
Si	6	100.00
No	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100.00</b>

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Empleados. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 19**





**Análisis:**

Después de realizar esta encuesta a los empleados se obtuvo una total aceptación para implementar el Manual de Control Interno a la Institución. Esto se debe a que de esta manera ellos podrían tener más claras el orden y la aplicación de las funciones en cada departamento en el cual prestan sus servicios.

**PREGUNTA: ¿Considera usted que el Manual de Control de Interno ayudará a mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa?**

**CUADRO Nº 1.21**

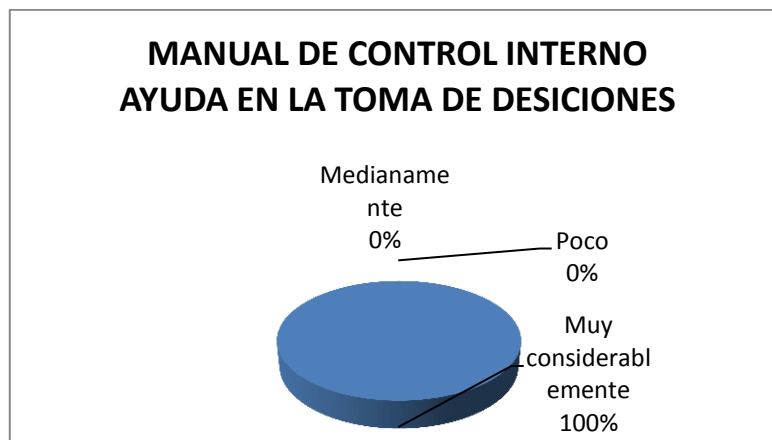
**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: EMPLEADOS SEGÚN CONSIDERA QUE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO AYUDARÁ A LA TOMA DE DECISIONES**

RESPUESTAS	Nº	%
Muy considerablemente	6	100.00
Medianamente	0	0.00
Poco	0	0.00
TOTAL	6	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Empleados. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 20**



**Análisis:**

Cuando se preguntó a los empleados de la Cooperativa si creían que implementar el Manual de Control Interno ayudaría a mejorar la toma de decisiones manifestaron que sería excelente. El problema en si es la falta de Control a cada función de los departamentos. Al implementar el Manual estaríamos dando la solución ya que en él se establecerá control, coordinación y planificación para obtener una adecuada ejecución a cada función, responsabilidad y obligación de todos quienes conforman la Cooperativa San Miguel de Ibarra.

**PREGUNTA: ¿Considera usted que el Manual de Control Interno ayudará a mejorar la eficiencia y la eficacia en la administración de la Cooperativa?**

**CUADRO N° 1.22**

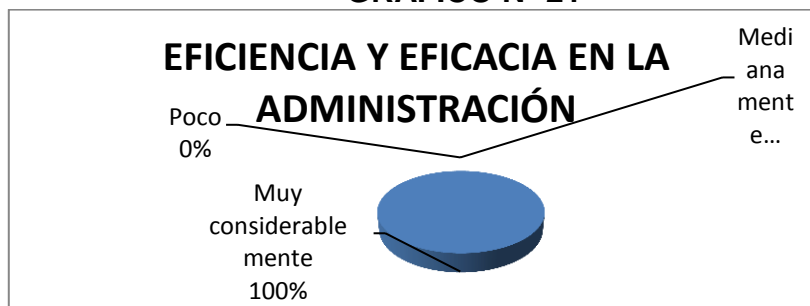
**COOP. SAN MIGUEL DE IBARRA: EMPLEADOS SEGÚN CONSIDERA QUE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO MEJORARÁ AL EFICIENCIA Y LA EFICACIA EN LA ADMINISTRACIÓN**

RESPUESTAS	Nº	%
Muy considerablemente	6	100.00
Medianamente	0	0.00
Poco	0	0.00
TOTAL	6	100.00

**FUENTE:** Encuesta aplicada a Empleados. Abril, 2013

**ELABORACIÓN:** La Autora

**GRÁFICO Nº 21**



### **Análisis:**

Los empleados supieron responder satisfactoriamente cuando se les pregunto si el Manual de Control Interno ayudará a mejorar la eficiencia y la eficacia en la administración de la Cooperativa. El problema que se da para ellos en optar por aplicar esto es que existe demasiado desinterés de parte del Presidente ya que deja toda la responsabilidad al Gerente quien se encuentra constantemente en las oficinas cumpliendo los dos papeles como directivo. La solución a esto es contar con una directiva que esté dispuesta a cumplir con sus obligaciones y adecuadas funciones.

### **1.7.6 ENTREVISTA APLICADAS A DIRECTIVOS**

**NOMBRE:** SR. EDWIN LANDETA FLORES

**CARGO:** PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA

**FECHA:** 27 de abril del 2013

**CUESTIONARIO:**

1.- ¿Por qué cree Usted que es necesario un Manual de Control Interno a los Procesos Administrativos?

*Porque el manual nos daría ordenamiento a los procesos y nos facilitaría tener un optimo control sobre estos.*

2.- ¿Nos podría indicar los principales controles que se realizan en el Departamento de Contabilidad?

*Control de Tarjetas de Trabajo  
Control de Tarjetas de Asistencia  
Control de Tarjetas de Ingresos y Egresos*

3.- ¿Cómo describe el grado de comunicación entre Ud. Y sus empleados?

*Bueno porque tengo facilidad de palabra*

4.- ¿Cómo podría medir usted el desempeño de su gestión?

*Atreves de todas las metas alcanzadas*

5.- ¿Por qué razones es importante un plan de actividades diarias para el Cargo que usted desempeña?

*Porque es fundamental tener un control de desempeño diario ya que así medimos el grado de desempeño de los objetivos propuestos.*

NOMBRE: CPA. MARCELO SIMBAÑA

CARGO: GERENTE DE LA COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA

FECHA: 27 de abril del 2013

CUESTIONARIO:

1.- ¿Por qué cree Usted que es necesario un Manual de Control Interno a los Procesos Administrativos?

*Para poder ordenar y tabular la información, además que se facilitaría el trabajo administrativo porque tendríamos las herramientas necesarias para que los procesos administrativos sean eficientes.*

2.- ¿Nos podría indicar los principales controles que se realizan en el Departamento de Contabilidad?

*Arqueo de Caja  
Conciliaciones Bancarias  
Facturaciones Sistemáticas  
Retenciones Sistemáticas  
Autorizaciones de Egresos*

3.- ¿Cómo describe el grado de comunicación entre Ud. y sus empleados?

*Optimo porque de forma necesaria se debe comunicar todas las directrices en los funcionamientos para que se ejecuten las tareas de forma adecuada.*

4.- ¿Por qué razones es importante un plan de actividades diarias para el Departamento de Contabilidad?

*Para poder manejar la información oportunamente.*

5.- ¿Posee un indicador de gestión (flujo de caja, presupuestos.) de las actividades del departamento?

*Si porque atreves de estos se mide el grado de eficiencia, efectividad y eficacia de los procesos administrativos.*

NOMBRE: SR. HUMBERTO TIRIRA  
CARGO: CONSEJO DE VIGILANCIA DE LA COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA  
FECHA: 21 de mayo del 2013

CUESTIONARIO:

1.- ¿Por qué cree Usted que es necesario un Manual de Control Interno a los Procesos Administrativos?

*Para poder controlar y exigir el estricto cumplimiento de una institución.*

2.- ¿Nos podría indicar los principales controles que se realizan en el Departamento de Contabilidad?

*Desconozco acerca de este departamento.*

3.- ¿Cómo describe el grado de comunicación entre Ud. y sus empleados?

*Excelente porque de esa manera se gana el respeto y el buen desempeño del trabajo.*

4.- ¿Por qué razones es importante un plan de actividades diarias para el Cargo que usted desempeña?

*Porque de esa manera las cosas planificadas deben salir correctamente bien.*

5.- ¿Posee un indicador de gestión (flujo de caja, presupuestos.) de las actividades del departamento?

*No porque los empleados ya son remunerados por la cooperativa.*

NOMBRE: SR. ALFREDO RODRIGUEZ

CARGO: COMISIÓN DE CRÉDITO DE LA COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA

FECHA: 25 de mayo del 2013

CUESTIONARIO:

1.- ¿Por qué cree Usted que es necesario un Manual de Control Interno a los Procesos Administrativos?

*Creo que es muy necesario para tener mayor control en todo cuanto se trata al desempeño de las funciones de la cooperativa y así alcanzar las metas.*

2.- ¿Nos podría indicar los principales controles que se realizan en el Departamento de Contabilidad?

*En lo que a mi corresponde los créditos y los tramites que se sigue para dar un préstamo a los socios y de la misma manera el cobro de los mismos.*

3.- ¿Cómo describe el grado de comunicación entre Ud. y sus empleados?

*Bueno porque nos entendemos sin ningún problema.*

4.- ¿Por qué razones es importante un plan de actividades diarias para el Departamento de Contabilidad?

*Para poder solventar día a día las necesidades de cada socio con respecto a los créditos.*

5.- ¿Posee un indicador de gestión (flujo de caja, presupuestos.) de las actividades del departamento?

*Dentro de lo que a mi corresponde el presupuesto destinado para los créditos y la utilidad que se obtiene para beneficios de la cooperativa.*

## **1.8 ANÁLISIS INTERNO**

### **1.8.1 Construcción de la Matriz FODA**

#### **FODA DE LA COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es una empresa que viene desarrollando actividades de servicio de transporte de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recambio del parque automotor se convierte complejo con el tiempo.</li></ul>

<p>pasajeros a la colectividad Ibarreña desde 1951 (conocimiento del negocio).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene buenos resultados en la ejecución de los servicios; como en la situación económica en las actividades que desarrolla.</li> <li>• Gerenciamiento ordenado con seguimiento y análisis constante de gran cantidad de información.</li> <li>• Parque automotor en buenas condiciones.</li> <li>• Implementación de autoservicios para el parque automotor.</li> <li>• La buena comunicación entre socios, empleados y dirigentes para alcanzar los objetivos planteados.</li> <li>• Correcto manejo de las utilidades de la cooperativa en inversiones que generan más beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta dependencia de las decisiones a nivel gerencial de una sola persona.</li> <li>• Endeudamiento poco planificado en el proceso de cambio de unidades.</li> <li>• Deficiencias en el mantenimiento del parque automotor.</li> <li>• Calidad de atención al cliente dependiente siempre de capacitaciones.</li> <li>• Falta de un manual en el cual se especifique las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada miembro del consejo directivo.</li> <li>• Poco interés en la preparación profesional de los socios y empleados.</li> <li>• Falta de interés de parte de los socios en conocer la situación administrativa y económica al no concurrir a las asambleas.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p><b>AMENAZAS</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con la expansión de la institución brindando mayor cobertura y calidad en el servicio.</li> <li>• Continuar con el proceso de asociación con la Coop. 28 de Septiembre para mejorar y superar los problemas de tránsito en la ciudad y aumentar la rentabilidad unitaria por automotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio de la tarifa del transporte manipulado políticamente.</li> <li>• Las condiciones y decisiones de la unidad de tránsito municipal afectan en el desenvolvimiento de la empresa.</li> <li>• El endeudamiento mal planificado amenazan la situación financiera de los</li> </ul>



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuar con la caja de ahorros para el cambio de unidades.</li> <li>• Buscar alternativas de expansión de las diferentes rutas de la institución.</li> <li>• Seguir avanzando con los procesos en el sistema de autoservicio.</li> </ul>	<p>socios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las deficiencias en el mantenimiento del parque automotor amenazan la operatividad de la empresa.</li> <li>• Las condiciones de capacitación afectan la calidad de atención al cliente.</li> </ul>
---	--

**FUENTE:** Formulación de la Matriz FODA

**ELABORACION:** La Autora

## 1.8.2 Cruces Estratégicos

### 1.8.2.1. Cruce Estratégico FA (Fortalezas y Amenazas)

- Al ser una empresa que brinda sus servicios durante 62 años han ido mejorando e innovando su servicio a la ciudadanía Ibarreña adecuando un parque automotor según las exigencias diarias pero no tienen una ganancia correcta debido al precio de la tarifa del transporte que es manipulado políticamente y a su vez el endeudamiento mal planificado amenazan su situación financiera.
- La cooperativa San Miguel de Ibarra tiene buenos resultados en la ejecución de los servicios; como en la situación económica en las actividades que desarrolla gracias a que el gerente realiza sus actividades de una manera ordenada con seguimiento y análisis constante, pero a pesar de esto el desenvolvimiento de la empresa puede verse afectado por las condiciones y decisiones de la unidad de transito municipal.
- El correcto manejo de las utilidades de la cooperativa en inversiones que generan más beneficios a los socios ha sido de gran ayuda como lo es la implementación de autoservicios para el parque automotor

pero pese a esto las deficiencias en el mantenimiento del parque automotor amenazan la operatividad de la empresa.

- La buena comunicación entre socios, empleados y dirigentes no ha sido suficiente para alcanzar los objetivos planteados porque siempre se ven afectados a las condiciones de capacitación con respecto a la atención al cliente ya que la mayoría que trabajan en las diferentes unidades son choferes a quienes no se los capacita adecuadamente.

#### **1.8.2.2. Cruce Estratégico FO (Fortalezas y Oportunidades)**

- Es una empresa que viene desarrollando actividades de servicio de transporte de pasajeros a la colectividad Ibarreña desde 1951 de seguir trabajando con ese mismo entusiasmo puede lograr continuar con la expansión de la institución brindando mayor cobertura y calidad en el servicio.
- Al poseer un gerenciamiento ordenado con seguimiento y análisis constante de gran cantidad de información ayudara a continuar con el proceso de asociación con la Cooperativa 28 de Septiembre para mejorar y superar los problemas de transito en la ciudad y aumentar la rentabilidad unitaria por automotor.
- Si hasta el día de hoy se ha contado con un parque automotor en buenas condiciones es importante continuar con la caja de ahorros para el cambio de unidades ya que beneficia de muchas maneras tanto a la institución como a los socios.
- La buena comunicación entre socios, empleados y dirigentes para alcanzar los objetivos planteados ayudo para poder implementar el

autoservicios para el parque automotor es así que para seguir progresando y obtener mejores beneficios deben buscar alternativas de expansión de las diferentes rutas de la institución y seguir avanzando con los procesos en el sistema de autoservicio.

### **1.8.2.3. Cruce Estratégico DO (Debilidades y Oportunidades)**

- Si el recambio del parque automotor se convierte complejo con el tiempo sería de gran ayuda buscar alternativas de expansión de las diferentes rutas de la institución para incrementar ganancias y poder adquirir mejores unidades de acuerdo el tiempo y la necesidad de brindar mejor atención a la ciudadanía.
- Al tener alta dependencia de las decisiones a nivel gerencial de una sola persona podría ayudar para continuar con la expansión de la institución brindando mayor cobertura y calidad en el servicio.
- La falta de un manual en el cual se especifique las funciones, obligaciones y responsabilidades de cada miembro del consejo directivo al no existir no ayuda a seguir avanzando con los procesos en el sistema de autoservicio.
- Al existir endeudamiento poco planificado en el proceso de cambio de unidades ayuda a continuar con la caja de ahorros para el cambio de unidades.

### **1.8.2.4. Cruce Estratégico DA (Debilidades y Amenazas)**

- El recambio del parque automotor se convierte complejo con el tiempo esto se debe a que el precio de la tarifa del transporte es manipulado

políticamente y afecta directamente para poder adquirir nuevas unidades.

- La alta dependencia de las decisiones a nivel gerencial de una sola persona afecta demasiado ya que las condiciones y decisiones de la unidad de tránsito municipal afectan en el desenvolvimiento de la empresa y al existir preocupación de un solo dirigente de la cooperativa.
- El endeudamiento poco planificado en el proceso de cambio de unidades se debe a la mala planificación financiera de los socios es por esto que se ven afectados económicamente.
- Existen deficiencias en el mantenimiento del parque automotor debido a la poca preocupación de parte de cada propietario de las unidades y esto afecta de manera preocupante el permiso de operatividad de la empresa.

### **1.9 Identificación del problema diagnóstico**

Con los datos obtenidos en la investigación de campo a través de las encuestas y entrevistas se establece los problemas que atraviesa la Cooperativa San Miguel de Ibarra el cual es la falta de un Manual de Control Interno a los Procesos Administrativos.

El problema se origina en el momento en el que los procesos administrativos son llevados manualmente, sin contar con un Manual de Control Interno apropiado, con la debida capacitación a los empleados de esta área; es decir, no existe elaborado técnicamente un documento que cumpla con lo

requerido, en donde se detalle todos los procedimientos administrativos y el cumplimiento que cada uno requiere.

Los datos demuestran que tienen problemas dentro de los siguientes aspectos: contable, financiero y administrativo ya que la mayoría de veces todas es realizado por un solo miembro del consejo directivo el cual es el Gerente, al no existir preocupación del directivo principal que es el Presidente, además las funciones de cada directivo no son cumplidas correctamente. También encontramos que el motivo de falta de comprensión sobre cómo va caminando el manejo de la cooperativa para los socios se debe a la poca preparación profesional y la falta de interés por los mismos. Y en si como siempre los directivos que son elegidos no son profesionales no saben manejar e invertir correctamente el dinero para obtener ganancias que sean satisfactorias para cada socio, es por este motivo que se necesita urgente implementar un Manual de Control interno en el cual se detalle funciones, responsabilidades y obligaciones a cada directivo, empleado y socios para alcanzar los objetivos trazados de la cooperativa.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. LA COOPERATIVA**

##### **2.1.1 Definición**

Después de hacer un análisis de el significado de la cooperativa llego a la conclusión que la cooperativa es una entidad en la cual todos sus socios persiguen un fin común es decir en este caso la cooperativa de transportes San Miguel de Ibarra tratan de alcanzar su principal objetivo el cual es brindar un servicio de transporte de calidad a la ciudadanía ibarreña.

***Según <http://www.caf.org.uy>: “Una cooperativa es una asociación autónoma de personas que se ha unido voluntariamente para hacer frente a sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta y democráticamente controlada”. (Abril, 2013)***

## **2.2. MANUALES**

### **2.1.2 Definiciones**

***FRANKLIN, Enrique, ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, (2009:244), indica que: "Los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas"***

Son documentos que describe a cada uno de los puestos de trabajo, las tareas, los requerimientos y las responsabilidades para su ejecución, además es una fuente de información interna y externa, no solo para empleados y funcionarios de la cooperativa, sino para el público en general.

Un manual, es un documento que contiene lineamientos, directrices, políticas y normas de procedimiento de los diferentes procesos y macro procesos de una organización o empresa, mismas que permiten controlar actividades orientadas hacia el cumplimiento de metas y objetivos planteados, enmarcados en las normativas y políticas internas y externas que rigen a La organización. Los manuales representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos los cuales son de mucha utilidad para lograr una eficiente gestión administrativa.

Entonces, los manuales son documentos escritos que orientan la conducta de los integrantes de la empresa, los cuales deben ajustarse y adaptarse a las necesidades administrativas y operativas que se requiere para lograr una mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades de la cooperativa y por ende el alcance de los objetivos trazados.

Son considerados unos de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facultan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción, humana en cada una de las unidades administrativas que conforman la cooperativa, fundamentalmente a nivel operativo, son una fuente de información que orienta y mejoran los esfuerzos de los individuos para lograr el adecuado cumplimiento de actividades.

Es importante mencionar que estos documentos deben estar acorde a la necesidad específica de la cooperativa, o a su vez, de un departamento o proceso. Además, así como el tiempo avanza y trae cambios, es necesario actualizar la información contenida en los manuales, de tal modo que esté

acorde a las nuevas alternativas de comunicación contemporáneas para el cumplimiento de objetivos.

### **2.1.3 Objetivos de los manuales**

La elaboración de los manuales contempla varios objetivos de acuerdo a la utilidad, tipo y clasificado de los mismos, seguidamente hacemos referencia y resumimos los que se consideran más importantes:

- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones, pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o con los que interactúa la organización. *Ibíd.* Pág. 244

### **2.1.4 Importancia de los manuales**

Los manuales explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometerse dentro de las áreas funcionales de la cooperativa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones.



Los manuales son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la cooperativa ya que mediante estos pueden guiarse para evitar equivocarse y desempeñar de mejor manera el cargo designado en un determinado departamento.

***Los manuales Administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazado. (...)Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayudan a mejorar la eficiencia de la empresa". Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ht>. (Abril, 2013)***

Haciendo referencia a las citas anteriores podemos decir que los manuales son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de la tecnología de la información. Son documentos que apoyan el desarrollo de las actividades cotidianas, un manual representa un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño eficaz y eficiente.

### **2.1.5 Estructura de un manual**

La estructura de un manual depende del tipo y su aplicabilidad; sin embargo, a continuación se resume las partes principales que conforma un manual:

#### **2.1.5.1. Identificación**

El manual debe contener el logo y nombre de la organización, nombre de la unidad a la cual corresponde, lugar y fecha de elaboración, número de páginas, unidades responsables de la elaboración, clave de la forma constituido por las siglas de la organización, unidad administrativa responsable, número consecutivo del formulario y el año.

#### **2.1.5.2. Índice o contenido**

Es el detalle de los capítulos y temas principales que constituyen el cuerpo del documento, con el número de página correspondiente que facilite la ubicación respectiva.

#### **2.1.5.3. Prologo o introducción**

Es la presentación que se hace del manual el responsable de la elaboración. La introducción es una breve explicación del contenido del documento.

#### **2.1.5.4. Antecedentes**

Es la descripción de la "génesis" de la organización o del área descrita en el manual, es la que indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

#### **2.1.5.5. Base legal**

Es la lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus

atribuciones o facultades, se ordenará jerárquicamente y respetando la secuencia cronológica.

#### **2.1.5.6. Atribuciones**

Es la transcripción completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer.

#### **2.1.5.7. Estructura orgánica (organigrama)**

Es la descripción de las unidades administrativas de la organización en función de sus relaciones de jerarquía, representada gráficamente en un organigrama.

#### **2.1.5.8. Misión y Visión**

Es el texto que menciona la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

#### **2.1.5.9. Funciones y descripción de puestos**

Es el detalle de las tareas y actividades de cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, se describe las responsabilidades o deberes del área operativa indicando las funciones generales y específicas. En un proceso, las personas involucradas, serán quienes se responsabilicen de cumplir las funciones descritas en el documento.

***El manual también debe contener Glosario de términos, Conclusiones, Recomendaciones y Anexos. Citas ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, Págs. 248-253***

#### **2.1.5.10. Tipos de Manuales**

#### **2.1.5.10.1. Manual de Procedimientos**

El manual de procedimientos es la descripción de las etapas o pasos que implica la realización de las tareas que los integrantes de una empresa realizan, mismas actividades se la detalla en una secuencia lógica y ordenada. La cita obtenida del internet menciona lo siguiente:

***"Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria".  
Ibíd. Pág. 4***

Haciendo referencia a la cita anterior se puede concluir que para la cooperativa de buses en todo el proceso de diseñar e implementar el sistema de control interno, tiene que prepararse los procedimientos integrales de procedimientos, los cuales son los que forman el pilar para poder desarrollar adecuadamente sus actividades, estableciendo responsabilidades a los encargados de todas las áreas, generando información útil y necesaria, estableciendo medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos que participen en el cumplimiento con la función de la cooperativa.

Los manuales de procedimientos ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, por eso, todo lo que es estándar dentro de una empresa debe ser incorporado por escrito a este manual que permitirá conocer completamente, desde que se comienza hasta que se termina una tarea; y, en caso de producirse una variación en el factor humano, quien asuma luego esta labor tendrá por escrito su historia y podrá ejecutarla sin mayor dificultad.

Es importante que el manual esté en constante revisión y actualización, además debe estar acorde a los procesos y macro procesos de la organización y obligatoriamente debe estar dentro del marco legal vigente tanto la normativa interna como la externa.

#### **2.1.5.10.2. Beneficios al utilizar Manuales en La Cooperativa**

- Permite establecer el grado de autoridad que contiene cada puesto de trabajo.
- Ayuda a detectar los problemas que existen en la organización.
- Sirve para ubicar al personal clave dentro de la organización.
- Permite la publicación y modificaciones necesarias en la organización.
- La información sirve de base para las evaluaciones del personal.
- Constituye una guía en el adiestramiento del personal nuevo y su capacitación.
- Es fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayuda a que se logren los objetivos, las políticas, los procedimientos y normas.

#### **2.1.5.10.3. Desventajas**

- En los inconvenientes que presentan los manuales son:
- Algunas empresas consideran ser demasiado pequeñas para poseer un manual que describa sus actividades.
- Existe temor por que pueda producir demasiada rigidez en su reglamentación Elaborar un manual resulta costoso, así como su actualización.
- Si no se actualiza periódicamente pierde efectividad.

#### **2.1.5.10.4. Pasos para mantener actualizado el Manual**

Todo manual de procedimientos necesita ser actualizado constantemente ya que de otra manera quedaría obsoleto. El tiempo máximo para su revisión y actualización deberá ser de seis meses.

Actualmente nos desenvolvemos en un mundo tan dinámico que exige tener procesos que motiven a las Cooperativas a tener alto desempeño y mejoren continuamente.

Para actualizar al manual de procedimientos se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Los manuales deberán estar continuamente actualizados, por lo general se lo realiza cada tres o seis meses.
- Se deberá especificar quien va a estar a cargo de la actualización del manual, qué procedimientos se van a modificar y porque razones, que sucederá con las ediciones anteriores.
- Se establecerá quien va a ser el encargado de implantar dicho manual.
- Establecer un programa de auditoría para controlar si el manual está siendo aplicado según como esté escrito, de no ser así se analizará el por qué de su incumplimiento.
- Cerciorarse que los cambios y modificaciones que se den en el manual sean ejecutadas como lo fueron las originales.

### **2.3. CONTROL INTERNO**

#### **2.3.1. Definición**

El Control interno es la forma de vigilar que las actividades que la cooperativa realice de acuerdo a los objetivos que se trazaron con anterioridad, ayudando así al desarrollo y crecimiento de la entidad.

***"El control interno es un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. (...) El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control." CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, (2009), NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y DE LAS PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS, Pág. 1.***

La normativa vigente, expedida por la Contraloría General del Estado, explica claramente el Control Interno como un proceso integral, en donde cada individuo perteneciente a la entidad, organización o empresa, en este caso la cooperativa debe involucrarse con el fin de dar cumplimiento a los objetivos y metas planteadas.

El Control Interno permite el desarrollo de actividades con la orientación de la dirección de la cooperativa que aplica dicho control. Un Control interno como proceso y enmarcado en la normativa puede garantizar en un nivel aceptable el cumplimiento de objetivos corporativos.

Es importante que los participantes estén predispuestos a cumplir el control en el desempeño de sus labores, sus funciones y cargos.

### **2.3.2. Importancia del Control Interno**

Es importante tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la cooperativa al momento de realizar controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de la misma, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

***Según MANTILLA, Samuel, AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO, (2009:6), "El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas."***

En el caso de la cooperativa San Miguel de Ibarra, la aplicación correcta del Control Interno, permitirá medir la eficiencia de los trabajadores y empleados, de tal manera que se pueda evaluar el nivel de desempeño laboral y de sus funciones en los diferentes cargos y tomar alternativas correctivas para generar resultados efectivos y brindar un servicio de calidad a la ciudadanía.

### **2.3.3. Limitaciones del Control Interno**

Ningún sistema de control interno puede garantizar el total cumplimiento de los objetivos, de acuerdo a esto, es control interno brinda una seguridad razonable en función de costo/beneficio, el control no puede



superar el valor de lo que se quiere controlar. La mayoría de los controles hacia transacciones o tareas ordinarias se deben establecer controles bajo las operaciones repetitivas y en cuanto a las extraordinarias, existe la posibilidad que el sistema no sepa responder.

El factor de error humano y la posibilidad de conclusiones que pueda evadir los controles, puede dar un fraude por acuerdo entre dos o más personas. No hay sistema de control no vulnerable a estas circunstancias.

**Esto encontramos**

***<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/>: “El control interno no es la panacea, no soluciona todos los problemas y deficiencias de una organización, es decir que no representa la "garantía total" sobre la consecución de los objetivos. El sistema de control interno sólo proporciona una grado de seguridad razonable, dado que el sistema se encuentra afectado por una serie de limitaciones inherentes a éste, como por ejemplo la realización de juicios erróneos en las toma de decisiones, errores o fallos humanos, etc. Además, si encontramos colusión en 2 o más personas, es muy probable que puedan eludir el sistema de control interno. Muchas personas creen que estableciendo un sistema de control interno, se acaban los riesgos y males que asechan a la empresa, y esto no es tan así, el control interno no es el remedio o solución final a todos los males.”(Abril, 2013)***

Todo Control Interno debe tomar en cuenta que debe ser una alternativa para elevar la eficiencia en el desarrollo de actividades y no un factor de retraso.

#### **2.3.4. Clases de Control Interno**

**El control interno conceptualmente no puede clasificarse; sin embargo algunos autores distinguen tipos de control interno de acuerdo al campo de aplicación, de esta forma, se resume a continuación tres clases de controles internos, mismos que son tomados de la página siguiente:<http://www.mailxmail.com/cursos-control-contable/sistemas-control-interno>. (Abril, 2013)**

#### **2.3.4.1. Control Interno Operacional**

En este caso la responsabilidad fundamental de la dirección de una empresa es buscar producir con el menor costo posible y conseguir el mejor uso posible de sus recursos

#### **2.3.4.2. Control Interno Contable**

Tiene por objeto verificar la corrección y fiabilidad de la contabilidad, haciendo conocer en tiempo real las entradas y salidas del sistema expresadas en términos monetarios con la finalidad de conocer el presente.

#### **2.3.4.3. Verificación Interna**

Salvaguardar los activos de la empresa contra desfalcos y otras irregularidades similares, exige procedimientos contables o controles físicos y estadísticos.

#### **2.3.5. Estructura del Control Interno**

Las características de un sistema de control interno satisfactorio deberían incluir:

- Un plan de organización que provea segregación adecuada de las responsabilidades y deberes.

- Un sistema de autorizaciones y procedimientos de registro que provea adecuadamente un control razonable sobre activos, pasivos, ingresos y gastos.
- Prácticas sanas en el desarrollo de funciones y deberes de cada uno de los departamentos de la organización
- Recurso Humano de una calidad adecuada de acuerdo con las responsabilidades.

### 2.3.6. Principios del Control Interno

***<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse90.html>: “El control interno es un medio no un fin en sí mismo, es un proceso desarrollado por el personal de la organización y no puede ser considerado infalible, ofreciendo solamente una seguridad razonable. Por lo tanto, no es posible establecer una receta universal de control interno que sea aplicable a todas las organizaciones existentes. Sin embargo, es posible establecer algunos principios de control interno generales” (Abril, 2013):***

- Deben fijarse claramente las responsabilidades. Si no existe delimitación el control será ineficiente.
- La contabilidad y las operaciones deben estar separados. No se puede ocupar un punto control de contabilidad y un punto control de operaciones.
- Deben utilizarse todas las pruebas existentes, para comprobar la exactitud, tener la seguridad de que las operaciones se llevan correctamente.
- Ninguna persona individual debe tener a su cargo completamente una transacción comercial. Una persona puede cometer errores, es

posible detectarlos si el manejo de una transacción está dividido en dos o más personas.

- Debe seleccionarse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados. Un buen entrenamiento da como resultado más rendimiento, reduce costos y los empleados son más activos.
- Si es posible se deben rotar los empleados asignados a cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar vacaciones entre las personas de confianza. La rotación evita la oportunidad de fraude.
- Las instrucciones de cada cargo deben estar por escrito. Los manuales de funciones cuidan errores.
- Los empleados deben tener póliza de fianza. La fianza evita posibles pérdidas a la empresa por robo.
- No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble. También se cometen errores.
- Deben hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible ya que prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas.
- Debe hacerse uso del equipo mecánico o automático siempre que esto sea factible. Con éste se puede reforzar el control interno.

### **2.3.7. Responsables del control interno**

***<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse90.html>:***

***“Planeado e implementado un sistema de Control Interno, se debe vigilar constantemente para observar los resultados obtenidos por el mismo. Todo sistema de Control Interno por perfecto que parezca, es susceptible de deteriorarse por múltiples circunstancias y tiende con el tiempo a perder su efectividad. Por esto debe ejercerse sobre el mismo una supervisión permanente para producir***

***los ajustes que se requieran de acuerdo a las circunstancias cambiantes del entorno.” (Abril, 2013)***

La Administración tiene la responsabilidad de desarrollar, instalar y supervisar un adecuado sistema de control interno. Cualquier sistema aunque sea fundamentalmente adecuado, puede deteriorarse si no se revisa periódicamente. Corresponde a la administración la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. La evaluación busca identificar las debilidades del control, así como los controles insuficientes o inoperantes para robustecerlos, eliminarlos o implantar nuevos. La evaluación puede ser realizada por las personas que diariamente efectúan las actividades, por personal ajeno a la ejecución de actividades y combinando estas dos formas.

El sistema de control interno debe estar bajo continua supervisión para determinar si:

- Las políticas descritas están siendo interpretadas apropiadamente y si se llevan a cabo.
- Los cambios en las condiciones de operación no han hecho estos procedimientos obsoletos o inadecuados y,
- Es necesario tomar oportunamente efectivas medidas de corrección cuando sucedan tropiezos en el sistema. El personal de Auditoría interna es un factor importante en el sistema de control interno ya que provee los medios de revisión interna de la efectividad y adherencia a los procedimientos prescritos.

## **2.4. PROCESO ADMINISTRATIVO**

### **2.3.8. Definición**

***“Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración.”***  
***<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>. (Abril, 2013)***

### **2.3.9. Elementos**

***<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>. (Abril, 2013), Hemos tomado las siguientes citas para hablar sobre los elementos del Proceso Administrativo.***

#### **2.3.9.1. Planeación**

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.

##### **2.3.9.1.1. Actividades importantes de Planeación**

- a) Aclarar, amplificar y determinar los objetivos.
- b) Pronosticar.
- c) Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo.
- d) Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos.

- e) Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo.
- f) Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño.
- g) Anticipar los posibles problemas futuros.
- h) Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

### **2.3.9.2. Organización**

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa.

#### **2.3.9.2.1. Actividades importantes de Organización**

- a) Subdividir el trabajo en unidades operativas.
- b) Agrupar las obligaciones operativas en puestos.
- c) Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- d) Aclarar los requisitos del puesto.
- e) Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.

- f) Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.
- g) Proporcionar facilidades personales y otros recursos.
- h) Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

### **2.3.9.3. Ejecución**

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución.

#### **2.3.9.3.1. Actividades importantes de la Ejecución**

- a) Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- b) Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.
- c) Motivar a los miembros.
- d) Comunicar con efectividad.
- e) Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial.
- f) Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- g) Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo.
- h) Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

### **2.3.9.4. Control**



Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva.

#### **2.3.9.4.1. Actividades importantes de Control**

- a) Comparar los resultados con los planes generales.
- b) Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño.
- c) Idear los medios efectivos para medir las operaciones.
- d) Comunicar cuales son los medios de medición.
- e) Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones.
- f) Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias.
- g) Informar a los miembros responsables de las interpretaciones.
- h) Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

#### **2.5. SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA EL DESARROLLO DE FLUJOGRAMAS**



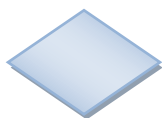
El símbolo terminal indica el INICIO O FIN del diagrama de flujo, puede ser acción o lugar. Es necesario describir dentro del símbolo la palabra "Inicio" o "Final".



Este símbolo representa la operación o la actividad que se lleva a cabo en un procedimiento.



Representa una actividad predefinida expresada en otro diagrama.



La respuesta o la pregunta planteada será generalmente SI o NO y deberá escribirse sobre las líneas de flujo, que señalan los diferentes caminos.



El CONECTOR representa la conexión o el enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo. Debe usarse este símbolo para evitar cruces entre líneas del flujo o para llegar a una mejor distribución de símbolos.



El conector de páginas representan una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo, de la documentación o información del mismo procedimiento.



Símbolo de ARCHIVO que representa la guarda o almacenamiento de documentos de manera temporal.



El símbolo documento representa cualquier que entre, se utilice, se envíe, se reciba, se genere o salga del procedimiento, se incluirá las copias que sean utilizadas.

**FUENTE: ESCUDERON DAMIÁN**

## **CAPÍTULO III**

### **PROPUESTA**

“MANUAL DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TERRESTRE PÚBLICO URBANO DE PASAJEROS EN BUSES SAN MIGUEL DE IBARRA”

#### **3.1. Aspectos Administrativos**

##### **3.1.1. Información de la Cooperativa**

La cooperativa San Miguel de Ibarra es una cooperativa de carácter público, constituida en 1948 y es reconocida jurídicamente con todos los requisitos en regla el 27 de febrero de 1951.

Hoy por hoy se mantiene el servicio popular hasta nuestros días, con carros a la altura de grandes ciudades. En la actualidad contamos con 12 líneas que recorren toda la ciudad de Norte a Sur y de Este a Oeste, contando con 140 unidades SAN MIGUELINAS, pintadas de blanco y rojo, colores de la bandera de nuestra ciudad y que hoy orgullosamente lucen las unidades de transporte haciendo de la cooperativa la inigualable SAN MIGUEL DE IBARRA.

El organismo máximo de decisión es la Asamblea General conformado por: Presidente, Gerente y las diferentes Comisiones.

##### **3.1.2. Misión**

Prestar un servicio de transporte de pasajeros de calidad a la ciudadanía Ibarreña.

### **3.1.3. Visión**

El desarrollo sostenido de sus actividades en función de la calidad del servicio y ser líder en el sector de transporte de pasajeros a nivel nacional.

### **3.1.4. Objetivo General**

Establecer el uso correcto de los procesos administrativos mediante la elaboración de este manual para obtener mejor desenvolvimiento y cumplimiento de las funciones para de esta manera alcanzar con los objetivos y propósitos trazados.

### **3.1.5. Valores Corporativos**

Entre los valores corporativos podemos citar los siguientes:

#### **3.1.5.1. Servicio**

Estar capacitados y tener la voluntad para brindar sus servicios a la ciudadanía Ibarreña.

#### **3.1.5.2. Respeto**

Considerar como valor primordial para el servicio que presta esta cooperativa a la ciudadanía.

#### **3.1.5.3. Unión**

Trabajo conjunto para conseguir ciertos objetivos, cumpliendo derechos y obligaciones.

#### **3.1.5.4. Transparencia**

La legitimidad del trabajo se lo alcanza mediante una permanente información.

### **3.1.6. Organigrama Estructural**

Un organigrama es la representación grafica de la estructura orgánica de una empresa en donde se manifiesta la relación formal existente entre las unidades que lo integran, de allí su importancia, es por ese motivo que

basándome en todo lo investigado dentro de la Cooperativa San Miguel de Ibarra, se propone el siguiente organigrama estructural, el mismo que está integrado por:

**a) Nivel Ejecutivo**

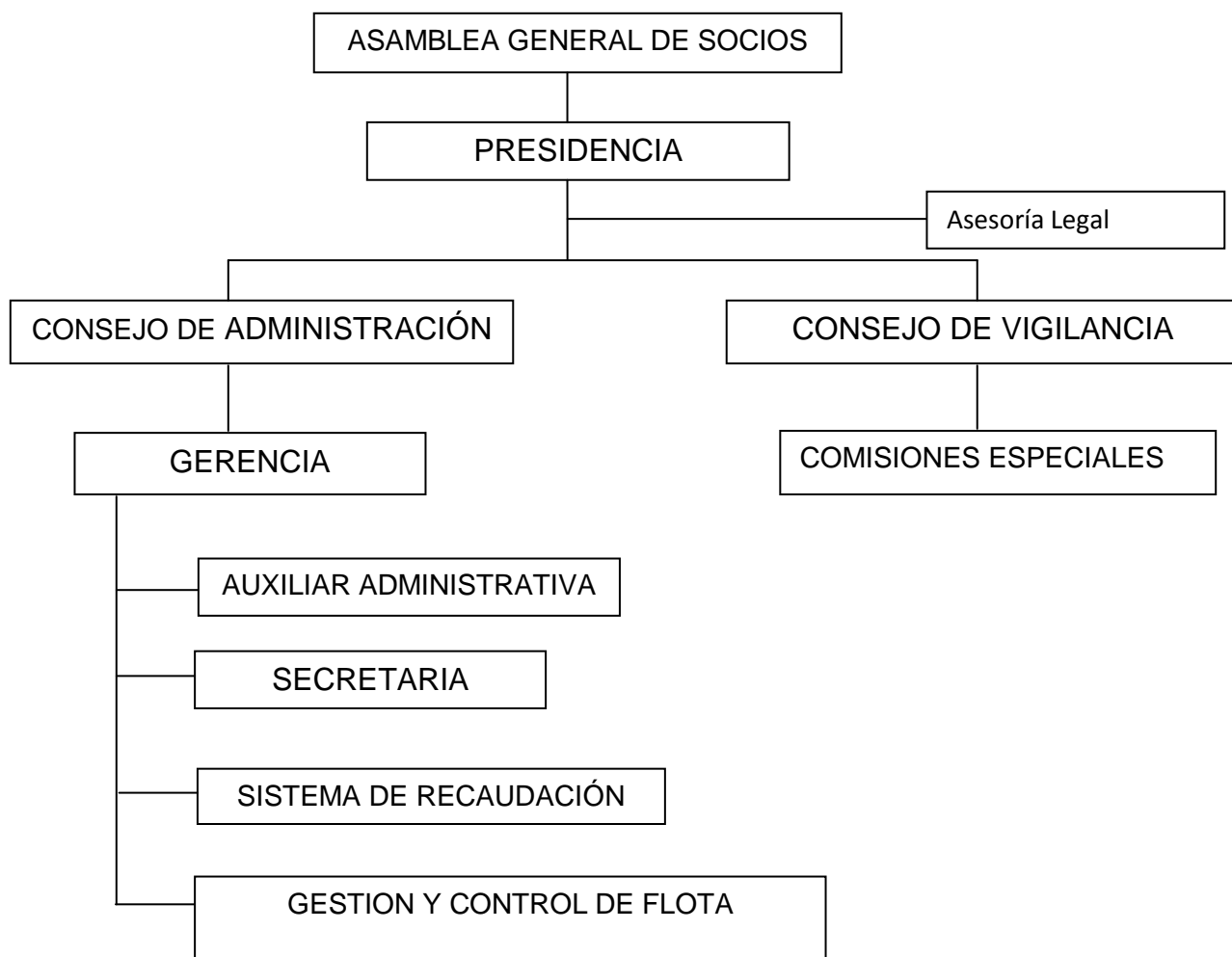
- Presidente
- Gerente

**b) Nivel Administrativo**

- Secretaría
- Auxiliar Administrativo

**c) Nivel Operativo**

- Cobrador
- Control de Flotas



Mediante este organigrama estableceremos el correcto orden de cada directivo y a su vez a que departamento corresponden los distintos empleados que prestan sus servicios en la Cooperativa San Miguel de Ibarra para obtener un excelente desempeño y poder alcanzar todo cuanto se desea lograr para beneficio de la misma.

### 3.1.7. Distributivo de Funciones

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>EMPRESA:</b>	COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA
<b>PUESTO:</b>	DIRECTIVOS
<b>NIVEL:</b>	Ejecutivo
<b>ROL DE PUESTO:</b>	ASAMBLEA GENERAL
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Asamblea General de Socios
<b>ASAMBLEA GENERAL</b>	
<b>Finalidad del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Dirigir, controlar y evaluar el desempeño de cada uno de los directivos que conforman la Cooperativa y todo en cuanto se refiere a la misma.</li></ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ La Asamblea General de Socios es la máxima autoridad de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias tanto para los demás organismos directivos, como para los socios y empleados de la Entidad, siempre que las mismas no impliquen violación de la Ley o Reglamento General de Cooperativas y los Estatutos, Reglamentos e Instructivos de la Entidad.</li><li>✓ Las Asambleas Generales, podrá ser de las clases: Ordinarias y Extraordinarias. Las ordinarias se realizarán una vez al mes y las extraordinarias en cualquier época de año.</li><li>✓ La Asamblea General será dirigida por el Presidente del Consejo de Administración y a falta o impedimento de éste, por uno de los vocales que siguen en orden de elección. En caso de ausencia o vacante de todos ellos, lo hará el socio que en ese momento designare la Asamblea.</li></ul>	
<b>Requerimientos:</b>	
Ser socio de la Cooperativa San Miguel de Ibarra	

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>EMPRESA:</b>	COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA
<b>PUESTO:</b>	PRESIDENTE
<b>NIVEL:</b>	Ejecutivo
<b>ROL DE PUESTO:</b>	Presidencia de la Cooperativa
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Asamblea General de Socios
<b>PRESIDENTE</b>	
<b>Finalidad del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar por medio de sus subordinados todas las actividades de la cooperativa.</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar el trabajo para lograr los objetivos de la cooperativa.</li> <li>✓ Asegurarse de que las actividades de la cooperativa se lleven correctamente.</li> <li>✓ Revisar mensualmente los informes emitidos de las diferentes áreas de la cooperativa.</li> <li>✓ Negociar las condiciones y plazos de las compras de materias primas, bienes y servicios que debe adquirir la cooperativa y analizar y aprobar el presupuesto.</li> <li>✓ Obtener los permisos legales para el desarrollo de las actividades de la cooperativa.</li> </ul>	
<b>Requerimientos:</b>	
<p><b>INSTRUCCIÓN:</b> Título Universitario, Ing. en Administración de Empresas, en caso de no tener título debe realizar varios cursos que estén acordes con el puesto.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> SER SOCIO DE LA COOPERATIVA</p> <p><b>PERFIL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentar Plan de Trabajo, Estar dispuesto a portar con todos sus conocimientos y ayuda para el logro de los objetivos trazados.</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Buena presencia.</li> <li>✓ Honestidad y ética profesional.</li> </ul>	



<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>EMPRESA:</b>	COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA
<b>PUESTO:</b>	PRESIDENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION
<b>NIVEL:</b>	Ejecutivo
<b>ROL DE PUESTO:</b>	Consejo Administrativo
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Asamblea General de Socios
<b>CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>Finalidad del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Regir las normas generales de la administración interna de la Cooperativa.</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de socio</li> <li>✓ Sancionar a los socios que infrinjan las disposiciones legales, reglamentarias o estatutarias de la Cooperativa</li> <li>✓ Nombrar y remover con causa justa al Gerente y más empleados caucionados, inclusive al Secretario</li> <li>✓ Reglamentar las atribuciones del Gerente y más empleados de la Cooperativa</li> <li>✓ Exigir al Gerente y más empleados que manejen fondos de la Cooperativa, la caución que juzgue conveniente</li> <li>✓ Autorizar los contratos de la Cooperativa en la cuantía que fije el estatuto</li> <li>✓ Elaborar el plan anual de trabajo de la Cooperativa y la proforma presupuestaria y someterse a consideración de la Asamblea General</li> </ul>	
<b>Requerimientos:</b>	
<p><b>INSTRUCCIÓN:</b> Título Universitario, Ing. en Administración de Empresas, en caso de no tener título debe realizar varios cursos que estén acordes con el puesto.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> SER SOCIO DE LA COOPERATIVA</p> <p><b>PERFIL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentar Plan de Trabajo, Estar dispuesto a portar con todos sus conocimientos y ayuda para el logro de los objetivos trazados.</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Buena presencia.</li> <li>✓ Honestidad y ética profesional.</li> </ul>	

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>EMPRESA:</b>	COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA
<b>PUESTO:</b>	VOCAL PRINCIPAL CONSEJO DE VIGILANCIA
<b>NIVEL:</b>	Ejecutivo
<b>ROL DE PUESTO:</b>	Vocal Principal
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Asamblea General de Socios
<b>CONSEJO DE VIGILANCIA</b>	
<b>Finalidad del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fiscalizar y controlar a la Cooperativa</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Supervisar todas las inversiones que se haga en la Cooperativa</li> <li>✓ Controlar el movimiento económico de la Cooperativa y presentar el correspondiente informe a la Asamblea General</li> <li>✓ Cuidar que la contabilidad se lleve regularmente y con la debida corrección</li> <li>✓ Emitir su dictamen sobre el balance semestral y someterlo a consideración de la Asamblea General, por intermedio del Consejo de Administración</li> <li>✓ Dar el visto bueno o vetar, con causa justa, los actos o contratos en que se comprometa bienes o créditos de la Cooperativa; cuando no estén de acuerdo con los intereses de la Institución o pasen del monto establecido en el Estatuto</li> <li>✓ Sesionar una vez por semana</li> <li>✓ Vigilar los diferentes servicios que brinda la Cooperativa lleguen a los socios en igualdad de condiciones, esto es sin privilegios</li> <li>✓ Verificar si las actuaciones del Consejo de Administración, Comisiones especiales y Gerencia, se lleven de conformidad con el Estatuto, la Ley y Reglamento General de Cooperativas</li> </ul>	
<b>Requerimientos:</b>	
<p><b>INSTRUCCIÓN:</b> Título Universitario, Ing. en Administración de Empresas, en caso de no tener título debe realizar varios cursos que estén acordes con el puesto, Bases Contables</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> SER SOCIO DE LA COOPERATIVA</p> <p><b>PERFIL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentar Plan de Trabajo, Estar dispuesto a portar con todos sus conocimientos y ayuda para el logro de los objetivos trazados.</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Buena presencia.</li> <li>✓ Honestidad y ética profesional.</li> </ul>	

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>EMPRESA:</b>	COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA
<b>PUESTO:</b>	VOCAL PRINCIPAL COMISIONES ESPECIALES
<b>NIVEL:</b>	Ejecutivo
<b>ROL DE PUESTO:</b>	Vocal Principal
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Asamblea General de Socios
<b>COMISIONES ESPECIALES</b>	
<b>Finalidad del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Comisión de Educación,</li> <li>❖ Comisión de Asuntos Sociales y Deportes,</li> <li>❖ Comisión de Accidentes,</li> <li>❖ Comisión de Trabajo; y,</li> <li>❖ Comisión de Crédito.</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cada una de las Comisiones Especiales se conformará de tres miembros elegidos por el Consejo de Administración o la Asamblea General, sus funciones y atribuciones se determinarán en el Reglamento Interno de la Cooperativa, contará con los recursos y presupuestos concedidos por el Consejo de Administración y deberá presentarse un informe mensual de sus actividades ante este Organismo</li> <li>✓ Los socios, la unidad, la tripulación, los pasajeros y terceros estarán protegidos por la Comisión de Accidentes</li> </ul>	
<b>Requerimientos:</b>	
<b>INSTRUCCIÓN:</b> Título Universitario, Ing. en Administración de Empresas, en caso de no tener título debe realizar varios cursos que estén acordes con el puesto.	
<b>EXPERIENCIA:</b> SER SOCIO DE LA COOPERATIVA	
<b>PERFIL:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Presentar Plan de Trabajo, Estar dispuesto a portar con todos sus conocimientos y ayuda para el logro de los objetivos trazados.</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Buena presencia.</li> <li>✓ Honestidad y ética profesional.</li> </ul>	

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>EMPRESA:</b>	COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA
<b>PUESTO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>NIVEL:</b>	Ejecutivo
<b>ROL DE PUESTO:</b>	Gerencia de la Cooperativa
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Consejo de Administración
<b>GERENTE GENERAL</b>	
<b>Finalidad del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Establecer un liderazgo de manera que controle y evalúe las actividades del trabajo de manera que mantenga la buena imagen de la cooperativa.</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desarrollar y ejecutar planes y programas para alcanzar los objetivos organizacionales.</li> <li>✓ Dirigir y coordinar las actividades diarias.</li> <li>✓ Programar y administrar los recursos económicos.</li> <li>✓ Evaluar y analizar los resultados operacionales, administrativos y financieros de la cooperativa.</li> <li>✓ Llevar la caja chica de la cooperativa.</li> <li>✓ Pagar nómina y todos los beneficios de ley</li> </ul>	
<b>Requerimientos:</b>	
<p><b>INSTRUCCIÓN:</b> Título Universitario, Ing. en Contabilidad y Auditoría, Administración de Empresas, carreras afines.</p> <p><b>EXPERIENCIA:</b> 3 años en puestos similares</p> <p><b>PERFIL:</b> Buenas relaciones personales, con capacidad de tomar decisiones, liderazgo, trabajo bajo presión, responsable, organización y control.</p>	

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>EMPRESA:</b>	COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA
<b>PUESTO:</b>	AUXILIAR ADMINISTRATIVO
<b>NIVEL:</b>	Administrativo
<b>ROL DE PUESTO:</b>	Auxiliar del Departamento Contable
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	
<b>Finalidad del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administrar, controlar y planificar los recursos económicos y bienes de la fábrica, manteniendo libros de registros y todos los instrumentos necesarios para reflejar numéricamente la actividad económica de la institución.</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Llevar registros contables de la cooperativa.</li> <li>✓ Entregar informes de la situación financiera.</li> <li>✓ Control de Inventarios</li> <li>✓ Preparar los depósitos de cheques y efectivo y su respectivo registro contable al sistema</li> <li>✓ Monitorear los saldos de las cuentas bancarias</li> <li>✓ Realizar transferencias bancarias</li> <li>✓ Cumplir obligaciones tributarias</li> </ul>	
<b>Requerimientos:</b>	
<b>INSTRUCCIÓN:</b> Título Universitario, Ing. CPA en Contabilidad Superior y Auditoría	
<b>EXPERIENCIA:</b> 3 años en puestos similares	
<b>PERFIL:</b> Manejo de Programas contables, sólidos conocimientos de contabilidad general y costos, manejo de información contable, confiabilidad comprobada, trabajo bajo presión, capacitación	

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>EMPRESA:</b>	COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA
<b>PUESTO:</b>	SECRETARIO
<b>NIVEL:</b>	Administrativo
<b>ROL DE PUESTO:</b>	Ejecución de Procesos
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>SECRETARIA</b>	
<b>Finalidad del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar las formas y documentos correspondientes al giro de la cooperativa</li> <li>✓ Apoyo a la gerencia y atención a los socios.</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar la agenda, reuniones, citas y atender llamadas telefónicas.</li> <li>✓ Recibir y despachar comunicaciones, circulares, memorandos.</li> <li>✓ Manejar y archivar la documentación.</li> <li>✓ Comunicación directa y clara del servicio con socios.</li> <li>✓ Responsable de equipos y suministros de oficina.</li> </ul>	
<b>Requerimientos:</b>	
<b>INSTRUCCIÓN:</b> Superior Licenciada en Secretariado Ejecutivo.	
Conocimientos	
Manejo de archivos, computación, internet.	
<b>EXPERIENCIA:</b> 2 años en puestos similares	
<b>PERFIL:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cooperación y creatividad.</li> <li>✓ Iniciativa</li> <li>✓ Buena presencia.</li> <li>✓ Honestidad y ética profesional.</li> </ul>	

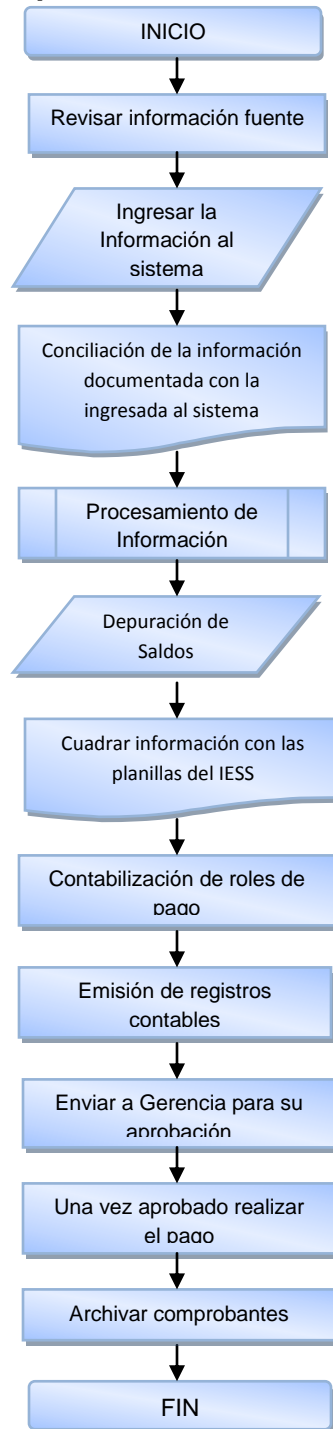
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>EMPRESA:</b>	COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA
<b>PUESTO:</b>	COBRADOR
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>ROL DE PUESTO:</b>	Sistema de Recaudación
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Gerente
<b>COBRADOR</b>	
<b>Finalidad del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaborar diariamente reportes del sistema de recaudación</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Recaudar diariamente atrasos de la flota vehicular.</li> <li>✓ Recaudar multas por incumplimiento de rutas.</li> <li>✓ Recaudar aportes voluntarios de los socios.</li> </ul>	
<b>Requerimientos:</b>	
<b>INSTRUCCIÓN:</b> Superior Contabilidad	
<b>EXPERIENCIA:</b> 3 años en puestos similares	
<b>PERFIL:</b> Buenas relaciones personales, liderazgo, trabajo bajo presión, responsable, organización y control.	

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>	
<b>EMPRESA:</b>	COOPERATIVA SAN MIGUEL DE IBARRA
<b>PUESTO:</b>	CONTROL DE FLOTAS
<b>NIVEL:</b>	Operativo
<b>ROL DE PUESTO:</b>	Control de Flotas
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	Consejo de Vigilancia
<b>CONTROL DE FLOTAS</b>	
<b>Finalidad del Cargo:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Planificar, organizar, dirigir y controlar por medio del Rastreo Satelital la flota vehicular de la cooperativa.</li> </ul>	
<b>Funciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Coordinar las actividades diarias.</li> <li>✓ Programar los turnos de la flota vehicular.</li> <li>✓ Controlar que cumplan con las funciones encomendadas los socios y choferes que manejan los vehículos.</li> <li>✓ Realizar reportes diarios para el cobrador.</li> <li>✓ Imprimir diariamente registro de cumplimientos.</li> <li>✓ Programar diariamente las rutas designadas a los vehículos.</li> <li>✓ Informar cambios y salidas de vehículos de las respectivas rutas,</li> <li>✓ Pagar nómina y todos los beneficios de ley</li> </ul>	
<b>Requerimientos:</b>	
<b>INSTRUCCIÓN:</b> Título Universitario, Ing. en Sistemas o carreras afines.	
<b>EXPERIENCIA:</b> 3 años en puestos similares	
<b>PERFIL:</b> Buenas relaciones personales, con capacidad de tomar decisiones, liderazgo, trabajo bajo presión, responsable, organización y control.	



### 3.1.8. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS DEL CONTROL INTERNO

#### 3.1.8.1. Diagrama de procedimiento de elaboración de rol de pagos



**FUENTE:** Investigación Directa

**ELABORACION:** La Autora

## PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE ROL DE PAGOS

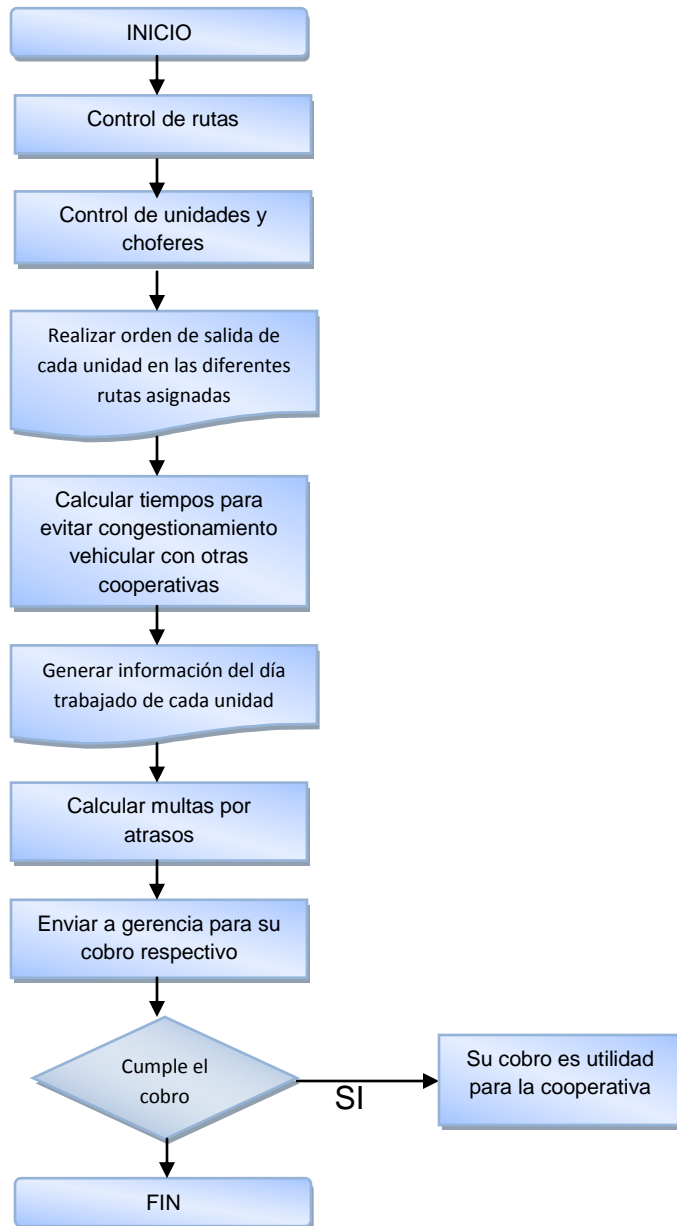
**OBJETIVO:** Prepara la información necesaria para el registro de pagos de las remuneraciones a los empleados, trabajadores de la cooperativa.

**ALCANCE:** Actividades que se relacionen con la elaboración de roles de pago al personal de la Cooperativa San Miguel de Ibarra.

**RESPONSABLE:** Contador-Gerente

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Revisión de la información Fuente (horas extras, multas, etc.). Reporte Paginas Web IESS.	Contador
2	Ingresar información al sistema.	Contador
3	Conciliación de la información documentada con la ingresada al sistema.	Contador
4	Procesamiento de información para emitir la respectiva planilla.	Contador
5	Depuración de los sueldos a cancelar según normativas contables y del Ministerio de Relaciones Laborales.	Contador
6	Cuadrar información con la planilla del IESS	Contador
7	Contabilización de Roles de Pago.	Contador
8	Emisión de registros contables.	Contador
9	Enviar a gerencia para su aprobación	Gerente
10	Una vez aprobado se realiza el pago	Contador
11	Archivar los comprobantes firmados por los beneficiarios	Contador

**3.1.8.2. Diagrama de procedimiento de control de calidad de la flota vehicular**



**FUENTE:** Investigación Directa

**ELABORACION:** La Autora

## PROCEDIMIENTO PARA CONTROL DE CALIDAD DE LA FLOTA VEHICULAR

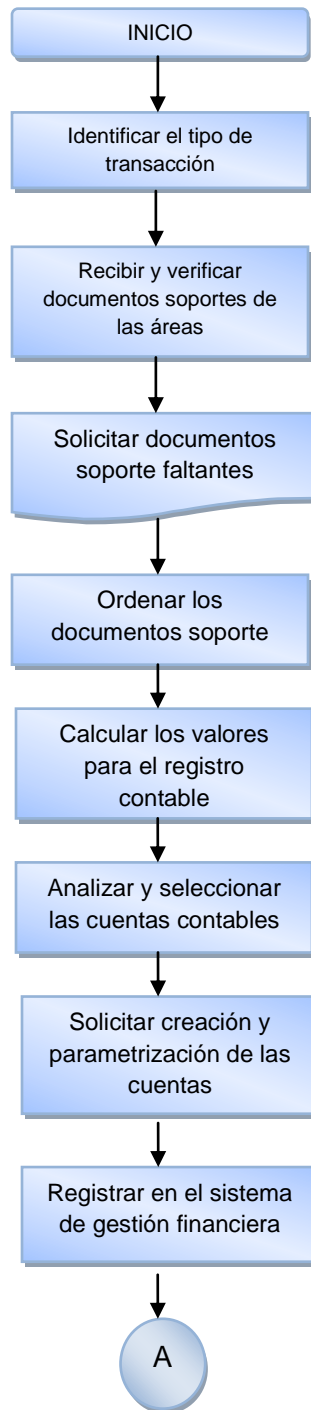
**OBJETIVO:** Prepara la información necesaria para el funcionamiento correcto de las unidades de la cooperativa en las diferentes rutas asignadas y el cobro de multas que las misma generen.

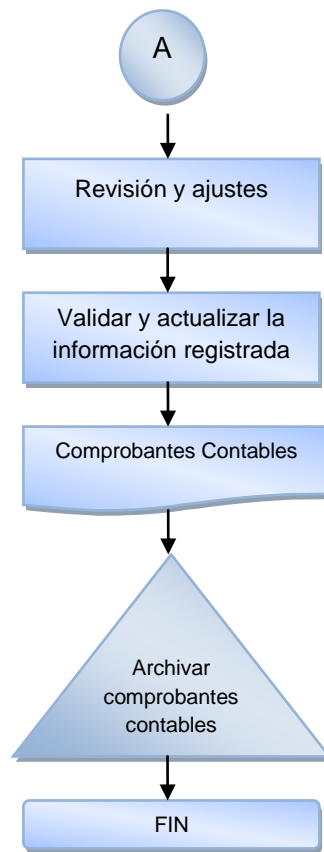
**ALCANCE:** Actividades que se relacionen con la el desempeño de la flota vehicular de la Cooperativa San Miguel de Ibarra.

**RESPONSABLE:** Gestión y Control de Flotas-Contador-Gerente

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLES</b>
1	Control de la diferente rutas que a diario se asigna a cada unidad	Control de Flotas
2	Control de unidades y choferes que se encuentran en servicio	Control de Flotas
3	Realizar orden de salida de cada unidad en las diferentes rutas asignadas	Control de Flotas
4	Calcular tiempos para evitar congestionamiento vehicular con otras cooperativas ( cooperativa 28 de septiembre)	Control de Flotas
5	Generar información del día trabajado de cada unidad	Control de Flotas
6	Calcular multas por atrasos	Control de Flotas
7	Enviar a gerencia para su cobro respectivo	Gerente
8	Cumple el cobro	Cobrador
9	Su cobro es utilidad para la cooperativa	Contador

### 3.1.8.3. Diagrama de procedimiento de Registro Contable (hoja 1)





**FUENTE:** Investigación Directa

**ELABORACION:** La Autora

## PROCEDIMIENTO AL REGISTRO CONTABLE

**OBJETIVO:** Realizar la afectación o asientos (anotación) que se realiza en los libros de contabilidad de un ente económico con el objeto de proporcionar los elementos necesarios para la información financiera del mismo.

**ALCANCE:** Este procedimiento cubre desde que se identifica el tipo de transacción que se va reconocer y revelar en Contabilidad, hasta la impresión y archivo de los componentes contables.

**RESPONSABLE:** Contador

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Identificar el tipo de transacción	Contador
2	Recibir y verificar documentos soportes de las áreas	Contador
3	Solicitar documentos soporte faltantes y/o correcciones de los mismos	Contador
4	Ordenar los documentos soporte	Contador
5	Calcular los valores para el registro contable	Contador
6	Analizar y seleccionar las cuentas contables	Contador
7	Solicitar creación y parametrización de las cuentas	Contador
8	Registro de información	Contador
9	Revisión y ajustes	Contador
10	Validar y actualizar la información registrada	Contador
11	Imprimir y archivar comprobantes contables	Contador

**3.1.8.4. Diagrama de procedimiento de Conciliación y Depuración de Cuentas Contables (hoja 2)**



**FUENTE:** Investigación Directa

**ELABORACION:** La Autora



## **PROCEDIMIENTO DE CONCILIACIÓN Y DEPURACIÓN DE CUENTAS CONTABLES**

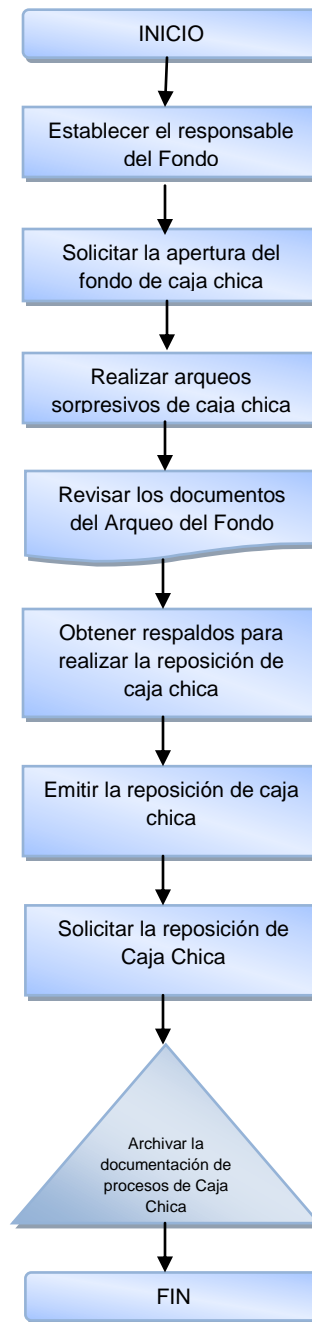
**OBJETIVO:** Ajustar las cuentas contables, de manera que se presente los movimientos a la fecha de corte de los Estados Financieros.

**ALCANCE:** Elaboración de ajustes de cuentas contables de la cooperativa San Miguel de Ibarra.

**RESPONSABLE:** Contador

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Recopilar información necesaria	Contador
2	Emitir los saldos de las cuentas a la fecha de corte para su análisis respectivo. Libros mayores y generales	Contador
3	Balances de Comprobación	Contador
4	Analizar los saldos y movimientos realizados. Saldos de cuentas contables según su codificación	Contador
5	Registrar los ajustes y reclasificaciones	Contador
6	Impresión de reportes conciliación y asientos registrados	Contador
7	Archivar los reportes emitidos en forma cronológica	Contador

**3.1.8.5. Diagrama de procedimiento de Apertura, Reposición y Cierre de Caja Chica (hoja 3)**



**FUENTE:** Investigación Directa

**ELABORACION:** La Autora

## **PROCEDIMIENTO DE APERTURA, REPOSICIÓN Y CIERRE DE CAJA CHICA**

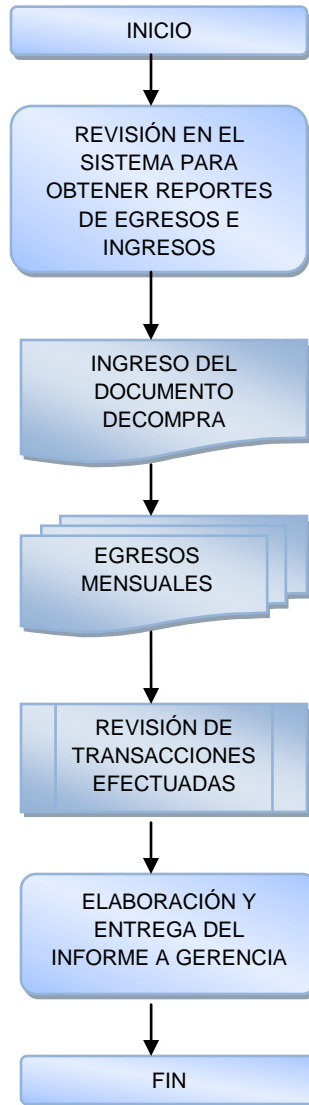
**OBJETIVO:** Establecer los procedimientos para apertura, reposición y cierre de los fondos asignados en caja chica.

**ALCANCE:** Acciones administrativas de la cooperativa.

**RESPONSABLE:** Contador-Gerente

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Establecer el responsable del fondo	Gerente
2	Solicitar la apertura del fondo de Caja Chica y determinar el monto de acuerdo a las necesidades de la cooperativa	Contador
3	Realizar arqueos sorpresivos de Caja Chica	Contador
4	Revisar que los documentos de los gastos efectuados cumplan con los requisitos de ley al momento del arqueo	Contador
5	Elaborar el informe de uso de fondos de Caja Chica con sus debidos respaldos	Contador
6	Revisar el informe y enviar a gerencia para su aprobación y reposición	Contador
7	Solicitar la reposición de Caja Chica	Contador
8	Recibir la reposición del fondo de Caja Chica	Contador
9	Archivar los documentos del proceso	Contador

**3.1.8.6. Diagrama de procedimiento de Elaboración de Reportes de Ingresos y Gastos del mes (hoja 4)**



**FUENTE:** Investigación Directa

**ELABORACION:** La Autora

## **PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE REPORTES DE INGRESOS Y GASTOS DEL MES**

**OBJETIVO:** Entregar información y reportes de ingresos y egresos mensuales.

**ALCANCE:** Elaboración y entrega de información y reportes mensuales.

**RESPONSABLE:** Contador-Gerente

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Revisión del sistema para obtener reportes de egresos e ingresos	Contador
2	Revisar transacciones efectuadas	Contador
3	Elaboración del informe	Contador
4	Entrega del informe a gerencia para su revisión	Contador y Gerente

### **3.1.9. Normativas Administrativas**

## **REGLAMENTO DEL MANUAL DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**

### **CAPITULO I**

#### **DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN DEL PRESENTE REGLAMENTO**

**ART 1.-**El Manual de Control Interno a los procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.

**ART 2.-**El presente Reglamento de Control Interno regula las obligaciones Socios, Directiva y Empleados de la Cooperativa San Miguel de Ibarra así mismo los controles que deben existir en todas sus áreas, dependencias, departamentos,

**ART 3.-** Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

### **CAPITULO II**

#### **DE LA ADMISIÓN Y REQUISITOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL**

**ART 4.-** La admisión de trabajadores es potestativa de la administración debiendo el o la aspirante proporcionar en la hoja de vida, de manera clara y

veras, obligatoria y finalmente todos los datos que les sean requeridos, a fin de hacerlos constar en el Registro que para el efecto lleva la empresa.

Tales requisitos entre otros, son los siguientes:

1. Nombre y apellidos completos, edad, estado civil, profesión u ocupación, nacionalidad, dirección domiciliaria y cargas familiares. Para el caso de que sea contratado, estas últimas podrán ser alegadas por el trabajador previo la presentación de la documentación que las acredite legalmente como tales.
2. Cedula de Ciudadanía o de entidad, según el caso, certificado de votación, carnet de afiliación al IESS, SI LO TUVIERE. La presentación de la libreta militar o su equivalente.
3. Ser mayor de edad y encontrarse en goce de los derechos ciudadanos.
4. Presentar certificados de trabajo, solvencia laboral, certificado de antecedentes personales, y según lo requiera la empresa, de competencia o de experiencia ocupacional y profesional.

Si después de haber adquirido la calidad del trabajador se descubriere falsedades o alteraciones en los datos o documentos presentados, el que incurriere en tal evento será separado inmediatamente de la empresa, el tenor dispuesto en el numeral segundo del Art.36 del Código de Trabajo que dice. CAUSAS PARA LA TERMINACIÓN DE ESTOS CONTRATOS en concordancia con lo dispuesto en el numeral 12 del Art. 25 del presente reglamento.

**ART 5.-** Como norma general todo trabajador que ingrese por primera vez a prestar sus servicios en la cooperativa, deberá suscribir un contrato de trabajo con inclusión de un periodo de prueba hasta de 90 días, al tenor de lo prescrito en el Art. 15 del Código de Trabajo salvo el caso que se trate de labores que por su naturaleza ocasional, eventual, temporal, precaria o

extraordinaria, así como también los de obra cierta y aquellos que hagan referencia a labores de tipo técnico o profesional.

Quienes bajo cualquier modalidad contractual de naturaleza laboral hayan prestado servicios en el pasado para la cooperativa reingresen, deberán igualmente suscribir un contrato trabajo, a tiempo fijo o tiempo indefinido, pero según cláusulas de prueba y se consideran trabajadores a prueba solo a partir del primer día del segundo año continuo de servicio, computando dicho tiempo de servicio desde la fecha de su nuevo ingreso.

**ART 6.-** Los trabajadores que fueren contratados en calidad de empleados, se ceñirán en la realización de sus ocupaciones a lo determinado en su respectivo contrato.

**ART 7.-** Cuando un trabajador ingrese a laborar por primera vez, la determinación o asignación del lugar, sección o dependencia en la que prestara sus servicios, quedara a criterio exclusivo de la administración.

### **CAPITULO III**

#### **DEL CUMPLIMIENTO DE LAS JORNADAS DE TRABAJO Y DE OTRAS NORMAS RELATIVAS A LOS TURNOS, EJECUCIÓN Y PAGO DE REMUNERACIONES Y SOBRE TIEMPO**

**ART 8.-** Los horarios y turnos de trabajo serán los que cada caso estipule la administración, sin perjuicio de la cooperativa, según sus necesidades, puede mantener o cambiar los horarios de trabajo para el sector del trabajo que necesitare ajustes.

Si se labora en turnos rotativos, al finalizar los mismos, los trabajadores procuraran no abandonar sus puestos de trabajo mientras el reemplazante no se encuentre presente.



Cuando el trabajador entrante no llegue a la hora de iniciar la respectiva jornada diaria, y el trabajador saliente no vaya a doblar el turno, este deberá comunicar el particular a su superior a fin de que este tome las medidas correspondientes.

**ART 9.-** Todo trabajador saliente de turno deberá poner al corriente a su compañero entrante cualquier anomalía o irregularidad que hubiere observado en el área o sección en la cual labora.

Aquel trabajador que no cumpla con esta obligación será amonestado por escrito.

**ART 10.-** Todo trabajador está en la obligación de registrar con el jefe de área el control de tiempo, tanto de ingreso como la salida de sus labores diarias.

**ART 11.-** Queda terminantemente prohibido laborar horas suplementarias y/o extraordinarias sin previa autorización por la Gerente Propietaria.

**ART 12.-** Las remuneraciones se calcularán de acuerdo a los tiempos de trabajo registrado en los sistemas de control de tiempo, previa verificación por tabla por parte de Gerencia.

**ART 13.-** De las remuneraciones se deducirán todos los descuentos y retenciones dispuestas por la Ley, así como también los descuentos expresamente autorizados por el trabajador.

Las remuneraciones se pagarán directamente al trabajador o a la persona que estuviere expresamente autorizada por escrito por aquel para percibir su remuneración

**ART 14.-** La cooperativa pagará las remuneraciones de sus trabajadores en forma individual, con sus respectivo rol de pagos, en el que consta: nombre del trabajador, valor percibido, periodo al que corresponde el pago,

deducciones por aporte individual al (IESS), prestamos o anticipos, así como también otros rubros que deba constar y que legalmente pueda o deba deducirse. Al último constara el saldo neto o el haber final al que tenga derecho el trabajador.

**ART 15.-** Cuando un trabajador no esté conforme con una liquidación de pago de cualquier concepto, podrá expresar su disconformidad, reclamo o queja en el mismo momento de recibirla, en cuyo caso dejará constancia del particular del mismo que afirmase.

## **CAPITULO IV**

### **DE LAS FALTAS DE SUS CLASES Y SANCIONES**

**ART 16.-** Para la aplicación de las sanciones, las transgresiones el presente Reglamento Interno se divide en dos grupos, así: FALTAS LEVES Y FALTAS GRAVES, en concordancia con lo dispuesto en los siguientes Artículos.

**ART 17.-** Para los efectos de este reglamento se consideran como faltas leves, todas las transgresiones a las obligaciones que tienen los trabajadores según lo dispuesto en el Código de Trabajo en general, y de manera específica, a las prescriptas en los Art.45 que dice: "OBLIGACIONES DEL TRABAJADOR", de dicho cuerpo de leyes, y demás a las siguientes:

1. No ejecutar el trabajo en los términos del Contrato, con la intensidad, cuidado, esmero apropiados, en forma, tiempo lugar convenido.
2. No restituir al empleador los materiales no usados y no conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de estos objetos, ni de lo ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni proveniente de mala calidad o defectuosa construcción.
3. No trabajar por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aun en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o de la fábrica.

4. No dar aviso previo a los Jefes de Área cuando por causa justa faltare al trabajo, de no poder hacerlo por cualquier causa debidamente justificada deberá hacerlo en las siguientes 24 horas laborables.
5. No cumplir con las jornadas, horarios y turnos de trabajo establecidos, debiendo registrar con el jefe de área su entrada y salida de acuerdo con las disposiciones establecidas en la fábrica, y no concurrir puntualmente al trabajo.
6. No encontrarse en disposición de iniciar el trabajo, en el lugar respectivo.
7. Dentro de la jornada diaria de labor, trabajar con pérdidas innecesarias de tiempo.
8. Cuando en la ejecución del trabajo se presentara fallas o cualquier dificultad grave que no pueda ser buscada por el personal encargado de efectuar el trabajo.
9. Utilizar sin consentimiento el servicio telefónico, internet, copias, para fines ajenos para las actividades del trabajo que ocasionan la mala atención al público.

**ART 18.-** Las faltas leves a las que se hacen referencia en el Art. Que antecede, serán sancionadas con una multa determinada por los jefes del área. El acometimiento dentro de un mismo periodo mensual de tres faltas leves por facultad la cooperativa para solicitar el correspondiente visto bueno, ante sus superiores o el Inspector de Trabajo si fuera necesario.

**ART 19.-** Toda falta leve prescribe en un mes, por lo tanto para efecto de solicitar visto bueno, la fábrica considerara como no cometidas las faltas leves que hayan ocurrido en un periodo anterior a un mes contado hacia atrás desde la fecha de la comisión de una falta leve.

**ART 20.-** Las multas a las que hubiere lugar de aplicación de los prescripto en el presente Reglamento Interno de Trabajo, serán aplicadas por los jefes de área de la fábrica, o quien hiciere sus veces, quienes en su caso dispondrán el cobro de la multa mediante retención de la remuneración del trabajador.

**ART 21.-** Si un trabajador cometiere cualquiera de las faltas graves establecidas como tales en este Reglamento Interno, serán sancionadas con la separación del servicio, previo el trámite administrativo de visto bueno solicitado ante las competentes autoridades de trabajo.

## **CAPITULO V**

### **CONTROL DE CALIDAD Y PRECIOS**

**ART 22.-** El transporte terrestre de personas o bienes responderá a las condiciones de responsabilidad, universalidad, accesibilidad, comodidad, continuidad, seguridad, calidad, y tarifas equitativas

**ART 23.-** Para tener de forma más eficiente la ejecución de las actividades operativas de la Cooperativa, minimizando de esta forma el tiempo de espera de los pasajeros.

Mediante el Rastreo Satelital se controlara lo siguiente:

- a) Control de rutas asignadas a las líneas de las cooperativas.
- b) Control de recaudaciones y distribución de ganancias.
- c) Control de las unidades de la cooperativa.
- d) Conductores designados a las unidades.
- e) Número de pasajeros que usan el servicio.
- f) Control de tarifas aplicadas.
- g) Orden de salida de las unidades.
- h) Legibilidad de la información.
- i) Organización de la información.
- j) Disponibilidad de la información en tiempo real.
- k) Disminuir la carga de trabajo.
- l) Seguridad de la información.
- m) Flexibilidad en el Sistema.

**ART 24.-** El chofer responsable del vehículo, verificará a diario si la unidad en la cual presta sus servicios se encuentre en perfecto estado para brindar un servicio correcto a la ciudadanía.

**ART 25.-** Registrar correctamente las Entradas y Salidas de Stock de Repuestos:

- a) Compras y Devoluciones a Proveedores.
- b) Inventarios Valorizados de Artículos.
- c) Artículos Consumidos por cada unidad.
- d) Compra de Neumáticos a Proveedores.

**ART 26.-** La cooperativa en caso de accidentes de tránsito se hará responsable de los gastos en su totalidad con el peatón, siempre que se demuestre su responsabilidad; y en caso de existir daños a terceros deberá cubrir con su responsabilidad.

## **CAPITULO VI**

### **DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS CONTABLES Y FINANCIEROS**

**ART 27.-** El objetivo de esta norma es prescribir las bases de presentación de Estados Financieros de propósito general, para asegurar la comparabilidad con los Estados Financieros de períodos anteriores:

- a) Esta norma es aplicable a todos los Estados Financieros preparados de acuerdo a las NEC.
- b) Los Estados financieros de propósito general tienen por objeto proporcionar información a los usuarios que no están en posición de requerir informes.

**ART 28.-** Los Estados Financieros son de presentación financiera del período para proveer información, para un amplio rango de usuarios en la

toma de decisiones económicas. Este fin se lleva a cabo con la información relacionada a la empresa de:

- a) Activos
- b) Pasivos
- c) Patrimonio
- d) Ingresos y gastos incluyendo ganancias y pérdidas.
- e) Flujos de efectivo

**Art 29.-** Presentación razonable y cumplimiento con las normas ecuatorianas de contabilidad;

- a) La presentación de los Estados debe ser razonable con relación a la posición financiera, esto se dará cuando las NEC son aplicadas apropiadamente.
- b) Los Estados que cumplen con las NEC reflejan su aplicación y estos no deben ser descritos como si cumplieran con las NEC, a menos que cumplan con todos sus requerimientos
- c) Los tratamientos contables inapropiados no se ratifica, no se justifica por las políticas contables.
- d) En diversas circunstancias especiales la gerencia especifica que el cumplimiento con su requerimiento en una norma podrá llevar a conducciones erróneas para lograr una presentación razonable, una empresa debe revelar:
- e) Gerencia ha cumplido que los estados presentan razonablemente la posición financiera.
- f) Cumplimiento de aspectos importantes de la NEC.
- g) La naturaleza de la desviación incluyendo la razón por la que ese tratamiento podría llevar a conclusiones erróneas.
- h) Los impactos financieros de las desviaciones en la utilidad o pérdidas netas activos, pasivos, patrimonio, y flujos de efectivo de la empresa.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS DE IMPACTOS

#### 4.1 Matriz de Análisis de Impactos

La aplicación de la investigación en la Cooperativa San Miguel de Ibarra será analizada mediante los siguientes impactos los mismos que serán valorados a través del siguiente matriz:

POSITIVO		NO HAY IMPACTO	NEGATIVO	
1	Bajo	0	-1	Bajo
2	Medio	0	-2	Medio
3	Alto	0	-3	Alto

Elaborado por: La Autora

#### 4.2 Análisis de Impactos

##### 4.1.1 Impacto Social

Este documento contribuirá para que de forma eficiente se consolide la Cooperativa de transportes San Miguel de Ibarra en una fuente de recursos económicos para los socios y para todas las personas que de esta institución dependen (empleados, choferes y artesanos que trabajan con el gremio) por lo que queda demostrado su contribución al desarrollo socioeconómico de este sector de la población.

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	3	2	1	0	-1	-2	-3
Servicio de Buena calidad	x						
Cumple con la necesidad de la ciudadanía Ibarreña		x					
Ambiente laboral		x					
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>					

Elaborado por: La Autora

### **Análisis:**

El resultado del impacto sobre los indicadores que intervienen es de 2.33 y se obtuvo de una división  $7/3 = 2.33$ . En consecuencia es un Impacto Medio Positivo a continuación se detalla cada uno de los indicadores con su respectiva valoración:

- **Servicio de buena calidad**

Con el implemento del Reglamento Interno a la cooperativa el servicio que esta presta será mejor ya que se controlara a cada unidad evitando un congestionamiento y aglomeramiento de vehículos en la ciudad.

- **Cumple con la necesidad de la ciudadanía Ibarreña**

Al adecuar las unidades y cumplir con todos los requisitos que exigen el ente regulador que es el Municipio se estaría cumpliendo con las necesidades de sus usuarios y a la vez brindando un servicio de mejor calidad.

- **Ambiente laboral**

Es un factor que tiene una gran incidencia en el desempeño del trabajador, un bajo rendimiento de los trabajadores y de los socios o



choferes que prestan sus servicios a la Cooperativa puede afectaren el rendimiento de la misma.

#### 4.1.2 Impacto Educativo

Porque a través de este manual se va a brindar la información correcta y necesaria para que se lleve una eficaz administración a las futuras generaciones de contadores y administradores que se educarán mediante este documento, lo que quiere decir que el mismo tiene un carácter de enseñanza, aprendizaje y de fuente de información.

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	3	2	1	0	-1	-2	-3
Fuente de Información	x						
Mejor comprensión a quienes lo utilizan	x						
Correcta Utilización de un Manual de Control Interno	x						
<b>Total</b>	<b>3</b>						

Elaborado por: La Autora

#### Análisis

El resultado del impacto sobre los indicadores que intervienen es de 3 y se obtuvo de una división  $9/3=3$ . En consecuencia es un Impacto Alto Positivo a continuación se detalla cada uno de los indicadores con su respectiva valoración:

- **Fuente de información**

Al elaborar este Manual será de gran ayuda ya que aquí se indica detalladamente las funciones; derechos y responsabilidades a las cuales están sometidos ya sean socios, empleados y directivos.

- **Mejor comprensión a quienes lo utilizan**

Será de gran ayuda para las nuevas generaciones de estudiantes ya que ayudara a comprender de mejor manera como va estructurado un Manual de Control Interno y será guía importante para elaborar nuevos trabajos de grado.

- **Correcta utilización de un Manual de Control Interno**

Este ejemplar fue realizado de la manera más correcta y explicativa para que sea entendible y pueda servir de guía para que mejore el control interno de la Cooperativa y así puedan alcanzar de mejor manera los objetivos planteados.

#### 4.1.3 Impacto Económico

Será de gran beneficio para la institución poder contar con un documento que será la guía para el correcto manejo de la información contable económica y financiera y además se contará con los controles necesarios para que toda la información sea manejada de forma eficaz.

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	3	2	1	0	-1	-2	-3
Mejora de la calidad con el manejo del departamento de Contabilidad	x						
Rentabilidad	x						
La Unión entre rutas con la Cooperativa 28 de Septiembre		x					

sirven para beneficio de las utilidades a cada socios							
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>2</b>					

Elaborado por: La Autora

**Análisis:**

El resultado del impacto sobre los indicadores que intervienen es de 2.67 y se obtuvo de una división  $8/3= 3$ . En consecuencia es un Impacto Alto Positivo a continuación se detalla cada uno de los indicadores con su respectiva valoración:

- **Mejora de la calidad con el manejo del departamento de Contabilidad**

A través de la elaboración del manual el Departamento de Contabilidad tendrá una guía de gran ayuda para manejar de manera correcta el dinero que ingresa día a día y tener un bajo error en el manejo del mismo.

- **Rentabilidad**

Con la propuesta se define optimizar recursos y reducir costos innecesarios, para ser reflejado el desempeño de los empleados y sobre todo el incremento de las utilidades que genera la cooperativa y el Autoservicio que fue adquirido para brindar mayores beneficios a los socios.

- **Asociación con la Cooperativa 28 de Septiembre ayudara a mejorar las utilidades a los socios**

Con este nuevo sistema de asociación entre las diferentes rutas que cada cooperativa brinda a la ciudadanía ha mejorado de manera positiva la utilidad diaria de cada unidad y a la vez a beneficiado a la ciudadanía reduciendo la congestión y tráfico en la ciudad.

#### 4.1.4. Impacto Ético

Es importante realizar y además demostrar a este conglomerado humano que forma parte de esta institución que los recursos económicos humanos logísticos y de diversa índole han sido administrados con absoluta transparencia, demostrando ética y profesionalismo.

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	3	2	1	0	-1	-2	-3
Responsabilidad		x					
Profesionalismo					x		
Transparencia	x						
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>			<b>-1</b>		

Elaborado por: La Autora

#### Análisis:

El resultado del impacto sobre los indicadores que intervienen es de 1.33 y se obtuvo de una división  $4/3= 1.33$ . En consecuencia es un Impacto Bajo Positivo a continuación se detalla cada uno de los indicadores con su respectiva valoración:

- **Responsabilidad**

La responsabilidad que tiene cada empleado, directivo y trabajador en Buena ya que no están acoplados a un manual interno, pero con esta propuesta se trata de mejorar todo para llevar la Cooperativa de mejor manera y alcanzar con todos los objetivos trazados.

- **Profesionalismo**

Tiene un nivel bajo negativo porque no todos los empleados son profesionales aun peor los directivos es por eso que en la propuesta

se explica e indica requisitos para poder ocupar cualquier cargo y así evitar errores en el desempeño y funciones que se les son encomendados.

- **Transparencia**

Pese a que no poseen un nivel de profesionalismo bueno cada departamento responde con transparencia a sus funciones y todo está debidamente respaldado.

#### 4.1.5. Impacto General

INDICADORES	NIVEL DE IMPACTOS						
	3	2	1	0	-1	-2	-3
Impacto Social		x					
Impacto Educativo	x						
Impacto Económico	x						
Impacto Ético			x				
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>1</b>				

Elaborado por: La Autora

El resultado del impacto sobre los indicadores que intervienen es de 2.25 y se obtuvo de una división  $9/4 = 2.25$ . En consecuencia es un Impacto Medio Positivo.

#### **Análisis:**

Con la implantación de un Manual de Control Interno a los Procesos Administrativos en la cooperativa San Miguel tiene un nivel de impacto medio positivo ya que todo el personal que presta sus servicios aquí será beneficiado directamente en el aspecto social, educativo, económico y ético, siendo una base fundamental para iniciar y mejorar la organización en su labor diaria.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber culminado con todo el proceso de investigación, que ha permitido la formulación del Manual de Control Interno a los Procesos Administrativos para la Cooperativa San Miguel de Ibarra, se han cumplido con todos los objetivos de la investigación, logros y hallazgos que se resumen en las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **CONCLUSIONES:**

- ✓ Después de analizar el diagnóstico situacional en la cooperativa San Miguel de Ibarra a través de las encuestas, entrevistas y el FODA llegamos a la conclusión de que dentro de la cooperativa existen varias falencias con respecto al desempeño; tanto de directivos, como de empleados lo cual no ayuda a cumplir adecuadamente con las metas que desean alcanzar.
- ✓ Al investigar en libros, internet y demás fuentes de información se pudo obtener la información necesaria para poder estructurar correctamente el Manual de Control Interno y así evitar errores al momento de su presentación.
- ✓ Para obtener una mayor efectividad y eficacia dentro de la cooperativa San Miguel de Ibarra, el Manual fue estructurado acorde a la necesidad que tiene cada departamento y así establecer correctamente las responsabilidades y obligaciones que tienen en los mismos, para de esta manera lograr alcanzar con los objetivos que son trazados para cumplir sus metas.

- ✓ Con la implantación del Manual en la cooperativa los impactos serán positivos en el ámbito social, educativo, económico y ético, siendo beneficioso no solo para la imagen de la cooperativa, sino también para todo el personal que labora día a día en la misma.

## **RECOMENDACIONES:**

- ✓ Para evitar que sigan existiendo falencias dentro de la cooperativa es necesario implementar este documento en el cual se especifica el control que se da a cada departamento y las responsabilidades de cada una de las autoridades para de esta manera alcanzar los objetivos trazados.
- ✓ Para mantener actualizado este documento es recomendable utilizar documentos e información que se encuentre al día y así evitar que el Manual quede desactualizado.
- ✓ El Manual de Control Interno a los Procedimientos Administrativos es una guía práctica para que cada empleado mantenga coordinadas las actividades a realizar con la finalidad de reducir los tiempos, haciendo que se cumplan con uno de los objetivos fijados por la Gerencia. Con éste instrumento administrativo, la cooperativa contará con una herramienta esencial que cuenta con los perfiles apropiados que los aspirantes deberían cumplir para cada puesto, así también con la experiencia que debe tener al momento de su contratación.
- ✓ Una vez puesto en marcha este documento se recomienda mantener un control adecuado sobre el ámbito social, educativo, económico y ético para comparar el grado de beneficio que cada uno de estos ha de proporcionar a la cooperativa.

## BIBLIOGRAFÍA

BLACK, Hitt, (2009), Administración; Editorial Pearson Educación; Novena edición; México

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, (2009), Normas De Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongan de Recursos Públicos

FRANKLIN, Enriquez(2009). Organización de Empresas; Editorial Graw Hill Interamericana; México

HERRERA, Haroldo, (2008) Importancia de los Manuales Administrativos, tercera Edición

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (2007). Elementos de Administración Un Enfoque Internacional; Editorial Mc Graw Hill; Séptima Edición; México.

MANTILLA, Samuel, (2009) Auditoría del Control Interno, Cuarta Edición

OLCESE, Aldo (2008), Manual de la Empresa Responsable y Sostenible; Mc Graw Hill Interamericana de Edición; España



## LINCOGRAFÍA

<http://www.caf.org.uy>

<http://www.gestiopolis.com/canales8/ht>

<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/proceso-administrativo>

<http://www.mailxmail.com/curso-control-contable/sistemas-control-intemo>

<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse90.html>

<http://www.monografias.com/trabajos12/proadm/proadm.shtml>

<http://wikipedia.org/wiki/Manual-de-Procedimientos>

<http://www.mercadotendencias.com/informe-coso-limitaciones-del-control-interno>

[www.monografias.com>AdministraciónyFinanzas](http://www.monografias.com>AdministraciónyFinanzas)

[www.monografias.com>Normas/Ecuadorianas/Contabilidad](http://www.monografias.com>Normas/Ecuadorianas/Contabilidad)

[www.ley.trabajo.codigo](http://www.ley.trabajo.codigo)

# **ANEXOS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA A SOCIOS**

**OBJETIVO:** Diseñar un Manual de Control Interno para la “Cooperativa San Miguel de Ibarra”, utilizando los recursos necesarios para su elaboración, para de esta manera obtener un adecuado manejo de los procesos administrativos.

- ✓ Lea cada pregunta detenidamente antes de responder
- ✓ Señale con una X en el lugar correspondiente a su respuesta
- ✓ La encuesta es anónima y confidencial para garantizar la veracidad de la información.

**CUESTIONARIO:**

1.- ¿Cree que la coordinación interna de la Cooperativa es?:

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

2.- ¿Qué aspectos cree Usted que deberían tomarse en cuenta para mejorar el desarrollo y fortalecimiento de la Cooperativa?

- Planificación
- Organización
- Coordinación
- Control
- Comunicación
- Dirección
- Otros ¿Cuál? .....

3.- ¿Usted está de acuerdo con los directivos que conforman los organismos de la Cooperativa?

- Muy satisfactoriamente
- Medianamente
- Regular

4.- ¿Como considera usted el nivel de comunicación entre directivos y empleados?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

5.- ¿Cómo considera usted el nivel de comunicación entre directivos y socios?

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

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

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

7.- ¿Está de acuerdo con el porcentaje de los beneficios que se le da a usted cada año de la utilidad que la Cooperativa genera?

- Muy satisfactoriamente
- Medianamente
- Regular

**DATOS TÉCNICOS:**

Género del Encuestado..... Edad: .....

Nivel de Instrucción: .....

Tiempo de servicio en la Cooperativa: .....

**OBSERVACIONES:**

.....  
.....  
.....

ENCUESTADOR(A): .....

FECHA: .....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

**ENCUESTA A EMPLEADOS**

**OBJETIVO:** Diseñar un Manual de Control Interno para la “Cooperativa San Miguel de Ibarra”, utilizando los recursos necesarios para su elaboración, para de esta manera obtener un adecuado manejo de los procesos administrativos.

- ✓ Lea cada pregunta detenidamente antes de responder
- ✓ Señale con una X en el lugar correspondiente a su respuesta
- ✓ La encuesta es anónima y confidencial para garantizar la veracidad de la información.

**CUESTIONARIO:**

1.- ¿Considera usted que los procesos administrativos en la Cooperativa San Miguel de Ibarra son ordenados?

- Muy Bueno
- Bueno
- Malo
- Regular

2.- ¿La asignación de obligaciones y responsabilidades es acorde con el cargo de cada empleado?

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

3.- Cree que la coordinación interna de la Empresa es:

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

4.- ¿Estaría de acuerdo que se implemente el Manual de Control Interno en la Cooperativa para optimizar los procesos administrativos?

- Si
- No

5.- ¿Considera usted que el Manual de Control de Interno ayudará a mejorar la toma de decisiones en la Cooperativa?

- Muy considerablemente
- Medianamente
- Poco

6.- ¿Considera usted que el Manual de Control de Interno ayudará a mejorar la eficiencia y la eficacia en la administración de la Cooperativa?

- Muy satisfactoriamente
- Medianamente
- Bajo

**DATOS TÉCNICOS:**

Género del Encuestado..... Edad: .....

Nivel de Instrucción.....

Tiempo de servicio en la Cooperativa: .....

**OBSERVACIONES:**

.....  
.....  
.....

ENCUESTADOR(A): .....

FECHA: .....

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

**TEMA DE INVESTIGACIÓN:**

**“MANUAL DE CONTROL INTERNO A LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS  
EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE TERRESTRE PÚBLICO URBANO  
DE PASAJEROS EN BUSES SAN MIGUEL DE IBARRA”**

**ENTREVISTA DIRECTIVOS**

**NOMBRE:**

**CARGO:**

**FECHA:**

**CUESTIONARIO:**

1.- ¿Nos podría indicar cuál es la Misión y Visión de la Cooperativa San Miguel de barra?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

2.- ¿Por qué cree Usted que es necesario un Manual de Control Interno a los Procesos Administrativos?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3.- ¿Nos podría indicar los principales controles que se realizan en el Departamento de Contabilidad?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.- ¿Cómo describe el grado de comunicación entre Ud. y sus empleados?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

5.- ¿Por qué razones es importante un plan de actividades diarias para el Departamento de Contabilidad?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

6.- ¿Posee un indicador de gestión (flujo de caja, presupuestos.) de las actividades del departamento?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**Gracias**



# UNIDADES



# AUTOSERVICIO



# SEDE COOPERATIVA

