



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

TRABAJO DE GRADO

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
BASADO EN EL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE DE LA CIUDAD DE IBARRA.

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERAS EN
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.**

AUTORAS: DANIELA M. Canacúan C.
ANA G, Reyes Y.

DIRECTOR: Dr. CPA LARA V, Eduardo. Msc.

IBARRA, ENERO DEL 2014

RESUMEN EJECUTIVO

La realización del presente proyecto Modelo de Auditoría de Gestión basado en el Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” de la ciudad de Ibarra, permitió mediante el desarrollo establecer un mejoramiento en las actividades y funciones que realizan con eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología; logrando mantener un desempeño adecuado en cada una de las actividades que realiza la Cooperativa; planteando mejoras tendientes a brindar un servicio de calidad a la ciudadanía y una apropiada atención al usuario, optimizando los recursos institucionales, el grado cumpliendo de las estrategias y metas implementadas al menor costo posible y en el tiempo establecido. Dentro del estudio realizado se logró determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a través de la aplicación de técnicas de auditoría como la entrevista y la encuesta, las mismas que permiten recopilar información necesaria para que sea tomada en el desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión, los mismos que sirvieron como base para el desarrollo de un modelo de programa de auditoría. Para medir el desempeño de la gestión administrativa, económica y financiera se ha diseñado indicadores de gestión los mismos que permitirán evaluar el trabajo que realizan los directivos y empleados de la Cooperativa a través de los resultados obtenidos. Los impactos del modelo se realizaron en los siguientes aspectos: administrativo, económico, social y ambiental, demostrando los resultados obtenidos al aplicar el presente trabajo.

SUMMARY

The fulfillment of this Project Management Auditing Model based in a strategic plan for the Cooperativa de Transportes “28 de Septiembre” from Ibarra, It will let to have an improvement in different activities and duties that they usually do with efficiency, effectiveness, economy, ethics and ecology, trying to have a right performance in each activity that the cooperative does, focusing in the improvements aimed to provide quality service to people with an appropriate customer service, optimizing the institutional resources, the fulfilling goals` degree, with the lowest cost and on time. Through the study, which was done we could determine the strengths, weaknesses and opportunities, using some auditing techniques such as the interview, the survey because they allow us to get important information in order to be taken in the development of Management Auditing Model. They were so useful for developing an auditing model program, in order to measure the administrative performance, economic and financial, we have design management indicators which will evaluate the work done by the staff of this cooperative, through the results received were conducted to the following aspects: administrative, economic, social and environmental, showing the results achieved to apply the present work.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, CANACUÁN CANGÁS DANIELA MARIBEL, con cédula de ciudadanía N° 040187454-0 y REYES YÉPEZ ANA GABRIELA, con cédula de ciudadanía N° 100317889-2, declaramos bajo juramento que las ideas, conceptos, procedimientos resultados vertidos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de las autoras, cabe recalcar que se ha respetado las diferentes fuentes de información mencionando las citas de autores correspondientes.

Canacúan Daniela

C.C. 0401874540

Reyes Ana G.

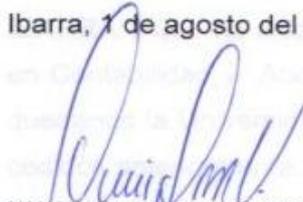
C.C. 1003178892



INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

En calidad de Director del trabajo de grado, presentado por las señoritas Canacúan Cangás Daniela Maribel y Reyes Yépez Ana Gabriela, cuyo tema es titulado **“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN BASADO EN EL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE DE LA CIUDAD DE IBARRA”**. Doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

Ibarra, 1 de agosto del 2013


.....
Dr. CPA Eduardo Lara V. Msc.
C.C. 100074831-7
DIRECTOR


Canacúan Daniela
C.C. 2401274540


Reyes Ana G
C.C. 1003178892

Ibarra, a las 27 días del mes de agosto del 2014



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

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

Nosotras, CANACUÁN CANGÁS DANIELA MARIBEL, con cédula de ciudadanía N° 040187454-0 y REYES YÉPEZ ANA GABRIELA, con cédula de ciudadanía N° 100317889-2, manifestamos la voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículos 4,5,6 en calidad de autoras del trabajo grado denominado: **“MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN BASADO EN EL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA 28 DE SEPTIEMBRE DE LA CIUDAD DE IBARRA”**, que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría C.P.A. en la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En nuestra condición de autoras nos reservamos los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribimos este documento en el momento que hacemos la entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

NOMBRES	Canacuán Cangás Daniela Maribel	
DIRECCIÓN	Carchi, Mont. for. San Gabriel, Santa Clara, calle Los Andes y Pichincha	
E-MAIL	 canacuandani@utn.edu.ec	
TELÉFONO	0927-445	TELÉFONO MÓVIL
	Canacuán Daniela C.C. 0401874540	 Reyes Ana G C.C. 1003178892

Ibarra, a los 29 días del mes de enero del 2014



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
AUTORIZACIÓN DEL 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 dejamos sentada nuestra voluntad de participar en este proyecto, para lo cual ponemos a disposición de la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO 1			
CÉDULA DE CIUDADANÍA	040187454-0		
APELLIDOS Y NOMBRES	CanacuánCangás Daniela Maribel		
DIRECCIÓN	Carchi, Montufar, San Gabriel, Santa Clara, calle Los Andes y Pichincha		
E-MAIL	danielita199136@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO	(06)2292-445	TELÉFONO MÓVIL	0980382292

DATOS DE CONTACTO 2			
CÉDULA DE CIUDADANÍA	100317889-2		
APELLIDOS Y NOMBRES	Reyes Yépez Ana Gabriela		
DIRECCIÓN	Imbabura, Ibarra, Caranqui, El Ejido de Caranqui, Av. Los Galeanos		
E-MAIL	gabyani_jb@hotmail.com		
TELÉFONO FIJO		TELÉFONO MÓVIL	0991934256

DATOS DE LA OBRA		
TÍTULO	Modelo de Auditoría de Gestión basado en el Plan Estratégico para la Cooperativa “28 de Septiembre” de la ciudad de Ibarra	
AUTORAS	Canacuán Cangás Daniela Maribel Reyes Yépez Ana Gabriela	
FECHA	enero del 2014	
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO		
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/>	POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA	INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A.	
DIRECTOR	Dr. C.P.A. Eduardo Lara V. Msc.	

2. AUTORIZACIÓN DEL USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD

Nosotras, CANACUÁN CANGÁS DANIELA MARIBEL, con cédula de ciudadanía N° 040187454-0 y REYES YÉPEZ ANA GABRIELA, con cédula de ciudadanía N° 100317889-2, en calidad de autoras y titulares de los derechos patrimoniales de la obra o trabajo de grado descrito

anteriormente, hacemos la entrega del ejemplar respectivo en formato digital y autorizamos 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, para aplicar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión; en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

3. CONSTANCIAS

Las autoras manifestamos que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derecho de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y son las titulares de los derechos patrimoniales, por lo que asumen la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrán en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 29 días del mes de enero del 2014.

LAS AUTORAS

Canacúan Daniela

C.C: 040187454-0

Reyes Ana G.

C.C: 100317889-2

Ing. Betty Chávez

JEFE BIBLIOTECA

DEDICATORIA

A Dios, quien me dio la fortaleza necesaria para salir siempre adelante a pesar de las dificultades, por colocarme en el mejor camino, iluminando cada momento de obscuridad y por darme la salud y esperanza para terminar este trabajo.

A mis padres Pedro Canacuán y Olga Cangás, quienes no dudaron en ningún momento para ofrecerme su apoyo, que han velado por mi bienestar y educación siendo mi guía en todo momento, quienes con su presencia y ejemplo me han enseñado a enfrentar todas las barreras que en la vida se presentan. Los amos, para ustedes este logro y todos los que aún me faltan por alcanzar, este solo es el comienzo de una vida llena de éxitos.

A mis hermanos, por acompañarme en esta etapa de mi vida, gracias por su apoyo, cariño y comprensión.

A todos y cada una de las personas que de diferente manera han sido pilares en mi vida.

Daniela

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad de vivir y permitir que todos mis sueños se cumplan.

A mi Padre, aunque se fue de mi lado siempre te tengo presente en mi mente y corazón y sé que desde el cielo iluminas día a día mi camino, siendo mi fuente de inspiración, motivación y superación para cumplir con mis metas propuestas.

A mi Madre, quien en mi adolescencia tomo el rol de padre y madre; apoyándome en los buenos y malos momentos que he tenido en el transcurso de mi vida estudiantil, quien ha sido mi pilar principal para mi superación diaria brindándome su amor incondicional.

A mis hermanas gracias por estar conmigo dándome palabras de aliento y brindarme su confianza y apoyo para culminar mi carrera profesional.

A toda mi familia quienes siempre me apoyaron incondicionalmente en los duros momentos de mi vida, apoyándome, aconsejándome siempre haciendo de mí una persona de bien.

Anita

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarnos la oportunidad de cumplir con uno de los principales objetivos planteados en nuestra vida universitaria, guiándonos siempre por un camino de sabiduría, constancia, perseverancia y fortaleza.

A nuestras familias quienes estuvieron pendientes dándonos ánimo y apoyo incondicional, siendo un pilar fundamental para culminar con esta meta propuesta en nuestras vidas.

Nuestro eterno agradecimiento al Dr. Eduardo Lara V. docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, director de la investigación por asesorarnos de manera incondicional con paciencia, confianza y dedicación para llegar a la culminación del presente trabajo.

A los docentes de la Facultad, por impartirnos sus conocimientos y experiencias con esmero y dedicación, quienes día a día nos impulsaron en la tarea de formar nuestras mentes y espíritu.

A la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” de la ciudad de Ibarra, por habernos brindado apertura y colaboración constante para el desarrollo del presente trabajo de tesis.

Daniela y Anita

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO.....	I
EXECUTIVE SUMMARY.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	III
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	IV
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	V
AUTORIZACIÓN DEL USO Y PUBLICACIÓN.....	VI
DEDICATORIA.....	IX
DEDICATORIA.....	X
AGRADECIMIENTO.....	XI
ÍNDICE GENERAL.....	XII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XVII
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XX
INTRODUCCIÓN.....	XXI
CAPÍTULO I	
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	22
ANTECEDENTES.....	22
JUSTIFICACIÓN.....	23
OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO.....	24
GENERAL.....	24
ESPECÍFICOS.....	24
VARIABLES DIAGNÓSTICAS.....	24
INDICADORES.....	24
MATRIZ DIAGNÓSTICA.....	26
MECÁNICA OPERATIVA.....	28
IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	28
INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.....	30
INFORMACIÓN PRIMARIA.....	30
INFORMACIÓN SECUNDARIA.....	30
PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	31
DIAGNÓSTICO FODA.....	58
CRUCE ESTRATÉGICO.....	60
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	62
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.....	63
MODELO.....	63
COOPERATIVA DE SERVICIOS.....	63
ORGANIGRAMA.....	64
TIPOS DE ORGANIGRAMA.....	64

CÓDIGO DE ÉTICA.....	64
PRESUPUESTO.....	65
PROCESO PRESUPUESTAL.....	65
AUDITORÍA.....	65
CLASIFICACIÓN.....	66
AUDITORÍA INTERNA.....	66
AUDITORÍA EXTERNA.....	66
AUDITORÍA FINANCIERA.....	66
AUDITORÍA TRIBUTARIA.....	67
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	67
AUDITORÍA AMBIENTAL.....	67
AUDITORÍA INFORMÁTICA.....	67
AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	67
AUDITORÍA FORENSE.....	68
CONTROL INTERNO.....	68
OBJETIVOS.....	69
IMPORTANCIA.....	69
COMPONENTES DE CONTROL INTERNO.....	69
AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	73
ALCANCE.....	73
OBJETIVOS.....	74
IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	74
ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	75
FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	76
FASE I.....	76
FASE II.....	77
FASE III.....	78
FASE IV.....	79
FASE V.....	79
PLAN ESTRATÉGICO.....	80
IMPORTANCIA.....	80
FASES DE LA ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	81
ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	83
VISIÓN.....	84
MISIÓN.....	84
VALORES CORPORATIVOS.....	84
OBJETIVOS.....	84
ESTRATEGIAS.....	84
PLAN OPERATIVO ANUAL.....	85
COMPONENTES.....	85

INDICADORES DE GESTIÓN.....	86
CARACTERÍSTICAS.....	86
CLASIFICACIÓN.....	87
NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA	87
CAPÍTULO III	
PROPUESTA.....	89
PRESENTACIÓN.....	89
FILOSOFÍA DE LA COOPERATIVA.....	90
MISIÓN.....	90
VISIÓN.....	90
OBJETIVOS CORPORATIVOS.....	90
PRINCIPIOS Y VALORES.....	90
POLÍTICAS.....	91
ESTRATEGIAS.....	93
PLAN OPERATIVO ANUAL.....	93
OBJETIVO CORPORATIVO N° 1.....	93
OBJETIVO CORPORATIVO N° 2.....	96
OBJETIVO CORPORATIVO N° 3.....	99
OBJETIVO CORPORATIVO N° 4.....	102
PRESUPUESTO.....	105
DESARROLLO DEL MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	107
CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS.....	108
ORDEN DE TRABAJO.....	112
MEMORANDO DE NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA AUDITORÍA.....	113
FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	115
FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	116
INTRODUCCIÓN.....	116
ARCHIVO CORRIENTE Y PERMANENTE.....	116
PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	116
VISITA PREVIA A LAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA.....	116
RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	117
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....	117
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO.....	118
DETERMINACIÓN DE LA MATRIZ FODA.....	133
INDICADORES DE GESTIÓN.....	135
FASE II PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	137
INTRODUCCIÓN.....	137
PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	137
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN.....	137

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	137
FASE III.....	149
INTRODUCCIÓN.....	149
PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	149
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTES.....	149
MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO.....	149
MARCAS DE AUDITORÍA.....	150
HALLAZGOS.....	198
PROGRAMA DE AUDITORÍA POR HALLAZGO.....	198
MÉTODO DE EVALUACIÓN.....	199
ATRIBUTOS.....	199
APLICACIÓN DE INDICADORES.....	204
FASE IV COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	206
INTRODUCCIÓN.....	206
PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	206
ESTRUCTURA DE BORRADOR DEL INFORME.....	206
CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL.....	207
ACTA DE CONFERENCIA FINAL.....	207
PRESENTACIÓN DEL INFORME.....	207
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	216
FASE V SEGUIMIENTO DE LA AUDITORÍA.....	231
INTRODUCCIÓN.....	231
PROGRAMA DE AUDITORÍA.....	231
ESTRUCTURA DEL INFORME DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES.....	231
CAPÍTULO IV	
ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	236
IMPACTO ADMINISTRATIVO.....	237
IMPACTO ECONÓMICO.....	238
IMPACTO SOCIAL.....	239
IMPACTO AMBIENTAL.....	240
IMPACTO GENERAL.....	241
CONCLUSIONES.....	242
RECOMENDACIONES.....	243
BIBLIOGRAFÍA.....	244
LINCOGRAFÍA.....	246
ANEXOS	
ANEXO 1.....	248
ANEXO 2.....	251
ANEXO 3.....	253

ANEXO 4.....	254
ANEXO 5.....	280

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1	MATRIZ DIAGNÓSTICA.....	26
CUADRO N° 2	IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN.....	28
CUADRO N° 3	SIMBOLOGÍA.....	30
CUADRO N° 4	INFRAESTRUCTURA.....	31
CUADRO N° 5	CUENTA CON ORGANIGRAMA.....	32
CUADRO N° 6	CÓDIGO DE ÉTICA.....	33
CUADRO N° 7	REGLAMENTO INTERNO.....	34
CUADRO N° 8	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES.....	35
CUADRO N° 9	IMPORTANCIA DE LOS CUADROS DE TRABAJO.....	36
CUADRO N° 10	CALIFICACIÓN DE LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....	37
CUADRO N° 11	PROYECCIÓN DE LAS FINANZAS.....	38
CUADRO N° 12	MANEJO DE INGRESOS Y GASTOS.....	39
CUADRO N° 13	DESARROLLO DE LA CONTABILIDAD.....	40
CUADRO N° 14	CONOCIMIENTO DE MISIÓN Y VISIÓN.....	41
CUADRO N° 15	DESIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES...	42
CUADRO N° 16	INDICADORES.....	43
CUADRO N° 17	EXISTENCIA DE UN MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	44
CUADRO N° 18	INFRAESTRUCTURA.....	45
CUADRO N° 19	ORGANIGRAMA.....	46
CUADRO N° 20	CÓDIGO DE ÉTICA.....	47
CUADRO N° 21	REGLAMENTO INTERNO.....	48
CUADRO N° 22	ACTIVIDADES PRESIDIDAS POR UN MANUAL.....	49
CUADRO N° 23	IMPORTANCIA DE LOS CUADROS DE TRABAJO.....	50
CUADRO N° 24	CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....	51
CUADRO N° 25	DESARROLLO DE LA CONTABILIDAD.....	52

CUADRO N° 26	PLAN ESTRATÉGICO.....	53
CUADRO N° 27	PROCEDIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES.....	54
CUADRO N° 28	INDICADORES.....	55
CUADRO N° 29	FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (FO).....	58
CUADRO N° 30	DEBILIDADES Y AMENAZAS (DA).....	59
CUADRO N° 31	CRUCE ESTRATÉGICO.....	60
CUADRO N° 32	OBJETIVO CORPORATIVO N°1.....	95
CUADRO N° 33	OBJETIVO CORPORATIVO N°2.....	98
CUADRO N° 34	OBJETIVO CORPORATIVO N°3.....	101
CUADRO N° 35	OBJETIVO CORPORATIVO N°4.....	104
CUADRO N° 36	PRESUPUESTO.....	105
CUADRO N° 37	VALORACIÓN.....	118
CUADRO N° 38	PROGRAMA DE AUDITORÍA CONOCIMIENTO PRELIMINAR.....	119
CUADRO N° 39	VISITA A LAS INSTALACIONES.....	121
CUADRO N° 40	ENTREVISTA A PRESIDENTE.....	123
CUADRO N° 41	ENTREVISTA A GERENTE.....	124
CUADRO N° 42	ENTREVISTA A COMISIONES Y CONSEJOS.....	125
CUADRO N° 43	ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA.....	126
CUADRO N° 44	CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO.....	127
CUADRO N° 45	MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO.....	129
CUADRO N° 46	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO.....	133
CUADRO N° 47	DETERMINACIÓN DEL FODA.....	134
CUADRO N° 48	INDICADORES DE GESTIÓN.....	135
CUADRO N° 49	PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II.....	138
CUADRO N° 50	MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN.....	140
CUADRO N° 51	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE II...	147
CUADRO N° 52	VALORACIÓN.....	149
CUADRO N° 53	MARCAS DE AUDITORÍA.....	150

CUADRO N° 54	PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE III.....	151
CUADRO N° 55	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III.....	153
CUADRO N° 56	MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA	168
CUADRO N° 57	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO.....	198
CUADRO N° 58	HALLAZGO DE AUDITORÍA.....	200
CUADRO N° 59	PROGRAMA DE AUDITORÍA POR HALLAZGO.....	201
CUADRO N° 60	RESULTADO DEL HALLAZGO.....	203
CUADRO N° 61	APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	204
CUADRO N° 62	PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE IV.....	208
CUADRO N° 63	ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	210
CUADRO N° 64	CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL.....	212
CUADRO N° 65	ACTA DE CONFERENCIA FINAL.....	213
CUADRO N° 66	RESUMEN DE DOCUMENTOS.....	214
CUADRO N° 67	OFICIO INDIVIDUAL DE CULPABILIDAD.....	215
CUADRO N° 68	SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	217
CUADRO N° 69	CARTA DE PRESENTACIÓN DE INFORME...	218
CUADRO N° 70	FODA.....	221
CUADRO N° 71	PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE V.....	232
CUADRO N° 72	ESTRUCTURA DEL INFORME DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES.....	234
CUADRO N° 73	PONDERACIÓN DEL IMPACTO.....	236
CUADRO N° 74	IMPACTO ADMINISTRATIVO.....	237
CUADRO N° 75	IMPACTO ECONÓMICO.....	238
CUADRO N° 76	IMPACTO SOCIAL.....	239
CUADRO N° 77	IMPACTO AMBIENTAL.....	240
CUADRO N° 78	IMPACTO GENERAL.....	241

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1	INFRAESTRUCTURA.....	31
GRÁFICO N° 2	CUENTA CON ORGANIGRAMA.....	32
GRÁFICO N° 3	CÓDIGO DE ÉTICA.....	33
GRÁFICO N° 4	REGLAMENTO INTERNO.....	34
GRÁFICO N° 5	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES.....	35
GRÁFICO N° 6	IMPORTANCIA DE LOS CUADROS DE TRABAJO....	36
GRÁFICO N° 7	CALIFICACIÓN DE LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....	37
GRÁFICO N° 8	PROYECCIÓN DE LAS FINANZAS.....	38
GRÁFICO N° 9	MANEJO DE INGRESOS Y GASTOS.....	39
CUADRO N° 10	DESARROLLO DE LA CONTABILIDAD.....	40
GRÁFICO N° 11	CONOCIMIENTO DE MISIÓN Y VISIÓN.....	41
GRÁFICO N° 12	DESIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES.....	42
GRÁFICO N° 13	INDICADORES.....	43
GRÁFICO N° 14	EXISTENCIA DE UN MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	44
GRÁFICO N° 15	INFRAESTRUCTURA.....	45
GRÁFICO N° 16	ORGANIGRAMA.....	46
GRÁFICO N° 17	CÓDIGO DE ÉTICA.....	47
GRÁFICO N° 18	REGLAMENTO INTERNO.....	48
GRÁFICO N° 19	ACTIVIDADES PRESIDIDAS POR UN MANUAL.....	49
CUADRO N°20	IMPORTANCIA DE LOS CUADROS DE TRABAJO....	50
GRÁFICO N° 21	CONTRATACIÓN DEL PERSONAL.....	51
GRÁFICO N° 22	DESARROLLO DE LA CONTABILIDAD.....	52
GRÁFICO N° 23	PLAN ESTRATÉGICO.....	53
GRÁFICO N° 24	PROCEDIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES.....	54
GRÁFICO N° 25	INDICADORES.....	55
GRÁFICO N° 26	FASES DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO.....	81
GRÁFICO N° 27	FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	115
GRÁFICO N° 28	FLUJOGRAMA DEL HALLAZGO.....	202
GRÁFICO N° 29	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	223

INTRODUCCIÓN

Esta tesis desarrolla un MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN BASADO EN EL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE” DE LA CIUDAD DE IBARRA. El mismo que contiene los siguientes aspectos:

CAPÍTULO I: **DIAGNÓSTICO.**-Se describe la metodología que se siguió durante la investigación, los métodos aplicados fueron las entrevistas a los directivos y encuestas a los socios y empleados de la Cooperativa, medios que permitieron determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las que permitieron identificar el problema de investigación.

CAPÍTULO II: **MARCO TEÓRICO.**-Se detalla información concerniente al tema de investigación, fundamentándose en conceptos, criterios y más aspectos que son necesarios conocer para el desarrollo del trabajo, se ha utilizado textos, guías, manuales, folletos y páginas web.

CAPÍTULO III: **PROPUESTA.**-En este capítulo se detalla la forma de realización de una auditoría de gestión, tomando como parte fundamental la filosofía de la cooperativa elaborada por las autoras, para así determinar objetivos a lograr; se da a conocer la estructura de oficios, memorando, actas, informes y los programas de auditoría, con lo que se pretende demostrar la importancia de un modelo de auditoría de gestión en la organización.

CAPÍTULO IV: **IMPACTOS.**-De acuerdo a la técnica para la valoración de los impactos, se realiza un cuadro y su respectivo análisis en los aspectos administrativos, económico, social y ambiental.

En la parte final se plantea conclusiones y recomendaciones con el fin de que este trabajo se aplique en la Cooperativa.

CAPÍTULO I

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

1.1. ANTECEDENTES

Imbabura es una provincia de la Sierra Norte del Ecuador, conocida como la “provincia de los lagos” por los lagos que se encuentran a su alrededor, estando conformada por seis cantones: Ibarra, Antonio Ante, Cotacachi, Otavalo, Pimampiro y Urcuqui.

Ibarra es una ciudad con más de cuatrocientos años de historia conocida como la “Ciudad Blanca a la que siempre se vuelve”, que aún conserva su sabor antaño y cada rincón guarda recuerdos del pasado.

En la actualidad la ciudad de Ibarra, cuenta con el servicio de dos Cooperativas de Transporte Urbano que son: Cooperativa 28 de Septiembre y Cooperativa San Miguel de Ibarra, las mismas que brindan sus servicios en el centro y afueras de la ciudad, facilitando la movilización de la población a diferentes partes de la ciudad.

La Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre, se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, la misma que se encuentra conformada por 160 socios, su Sede se encuentra ubicada en la Av. Cristóbal de Troya y Jesús Yerovi, mantiene una trayectoria de 46 años brindando sus servicios a la ciudadanía, se encuentra empeñada en mejorar sus servicios buscando la satisfacción de sus clientes.

De las observaciones efectuadas se evidenció la falta de un Modelo de Auditoría de Gestión, que sirva de guía para una mejor gestión administrativa y de control con el fin de optimizar los recursos y mejorar la atención al cliente siendo considerado como su principal fuente de ingresos.

JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa no posee un plan estratégico, por lo tanto no tiene un horizonte definido, no cuenta con indicadores que ayuden a medir la gestión de los directivos.

Los horarios y turnos se encuentran controlados por el consejo de vigilancia, sin embargo para el mejoramiento del control se elaborarán indicadores de medición los cuales ayudarán a lograr un mayor cumplimiento del mismo.

La Cooperativa cuenta con talleres mecánicos para la revisión de unidades, sin embargo, los horarios de revisión no son flexibles, por ende los choferes a la hora de haber terminado su jornada laboral, no encuentran disponible el servicio para las revisiones necesarias.

Con el modelo de auditoría de gestión se logrará corregir posibles errores, para poder tener mayor utilidad.

El diagnóstico a ejecutar es de carácter interno, teniendo relación con las normas, políticas y procedimientos propios de la actividad del negocio, permitiendo recoger información de sus trabajadores y socios, utilizando técnicas como: encuestas y entrevistas que permitirán tener un panorama claro y real de la situación de la entidad.

La cooperativa al no contar con instrumentos de control que normalicen el cumplimiento de las funciones y la realización de las actividades, se procede a elaborar un modelo de Auditoría de Gestión.

1.2. OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO

1.2.1. General

Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre de la ciudad de Ibarra con la finalidad de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, respecto al control de la gestión administrativa.

1.2.2. Específicos

- Verificar la estructura organizacional de la Cooperativa mediante la observación del desarrollo de las actividades.
- Determinar los procesos de las actividades que actualmente se realizan en la Cooperativa.
- Verificar el Plan Estratégico de la Cooperativa.
- Establecer los indicadores utilizados para la evaluación de la gestión administrativa de la entidad.

1.3. VARIABLES DIAGNÓSTICAS

Las variables que se han obtenido luego de haber realizado el diagnóstico son:

- a) Estructura Organizacional
- b) Procesos
- c) Plan Estratégico
- d) Indicadores

1.4. INDICADORES

1.4.1. Estructura Organizacional

Infraestructura

Organigramas

Código de Ética

Reglamento Interno

Manual de Procedimientos y Funciones

1.4.2. Procesos

Cuadros de Trabajo

Contratación del Personal

Presupuesto

Contabilidad

1.4.3. Plan Estratégico

Misión

Visión

Objetivos

Valores

Estrategias

1.4.4. Indicadores

Eficiencia

Eficacia

Economía

Ecología

Ética

1.5. MATRIZ DIAGNÓSTICA

CUADRO N° 1

OBJETIVOS DEL DIAGNÓSTICO	VARIABLES	INDICADORES	INFORMACIÓN	INSTRUMENTOS	SUJETOS
Verificar la estructura organizacional de la Cooperativa mediante la observación del desarrollo de las actividades.	Estructura Organizacional	Infraestructura Organigramas Código de Ética Reglamento Interno Manual de Procedimiento y Funciones	Primaria y Secundaria	Entrevista Encuesta	Directivos Socios Empleados
Determinar los procesos de las actividades que actualmente se realizan en la Cooperativa.	Procesos	Cuadros de Trabajo del Personal Contratación Presupuesto Contabilidad	Primaria y Secundaria	Entrevista Encuesta	Directivos Socios Empleados
Verificar el Plan Estratégico de la	Plan Estratégico	Misión Visión	Primaria y Secundaria	Entrevista Encuesta	Directivos Socios

Cooperativa		Objetivos Valores Estrategias			Empleados
Establecer los indicadores para la evaluación de la gestión administrativa de la entidad.	Indicadores	Eficiencia Eficacia Economía Ecología Ética	Primaria	Entrevista Encuesta	Directivos Socios Empleados

1.6. MECÁNICA OPERATIVA

El presente proyecto se desarrollará bajo un paradigma cualitativo, ya que a través de la investigación para la implementación de un Modelo de Auditoría de Gestión aplicable a la Cooperativa que es un aporte científico, teórico y práctico, pretende dar solución a los problemas existentes.

El proyecto se basará en una metodología investigativa ya que se aspira que sea aplicada y de esta manera se logrará dar solución a falencias encontradas, permitiendo una mejor gestión administrativa y de control, de igual manera fructificar los recursos existentes.

Para la recopilación de datos en el presente proyecto se utilizará las técnicas de encuesta y entrevista, además se utilizará el método inductivo para obtener las respectivas conclusiones y recomendaciones.

1.7. IDENTIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

En la investigación se tomó como base a los Directivos y Empleados de la Cooperativa aplicando una entrevista y encuesta respectivamente.

CUADRO N° 2

PERSONAL	NRO.
DIRECTIVOS	2
CONSEJO ADMINISTRATIVO	9
CONSEJO DE VIGILANCIA	6
COMISIÓN DE TRABAJO	3
COMISIÓN DE ACCIDENTES	3
COMISIÓN DE ASUNTOS	3
COMISIÓN DE EDUCACIÓN	4
COMISIÓN DE ESTACIÓN DE SERVICIOS	3
TOTAL	33

$$n = \frac{K^2 * S * N}{e^2 * N - 1 + K^2 * S}$$

CUADRO N° 3

Simbología	Definición	Datos
n =	Tamaño de la muestra	113
N =	Población	160
S =	Desviación Estándar	0.25
K =	Nivel de Confianza	1.96
e =	Margen de Error	0.05

Cálculo:

$$n = \frac{K^2 * S * N}{e^2 * N - 1 + K^2 * S}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.25 * 160}{0.05^2 * 160 - 1 + 1.96^2 * 0.25}$$

$$n = \frac{3.8416 * 0.25 * 160}{0.0025 * 159 + 3.8416 * 0.25}$$

$$n = \frac{153.664}{0.3975 + 0.9604}$$

$$n = 113.16$$

$$n = \mathbf{113 \text{ socios}}$$

La encuesta se la realizó a los 33 socios que conforman el Directivo y la diferencia a los 80 socios escogidos al azar.

1.8. INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

1.8.1. INFORMACIÓN PRIMARIA

En la matriz diagnóstica ya se mencionaron las técnicas de información empleadas y a continuación se detallan.

a) Encuesta

Es una técnica más utilizada para obtener información y evaluar la necesidad de implantar un Modelo de Auditoría de Gestión para la “Cooperativa de Transporte 28 Septiembre de la Ciudad de Ibarra”, a los empleados y socios se les informará que sus respuestas no tendrán ningún compromiso con su trabajo para así lograr obtener una información veraz y confiable.

La encuesta se la desarrollará en la sede de la Cooperativa y será realizada a todo el personal con la respectiva colaboración y autorización de los directivos.

b) Entrevista

La entrevista se realizará en forma estructurada a los directivos de la Cooperativa y a un experto en la materia de Auditoría de Gestión quien mediante sus conocimientos dará a conocer la importancia que tiene la Auditoría de gestión dentro del funcionamiento de una empresa.

1.8.2. INFORMACIÓN SECUNDARIA

Para la obtención de información y el desarrollo del diagnóstico se ha tomado en cuenta lo siguiente:

- a) Libros detallados en la bibliografía
- b) Manuales
- c) Páginas web
- d) Leyes
- e) Reglamentos
- f) Normas

1.9. PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

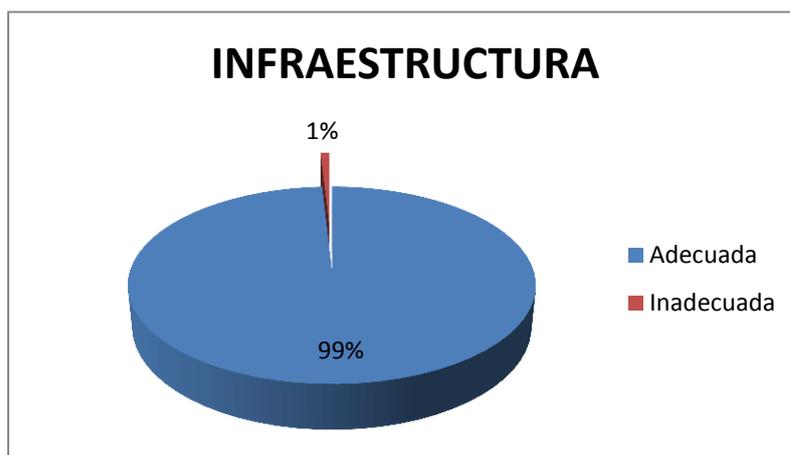
1. ¿Cómo considera la infraestructura de la Cooperativa?

CUADRO N° 4

OPCIÓN	FRECUENCIA
Adecuada	112
Inadecuada	1
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 1



Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

De acuerdo al resultado obtenido en esta pregunta, se ha determinado que la Cooperativa posee una infraestructura adecuada que permite a los trabajadores desempeñar sus actividades de manera eficaz y eficiente, aprovechando los recursos.

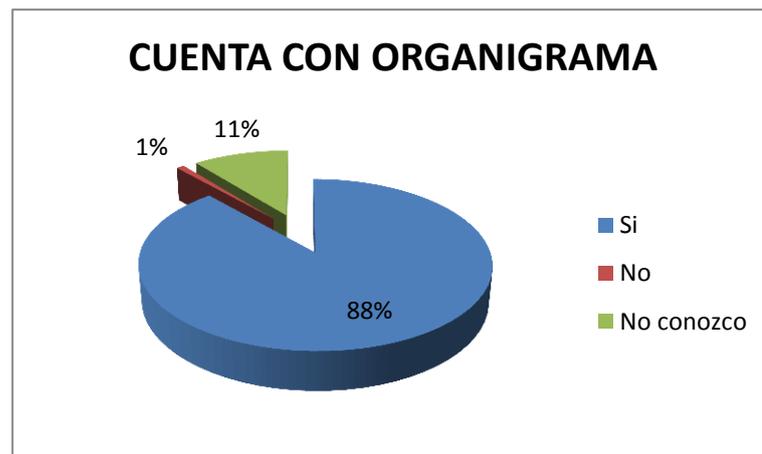
2. ¿Cuenta la cooperativa con un organigrama que defina claramente los niveles jerárquicos y las áreas que comprende la entidad?

CUADRO N° 5

OPCIÓN	FRECUENCIA
Si	100
No	1
No conozco	12
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 2



Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Aplicada la encuesta se puede apreciar que gran parte de los socios tienen conocimiento de la existencia de un organigrama, sin embargo una parte de ellos no lo conocen debido a la falta de comunicación que existe entre socios y directivos, de la misma manera los socios no le dan importancia de cómo se encuentra la estructura organizacional de la Cooperativa.

3. ¿Tiene la Cooperativa un Código de Ética?

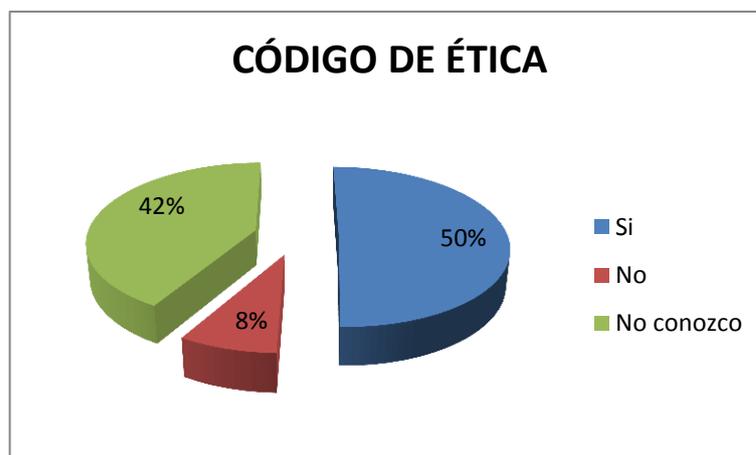
CUADRO N° 6

OPCIÓN	FRECUENCIA
Si	57
No	9
No conozco	47
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 3



Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Un gran porcentaje de los encuestados reconocen que la Cooperativa cuenta con un Código de Ética, sin embargo un número significativo de socios dicen no saber sobre la existencia del mismo; cabe recalcar que los directivos mencionan que no cuentan con este porque no es necesario, la ética depende de cada persona.

4. ¿Conoce si la Cooperativa cuenta con un Reglamento Interno?

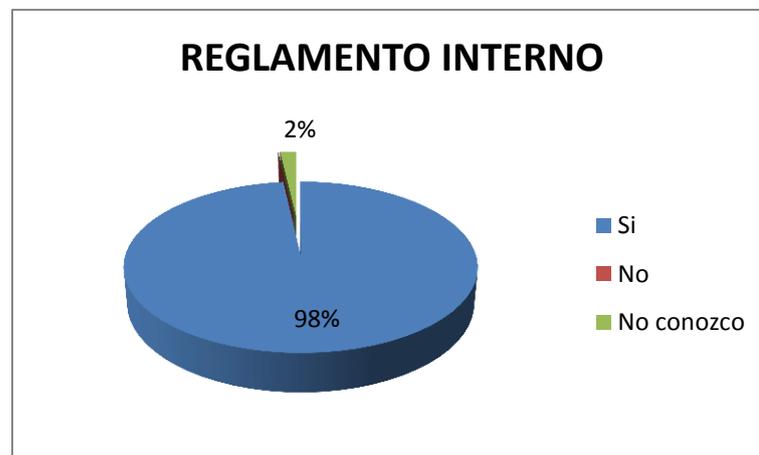
CUADRO N° 7

OPCIÓN	FRECUENCIA
Si	111
No	
No conozco	2
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 4



Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Según la encuesta realizada la mayoría de los socios se pronuncian afirmando que la Cooperativa si posee un Reglamento Interno en el que se da a conocer las funciones y limitaciones para ellos, tienen conocimientos sobre esto porque reconocen que cada organización al constituirse legalmente inicia con un Reglamento Interno.

5. ¿Posee la Cooperativa un Manual de Procedimientos y Funciones?

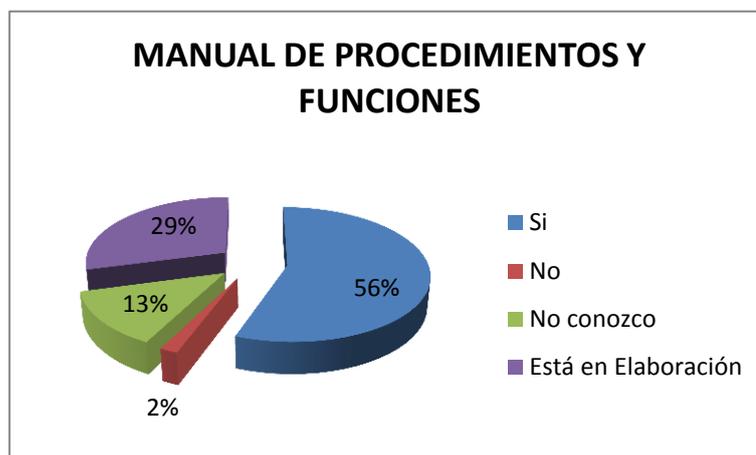
CUADRO N° 8

OPCIÓN	FRECUENCIA
Si	63
No	2
No conozco	15
Está en Elaboración	33
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 5



Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

La mitad de los socios de la Cooperativa manifiestan que la organización posee un Manual de Procedimientos y Funciones, seguido por los que ratifican que está en elaboración de acuerdo a lo que dispone la Ley de Economía Popular y Solidaria; no obstante se puede apreciar la falta de comunicación entre Directivos y Socios generando el desconocimiento de lo que posee la Cooperativa.

6. ¿Cuánto conoce Ud. sobre la importancia que tiene los Cuadros de Trabajo?

CUADRO N° 9

OPCIÓN	FRECUENCIA
Mucho	107
Poco	6
Nada	
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 6



Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Un gran porcentaje de los socios encuestados reconocen la importancia que tienen los Cuadros de Trabajo, que son necesarios para el desarrollo de sus recorridos indicando las líneas y frecuencias que deben cumplir, manifiestan que sin la existencia de estos ellos no podrían brindar un servicio con normalidad, haciendo que las unidades coincidan en las rutas.

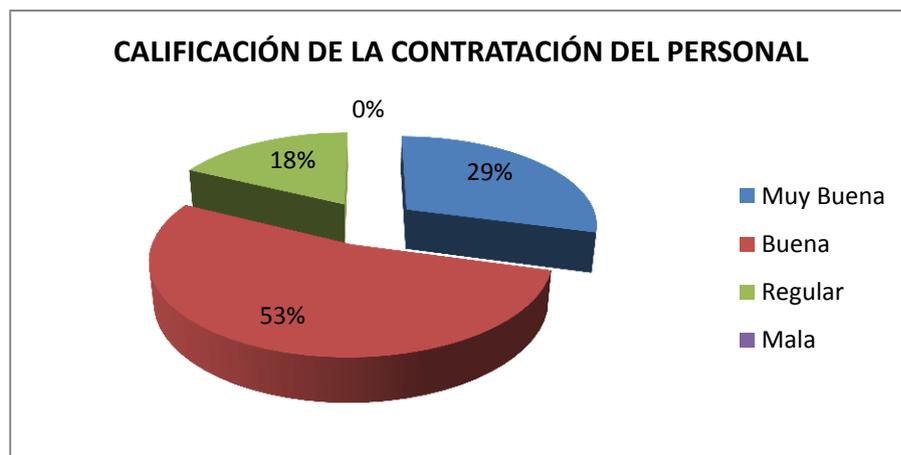
7. ¿Cómo califica la actividad de contratación del personal que realizan los directivos?

CUADRO N° 10

OPCIÓN	FRECUENCIA
Muy Buena	33
Buena	60
Regular	20
Mala	
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 7



Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Según la encuesta realizada los socios evalúan la contratación del personal con una calificación de Buena, reflejando la existencia de deficiencias en la contratación de los mismos generando despidos continuos, esto se aprecia en el cambio de la Secretaria de Gerencia.

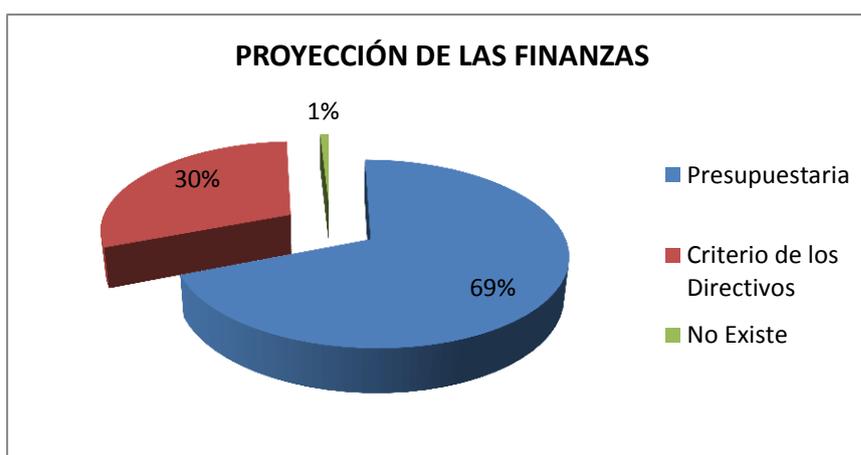
8. ¿Cuál es la técnica que utiliza la Cooperativa para la proyección de las finanzas?

CUADRO N° 11

OPCIÓN	FRECUENCIA
Presupuestaria	78
Criterio de los Directivos	34
No Existe	1
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 8



Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

En el análisis se puede evidenciar que gran parte de los socios informan que la forma de proyectar las finanzas en la Cooperativa es mediante un Presupuesto, no obstante hay que reconocer que un número significativo de socios reconoce que se lo realiza por Criterio de los Directivos quienes mencionan que los Directivos lo hacen a su conveniencia.

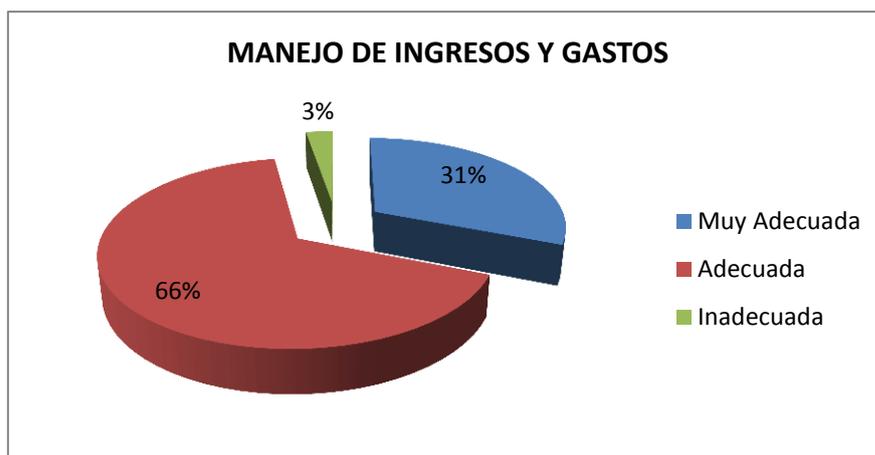
9. ¿Los Ingresos y Gastos que se generan en la Cooperativa son manejados de forma?

CUADRO N° 12

OPCIÓN	FRECUENCIA
Muy Adecuada	35
Adecuada	75
Inadecuada	3
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 9



Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Se puede evidenciar que la mayoría de los socios reconocen que el manejo de los Ingresos y Egresos que se generan en la Cooperativa se lo realiza de forma adecuada debido a que los Directivos realizan el presupuesto a su conveniencia.

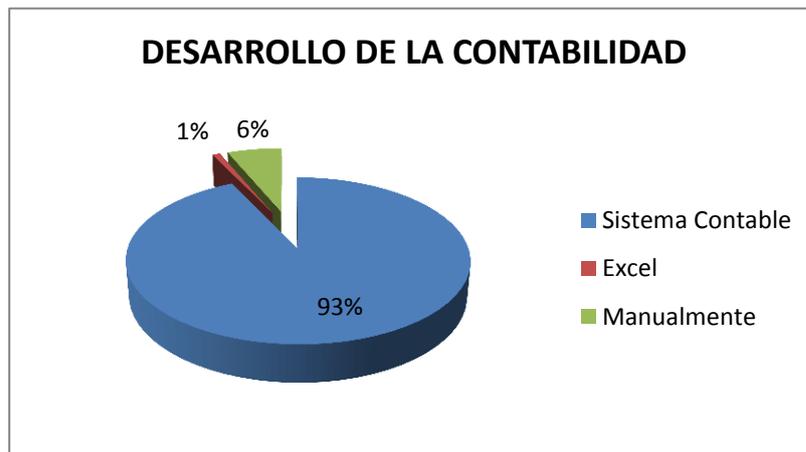
10. ¿Cómo desarrolla la Contabilidad la Cooperativa?

CUADRO N° 13

OPCIÓN	FRECUENCIA
Sistema Contable	105
Excel	1
Manualmente	7
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 10



Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Gran parte de los socios encuestados afirman que el desarrollo de la contabilidad se lo realiza mediante un Sistema Contable, por el motivo de que tienen que presentar los Estados Financieros y es más fácil de obtenerlos por este medio.

11. ¿Conoce Ud. la Misión y Visión de la Cooperativa?

CUADRO N° 14

OPCIÓN	FRECUENCIA
Si	86
No	3
No conozco	24
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 11



Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

De acuerdo al resultado obtenido se evidencia que la mayoría de los socios tienen conocimiento sobre la Misión y Visión de la Cooperativa, siendo importante porque permite saber cuál es su actividad y hacia donde se dirigen en un plazo determinado, una menor parte de los socios no conocen porque no existe una buena comunicación con los Directivos.

12. ¿Cómo califica la designación por parte de los Directivos las responsabilidades para el Talento Humano?

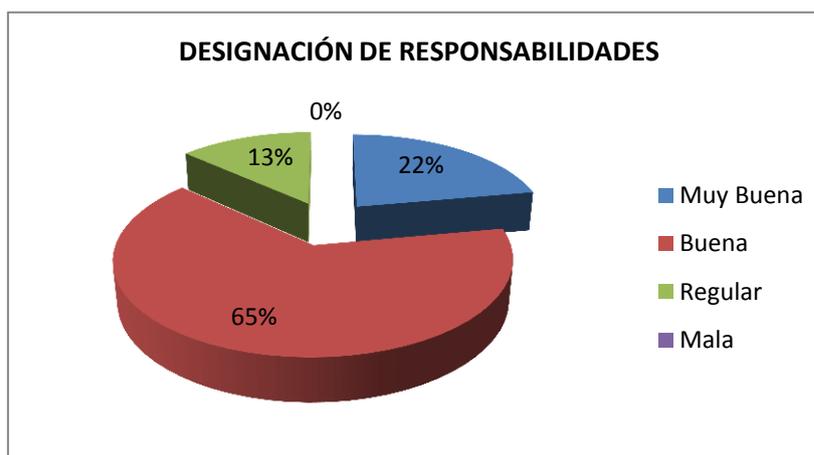
CUADRO N° 15

OPCIÓN	FRECUENCIA
Muy Buena	25
Buena	73
Regular	15
Mala	
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 12



Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

De los resultados obtenidos en esta pregunta los socios consideran que la designación de responsabilidades hacia el talento humano es buena, por motivo de que cada trabajador cumple sus funciones asignadas con compromiso y respeto.

13. ¿Conoce si la Cooperativa tiene indicadores para la evaluación de las actividades?

CUADRO N° 16

OPCIÓN	FRECUENCIA
Si	37
No	20
No conozco	56
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 13



Fuente: Encuesta realizada a los socios
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Los socios expresan que no tienen conocimiento de que la Cooperativa aplica indicadores de gestión, por el motivo de que desconocen la importancia de los mismos y que estos permiten medir el desarrollo de las actividades.

14. ¿Considera necesario que exista un modelo de Auditoría de Gestión en la organización para medir la Gestión Administrativa?

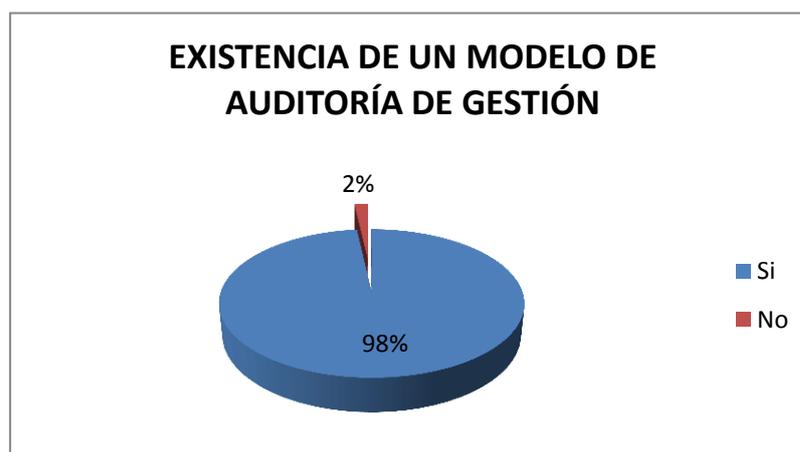
CUADRO N° 17

OPCIÓN	FRECUENCIA
Si	111
No	2
TOTAL	113

Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 14



Fuente: Encuesta realizada a los socios

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Gran parte de los socios consideran que es necesario la existencia de un Modelo de Auditoría de Gestión en el que se establezcan los mecanismos para una adecuada gestión administrativa, utilizando los recursos que poseen de una manera eficaz y eficiente, para así saber cuál es la situación en la que se encuentra la Cooperativa.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE DE LA CIUDAD DE IBARRA

1. ¿Cómo considera la infraestructura que tiene la Cooperativa?

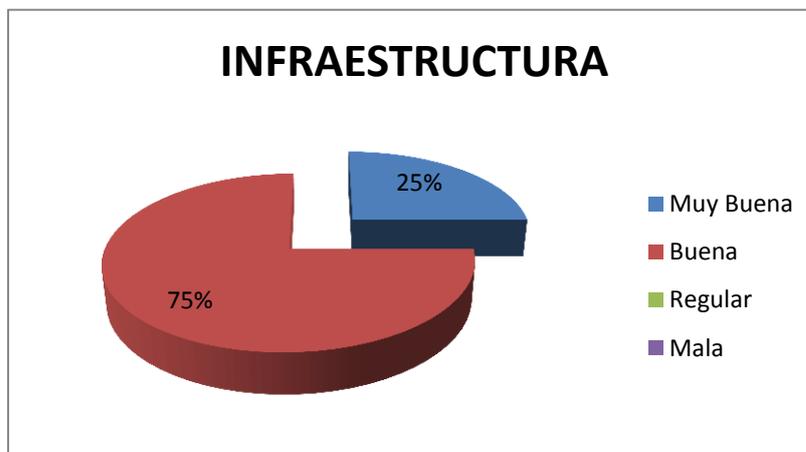
CUADRO N° 18

OPCIÓN	FRECUENCIA
Muy Buena	1
Buena	3
Regular	
Mala	
TOTAL	4

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 15



Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Los empleados indican que la infraestructura es buena, porque cada uno tiene un espacio en el que desarrollar sus actividades sin ningún problema, el espacio que tienen facilita la atención hacia los socios en cualquier trámite que realicen.

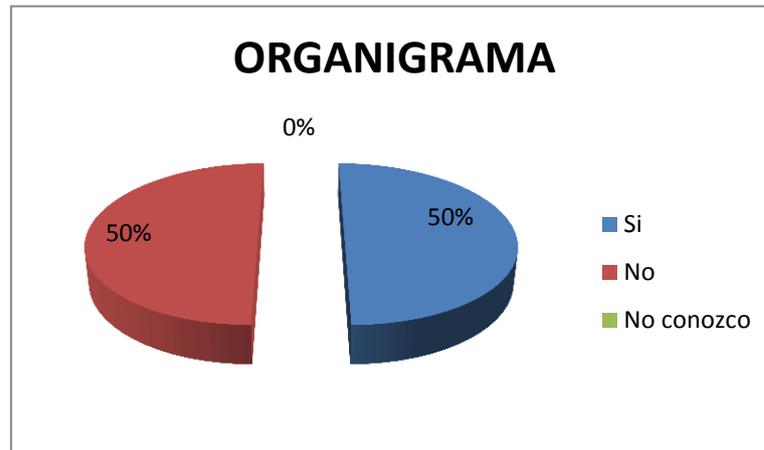
2. ¿Conoce si existe un organigrama donde se defina los niveles jerárquicos de la entidad?

CUADRO N° 19

OPCIÓN	FRECUENCIA
Si	2
No	2
No conozco	
TOTAL	4

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 16



Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

De los resultados obtenidos se aprecia que algunos trabajadores tienen conocimiento de la existencia de un organigrama y otros no lo tienen debido a que existe poca información que se les brinda sobre la estructura organizacional de la cooperativa.

3. ¿Posee la cooperativa un Código de Ética?

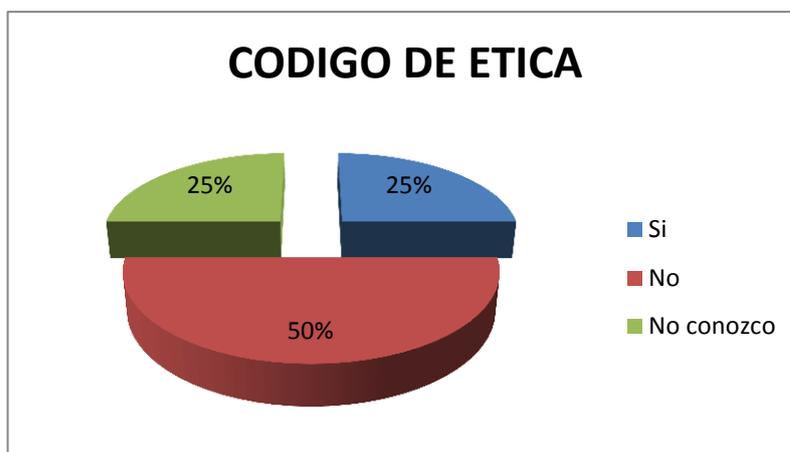
CUADRO N° 20

OPCIÓN	FRECUENCIA
Si	1
No	2
No conozco	1
TOTAL	4

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 17



Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

De la encuesta realizada se puede evidenciar que la mayor parte de los empleados manifiestan que la Cooperativa no cuenta con un Código de Ética, lo dicen con firmeza porque sus actividades las desarrollan con ética laboral que cada uno posee.

4. ¿Conoce el Reglamento Interno que posee la Cooperativa?

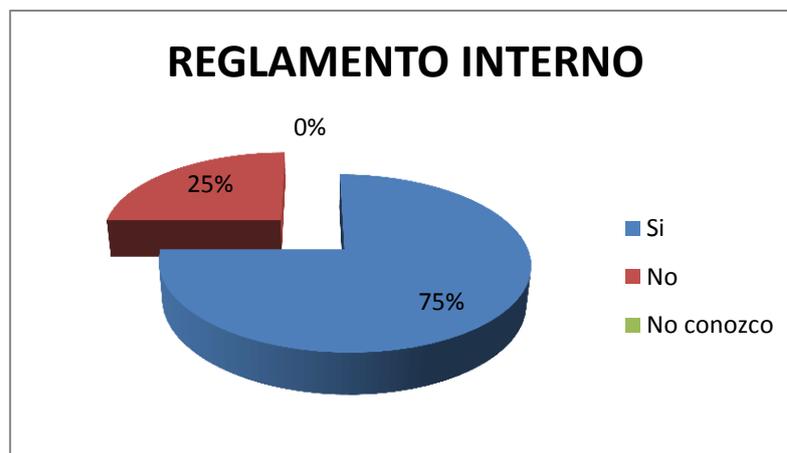
CUADRO N° 21

OPCIÓN	FRECUENCIA
Si	3
No	1
No conozco	
TOTAL	4

Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 18



Fuente: Encuesta realizada a los empleados

Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

La mayoría de los empleados conocen sobre la existencia de un Reglamento Interno en la Cooperativa el cual da a conocer que existe interés por parte de los empleados en conocer cómo está la Cooperativa y bajo qué ámbitos deben regirse, manifiestan que es lo esencial en la constitución de una organización.

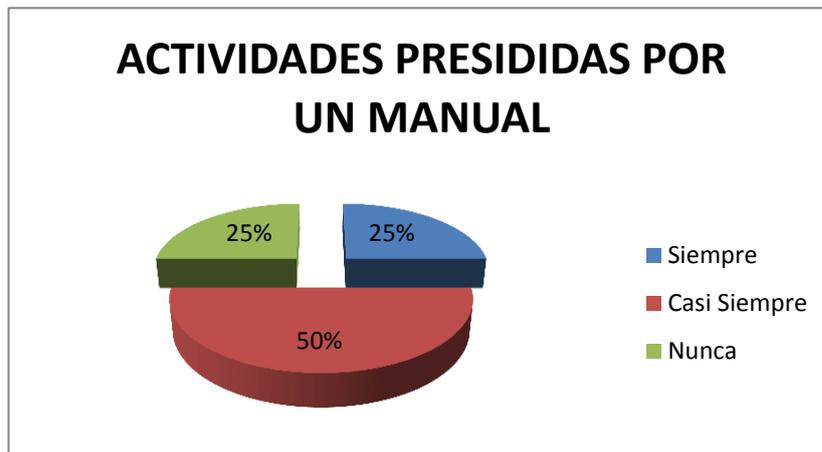
5. ¿El desarrollo de sus actividades están presididas por un Manual de Procedimientos y Funciones?

CUADRO N° 22

OPCIÓN	FRECUENCIA
Siempre	1
Casi Siempre	2
Nunca	1
TOTAL	4

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 19



Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Los empleados manifiestan que casi siempre se realizan las actividades por medio de un manual, es decir que las actividades la realizan de acuerdo a los imprevistos que se presenten en la Cooperativa y a las indicaciones que reciben por parte de los directivos.

6. ¿Se respetan los Cuadros de Trabajo por cada uno de los choferes de las unidades?

CUADRO N° 23

OPCIÓN	FRECUENCIA
Siempre	4
Aveces	
Nunca	
TOTAL	4

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 20



Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

La totalidad de los empleados indican que los choferes de las unidades respetan los cuadros de trabajo, porque por medio de los mismos se puede calificar el cumplimiento de las rutas asignadas a cada unidad.

7. ¿Cómo considera los medios de contratación del personal?

CUADRO N° 24

OPCIÓN	FRECUENCIA
Adecuado	4
Inadecuado	
TOTAL	4

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 21



Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Los empleados consideran que los medios que usan los Directivos para su contratación son adecuados, y que de cada uno depende el compromiso que tienen para con la Cooperativa, manteniéndose en la obligación del cumplimiento de sus funciones.

8. ¿Cómo desarrolla la Contabilidad la Cooperativa?

CUADRO N° 25

OPCIÓN	FRECUENCIA
Sistema Contable	4
Excel	
Manualmente	
TOTAL	4

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 22



Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

La totalidad de los empleados conocen que la contabilidad de la organización se la lleva utilizando un sistema contable, el cual es muy importante para la Cooperativa obteniendo los Estados Financieros de forma rápida en momentos inesperados.

9. ¿Conoce Ud. el Plan Estratégico, Misión y Visión de la Cooperativa?

CUADRO N° 26

OPCIÓN	FRECUENCIA
Si	3
No	
No Conozco	1
TOTAL	4

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 23



Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

De acuerdo al resultado obtenido se puede afirmar que la mayoría de los empleados tienen conocimiento sobre la Misión y Visión de la Cooperativa, conocen que es importante porque permite saber cuál es el objetivo general de la Cooperativa y hacia donde se dirigen en un determinado tiempo.

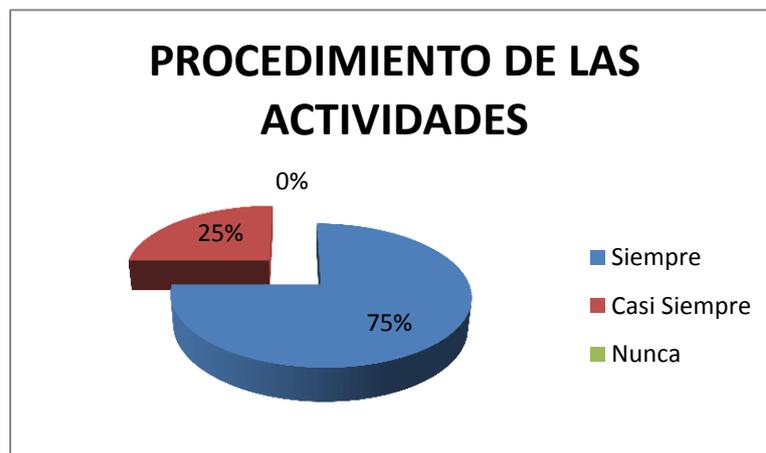
10. ¿Las actividades que Ud. realiza tienen un procedimiento?

CUADRO N° 27

OPCIÓN	FRECUENCIA
Siempre	3
Casi Siempre	1
Nunca	
TOTAL	4

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 24



Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

Los trabajadores informan que cada una de las actividades que realizan, tienen un procedimiento lógico de acuerdo a lo que se espera obtener, porque son responsables de los resultados obtenidos en cada una de las actividades.

11. ¿Considera necesario la existencia de indicadores que permitan medir el nivel de gestión?

CUADRO N° 28

OPCIÓN	FRECUENCIA
Muy Necesario	4
Poco Necesario	
Nada Necesario	
TOTAL	4

Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

GRÁFICO N° 25



Fuente: Encuesta realizada a los empleados
Elaborado por: Las Autoras

Análisis:

La totalidad de los empleados manifiestan que es muy necesario la existencia de indicadores en la Cooperativa, ya que por medio de estos se logrará medir y evaluar la gestión que realizan los directivos y verificar como se encuentra el funcionamiento de la administración.

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE"28 DE SEPTIEMBRE" DE LA CIUDAD DE IBARRA

Entrevista realizada al Sr. Vicente Enríquez **GERENTE DE LA COOPERATIVA**

1. ¿Cuál cree usted que es la importancia de un modelo de Auditoría de Gestión?

Es de suma importancia ya que permite medir las capacidades y aptitudes de los funcionarios, mejorando en si el trabajo que realiza cada uno.

2. ¿Cuál sería la forma adecuada para la gestión de contratación de personal?

Se realiza una selección del personal respecto a la carpeta de presentación que entregue, se recluta y selecciona al candidato idóneo para ocupar el puesto para mejorar la calidad de atención al cliente y el desempeño en las actividades.

3. ¿Cuenta la Cooperativa con indicadores que permitan medir el control de las actividades?

En cuanto al control de las actividades no se dispone de indicadores sino que el control se lo realiza en forma personal de acuerdo al desempeño en el ámbito laboral.

4. ¿La Cooperativa cuenta con un Plan estratégico?

Por el momento la cooperativa no cuenta con un plan estratégico, la estrategia principal es brindar un servicio de calidad a los clientes; la cooperativa cuenta con una misión y visión que permite tener un horizonte.

5. ¿La Cooperativa cuenta con un Código de Ética?

No la Cooperativa no cuenta con un código de ética, la ética tenemos cada persona.

6. ¿Utilizan algún mecanismo para vigilar el funcionamiento de las unidades?

Si, contamos con el control del Consejo de Vigilancia que es el organismo fiscalizador de la Cooperativa, las unidades son controladas por el rastreo satelital que se encuentra implementado en cada una de las unidades.

7. ¿Qué logros se obtendría con la existencia de un Modelo de Auditoría?

Lograr mejorar las actividades de la cooperativa, utilizando los recursos de forma adecuada.

1.10. DIAGNÓSTICO FODA

El análisis de la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), permite analizar los elementos internos y externos de la Institución.

Las fortalezas y debilidades son variables internas de la Institución, por lo que se puede actuar de manera directa sobre ellas; en cambio las oportunidades y amenazas son variables externas, es por eso que resulta más difícil su modificación.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la institución, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones acorde con los objetivos.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (FO)

FACTORES INTERNOS

FACTORES EXTERNOS

CUADRO N° 29

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Infraestructura adecuada.	Ampliación de rutas.
Compromiso de los Directivos.	Subsidios por parte del Gobierno.
Unidades de Transporte en buen estado.	Aumento demográfico de la población.
Capacidad de endeudamiento	Baja calidad en las unidades de la competencia.
Cuadros de trabajo bien definidos.	Adquisición de unidades ecológicas.
Capacidad de financiamiento para la adquisición de nuevas unidades.	Convenios con instituciones de turismo.
Capacitación a los socios.	Implementación de un Manual de Procedimientos y Funciones

DEBILIDADES Y AMENAZAS (DA)

FACTORES INTERNO

FACTORES EXTERNOS

CUADRO N° 30

DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de Comunicación.	Aumento de los precios en los insumos.
Incumplimiento de las obligaciones por parte de los socios.	Creación de nuevas políticas y Ordenanzas por el Gobierno Nacional y Seccional.
Cambio constante de la Secretaria General.	Incremento de unidades y rutas por parte de la competencia.
Carencia de un Plan Estratégico.	Mala atención hacia los usuarios por parte de los choferes.
Falta de un Manual de Procedimientos y Funciones.	Riesgo de accidentes y choques en las vías
Rápido deterioro de las unidades	Vías en mal estado.
Falta de conocimiento y aplicación de la Ley de Tránsito.	Sanciones y Multas a la Cooperativa

1.11. CRUCE ESTRATÉGICO

CUADRO N° 31

FA	FO
<ul style="list-style-type: none">• La Cooperativa cuenta con unidades de transporte en buen estado lo que facilita la prestación del servicio, situación que se ve afectada por la mala atención que prestan los choferes de las unidades hacia cada uno de los usuarios.• Se cuenta con la disponibilidad para el financiamiento de nuevas unidades, sin embargo esto se ve perturbado por el incremento de los diferentes insumos ocasionando descontentos de los socios hacia el precio fijado para el pasaje.• Los cuadros de trabajo son definidos adecuadamente porque de estos depende el servicio que presta las unidades, actividades que serán perturbadas si la competencia incrementa sus unidades y rutas.• El compromiso de los Directivos siempre está presente para el mejoramiento de la Cooperativa, sin embargo existen las probabilidades de accidentes y choques sean estos ocasionados por los choferes o terceras personas.	<ul style="list-style-type: none">• El compromiso que tienen los directivos para con la Cooperativa permitirá la realización de diferentes gestiones para obtener convenios con instituciones de turismo.• La capacitación a los socios en diferentes ámbitos permitirá conocer la importancia y los beneficios que tiene el adquirir unidades ecológicas para disminuir la contaminación del medio ambiente.• Las unidades de transporte se mantienen en buen estado, lo que facilitaría la prestación del servicio en cada una de las rutas ampliadas• La adecuada elaboración de los cuadros de trabajo permitirá a las unidades prestar los servicios de forma eficaz y eficiente adaptándose al aumento demográfico de la población.

<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • La falta de conocimiento y aplicación de ley de tránsito por parte de los socios y choferes genera accidentes y choques en las vías así como multas y sanciones para sí mismo y para la Cooperativa. • El rápido deterioro de las unidades es ocasionado por las vías en mal estado, generando incomodidad tanto para el chofer como para el usuario. 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • El incumplimiento de las obligaciones por parte de los socios se solucionaría si el Gobierno Nacional subsidia los insumos, permitiendo cubrir los gastos de mantenimiento y pago de las obligaciones con la Cooperativa. • La falta de comunicación entre directivos y trabajadores, de socios y trabajadores y de directivos a socios en el desarrollo de las actividades se estaría mejorando por la implementación de un Manual de Procedimientos y Funciones.
---	--

1.12. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA DIAGNÓSTICO

La Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” viene prestando sus servicios desde 1966, teniendo como estrategia brindar un servicio de calidad a la ciudadanía; siendo la cooperativa uno de los principales medios de transporte en la ciudad, requiere un mayor control interno de gestión de las actividades y proyectos que realiza.

Considerando los resultados obtenidos en esta investigación, que fue desarrollada aplicando las técnicas e instrumentos necesarios para analizar y determinar la falta de un Modelo de Auditoría de Gestión, el mismo que servirá de guía en el desarrollo de las actividades y control de las mismas, mejorando el inadecuado uso de los recursos financieros, materiales y humanos, se llegó a establecer las siguientes consideraciones:

Los Directivos de la cooperativa están de acuerdo sobre la importancia que tiene el contar con un Modelo de Auditoría de Gestión que permitirá tener una información oportuna para la toma de decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

Al desarrollarse este **MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN** la Cooperativa contará con una valiosa ayuda para el mejoramiento y cumplimiento de los objetivos institucionales, optimizando los recursos que posee.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. MODELO

2.1.1. Concepto

Según: Bermón Angarita (2010) Dice:

Es una representación de un objetivo, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.

Un modelo es un marco o esquema de referencia para la ejecución de actividades por parte de los directivos de la organización, el cual ayuda a gobernar, dirigir, ordenar u organizar la administración de la misma.

2.2. COOPERATIVA DE SERVICIO

2.2.1. Concepto

Según LEY ORGÁNICA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SISTEMA FINANCIERO (Art. 28) Dice:

“Son las que se organizan con el fin de satisfacer diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad, los mismos que podrán tener la calidad de trabajadores, tales como: trabajo asociado, transporte, vendedores autónomos, educación y salud.”

Es una asociación de personas que se han unido voluntariamente para formar una organización, para hacer frente y satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales; son creadas con el fin de

realizar un trabajo en conjunto y desarrollar sus actividades de manera eficiente, tratando de cumplir con las expectativas de los miembros, logrando una mejor calidad de vida para sí mismo y para la sociedad.

2.3. ORGANIGRAMA

2.3.1. Concepto

PÉREZ, Eduardo; OTERO, Luis Ángel (2012) Pág. 13 Dice:

Un organigrama es un gráfico en el que se representan las unidades organizativas y las relaciones que existen entre ellas.

2.3.2. TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Organigramas Verticales.- Las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan en posiciones más elevadas y debajo de ellas se colocan las que están subordinadas.

Organigramas Horizontales.- Las unidades que tienen mayor autoridad se sitúan a la izquierda y las que se subordinan a ellas se colocan a su derecha.

Es la presentación grafica de la estructura de la organización en el cual se indica el esquema, la posición de las áreas que integran, permitiendo analizar la estructura de la organización el cual debe ser claro, sencillo y flexible para ser comprendido por todos y adaptarse a los cambios que se pueden dar en la organización.

2.4. CÓDIGO DE ÉTICA

2.4.1. Concepto

PARSONS, Jamrich June; OJA, Dan (2008) Pág. 514 Dice:

Código de ética es un conjunto de lineamientos diseñados para ayudar a los profesionales a abrirse paso por una en ocasiones enredada red de

decisiones éticas laborales. Algunos códigos de ética son breves y concisos, mientras que otros son extensos y detallados.

El código de ética es la ciencia que permite implementar y estudiar la conducta de los seres humanos, fijando normas, principios y valores destinados a regular el comportamiento de las personas.

2.5. PRESUPUESTO

2.5.1. Concepto

Según ORTEGA, Alfonso (2008) Pág. 204 Dice:

Es una herramienta de la administración, se la puede concebir como “la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados que debe obtener un organismo en un periodo determinado”.

2.5.2. PROCESO PRESUPUESTAL

- 1.- Elaboración
- 2.- Negociación y aprobación
- 3.- Ejercicio del gasto
- 4.- Fiscalización y control del gasto

Es una planificación o estimación programadas de los ingresos y gastos que se realizan en una organización, que se realiza para mantener el control de las finanzas, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

2.6. AUDITORÍA

2.6.1. Concepto

Según DE LA PEÑA, Alberto (2011) Pág. 5 Dice:

El vocablo AUDITORÍA es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos, etc.

Es un proceso sistemático que permite evaluar y obtener evidencias relacionadas con las actividades que realiza una organización, tratando de controlar y supervisar las operaciones financieras o administrativas de la entidad, logrando garantizar la veracidad de la información obtenida.

2.6.2. CLASIFICACIÓN

Según LARA, Eduardo (2011) Pág. 6 Dice:

Auditoría Interna.

Auditoría interna es una actividad de evaluación dentro de una organización para la revisión de las operaciones con un servicio para la administración.

Auditoría Externa

Auditoría externa es la actividad organizada para asegurar a la dirección de la empresa el cumplimiento de las normas de trabajo y políticas preestablecidas y obtener los beneficios que derivan de las verificaciones contables y de los análisis económicos y financieros realizados por una persona independiente de la empresa.

Según RODRÍGUEZ, Joaquín (2010) Pág. 86- 87 Dice:

Auditoría Financiera.- Es un examen sistemático de los libros y registro de un organismo social, con el fin de determinar y verificar los hechos relativos a las operaciones financieras y los resultados de estas para poder informar sobre los mismos.

La auditoría financiera mira hacia el pasado, es decir, versa sobre las transacciones que ya se han efectuado.

Auditoría Tributaria.- consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista del fisco: Secretaria de Hacienda y Crédito público, Direcciones o tesorería de hacienda estatales o tesorerías municipales,

Según SOTOMAYOR, Alfonso (2008) Pág. 16 Dice:

Auditoría Administrativa.- Evaluar la administración general; su proceso, cumplimiento y promoción. Su normatividad general está delimitada por el conocimiento de esta disciplina.

Auditoría Ambiental.- Evalúa y examina los procesos e impactos industriales en el medio ambiente y recursos materiales, con base en los lineamientos de normatividad oficiales de la autoridad federal y estatal en la materia.

Según HEREDERO, Carmen; LÓPEZ, Joaquín; HERMOSO, Santiago; ROMO, Martín; MEDINA, Sonia; MONTERO, Antonio; NÁJERA, Juan (2008) Pág. 258 Dicen:

Auditoría Informática.- La revisión, verificación y evaluación con un conjunto de métodos, técnicas y herramientas de los sistemas de información de una organización, de forma discontinua y a petición de su dirección y con el fin de mejorar su rentabilidad, seguridad y eficacia.

Según Guía Metodológica para AUDITORÍA de Gestión (2011) Pág. 6 Dice:

Auditoría de Gestión.- La acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y

medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

Según CANO, Donaliza; LUGO, Danilo (2008) Pág. 55 Dice:

AUDITORÍA Forense.- es una investigación especializada en la obtención de evidencias para convertirlas en pruebas, las cuales se presentan en las cortes o juzgados, con el propósito de comprobar delitos o dirimir disputas legales.

El auditor forense busca demostrar el origen ilícito de los recursos, con los cuales se generan diversas transacciones cuya intención está encaminada a:

- Promover una actividad ilícita
- Ocultar la fuente del producto ilícito
- Evitar reportes y controles efectivos

2.7. CONTROL INTERNO

2.7.1. Concepto

Según CORRE (2006) Pág. 16 Dice:

El control Interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficiencia y eficacia
- Fiabilidad de la información
- Salvaguardar los recursos
- Cumplimiento de leyes y normas

2.7.2. OBJETIVOS

- *Facilitar la consecución de los objetivos de la organización, con eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.*
- *Proteger los recursos existentes en la organización manejando una adecuada administración, promoviendo la correcta ejecución de las funciones.*
- *Definir medidas para mitigar posibles riesgos que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos.*
- *Ayudar a tomar decisiones adecuadas y asegurar la veracidad de la información.*

2.7.3. IMPORTANCIA

El control interno permite tener una adecuada organización de los bienes, servicios, controlando el desarrollo de las funciones administrativas con los que cuenta una organización, con el fin de generar y verificar los recursos utilizando de forma eficaz y eficiente, logrando el crecimiento, rentabilidad y liquidez de la organización.

El control interno permite lograr los objetivos en los que está basada la organización mitigando posibles riesgos.

2.7.4. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Según MANTILLA, Samuel Alberto (2009) Pág. 92 - 93 Dice:

Ambiente de control.- Comprende el tono de la organización y establece la base para como el riesgo es percibido y abordado por el personal de la entidad, incluyendo la filosofía de la administración del riesgo y el apetito por el riesgo, integridad y valores éticos, y el ambiente en el cual operan

Factores del ambiente de control:

- ✓ Integridad y valores éticos
- ✓ Filosofía y estilo de la alta dirección
- ✓ Consejo de administración y comités

- ✓ Estructura organizativa
- ✓ Autoridad asignada y responsabilidad asumida
- ✓ Gestión del capital humano
- ✓ Responsabilidad y transparencia

Ambiente de control permite verificar como se encuentra la filosofía de la organización, como se encuentra integrada por sus directivos, empleados y como se encuentra la administración respecto al control interno y su importancia en la entidad.

Establecimiento de objetivos.- los objetivos tienen que existir antes que la administración pueda identificar los eventos potenciales que afecten su logro. La administración de riesgos del emprendimiento asegura que la administración tiene en operación un proceso para establecer los objetivos y que los objetivos seleccionados respaldan y están alineados con la misión de la entidad y son consistentes con su apetito por el riesgo

Factores de establecimiento de objetivos:

- ✓ Objetivos estratégicos
- ✓ Objetivos específicos
- ✓ Relación entre objetivos y Componentes del CORRE
- ✓ Consecución de objetivos
- ✓ Riesgo aceptado y nivel de tolerancia

La organización debe tener bien definidos los objetivos de la institución siempre y cuando estos se encuentren alineados de la misión y la visión de la organización ya que por la cual se logra obtener un enfoque claro de lo que la entidad quiere obtener en un futuro dado.

Identificación de Eventos.- se tiene que identificar los eventos internos y externos que afectan el logro de los objetivos de la entidad, diferenciada entre eventos y oportunidades. Las oportunidades se canalizan hacia la estrategia de la administración o hacia el proceso de establecimiento de objetivos.

La alta gerencia debe estar lista para cualquier acontecimiento que se presente en la organización y saber cómo reaccionar hacia posible evento o problema potencial que ocurra y poner en marcha una estrategia para que esta no afecte al cumplimiento de los objetivos.

Evaluación del Riesgo.- Los riesgos analizan, considerando su probabilidad e impacto, como la base para determinar cómo se deben administrar. Los riesgos se valoran sobre una base inherente y una base residual.

La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los cuales se enfrenta la entidad, estableciendo mecanismos para identificar, analizar, controlar y tratar de mitigar los posibles riesgos y asumirlos de carácter prudente adoptando medidas oportunas para prevenir y así eliminar el impacto de los riesgos y lograr los resultados esperados.

Respuesta al Riesgo.- La administración selecciona las respuestas al riesgo-evitar, aceptar, reducir o compartir el riesgo – desarrollando un conjunto de acciones para alinear los riesgos con las tolerancias al riesgo y con el apetito que por el riesgo tiene la entidad.

Los miembros de la organización deben decidir o actuar de forma inmediata en la existencia de un riesgo, tratando de lograr una solución positiva y evaluar el efecto que este cauce y la probabilidad del impacto.

Actividades de Control.- Se establecen e implementan políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las respuestas al riesgo se lleven a cabo de manera efectiva.

Debe establecerse y ajustarse a políticas y procedimientos que existen en la organización y ayuden a tomar las medidas necesarias para controlar los riesgos, llevando a cabo en forma eficaz las acciones que realizan los directivos.

Información y Comunicación.- Se identifica, captura y comunica la información relevante en una forma y cronograma que le permita a la

gente llevar a cabo sus responsabilidades. La comunicación efectiva también ocurre en un sentido amplio como fluyendo hacia abajo, a través y hacia arriba de la entidad.

Permiten informar, recopilar, advertir y comunicar en forma positiva el cumplimiento de las responsabilidades y obligaciones por parte de los empleados, para así obtener una fluida y oportuna información relacionada con los acontecimientos internos y externos que se presentan en la organización.

Monitoreo.- Se monitorea la totalidad de la administración de riesgos del emprendimiento y se realizan las modificaciones necesarias. El monitoreo se logra mediante actividades administrativas ongoing (continuas), evaluaciones independientes o ambas.

Todo proceso debe ser supervisado y monitoreado por la alta gerencia cuando sea necesario, es muy importante debido a cambios en los factores internos y externos pueden aparecer controles que dejen de funcionar, la entidad debe actuar de manera inmediata para prevenir pérdidas o incidentes costosos que afecten a la organización.

Los componentes de control interno permiten proporcionar, adaptar y lograr un sentido de dirección hacia donde está enfocada la organización y el logro de los resultados, sabiendo cómo reaccionar ante los cambios que se presenten en el entorno; por medio de los componentes se puede identificar la eficiencia y eficacia de las actividades que realiza, el cumplimiento de normas, principios, procedimientos y leyes en los que se encuentra regida la organización, los mismos que ayuden a dirigir de mejor forma los objetivos establecidos

2.8. AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.8.1. Concepto

Según Guía Metodológica para AUDITORÍA de Gestión (2011) Pág. 6

Dice:

La acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.

2.8.2. ALCANCE

Según Guía Metodológica para AUDITORÍA de Gestión (2011) Pág. 8 -

9 Dice:

La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un periodo determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía.

La auditoría de gestión permite evaluar, analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones sistemáticamente a una empresa, con el fin de cumplir los objetivos, es el arte de evaluar sistemáticamente las actividades que realiza la empresa, con el fin de informar a la administración como se está llevando a cabo las operaciones, estableciendo el grado de eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética en la planificación, control y uso de

los recursos para mejorar las actividades, implementando técnicas administrativas para la adecuada toma de decisiones.

2.8.3. OBJETIVOS

- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.
- Orientar a la administración en el establecimiento de procesos, tendientes a brindar información sobre el desarrollo de metas y objetivos específicos y medibles.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables, así como las políticas, planes y programas establecidos.
- Determinar el grado en el que el organismo y sus servidores controlan y evalúan la calidad tanto de los servicios que presta, como de los bienes que adquiere.
- Medir el grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa.

2.8.4. IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de gestión es un elemento vital para la gerencia, esta permite resolver los problemas económicos, sociales, administrativos y funcionales que se generan en la organización durante un periodo laboral.

La Auditoría de gestión se relaciona con características funcionales del objeto del estudio es por eso que para la ejecución se requiere de una guía que permita indicar las pautas necesarias que permitan el logro y control de los resultados deseados con una brevedad posible, para mitigar las pérdidas que pueden ser costosas para la organización.

2.8.5. ELEMENTOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Según MALDONADO, Milton (2011), Pág. 23 y 24, dice:

- **Economía**

“Se refiere a los términos y condiciones conforme a las cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.”

- **Eficiencia**

“Grado óptimo y racional con que se utilizan los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y el tiempo.”

- **Eficacia**

“Es el grado en el que los programas están consiguiendo los objetivos propuestos.”

- **Ecología**

“Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales.”

- **Ética**

“Parte de la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre.”

Los elementos de la auditoría de gestión permiten medir el alcance de cumplimiento de los objetivos, por medio de la elaboración de indicadores los cuales deben ser claros, concretos y específicos para realizar la medición y el grado de cumplimiento de los mismos, estos pueden estar expresados en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc.

Los elementos de auditoría de gestión permiten conocer en forma confiable y oportuna la situación actual de la empresa en un momento determinado y los presuntos desvíos respecto a las metas proyectadas.

2.8.6. FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

FASE I

Familiarización y revisión de la legislación y normatividad

Según Guía metodológica para AUDITORÍA de Gestión (2011) Pág. 12

Dice:

Para tal propósito, se revisará la información del archivo permanente; así como se recopilarán datos en línea con la ayuda del internet se realizará la visita previa a la entidad para establecer el estado de las actividades de la entidad y determinar la oportunidad de realizar la acción de control; lo que permitirá además, la designación del equipo de trabajo multidisciplinario y la elaboración de la orden de trabajo con objetivos más reales.

En el caso de una nueva acción de control a la entidad, proyecto o programa, se procederá a la actualización de la información de los papeles de trabajo del examen anterior, a la vez que se diseñarán procedimientos, para identificar cambios importantes en la organización de la entidad, desde la última auditoría.

El auditor debe tener un conocimiento previo de las áreas que comprende la organización para poder inspeccionar, examinar y analizar la misma; esto facilitará al auditor obtener información sobre las principales actividades u operaciones que realizan los funcionarios, así como los archivos permanentes que tiene la organización y si se encuentran actualizados.

FASE II

Planificación

Según Manual de Auditoría de Gestión (Contraloría General del Estado) (2001) Pág. 158 Dice:

Consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales debe establecerse los pasos a seguir en la presente y siguientes fases y las actividades a desarrollar. La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen; también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el presupuesto de tiempo y costos estimados; finalmente, los resultados de la auditoría esperados, conociendo de la fuerza y debilidades de la oportunidad de mejora de la Entidad, cuantificando en lo posible los ahorros y logros esperados.

La planificación se basa en hechos datos e informaciones reales; en esta fase se realiza la recopilación de información, consiste en analizar, organizar, dirigir y revisar la formulación de las metas y los objetivos a cumplir, incluye la revisión de la misión y visión para verificar si se está cumpliendo con lo previsto por la institución.

Para la ejecución de esta fase el auditor debe realizar una planificación adecuada de las principales actividades a realizar asignando disposiciones específicas a su equipo de trabajo, tratando de aprovechar al máximo el logro de los objetivos propuestos.

FASE III

Ejecución del Trabajo

Según MALDONADO, Milton (2011) Pág. 69 Dice:

Esta es la fase más extensa de auditoría de gestión en donde se integran especialistas y se conforma el equipo multidisciplinario. Lo expuesto no descarta que podría estar en la evaluación del control interno cuando son áreas muy especializadas así como deben colaborar en la redacción del informe.

El concepto “hallazgo de auditoría” implica que este tenga cuatro atributos:

- Condición.- Lo que sucede o se da en la realidad dentro de la entidad.
- Criterio.- parámetro de comparación por ser la situación ideal, el estándar, la norma, el principio administrativo apropiado o conveniente.
- Causa.- Motivo, razón por el que se dio la desviación o se produjo el área crítica.
- Efecto.- Daño, desperdicio, pérdida.

La ejecución del trabajo tienen como objetivo la determinación de los procedimientos de auditoría, este se lo puede lograr desarrollando programas que permiten obtener y examinar evidencias suficientes, competentes, oportunas, relevantes que sustenten el desarrollo del trabajo y que esta se lo ha realizado de forma eficiente; la ejecución del trabajo se lo realiza determinando una planificación adecuada y específica de los estándares a analizar.

En esta fase se deben elaborar papeles de trabajo los cuales permitan tener un sustento del trabajo realizado en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones del informe final de auditoría.

FASE IV

Según Guía metodológica para Auditoría de Gestión (2011) Pág. 25

Dice:

Comunicación de Resultados

La redacción del informe de auditoría de gestión, al igual que de otro tipo de auditoría, observará las normas nacionales e internacionales y demás disposiciones emitidas para el efecto y presentará una estructura en la cual se establezcan los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

En la fase de comunicación de resultados, se mantendrá informada a la administración de la entidad permanente, sobre las observaciones encontradas durante la ejecución del examen, con la finalidad de obtener los justificativos y comentarios pertinentes, previo a la elaboración del informe final.

En esta fase se da a conocer los resultados obtenidos durante el transcurso de realización del trabajo de investigación, los resultados obtenidos nos permiten analizar e interpretar la información obtenida; al obtener los resultados podemos examinar el estudio realizado, la relación que tienen los resultados con el planteamiento del problema donde se debe encontrar los puntos de coincidencia de los resultados con los que se programaron en el esquema de investigación.

FASE V

Según Manual de Auditoría de Gestión (Contraloría General del Estado) (2001) Pág. 240 Dice:

Seguimiento

Como posterioridad y como consecuencia de la auditoría de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores externos que ejecutaron la AUDITORÍA, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Los auditores efectuarán el seguimiento de las recomendaciones, acciones correctivas y determinación de responsabilidades derivadas, en la entidad.

Esta fase consiste en verificar y medir el desempeño de un programa o proyecto en el cual se examina si los directivos cumplen con las recomendaciones de auditoría dados, una adecuada planificación de los trabajadores de auditoría es que van a ser objeto de seguimiento el cual se convertirá en una clave para el éxito en los resultados del mismo.

2.9. PLAN ESTRATÉGICO

2.9.1. Concepto

Según SAINZ, José María (2012) Pág. 39-43 Dice:

Al hablar del Plan Estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (*stakeholders*).

2.9.2. IMPORTANCIA

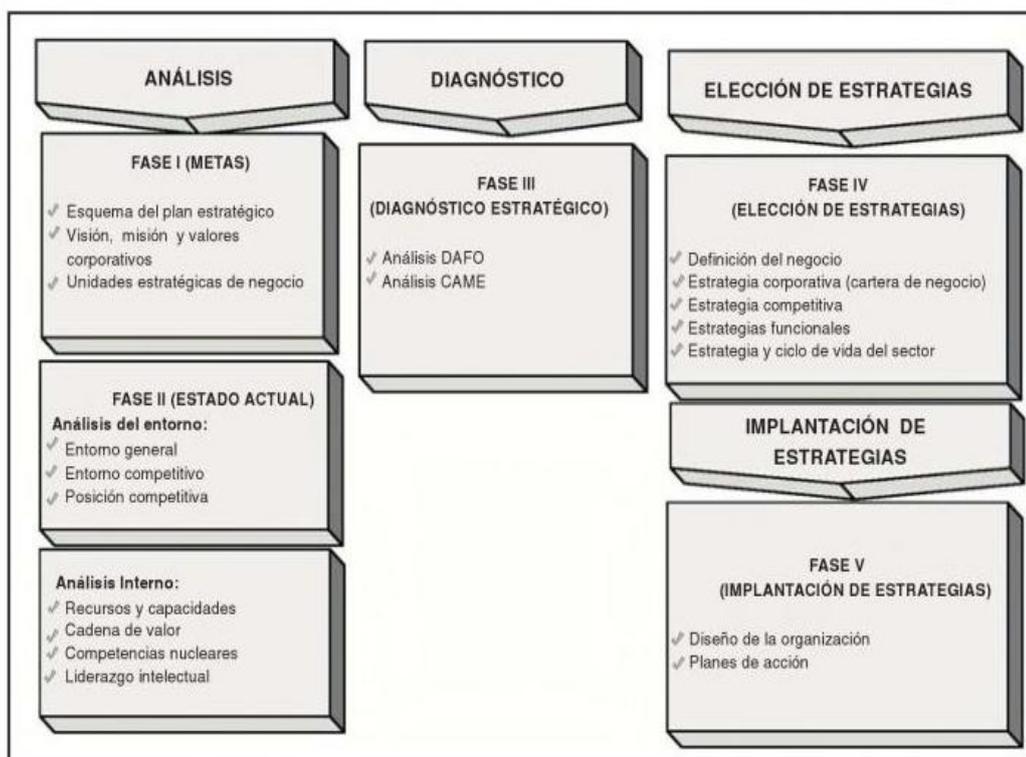
La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y definible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa en su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización.

2.9.3. FASES DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Según MARTÍNEZ, Daniel; MILLA, Artemio (2012) Pág. 9 Dice:

1. Análisis estratégico
2. Formulación estratégica
3. Implantación de la estrategia

GRAFICO N° 26



Fuente: SAINZ, José María

Elaborado por: SAINZ, José María

1. El Análisis Estratégico.- puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- a) Analizar los propósitos y los objetivos organizativos: Visión, Misión y objetivos.

- b) Analizar el entorno: Análisis de competidores para determinar oportunidades y amenazas.
- c) Análisis interno: Ayuda a identificar tanto las fortalezas como debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.
- d) Valorar los activos intangibles de la empresa: el conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

2. La formulación Estratégica

- a) **Estrategias Corporativas.** La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:
 - ¿En qué negocios deberíamos competir?
 - ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- b) **Estrategia Competitiva o a nivel de unidad de negocio.** Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- c) **Estrategias Operativas.** Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

3. La Implantación Estratégica. Requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos, es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

- a) **Conseguir un control eficaz de la estrategia.** Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz. El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades.
- b) **Crear diseños eficaces.** Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- c) **Crear una organización inteligente y ética.** Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.
- d) **Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias.** El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización.

2.9.4. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Según MARTÍNEZ, Daniel; MILLA, Artemio (2012) Págs. 21 a 23 Dice:

VISIÓN

Es la declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

MISIÓN

Difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva. Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

VALORES CORPORATIVOS

Son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.

Según: THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J; GAMBLE, John (2008) Pág. 29. Dice:

OBJETIVOS

Son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr. Funcionan como punto de referencia para medir la operación de la empresa.

Los objetivos bien establecidos son cuantificables, o mensurables, y contienen una fecha límite para su consecución.

Según THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, A.J; GAMBLE, John (2008) Pág. 4. Dice:

ESTRATEGIAS

Consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores hacen crecer el negocio, atraen y satisfacen a sus clientes, compiten con éxito, realizan operaciones y alcanzan los niveles deseados de desempeño organizacional.

Es un proceso de desarrollo sistemático que permite dar un sentido de dirección y continuidad a las actividades cotidianas que realiza la organización, permitiendo analizar y visualizar hacia el futuro, formulando

e implementando decisiones que permitan a la organización cumplir con los objetivos y metas propuestas.

2.10. PLAN OPERATIVO ANUAL

2.10.1. Concepto

Según PALACIOS, Luis (2010) Pág.6 Dice:

Se concibe como la desagregación del Plan Estratégico Institucional en Objetivos Estratégicos, indicadores, metas, planes, proyectos y acciones que impulsarán en un periodo anual, considerando como base la Misión y Visión institucional, medidas a través de indicadores de gestión y de resultados, ligados a las áreas de trabajo de los Órganos Administrativos.

2.10.2. COMPONENTES

Planes.- Son instrumentos de carácter técnico político en el que de manera general y en forma coordinada se encuentra: lineamientos, prioridades, metas, directrices, criterios, disposiciones, estrategias de acción, financiamiento, y una serie de instrumentos con el fin de alcanzar las metas, alcances, y objetivos propuestos.

Proyectos de Gestión.-Es un conjunto ordenado de acciones que con su operación permiten resolver problemas específicos de la comunidad y que implican la asignación racional de recursos. En este componente se consideran los proyectos que incluyen: procesos, procedimientos, reglamentación, instructivos entre otros

Proyectos de Inversión.- En esta clasificación constan los proyectos planteados en el Plan de Inversiones para el año, cuya ejecución es responsabilidad de cada órgano administrativo coordinador del proyecto específico.

El Plan Operativo Anual es una actividad que busca aprovechar al máximo la efectividad total de una organización de acuerdo con los

objetivos establecidos en el Plan Estratégico, permitiendo hacer realidad los mismos.

2.11. INDICADORES DE GESTIÓN

2.11.1. Concepto

Según Guía metodológica para AUDITORÍA de Gestión (2011) Pág. 22 - 23 Dice:

Los indicadores de gestión son variables o parámetros que permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento de un sistema, proyecto, programa, componente, proceso, actividad o de la ejecución de las operaciones, en términos de eficiencia, economía, efectividad, e impacto.

Permite determinar si un proyecto u organización está cumpliendo con los objetivos y así poder planificar, evaluar, controlar, determinar el desempeño y rendimiento de las actividades que realizan hacia la toma de mejores decisiones.

2.11.2. CARACTERÍSTICAS:

- Estarán ligados a la misión, visión, los objetivos estratégicos y las metas trazadas.
- Establecerán una periodicidad y un responsable del cálculo.
- Proveerán información útil y confiable para la toma de decisiones.
- El número de indicadores será el necesario para evaluar la gestión, uso de los recursos y grado de satisfacción de los usuarios, evitando los que no son aplicables.
- Se integrarán con los procesos, áreas funcionales y sistemas de evaluación organizacional.

2.11.3. CLASIFICACIÓN

Indicadores Cuantitativos.- Son indicadores que miden el rendimiento de una actividad y entre otros pueden ser: indicadores de volumen de trabajo, de eficiencia, de economía, de efectividad.

Indicadores Cualitativos.- estos no miden numéricamente una actividad, sino que se establece a partir de los principios generales de una sana administración.

Criterios para medir un indicador

- Simples y claros
- Representativos
- Investigativos
- Comparables
- Estables
- Relación costo – efectividad

2.12. NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA

Las Normas Internacionales de AUDITORÍA son normas que los auditores de los países siguen para realizar un trabajo de calidad. Actualmente el organismo que emite las NIAs, es el IAASB, Junta de Normas Internacionales de AUDITORÍA y Aseguramiento.

El objetivo del IAASB, es fijar normas de auditoría y de aseguramiento internacional de alta calidad, promoviendo la convergencia de las normas nacionales con las internacionales con el fin de lograr uniformidad en la práctica alrededor del mundo, y fortalecer en ese medio la confianza de la profesión de auditoría.

El objetivo de la auditoría es aumentar el grado de confianza de los usuarios con respecto a los Estados Financieros. Dichos estados son elaborados por la dirección y revisados por el gobierno corporativo de la entidad.

Las NIAs requieren que el auditor obtenga una seguridad razonable de que los estados financieros estén libres de incorrecciones materiales. Las Normas Internacionales de Auditoría son normas profesionales que permiten al auditor obtener información segura y razonable para la ejecución de la auditoría de la información financiera. Las NIAs deben identificar y valorar riesgos de incorrección material debido a fraude o error, lograr obtener evidencia suficiente y congruente.

Las NIAs contienen los principios básicos y los procedimientos esenciales para su aplicación, deben interpretarse en el contexto del material explicativo y de otro tipo que proporciona lineamientos para su aplicación.

CAPÍTULO III

3. PROPUESTA

3.1. PRESENTACIÓN

El propósito de este capítulo es proponer un Modelo de Auditoría de Gestión para la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”, comprende el establecimiento de los objetivos que se pretende alcanzar, desarrollando un Modelo de Auditoría de Gestión que facilite a los Directivos una adecuada toma de decisiones, proporcionando indicadores que permitan optimizar los recursos existentes y un adecuado avance de sus actividades.

La toma de decisiones inesperadas sin un apropiado seguimiento conlleva al éxito o fracaso de la Institución, razón por la cual es necesario manejar con mayor responsabilidad cada una de las actividades a realizar, implementando mecanismos, acciones de control, normas y procedimientos con la cual se obtendrá mejores resultados.

La Aplicación del Modelo de Auditoría de Gestión para la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” permitirá establecer con eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología, cada una de las actividades a realizar y lograr optimizar el manejo de los recursos de la Institución.

PROPÓSITO

Para la estructura de la Propuesta se ha considerado dos propósitos:

- ✓ Elaboración de la Filosofía de la Cooperativa.
- ✓ Desarrollo del Modelo de Auditoría de Gestión.

ELABORACIÓN DE LA FILOSOFÍA DE LA COOPERATIVA

3.1.1. FILOSOFÍA DE LA COOPERATIVA

MISIÓN

Brindar un servicio de calidad a través del trabajo en conjunto, cubriendo las diferentes rutas y frecuencias, garantizando solidez, transparencia, seguridad y calidad en la prestación de servicio a la ciudadanía de manera rápida, oportuna, eficaz y eficiente.

VISIÓN

En los próximos 5 años la Cooperativa será una institución líder en la ciudad, responsable y profundamente comprometida con el cambio y desarrollo social; basado en la ética profesional, solidaridad, honestidad y compañerismo, con doctrina de servicio a la sociedad.

OBJETIVOS CORPORATIVOS

- Ofrecer un servicio de calidad siendo cortés, educado, amable, respetuoso con los usuarios
- Promover la ayuda mutua y solidaria entre sus socios y empleados a fin de obtener un mejoramiento social, económico, administrativo y cultural
- Establecer alianzas estratégicas con empresas relacionadas con el mantenimiento y reparación de vehículos, con la finalidad de contar con unidades en perfectas condiciones para la prestación de servicio.
- Mantener una situación financiera sólida incentivando a los socios el ahorro en nuestra organización.

PRINCIPIOS Y VALORES

Transparencia.- significa claridad en la información que se maneje y se proporcione a los socios.

Responsabilidad.- compromiso con socios y usuarios

Respeto.- hacia los miembros, socios, clientes, entorno, país y leyes.

Puntualidad.- en las actividades que realicen exista puntualidad por parte de los socios y trabajadores.

Organización.- en metodología de trabajo

Honestidad.- en las actividades cotidianas y con los usuarios.

Calidad.- con excelencia en la atención y satisfacción a los usuarios en los servicios ofrecidos.

Tolerancia.- valorar a los demás por lo que son y aceptar con respeto lo diferente.

Ética.- es el compromiso efectivo del ser humano que lo debe llevar a su perfeccionamiento personal.

POLÍTICAS

Políticas Administrativas

- ✓ Mantener la excelencia en las actividades que realicen a diario.
- ✓ Establecer horarios de atención para requerimientos internos y externos.
- ✓ Mantener un sistema de seguimiento de las actividades.
- ✓ Evaluar y coordinar planes y programas institucionales.

Políticas de Recursos Humanos

Empleados

- ✓ Estructurar el plan de capacitación del personal administrativo que apoyan en la gestión corporativa.
- ✓ Realizar evaluaciones al desempeño laboral para controlar el rendimiento laboral por medio de indicadores de gestión.

- ✓ Impulsar el desarrollo del talento humano para atención al usuario mediante capacitaciones.
- ✓ Todo empleado será afiliado al IESS desde su primer día de ingreso a la cooperativa.

Socios

- ✓ En el mes de diciembre de cada año, los socios recibirán bonos navideños y se realizará un evento especial para el personal, socios y familiares de la cooperativa.
- ✓ Todo socio será afiliado al IESS desde su primer día de ingreso a la cooperativa.
- ✓ Todos los socios de la cooperativa deben mantener un comportamiento ético.
- ✓ En el mes de septiembre de cada año se realizará actividades especiales para celebrar un año más de fundación, con la participación de los socios y personal.

Políticas De Servicio

- ✓ El servicio de atención al cliente será de calidad con eficacia y eficiencia
- ✓ Se evaluará la satisfacción del cliente y su efectividad del servicio.
- ✓ Establecer horarios de llegada al lugar de destino.

Políticas Económicas Financieras

- ✓ Presentar a la Asamblea general de socios los Estados Financieros cada fin del periodo académico
- ✓ El aporte de los socios se lo receptorán cada mes
- ✓ Destinar un porcentaje de utilidades para realizar capitalizaciones futuras.

ESTRATEGIAS

- ✓ Capacitar a los socios y empleados de la cooperativa para generar un adecuado clima laboral.
- ✓ Adecuado uso de los recurso.
- ✓ Implantar charlas de motivación y mañanas de libre esparcimiento a los socios y empleados.
- ✓ Alcanzar estándares de calidad y eficiencia con el propósito de ofrecer un mejor servicio.
- ✓ Implementar la tecnología necesaria para realizar un monitoreo constante de las unidades.
- ✓ Establecer alianzas con las principales empresas comerciales relacionadas con el mantenimiento y reparación, con la finalidad de adquirir repuestos y accesorios a precios cómodos.
- ✓ Concientizar a los socios sobre una cultura de ahorro, buscando mecanismos para acceder a créditos inmediatos.

3.1.2. PLAN OPERATIVO ANUAL

OBJETIVO CORPORATIVO N° 1

Ofrecer un servicio de calidad siendo, cortés, educado, amable, respetuoso con los usuarios.

Alcance

Desarrollar una propuesta de capacitación en la atención a los usuarios

Objetivo Operativo

Difundir la importancia sobre la adecuada prestación del servicio a los usuarios.

Estrategia

- ✓ Capacitar a los socios y empleados de la cooperativa para generar un adecuado clima laboral.

- ✓ Implementar la tecnología necesaria para realizar un monitoreo constante de las unidades.

Actividades

- ✓ Presentación de la propuesta a la Asamblea General de Socios.
- ✓ Aprobación de la propuesta.
- ✓ Designación de un comité principal.
- ✓ Planificación del programa de capacitación.
- ✓ Elaboración del Presupuesto para la asignación de los recursos.
- ✓ Presentación y Evaluación del plan.

Indicadores de Gestión

$$\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Programadas}}$$

Tiempo (cuatrimestre)

Inicio 28 de Abril 25 de Agosto 22 de Noviembre

Fin 28 de Abril 25 de Agosto 22 de Noviembre

Recursos

- ✓ Tecnológicos
- ✓ Financieros
- ✓ Humanos

Responsables

- ✓ Presidente
- ✓ Comité principal.

Costo estimado

8000 USD

OBJETIVO CORPORATIVO N° 2

Promover la ayuda mutua y solidaria entre sus socios y empleados a fin de obtener un mejoramiento social, económico, administrativo y cultural.

Alcance

Obtener un mejoramiento social, económico, administrativo y cultural.

Objetivo Operativo

Implantar un plan de motivación y charlas para socios y empleados.

Estrategias

- ✓ Implantar charlas de motivación y mañanas de libre esparcimiento a los socios y empleados.

Actividades

- ✓ Presentación del Plan a la Asamblea General de Socios.
- ✓ Aprobación del Plan por parte de la Asamblea General de Socios.
- ✓ Designar miembros para formar la Comisión.
- ✓ Establecer los planes de motivación y mañanas de libre esparcimiento.

Indicadores de Gestión

$$\text{Indice de Charlas} = \frac{\text{Charlas Realizadas}}{\text{Charlas Programadas}}$$

$$\text{Indice de libre esparcimiento} = \frac{\text{Eventos realizados}}{\text{Eventos Programados}}$$

Tiempo

Mañana de libre esparcimiento una vez al mes

Charlas de motivación 1 vez cada 2 meses.

Recursos

- ✓ Materiales

- ✓ Humanos
- ✓ Financieros

Responsables

- ✓ Presidente
- ✓ Gerente
- ✓ Miembros de la Comisión

Costo Estimado

Charlas de motivación: 430.00USD

PLAN ANUAL CORPORATIVO

CUADRO N° 33

COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE																																							
Objetivo corporativo N° 2																																							
Promover la ayuda mutua y solidaria entre sus socios y empleados a fin de obtener un mejoramiento social, económico, administrativo y cultural.																											Se estima llegar a un 75% de cumplimiento.												
PERSPECTIVA			Obtener un mejoramiento social, económico, administrativo y cultural.																																				
RESPONSABLE			Presidente - Gerente - Miembros de la Comisión.																																				
PLANIFICACIÓN																																							
ACTIVIDAD	ENER O			FEBRER O			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMB RE			OCTUBR E			NOVIEMB RE			DICIEMBRE				PRESUPUESTO	
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
Presentación del Plan a la Asamblea General de Socios																																					Alquiler de proyector	50	
																																					Copias para los socios	160	
																																						Bocaditos	220
Aprobación del Plan por parte de la Asamblea General de Socios																																							
Designar miembros para formar la comisión																																							
Establecer los planes de motivación y mañana de libre esparcimiento																																							
Ejecución																																							
Fecha de Inicio	Cada fin de mes																														Total	430							
Fecha de Finalización																																							
Seguimiento	Evaluar a los empleados sobre los alcances obtenidos																																						

Fuente: Cooperativa "28 de Septiembre"

Elaborado por: Las Autoras

Objetivo Corporativo N° 3

Establecer alianzas estratégicas con empresas relacionadas con el mantenimiento y reparación de vehículos, con la finalidad de contar con unidades en perfectas condiciones para la prestación de servicio.

Alcance

Establecer convenios con empresas que provean el mantenimiento y reparación de las unidades, permitiendo al socio tener ventajas al momento de la adquisición.

Estrategias

- ✓ Seleccionar empresas comerciales de mantenimiento y reparación, para adquirir repuestos y accesorios a precios cómodos.
- ✓ Identificar las principales empresas comerciales con mejores ofertas financieras.

Actividades

- ✓ Presentación del plan a la Asamblea General de Socios.
- ✓ Aprobación del Plan por parte de la Asamblea General de Socios.
- ✓ Designación de una comisión especial.
- ✓ Análisis de los diferentes proveedores existentes en el mercado.
- ✓ Evaluación de la información obtenida.
- ✓ Establecimiento de convenios estratégicos.

Indicadores de Gestión

$$\frac{\text{Unidades en mal estado}}{\text{Total de Unidades}}$$
$$\frac{\text{N° de mantenimientos realizados}}{\text{N° Total de mantenimientos}}$$

Tiempo

Una vez al mes

Recursos

- ✓ Tecnológicos
- ✓ Financieros
- ✓ Humanos

Responsables

- ✓ Presidente
- ✓ Comité principal.

Costo estimado

2 130.00 USD

Objetivo Corporativo N° 4

Mantener una situación financiera sólida, incentivando a los socios al ahorro en nuestra organización.

Alcance

A través de este plan se pretende incentivar el ahorro por parte de los socios y buscar satisfacer las necesidades crediticias, para realizar cualquier actividad ya sea mantenimiento o reparación del parque automotor.

Estrategias

- ✓ Concientizar a los socios sobre una cultura de ahorro, buscando mecanismos para acceder a créditos inmediatos.
- ✓ Asignar cuotas accesibles mensuales.
- ✓ Tasas de interés bajas y flexibles de acceso.

Actividades

- ✓ Convocar a la Asamblea General de Socios para dar a conocer los beneficios que se presentan al ahorrar en nuestra Caja de Ahorro.
- ✓ Receptar propuestas para la implementación de nuevas alternativas, de acuerdo a las necesidades que se presenten por parte de los socios.
- ✓ Establecer cuotas fijas de aporte por los socios.
- ✓ Ejecución del plan

Indicadores de Gestión

$$\text{Integración de Socios} = \frac{\text{Socios integrados}}{\text{Total socios}}$$

$$\text{Índice de Socios} = \frac{\text{Socios Antiguos}}{\text{Socios Actuales}}$$

Tiempo

De Enero a Febrero

Recursos

- ✓ Tecnológicos
- ✓ Financieras
- ✓ Humanas

Responsables

- ✓ Gerente
- ✓ Presidente
- ✓ Contador

Costo Estimado

100.00 USD

PLAN ANUAL CORPORATIVO

CUADRO N° 35

COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE Objetivo Corporativo N° 4																																																			
Mantener una situación financiera sólida, incentivando a los socios al ahorro en nuestra organización.																								Se estima llegar a un 50% de cumplimiento.																											
PERSPECTIVA		Incentivar el ahorro por parte de los socios y buscar satisfacer las necesidades crediticias.																																																	
RESPONSABLE		Presidente - Gerente - Miembros de la Comisión.																																																	
PLANIFICACIÓN																																																			
TIEMPO	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO					AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				PRESUPUESTO	
	ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Convocar a la Asamblea General de Socios para dar a conocer los beneficios que se presentan al ahorrar en nuestra Caja de Ahorro.		Alquiler del Proyector																												50																					
		Copias para los socios																												40																					
		Bocaditos																												30																					
Receptar propuestas para la implementación de nuevas alternativas, de acuerdo a las necesidades que se presenten por parte de los socios.																																																			
		Establecer cuotas fijas de aporte por los socios.																																																	
Ejecución del Plan																																																			
		Fecha de Inicio		Una vez al mes																										Total		100																			
Fecha de Finalización																																																			
Seguimiento		Revisión si los socios realizan los respectivos mantenimientos de los automotores																																																	

Fuente: Cooperativa "28 de Septiembre"

Elaborado por: Las Autoras

3.1.3. PRESUPUESTO

PARTIDAS PRESUPUESTARIAS

CUADRO N° 36

INGRESOS CTA. PRESUPUESTO	Presupuesto 2013
Ticket Administración	75.922,90
TOTAL INGRESOS	75.922,90
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Sueldos y Salarios	12.254,08
Aportes IESS Patronal	1.488,87
Décimo Tercero	1.021,17
Décimo Cuarto	830,33
Vacaciones	510,59
Servicios Ocasionales	332,67
Fondos de reserva	772,51
Otras Bonificaciones (D Indemnizaciones)	200,00
Honorarios Profesionales	1.466,67
Gastos por Movilización (Representación)	2.608,00
Gastos por Movilización (Comisiones)	2.400,00
Viáticos	666,67
Agua Potable	300,00
Energía Eléctrica	600,00
Teléfono - Fax – Internet	1.466,67
Útiles de Oficina	1.333,33
Reparaciones y Mantenimiento	133,33
Impuestos y Contribuciones	333,33
Útiles de Aseo y Limpieza	200,00
Fiestas Aniversarias	6.666,67
Atención a Socios y Autoridades	692,27
Publicidad	333,33
Donaciones	200,00
Imprevistos	333,33
Seguros	52,46
Gastos Judiciales	333,33
Charlas de Motivación	430,00
Servicios Bancarios	262,67
Combustible y Movilización	666,67
Asuntos Sociales (Deportes)	2.304,00
Envíos Correo	19,95
Firma Convenio	2130,00
Incentivos al ahorro	100,00
Actividades Sociales	2.080,00

Honorarios Profesionales Abogado	2.400,00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	47.922,90
GASTOS ACCIDENTES	
Accidentes	13.600,00
TOTAL GASTOS ACCIDENTES	13.600,00
GASTOS CAPACITACIÓN	
Capacitación	8.000,00
TOTAL GASTOS CAPACITACIÓN	8.000,00
GASTOS NAVIDAD	
Navidad	6.400,00
TOTAL GASTOS NAVIDAD	6.400,00
TOTAL GASTOS	75.922,90

Fuente: Cooperativa "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

3.2. DESARROLLO DEL MODELO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

OBJETIVOS

- ✓ Obtener los documentos necesarios para el inicio de la Auditoría.
- ✓ Desarrollo de las cinco Fases de la Auditoría de Gestión.
- ✓ Analizar cada una de las áreas que comprende la Cooperativa.
- ✓ Evaluar la estructura del Control Interno de la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”.
- ✓ Estructurar el Modelo de Auditoría de Gestión.

IMPORTANCIA

La elaboración de un Modelo de Auditoría de Gestión para la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” permitirá el conocimiento de las áreas y su adecuado funcionamiento así como contribuirá a una apropiada toma de decisiones.

Servirá como una herramienta para los Directivos, permitiendo dirigir con mayor eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología cada una de las actividades que realiza la institución, planificando y controlando los recursos a utilizar.

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En la ciudad de Ibarra a los..... días del mes de..... del año....., comparecen por una parte de Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”, que en adelante se denominará “Cliente”, representada por el Sr. Vicente Enríquez en calidad de Gerente General; y por otra parte *AUDITORES C&R*, que en adelante se denominará “Auditor”, representada por en calidad de Jefe Auditor, convienen en celebrar el presente CONTRATO con las siguientes cláusulas:

PRIMERO: OBJETIVO DEL CONVENIO

El objetivo del presente convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el Auditor proveerá el servicio de Auditoría de Gestión al cliente, sujetándose a todas las disposiciones legales.

SEGUNDO: ALCANCE DEL EXAMEN DE AUDITORÍA

✓ Aspectos Personales:

El trabajo se desarrollará bajo la responsabilidad directa del Auditor.

✓ Planificación

Comprenderá básicamente el análisis de la información de la Cooperativa y la evaluación del Control Interno de la misma.

✓ Programa de Trabajo

El Auditor tomará en cuenta las características del Cliente entre ellas, la naturaleza de la Cooperativa, las políticas, leyes, reglamentos establecidos así como también el control vigente. El cliente y el auditor convienen en desarrollar en forma conjunta un programa de trabajo en el que se determinen con precisión las actividades a realizar por cada una de las partes, los responsables de llevarlas a cabo y las fechas de realización.

TERCERO: SERVICIOS A PROPORCIONAR

El auditor cumplirá con los siguientes objetivos:

- a) Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos Administrativos de la Cooperativa para determinar los niveles de eficiencia, eficacia y economía.
- b) Recopilar la información suficiente para realizar la planificación preliminar y específica de los procesos administrativos y de la Cooperativa “28 de Septiembre”.
- c) Realizar una evaluación de Control Interno de los procesos administrativos con el fin de detectar áreas críticas y oportunidades de mejoramiento continuo.
- d) Diseñar las pruebas de cumplimiento que se van a aplicar durante el proceso de Auditoría a los procesos administrativos y financieros de la Cooperativa “28 de Septiembre”.
- e) Evaluar la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos materiales, humanos, administrativos y económicos con la aplicación de procedimientos de Auditoría y el desempeño de la Cooperativa con relación a sus objetivos.
- f) Emitir un informe con conclusiones y recomendaciones basadas en los resultados obtenidos durante el proceso de la Auditoría a los procesos administrativos de la Cooperativa “28 de Septiembre”.
- g) Implementar las recomendaciones emitidas en el informe para mejorar el desempeño de la Cooperativa “28 de Septiembre”.

CUARTO: TIEMPO DE REALIZACIÓN

Para la realización del examen el Auditor iniciará su trabajo a partir del *(día)* de *(mes)* del *(año)* y entregará al Cliente el Informe Final de Auditoría el *(día)* de *(mes)* del *(año)*. El informe incluirá las conclusiones y recomendaciones pertinentes para mejorar el desempeño de las áreas de análisis o estudio, además se adicionará toda la evidencia suficiente y

competente con la cual sustentará el respectivo informe, que puede estar sujeto a ajustes por efectos ajenos al control del Auditor.

QUINTO: PROPIEDAD DEL CLIENTE

Es propiedad del Cliente todos los diagnósticos de Auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el Auditor, quien por su parte compensará debidamente por los servicios incluidos en su elaboración.

SEXTO: RESGUARDO DEL MATERIAL DE TRABAJO

Los papeles de trabajo, software, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del Auditor son salvaguardados por la organización auditada, es bajo responsabilidad del Cliente, el Auditor no asume obligación o responsabilidad alguna en relación con estos materiales.

SÉPTIMO: CONFIDENCIALIDAD

Se considera todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del Cliente, como confidenciales, deben ser mantenidos en estricta reserva por el Auditor y sus colaboradores. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes. El Auditor se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos desarrollados por él o en conjunto con el Cliente en los términos del presente convenio.

OCTAVO: RETRIBUCIÓN – CONDICIONES

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basados en las especificaciones por parte del Cliente y el Auditor. Cualquier cambio de especificaciones por parte del Cliente resultará en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del Auditor.

NOVENO: NO INTERFERENCIA CON LOS AUDITORES

El cliente reconoce que todo el personal que colabora con el Auditor se integró a través de un proceso de selección costos. Por lo tanto, el Cliente no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato.

CLAUSULA ARBITRAL:

Las partes acuerdan que todo litigio, discrepancia, cuestión o reclamación resultante de la ejecución o interpretación del presente convenio o relacionado con él, directa o indirectamente, se resolverá mediante las leyes vigentes establecidas en el país, obligándose ambas partes a aceptar y cumplir la decisión contenida en el mismo.

JEFE(A) DE AUDITORÍA

ORDEN DE TRABAJO



OFICIO: Circular N° XXX – AUDITORES
C&R S.A.

SECCIÓN: Auditoría Externa

ASUNTO: Orden de Trabajo.

Lugar, día-mes-año

Ingeniera

AUDITOR DE LA FIRMA AUDITORA C&R S.A.

Ibarra

Presente.

Notifico a usted, que la Unidad de Auditoría AUDITORES C&R S.A., iniciará la Evaluación Integral del Sistema de Control Interno de la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”, por el periodo comprendido entre el (día-mes) al (día-mes) del (año).

Designo el siguiente equipo de trabajo para la realización de la Auditoría conformada por las siguientes personas: Jefe de Auditoría;..... Auditor Sénior;.....Auditor Junior.

El mismo que se encuentra bajo su responsabilidad durante el tiempo previamente determinado.

Atentamente,

DIRECTOR GENERAL DE AUDITORES C&R S.A.

MEMORANDO DE NOTIFICACIÓN DEL INICIO DE LA AUDITORÍA



OFICIO: Circular N° XXX – AUDITORES
C&R S.A.

SECCIÓN: Auditoría Externa

ASUNTO: Notificación de Inicio de Auditoría

Lugar, día-mes-año

Señor

Pablo Ruiz

PRESIDENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE”.

Ibarra

Presente.

Notifico a usted, que la Unidad de Auditoría AUDITORES C&R S.A., iniciará la Evaluación Integral del Sistema de Control Interno de la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”, por el periodo comprendido entre el (día-mes) al (día-mes) del (año).

Objetivo General:

Establecer si, el sistema de Control Interno de la institución proporciona un grado de seguridad razonable, en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con la eficiencia y eficacia de la gestión y cumplimiento de las disposiciones legales y demás normas relacionadas.

Para esta acción el equipo de Trabajo agradece la colaboración necesaria por parte del personal para la ejecución del trabajo.

Agradece enviar respuestas señalando datos principales del personal como: nombres y apellidos completos, número de cedula, dirección domiciliaria, número telefónico, lugar habitual de trabajo, cargo y período de gestión, a nuestras oficinas.

Atentamente

DIRECTOR GENERAL DE AUDITORES C&R S.A.

AUDITOR JEFE

MEMORANDO DE NOTIFICACIÓN DEL INICIO DE LA AUDITORÍA



OFICIO: Circular N° XXX – AUDITORES
C&R S.A.
SECCIÓN: Auditoría Externa
ASUNTO: Notificación de Inicio de Auditoría

Lugar, día-mes-año

Señor
Vicente Enríquez
GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE”.
Ibarra

Presente.

Notifico a usted, que la Unidad de Auditoría AUDITORES C&R S.A., iniciará la Evaluación Integral del Sistema de Control Interno de la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”, por el periodo comprendido entre el (día-mes) al (día-mes) del (año).

Objetivo General:

Establecer si, el sistema de Control Interno de la institución proporciona un grado de seguridad razonable, en cuanto a la consecución de los objetivos relacionados con la eficiencia y eficacia de la gestión y cumplimiento de las disposiciones legales y demás normas relacionadas.

Para esta acción el equipo de Trabajo agradece la colaboración necesaria por parte del personal para la ejecución del trabajo.

Agradece enviar respuestas señalando datos principales del personal como: nombres y apellidos completos, número de cedula, dirección domiciliaria, número telefónico, lugar habitual de trabajo, cargo y período de gestión, a nuestras oficinas.

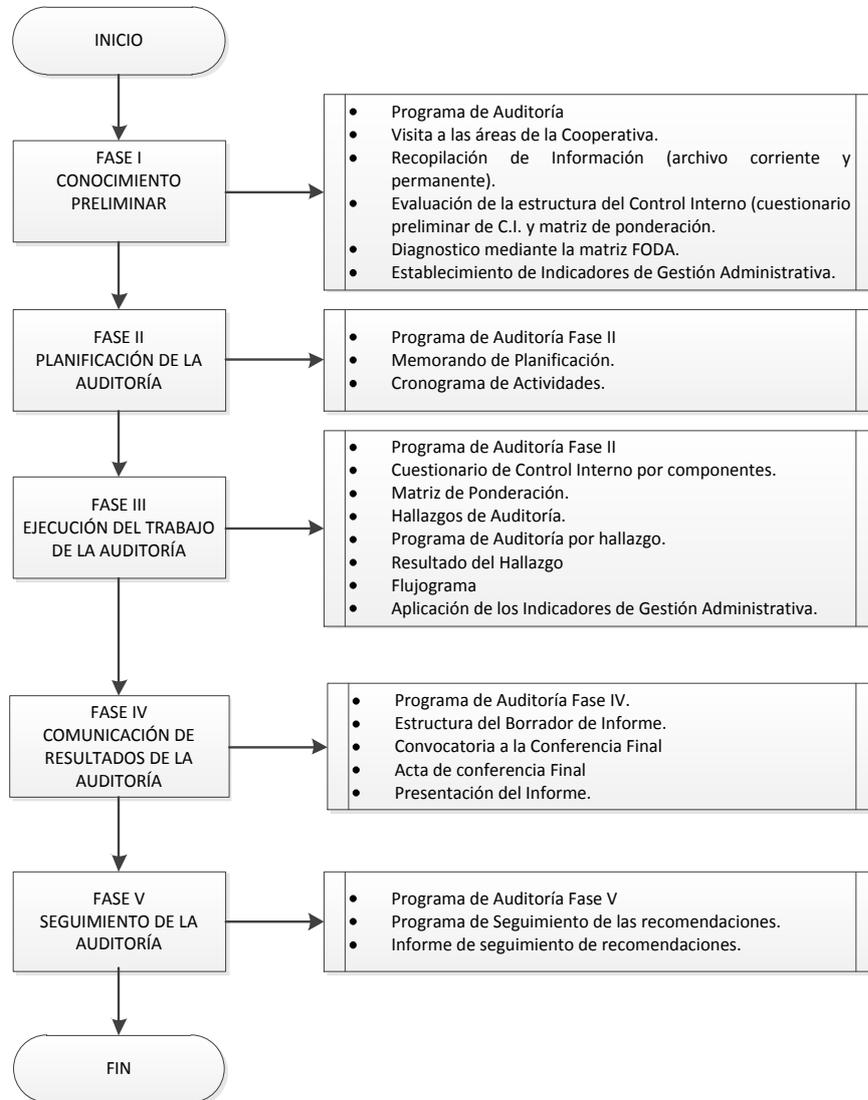
Atentamente

DIRECTOR GENERAL DE AUDITORES C&R S.A.

AUDITOR JEFE

FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

GRÁFICO N° 27



Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"

Elaborado por: Las Autoras

A continuación se desarrolla las cinco Fases de la Auditoría de Gestión.

FASE I

1. CONOCIMIENTO PRELIMINAR

1.1. INTRODUCCIÓN

Por objetivo se tiene, obtener un conocimiento global de la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” así como su situación organizacional, que debe ser analizada por el auditor, es decir permitirá comprender los procesos de las actividades principales que se realizan en la institución

1.2. ARCHIVO CORRIENTE Y PERMANENTE

✓ Corriente

El archivo corriente contiene los papeles de trabajo relacionados con las AUDITORÍAs o exámenes especiales realizados en periodos anteriores.

✓ Permanente

Recoge toda la información de la Cooperativa entre ellos tenemos estatutos, reglamentos internos, manuales. (ANEXO 1-ANEXO 2)

1.3. PROGRAMA DE AUDITORÍA

Se redactarán los objetivos planteados para esta fase, así como los procedimientos a desarrollar para cumplir con cada meta. (Ver cuadro N° 38)

1.4. VISITA PREVIA A LAS ÁREAS DE LA COOPERATIVA

Se realiza la visita a las áreas, con el fin de conocer la organización y las instalaciones, permitiendo familiarizarse con las actividades que cumple la Cooperativa y así poder determinar la situación actual de la misma. (Ver cuadro N° 39)

1.5. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La información se la obtendrá mediante:

✓ **Entrevista con los Directivos**

Es la principal actividad que debe realizar el equipo de trabajo, que conlleva a obtener información general sobre la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” y sus áreas a examinar. (Ver cuadros N°40 - 41)

✓ **Otras entrevistas**

Se ejecutarán las entrevistas a:

- Comisiones y Consejos (Ver cuadro N° 42)
- Personal (Ver cuadro N° 43)

En forma previa a la reunión, se detalla los aspectos a tratar en la entrevista, con el fin de recabar información adicional de las áreas y trabajadores entrevistados. Las preguntas deben orientarse en un sentido congruente, añadiendo el nombre del trabajador.

- ✓ Una vez aplicada la entrevista se procederá a obtener los aspectos más relevantes de la misma. **Consulta de información y documentación**

Se obtendrá información sobre leyes, reglamentos y demás disposiciones, así como; actas de sesiones y si existiere los informes de auditorías anteriores.

1.6. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PRELIMINAR

Se realizan preguntas con el fin de obtener un conocimiento general sobre el funcionamiento de la Cooperativa. (Ver cuadro N° 44)

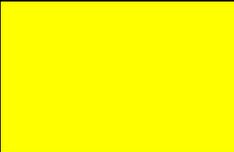
1.7. MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

Cada pregunta contiene un puntaje que esta entre 0 y 5, para cada intervalo existe un color en representación del nivel de riesgo. (Ver cuadro N° 45)

Los puntajes obtenidos son supuestos, permitiendo determinar los niveles de confianza y riesgo

CUADRO N° 37

VALORACIÓN

CALIFICACIÓN	NIVEL DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
0 – 1		Necesita que los directivos le den mayor importancia a estos aspectos
2 – 3		Es una alerta, identificando la existencia de una deficiencia; solicita un mayor control.
4 – 5		Tiene un control adecuado, pero no se debe dejar de evaluarlos.

.PROGRAMA DE AUDITORÍA PARA CONOCIMIENTO PRELIMINAR

CUADRO N° 38

Ref.
P.T.

		<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión</p> <p>ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del.....</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p>		
N°	OBJETIVOS	ELABORADO POR	FECHA	PAPEL DE TRABAJO
1	Obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, para efectuar una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados.	D.C.	13/12/2013	
2	Recopilar documentación suficiente para el análisis.	D.C.	13/12/2013	
3	Diagnosticar la situación actual de la Cooperativa.	D.C.	13/12/2013	
4	Evaluar el desarrollo de la institución.	D.C.	13/12/2013	
5	Evaluar y determinar la confiabilidad de la estructura del Control Interno	D.C.	13/12/2013	
PROCEDIMIENTOS				
1	Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades.	D.C.	13/12/2013	
2	Recopilación de los archivos corriente y permanentes	D.C.	13/12/2013	
3	Visualización de las actividades que se realizan en la Cooperativa.	D.C.	13/12/2013	

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... PROGRAMA DE AUDITORÍA		
		N°	PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR
4	Análisis del cumplimiento de reglamentos y manuales.	D.C.	13/12/2013	
5	Entrevista con los Directivos	D.C.	13/12/2013	
6	Elaboración de un cuestionario general que facilite la obtención de información sobre el funcionamiento del control interno.	D.C.	13/12/2013	
7	Revisión de los archivos corriente y permanente	D.C.	13/12/2013	
8	Determinación de las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas de la cooperativa, y elaboración las acciones correctivas para disminuir las posibles deficiencias.	D.C.	13/12/2013	
9	Análisis de la existencia de indicadores de gestión que permitan regular la dirección de la organización, en caso de no contar con estos, el equipo de trabajo conjuntamente con los directivos desarrollarán los indicadores básicos	D.C.	13/12/2013	

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 39

VISITA A LAS INSTALACIONES

Ref.
P.T.

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE”
	TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del.....
VISITA A LAS INSTALACIONES	
<p>El díade del año, siendo las horas se realizó un recorrido por las instalaciones de la Cooperativa de TRANSPORTE “28 de Septiembre”, ubicado en la ciudad de Ibarra en las Avenida Capitán Cristóbal de Troya y Obispo Jesús Yerovi en compañía del Señor Pablo Ruiz en donde se pudo observar lo siguiente:</p> <p>La Sede de la Cooperativa cuenta con una infraestructura debidamente equipada para el desarrollo de las actividades.</p>	
COMPONENTES	SUBCOMPONENTES
Presidencia	Secretaría
Gerencia	Secretaría
Contabilidad	
Consejos	Consejo Administrativo Consejo de Vigilancia
Comisiones	Comisión de Trabajo Comisión de Accidentes Comisión de Asuntos

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”
Elaborado por: Las Autoras

Ref.
P.T.

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE”	
	TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del.....	
Presidente	Pablo Ruiz	
Secretaria	Fernanda Chiriboga	
Gerente	Vicente Enríquez	
Asistente (Gerente)	Mauricio Carvajal	
Contadora	Silvia Arroyo	
Consejo Administrativo	Pablo Ruiz – Vicente Enríquez – Milton Viveros – Luis Armas – Jorge Muñoz Luis Palacios – Rosa Coronel – Oswaldo Vaca – Wilmer Manosalvas – Germán Arellano	
Consejo de Vigilancia	Joffre Vallejo – Wilson Yar – José Rosero – Carlos Díaz – Jaime Aguirre	
Comisión de Trabajo	Jorge Rosero – Byron Guerrón – Víctor Chandi	
Comisión de Accidentes	Patricio Ortiz – Pablo Moreta – Carlos Abril	
Comisión de Asuntos	Román Guerrón – Luis Pinto – Celso García	

Fuente: Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”
Elaborado por: Las Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N°40
ENTREVISTA A PRESIDENTE

Ref.
P.T.

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE”</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión</p> <p>ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del.....</p> <p>ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE</p>
OBJETIVO: Recopilar información mediante la entrevista	
Nombre del Entrevistado: Pablo Ruiz	Día Previsto:de..... del.....
Cargo: Presidente de la Cooperativa	Hora Solicitada:
Entrevistador:	Lugar: Oficina personal
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué opina sobre la situación actual de la Cooperativa? 2. ¿Se ha realizado AUDITORÍAs a la Cooperativa? 3. ¿Se hace un control de los recursos existentes? 4. ¿El reglamento interno existente, define claramente la estructura organizativa de la organización? 5. ¿En la Planificación Operativa Anual interviene todo el personal? 6. ¿Cuenta la Cooperativa con un Plan Estratégico? 7. ¿La Cooperativa posee un Código de Ética? 8. ¿Se evalúa el desarrollo de las actividades realizadas en la organización? 9. ¿Existe un control en las actividades de la Cooperativa? 10. ¿Cuándo se presenta un problema, como se da solución? 11. ¿Cuál sería la razón para realizar una Auditoría de Gestión? 	

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”
Elaborado por: Las Autoras

**CUADRO N°41
ENTREVISTA GERENTE**

Ref.
P.T.

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE”</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión</p> <p>ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del.....</p> <p>ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE</p>
	<p>OBJETIVO: Recopilar información mediante la entrevista</p>
<p>Nombre del Entrevistado: Vicente Enríquez</p> <p>Cargo: Gerente de la Cooperativa</p> <p>Entrevistador:</p>	<p>Día Previsto:</p> <p>Hora Solicitada:</p> <p>Lugar:</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué opina sobre la situación actual de la Cooperativa? 2. ¿Se ha realizado AUDITORÍAs a la Cooperativa? 3. ¿Se hace un control de los recursos existentes? 4. ¿El reglamento interno existente, define claramente la estructura organizativa de la organización? 5. ¿En la Planificación Operativa Anual interviene todo el personal? 6. ¿Cuenta la Cooperativa con un Plan Estratégico? 7. ¿La Cooperativa posee un Código de Ética? 8. ¿Se evalúa el desarrollo de las actividades realizadas en la organización? 9. ¿Existe un control en las actividades de la Cooperativa? 10. ¿Cuándo se presenta un problema, como se da solución? 11. ¿Cuál sería la razón para realizar una Auditoría de Gestión? 	

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”
Elaborado por: Las Autoras

CUADRO N°42
ENTREVISTA A COMISIONES Y CONSEJOS

		Ref.
		P.T.
	COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE”	
	TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... ENTREVISTA DIRIGIDA A COMISIONES Y CONSEJOS	
OBJETIVO: Recopilar información mediante la entrevista		
Nombre del Entrevistado:	Día Previsto:	
Cargo:	Hora Solicitada:	
Entrevistador:	Lugar:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué opina sobre la situación actual de la Cooperativa? 2. ¿Se hace un control de los recursos existentes? 3. ¿El reglamento interno existente, define claramente la estructura organizativa de la organización? 4. ¿En la Planificación Operativa Anual interviene todo el personal? 5. ¿Cuenta la Cooperativa con un Plan Estratégico? 6. ¿La Cooperativa posee un Código de Ética? 7. ¿Los directivos evalúan el desarrollo de las actividades que los trabajadores realizan? 8. ¿Existe un control en las actividades que se realizan en la Cooperativa? 9. ¿Qué fortalezas y debilidades encuentra en la organización? 10. ¿Cuál sería la razón para realizar una Auditoría de Gestión? 		

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”
Elaborado por: Las Autoras

CUADRO N°43
ENTREVISTA AL PERSONAL DE LA COOPERATIVA

Ref.
P.T.

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE”</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión</p> <p>ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del.....</p> <p>ENTREVISTA DIRIGIDA AL PERSONAL</p>
OBJETIVO: Recopilar información mediante la entrevista	
Nombre del Entrevistado:	Día Previsto:
Cargo:	Hora Solicitada:
Entrevistador:	Lugar:
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué opina sobre la situación actual de la Cooperativa? 2. ¿Se hace un control de los recursos existentes? 3. ¿El reglamento interno existente, define claramente la estructura organizativa de la organización? 4. ¿En la Planificación Operativa Anual interviene todo el personal? 5. ¿Cuenta la Cooperativa con un Plan Estratégico? 6. ¿La Cooperativa posee un Código de Ética? 7. ¿Los directivos evalúan el desarrollo de las actividades que usted realiza? 8. ¿Existe un control en sus actividades? 9. ¿Qué fortalezas y debilidades encuentra en la organización? 10. ¿Cómo considera el ambiente de trabajo en la Cooperativa 	

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”
Elaborado por: Las Autoras

CUADRO N° 44

CUESTIONARIO PRELIMINAR DE CONTROL INTERNO

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"			
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
PLANIFICACIÓN					
1	Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de las unidades dependientes.				
2	Se planifica con anterioridad las actividades.				
3	Se usa algún método o plan para la capacitación a los trabajadores.				
4	Se planifica la administración de los recursos				
ORGANIZACIÓN					
5	Supervisar si se está actualizando el estatuto.				
6	Verificar si se están cumpliendo con las funciones delegadas a cada trabajador.				
7	Coordinar al personal administrativo.				
8	Presidir las asambleas generales y las reuniones de los consejos y orientar las discusiones con absoluta transparencia, como también presidir todos los actos oficiales de la compañía.				
DIRECCIÓN					
9	Emitir y actualizar manuales y lineamientos para la operación de los procesos administrativos.				

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"			
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
10	Atender los asuntos relacionados a las atribuciones que le dan las distintas leyes y reglamentos, ejercer los actos de dominio para los que esté facultado.				
11	Verificar si hay duplicidad u omisión de funciones.				
CONTROL					
12	Verificar la existencia de manuales y el cumplimiento de los mismos.				
13	Exhibir claramente la situación real de la institución, con información simple, completa y actualizada sobre la situación interna y externa.				
14	Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios.				
15	Estructurar el Plan Operativo Anual con la información anteriormente recabada y analizada.				

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
CUADRO N° 45**

MATRIZ DE PONDERACIÓN

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"								
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN		
								ALTO	MEDIO	BAJO
PLANIFICACIÓN										
1	Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de las unidades dependientes.	X			5	5				
2	Se planifica con anterioridad las actividades	X			3	5				
3	Se usa algún método o plan para la capacitación a los trabajadores.	X			4	5				
4	Se planifica la administración de los recursos	X			3	5				
ORGANIZACIÓN										
5	Supervisar si se está actualizando el estatuto.	X			1	5				
6	Verificar si se están cumpliendo con las funciones delegadas a cada trabajador.	X			3	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN
ALTO	MEDIO									BAJO
ORGANIZACIÓN										
7	Coordinar al personal administrativo.	X			4	5				
8	Presidir las asambleas generales y las reuniones de los consejos y orientar las discusiones con absoluta transparencia, como también presidir todos los actos oficiales de la institución.	X			5	5				
DIRECCIÓN										
9	Emitir y actualizar manuales y lineamientos para la operación de los procesos administrativos.	X			3	5				
10	Atender los asuntos relacionados a las atribuciones que le dan las distintas leyes y reglamentos, ejercer los actos de dominio para los que esté facultado.	X			5	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... ORGANIZACIÓN FORMAL DE LA COOPERATIVA								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN
ALTO	MEDIO									BAJO
		DIRECCIÓN								
11	Verificar si hay duplicidad u omisión de funciones.	X			3	5				
		CONTROL								
12	Verificar la existencia de manuales y el cumplimiento de los mismos.	X			3	5				
13	Exhibir claramente la situación real de la institución, con información simple, completa y actualizada sobre la situación interna y externa.	X			4	5				
14	Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso de nuevos socios.	X			5	5				
15	Estructurar el Plan Operativo Anual con la información anteriormente recabada y analizada.		X		0	5				

Ref.
P.T.

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"					
	TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... ORGANIZACIÓN FORMAL DE LA COOPERATIVA					
	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	RESULTADO
Numero de Criterios Evaluados	14	1		51	75	Del total de puntos establecidos en el cuestionario, la Cooperativa alcanzó un puntaje de 51 sobre 75.
Porcentaje de Criterios Evaluados	0,093	0,07		68%		

Auditor Responsable

Supervisor

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

CUADRO N° 46

	PORCENTAJE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
ALTO	64% a 100%	X	
MEDIO	34% a 63%		
BAJO	0% a 33%		X
El nivel de riesgo obtenido mediante el cuestionario preliminar es bajo , estableciendo que, los controles utilizados son los adecuados.			

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

VALORACIÓN

Calificación Total (CT): 75

Calificación Obtenida (Co): 68

Nivel de Confianza (Nc): $(CO/CT)*100 = (68/75)100 = 90,67\%$

Nivel de Riesgo Inherente (RI): $100\%-NC= 100\%-90,67\%: 9,33\%$

CONCLUSIÓN PRELIMINAR DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

El porcentaje alcanzado (90,67) con la aplicación de la fórmula, es el resultado que servirá como un indicador para la evaluación de la estructura del control interno. Se deberá tener en cuenta la aplicación de otros procedimientos, los mismos que permitirán determinar el grado de confianza de los elementos de control interno.

1.8. DETERMINACIÓN DE LA MATRIZ FODA

De acuerdo a la información obtenida por medio de la observación directa, aplicación de entrevistas y cuestionarios a directivos y personal de la

institución se realizará el análisis respectivo a cada uno de los componentes, matriz FODA.

DETERMINACIÓN DEL FODA DE LA INSTITUCIÓN

CUADRO N° 47

Ref.

P.T.

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE”	
	TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Desde el.....hasta.....	
FORTALEZAS		DEBILIDADES
Infraestructura adecuada. Compromiso de los Directivos. Unidades de Transporte en buen estado. Capacidad de endeudamiento Cuadros de trabajo bien definidos. Capacidad de financiamiento para la adquisición de nuevas unidades. Capacitación a los socios.		Ampliación de rutas. Subsidios por parte del Gobierno. Aumento demográfico de la población. Baja calidad en las unidades de la competencia. Adquisición de unidades ecológicas. Convenios con instituciones de turismo. Implementación de un Manual de Procedimientos y Funciones
OPORTUNIDADES		AMENAZAS
Falta de Comunicación. Incumplimiento de las obligaciones por parte de los socios. Cambio constante de la Secretaria General. Carencia de un Plan Estratégico. Falta de un Manual de Procedimientos y Funciones. Rápido deterioro de las unidades Falta de conocimiento y aplicación de la Ley de Tránsito.		Aumento de los precios en los insumos. Creación de nuevas políticas y Ordenanzas por el Gobierno Nacional y Seccional. Incremento de unidades y rutas por parte de la competencia. Mala atención hacia los usuarios por parte de los choferes. Riesgo de accidentes y choques en las vías Vías en mal estado. Sanciones y Multas a la Cooperativa

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”
Elaborado por: Las Autoras

1.9. INDICADORES PARA LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE”

Se establecen los indicadores que permitirán determinar el cumplimiento de cada una de las actividades que realizan los directivos y empleados, los mismos que serán evaluados e indicarán el porcentaje de acatamiento de las disposiciones en cada una de las acciones.

INDICADORES DE GESTIÓN

CUADRO N° 48

Ref.
P.T.

E	INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN
Eficacia	Cumplimiento de Actividades	$\frac{\text{Empleados que cumplen sus actividades}}{\text{Total de Empleados}} * 100$	Porcentaje de cumplimiento de las actividades realizadas por los trabajadores,
Eficiencia	Cumplimiento de Capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Programadas}} * 100$	Porcentaje de cumplimiento de las capacitaciones programadas
Eficiencia y Eficacia	Índice de libre esparcimiento	$\frac{\text{Eventos realizados}}{\text{Eventos Programados}} * 100$	Porcentaje de realización de eventos programados para la socialización de los socios y empleados
Eficiencia y Eficacia	Índice de Charlas	$\frac{\text{Charlas Realizadas}}{\text{Charlas Programadas}} * 100$	Porcentaje de charlas realizadas para socios y trabajadores. Cumplimiento de las programaciones.
Eficiencia y Eficacia	Incremento de Socios	$\frac{\text{Socios Antiguos}}{\text{Socios Actuales}}$	Porcentaje de crecimiento desde el inicio hasta la actualidad

Ref.
P.T.

E	INDICADOR	FORMULA	DESCRIPCIÓN
Ecología	Unidades que realizan mantenimiento	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de mantenimientos realizados}}{\text{Total de Unidades}} * 100$	Porcentaje de unidades que acuden a realizar mantenimientos para no presentar inconvenientes en el transcurso del día.
Ecología	Unidades a adecuar	$\frac{\text{Unidades en mal estado}}{\text{Total de Unidades}} * 100$	Porcentaje de las unidades que deben presentar mejoras para la prestación del servicio.
Economía	Costo Promedio de Capacitación	$\frac{\text{Gato Total de Capacitacion personal}}{\text{Personal Capacitado}}$	Determinar el costo promedio de capacitación por persona.
Economía	Ingreso por multas	$\frac{\text{Valor recaudado por multas}}{\text{Valor por recaudar por mul tas}} * 100$	Porcentaje de multas recaudadas.
Ética	Valores éticos	$\frac{\text{Unidades suspendidas por quejas}}{\text{Total de unidades}} * 100$	Unidades que no prestan un adecuado servicio al cliente.
Eficacia en el Trabajo	Cumplimiento de rutas	$\frac{\text{Unidades activas}}{\text{Total de Unidades}} * 100$	Grado de cumplimiento en las rutas establecidas

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
 Elaborado por: Las Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

FASE II

2. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

2.1. INTRODUCCIÓN

Esta fase consiste en orientar la revisión hacia los objetivos establecidos para los cuales se debe establecer los pasos a seguir en el presente y en las siguientes fases identificando las actividades a desarrollar y obteniendo los resultados esperados.

Para el desarrollo de la Auditoría es necesario planificar cada una de las actividades que se va a realizar y los recursos que se va a utilizar; teniendo en cuenta los objetivos que son el principal enfoque en el alcance del trabajo de auditoría.

Para la planificación de la auditoría se elaborará:

2.2. PROGRAMA DE AUDITORÍA

Se redactarán los objetivos planteados para esta fase, así como los procedimientos a desarrollar para cumplir con cada meta. (*Ver cuadro N° 49*)

2.3. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN.

Describir lo que se tiene planificado en la realización de la Auditoría de Gestión algunos aspectos son: naturaleza y alcance, objetivos de la planificación, servicios que presta la firma auditora, recursos, presupuesto. (*Ver cuadro N° 50*)

2.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Detallan una a una las actividades a realizar y su determinado tiempo de duración. (*Ver cuadro N° 51*)

**PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II
CUADRO N° 49**

Ref.

P.T.

 <p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II</p>				
N°	OBJETIVOS	ELABORADO POR	FECHA	PAPEL DE TRABAJO
1	Revisar los objetivos, planes, programas y actividades a desarrollar en la institución.	D.C.	13/12/2013	
2	Verificar el cumplimiento de los objetivos con eficiencia y eficacia.	D.C.	13/12/2013	
3	Obtener precisión en el trabajo a desarrollar	D.C.	13/12/2013	
4	Establecer parámetros e indicadores de gestión para la institución.	D.C.	13/12/2013	
5	Aprovechar de forma óptima los recursos humanos como económicos disponibles para esta auditoría	D.C.	13/12/2013	
6	Determinar la naturaleza, alcance, objetivos específicos, condiciones y limitaciones del examen que realizará el auditor.	D.C.	13/12/2013	
	PROCEDIMIENTOS			
1	Revisión y análisis de la información obtenida en la fase anterior.	D.C.	13/12/2013	
2	Determinar los subcomponentes a evaluar.	D.C.	13/12/2013	

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"		
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE II		
N°	PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR	FECHA	PAPEL DE TRABAJO
3	Elaboración de un memorando de planificación identificando el avance del trabajo.	D.C.	13/12/2013	
4	Evaluación del Control Interno	D.C.	13/12/2013	
5	Interpretación de los resultados obtenidos los mismos que servirán para planificar y preparar el informe final de Auditoría de Gestión.	D.C.	13/12/2013	
6	Elaboración de la matriz de riesgos de control interno	D.C.	13/12/2013	

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
CUADRO N° 50**

Ref.

P.T.

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
<p>I. ORIGEN DEL EXAMEN</p> <p>El examen de AUDITORÍA se llevará a cabo en cumplimiento al contrato suscrito en el mes de febrero del 2013 entre la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” con la firma auditora C&R S.A.; para realizar una AUDITORÍA de Gestión ala Cooperativa de TRANSPORTE “28 de Septiembre”, en el periodo comprendido entre el 15 de febrero hasta el26 de mayo del 2013.</p> <p>II. NATURALEZA Y ALCANCE</p> <p>La presente AUDITORÍA será de naturaleza administrativa abarcando todas las actividades que realiza cada dependencia de la Cooperativa permitiendo: evaluar el funcionamiento de los recursos humanos, orientar la gestión de los mismos, globalizar las debilidades y potenciar el servicio.</p> <p>Se utilizará diferentes técnicas para determinar el desempeño del área administrativa, logrando así obtener información precisa que nos permitirá presentarles en un cuadro de recomendaciones que se implantará como producto del trabajo de investigación.</p> <p>III. RESEÑA HISTÓRICA</p> <p>La Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”, constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial No 11045 de 03 de Abril de 1968; la misma que se formó como Pre-Cooperativa de microbuses, comenzó con su funcionamiento con vehículos que tenían la carrocería de madera, con capacidad para movilizar 20 pasajeros; debido al crecimiento progresivo de la ciudad la Cooperativa decidió ampliar sus</p>	

Ref.
P.T.

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN
<p>servicios, así se decidió adquirir nuevas unidades.</p> <p>La cooperativa cuenta con una estación de servicios ubicada en la Av. FrayVacas Galindo y Brasil, vía Cuchuquí y su Sede se encuentra ubicada en la Av.Cristóbal de Troya y Jesús Yerovi.</p> <p>La Cooperativa se encuentra regida por la Ley de Tránsito, Ley de Economía Popular y Solidaria, Consejo Nacional de Tránsito, Ordenanzas Municipales, Reglamento Interno y Estatuto.</p> <p>✓ CONSTITUCIÓN JURÍDICA</p> <p>DE LA CONSTITUCIÓN.- Constitúyase en la ciudad de Ibarra. Capital de la Provincia de Imbabura; República del Ecuador, la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”, la misma que se registrá por las disposiciones contenidas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas, y en el presente Estatuto y su respectivo Reglamento.</p> <p>DE LA CONDICIÓN JURÍDICA.- La Cooperativa 28 de Septiembre es una sociedad de derecho privado, sin fines de lucro, formadas por personas naturales de acuerdo con lo que establece el Código Civil en su libro Primero. Título XXIX.; y la Ley de Cooperativas en su Art. 1. En la actualidad la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” cuenta con 160 socios.</p> <p style="text-align: center;">DISPOSICIONES LEGALES</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.✓ Ley de Tránsito y TRANSPORTE Terrestre✓ Ley de Régimen Tributario Interno – Reglamento.✓ Ley de Seguridad Social.	

Ref.
P.T.

	<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión</p> <p>ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del.....</p> <p align="center">MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</p>
<p>✓ Código de Trabajo.</p> <p align="center">NORMAS INTERNAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Plan Estratégico ❖ Estatuto de la Cooperativa ❖ Reglamento Interno ❖ OBJETIVOS DE PLANIFICACIÓN <p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar mediante la AUDITORÍA de Gestión, que en la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”; se promuevan procesos administrativos óptimos que permitan cumplir con los objetivos, con eficiencia, eficacia y economía.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Comprobar la eficacia de la Gestión de la Cooperativa. ❖ Determinar el grado de confiabilidad del sistema de control interno existente en la Cooperativa. ❖ Verificar el cumplimiento de las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados. ❖ Evidenciar si los aspectos contables se están realizando de acuerdo a las normativas vigentes (NIIF - NIC). ❖ Comprobar la existencia de un mecanismo de evaluación interna en la Cooperativa. ❖ Estructurar los programas de AUDITORÍA de Gestión a ser aplicados en el examen integral de la Cooperativa <p>IV. SERVICIOS</p> <p>La firma auditora C&R S.A., somos un Equipo de profesionales de la</p>	

Ref.
P.T.



COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del.....

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

contabilidad y ramas afines; que nos hemos integrado para brindar un mejor servicio al sector público y privado en las diferentes dependencias.

Prestando los servicios de AUDITORÍA en las siguientes áreas:

- ✓ Auditoría Financiera
- ✓ Auditoría Forense
- ✓ Auditoría Administrativa
- ✓ Auditoría Informática
- ✓ Auditoría Tributaria
- ✓ Auditoría Ambiental
- ✓ Auditoría de Gestión
- ✓ AUDITORÍA de Cumplimiento

V. OBJETIVOS DE NUESTRO SERVICIO

El objetivo primordial de nuestro servicio es enunciar una opinión profesional sobre, como se encuentran el funcionamiento de la misma; tomando en cuenta la eficacia, eficiencia y ética con que se realizan las actividades en la Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre".

I. METODOLOGÍA

Nuestro enfoque está encaminado al cumplimiento de los objetivos planteados en el programa de Auditoría de Gestión, para lo cual se realizarán las siguientes actividades:

- ✓ Investigación preliminar.
- ✓ Determinar la estructura organizacional de la Cooperativa.
- ✓ Evaluar la importancia lo los Recursos Humanos.
- ✓ Identificar y evaluar los riesgos ya sean internos o externos.

Ref.
P.T.

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión</p> <p>ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del.....</p> <p>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</p>
---	---

- ✓ Diseño del programa de auditoría.
- ✓ Realizar los procedimientos que permitan recolectar información sobre la evidencia de hallazgos.
- ✓ Ejecución de las pruebas de Auditoría.
- ✓ Identificar las causas de las debilidades.
- ✓ Determinar la probabilidad y el impacto que tendrá cada debilidad.
- ✓ Elaboración y envío del informe final.

II. PLANEACIÓN PRELIMINAR

La Planeación de la Auditoría consiste en realizar una vista preliminar a la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” que será auditada, luego de conocer el origen y la localización de la Cooperativa y así poder realizar la auditoría. Antes de iniciar formalmente la AUDITORÍA es necesario conocer cada una de las áreas y como se encuentran localizados cada uno de los empleados, planteando un dialogo para conocer las funciones y actividades que realiza cada uno y así poder observar las problemáticas que se presentan en cada área a ser auditada.

III. RECURSOS

Para la realización una auditoría se necesita de:

Recursos Humanos: La Auditoría se llevará a cabo por el grupo de auditores especializados en Auditoría de Gestión.

Recursos Tecnológicos: se tomará en cuenta equipos de computación, cámara digital, internet, etc.

Ref.
P.T.

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"
	TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

IV. PRESUPUESTO

Para la ejecución de la auditoría se ha establecido el siguiente presupuesto:

✓ **Recursos Materiales**

DESCRIPCIÓN	MEDIDA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	TOTAL
Papel A4	Resmas	2	USD 4.00	USD 8.00
Bolígrafos	Unidades	6	USD 0.30	USD 1.80
Carpeteas	Unidades	6	USD 0.75	USD 4.50
Cartuchos de tinta (blanco/negro y color)	Unidades	2	USD 45.00	USD 90.00
TOTAL				USD 104,30

✓ **Recursos Materiales**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Computador	1
Impresora	1
Flash memory	3

Ref.
P.T.

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"
	TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

✓ **Recursos Financieros**

ÍTEM	VALOR
Gastos Generales	4.000
Pago de Honorarios	12.500

V. EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN

La evaluación se la realizará verificando el cumplimiento de los planes y objetivos coherentes, que estén en concordancia con el plan estratégico, comprobando la eficiencia y eficacia de las actividades administrativas el cual servirá como base para el cálculo de los indicadores de gestión.

VI. RESULTADOS DE CONTROL INTERNO

Es confirmar que los controles se han estado desempeñando u operando en forma efectiva y consistente durante todo el periodo.

VII. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

En la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” consideramos los factores cuantitativos y cualitativos de todos los posibles errores detectados, producto de los procedimientos realizados durante la auditoría, esto se basa en la naturaleza y magnitud de los hallazgos encontrados.

VIII. RESULTADOS ESPERADOS Y PLAZO

Se espera tener los mejores resultados, esto dependerá de la cooperación que se tenga por parte de los empleados y directivos de la Cooperativa dando una información clara y dando a conocer la documentación existente.

IX. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE II

CUADRO N° 51

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE II															
		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
N°	ACTIVIDAD	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Inicio del trabajo de campo Conocimiento preliminar			18													
2	Recopilación de información			20 al 22													
3	Examen general de la estructura de control interno				25 al 28												
4	Análisis FODA					4 al 6											
5	Elaboración de indicadores de gestión					7 al 8											
6	Análisis de información y documentación recopilada						11 al 15										
7	Planeación del trabajo de auditoría							18 al 19									
8	Elaboración del cuestionario							20 al 22									
9	Elaboración de programa de trabajo								25								

Ref.

P.T.



COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del.....

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES FASE II

N°	ACTIVIDAD	FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
10	Preparación de papeles de trabajo								26 al 29								
11	Evaluación estructura de control interno									1 a l 5	7 a l 12	15 al 19	22 al 30				
12	Finalización de trabajo de campo													1			
13	Elaboración del borrador de informe													2 al 5	7 a l 10		
14	Comunicación de resultados															13	
15	Elaboración del informe final															14 al 17	20 al 26

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

FASE III

3. EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

3.1. INTRODUCCIÓN.

Esta fase comprende la aplicación de pruebas para la recopilación de evidencias suficientes, competentes y relevantes, con la aplicación de los procedimientos se pretende detectar las irregularidades existentes en la Cooperativa; como resultado se obtendrá las respectivas conclusiones y recomendaciones permitiendo respaldar el informe final de auditoría.

3.2. PROGRAMA DE AUDITORÍA

Se redactarán los objetivos planteados para esta fase, así como los procedimientos a desarrollar para cumplir con cada meta. (Ver cuadro N° 54)

3.3. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO POR COMPONENTES

Se realizan preguntas clasificadas por Componente de Control Interno con el fin de obtener un conocimiento por cada uno de ellos en las actividades de la cooperativa. (Ver cuadro N° 55)

3.4. MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

Cada pregunta contiene un puntaje que esta entre 0 y 5, para cada intervalo existe un color en representación del nivel de riesgo. (Ver cuadro N° 56)

CUADRO N° 52

CALIFICACIÓN	NIVEL DE RIESGO	DESCRIPCIÓN
0 – 1		Necesita que los directivos le den mayor importancia a estos aspectos
2 – 3		Es una alerta, identificando la existencia de una deficiencia; solicita un mayor control.
4 – 5		Tiene un control adecuado, pero no se debe dejar de evaluarlos.

Los puntajes obtenidos son supuestos, permitiendo determinar los niveles de confianza y riesgo.

3.5. MARCAS DE AUDITORÍA

Las marcas de auditoría a utilizarse son:

MARCAS DE AUDITORÍA

CUADRO N° 53

N°	Marca	Descripción
1	✓	Revisión de documentación sustentatoria.
2	X	Cruzado con registros.
3	/	Verificación de documentación.
4	€	Reprocesado cálculo matemático.
5	N/I	Nota de Interés
6	Φ	Incumplimiento de la normativa y reglamentos.
7	•	Efectuado constatación física
8	°	No existe documentación
9	≠	Muestra no seleccionada.
10	≈	Muestra seleccionada.
11	©	Efectuada circulación.
12	❖	Comparación porcentual
13	☑	Verificado disposiciones legales
14	ϕ	Expedientes desactualizados
15	*	Hallazgos
16	@	Notas aclaratorias.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado
Elaborado por: Las Autoras

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Ref.
P.T.

CUADRO N° 54

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"		
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... PROGRAMA DE AUDITORÍA		
N°	OBJETIVOS	ELABORADO POR	FECHA	PAPEL DE TRABAJO
1	Obtener evidencias necesarias competentes, suficientes y relevantes que permitan emitir una opinión razonable por parte del auditor.	D.C.	13/12/2013	
2	Determinar políticas y procedimientos mediante pruebas de AUDITORÍA.	D.C.	13/12/2013	
3	Elaborar papeles de trabajo para poder sustentar las evidencias obtenidas.	D.C.	13/12/2013	
4	Identificación de hallazgos.	D.C.	13/12/2013	
5	Emitir conclusiones y recomendaciones de acuerdo a las evidencias adquiridas.	D.C.	13/12/2013	
	PROCEDIMIENTOS			
1	Aplicación de programas para la ejecución de trabajo.	D.C.	13/12/2013	
2	Utilización de técnicas de auditoría como observación, inspección, declaración, técnicas de investigación para el análisis etc.	D.C.	13/12/2013	
3	Elaboración de papeles de trabajo que sustenten las evidencias encontradas.	D.C.	13/12/2013	

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"		
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del...de.....al.... de.... del..... PROGRAMA DE AUDITORÍA		
Nº	PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR	FECHA	PAPEL DE TRABAJO
4	Elaboración de hojas resumen de hallazgos significativos para cada uno de los procesos de las actividades que realiza la Cooperativa.	D.C.	13/12/2013	
5	Definir la estructura del informe de auditoría estipulado en el contenido de los papeles de trabajo.	D.C.	13/12/2013	
6	Supervisar adecuadamente el trabajo por parte del jefe de auditoría.	D.C.	13/12/2013	

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO FASE III
COMPONENTES DE CONTROL INTERNO**

CUADRO N° 55

Ref.
P.T.

					
<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>					
AMBIENTE DE CONTROL					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	Integridad y Valores Éticos				
1	¿Existe un Reglamento Interno o políticas relacionadas con el comportamiento ético y moral, para el personal de la Cooperativa?				
2	¿La Cooperativa Incentiva a su personal para el cumplimiento de leyes y normativas internas?				
3	¿Lleva la Dirección sus actividades con un alto nivel ético e insiste que los demás lo hagan?				
4	¿Se establecen objetivos con indicadores de gestión?				
5	¿Cuenta la Cooperativa con un Código de Ética?				
6	¿Existe disposiciones disciplinarias y sanciones para quienes no respetan los valores éticos?				
7	¿La Cooperativa mantiene una comunicación adecuada?				

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
AMBIENTE DE CONTROL					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA ALTA DIRECCIÓN				
8	¿Se han identificado los riesgos internos y externos que puedan afectar las actividades de la empresa?				
9	¿Se incentiva al personal para el cumplimiento de las leyes y otras normativas? 1. Ascensos 2. Beneficios Económicos 3. Días libres				
10	¿Se cuida la imagen de la Cooperativa mediante la responsabilidad y respeto social al momento de realizar contratos o convenios?				
11	¿Se realizan periódicamente reuniones con los Socios para evaluar el cumplimiento de objetivos?				
12	¿Se asignan adecuadamente los recursos de la Cooperativa?				
	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
13	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?				

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"			
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
AMBIENTE DE CONTROL					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
14	¿Existen manuales de procesos para actividades en la Cooperativa?				
15	¿Cuenta la Cooperativa con un Plan Estratégico?				
16	¿La capacidad de la estructura organizativa de la entidad ayuda a proporcionar el flujo de información necesaria para gestionar sus actividades?				
17	El grado de cumplimiento de las actividades internas y externas son: 1. Excelente 2. Bueno 3. Regular				
18	¿El organigrama que tiene la Cooperativa es el adecuado?				
19	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones?				
	ASIGNACIÓN DE AUTORIDADES Y RESPONSABILIDADES				
20	¿Se asignan de forma adecuada las responsabilidades y delegaciones a las autoridades?				
21	¿Existen normas y procedimientos que describan los puestos de trabajo?				

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"			
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
AMBIENTE DE CONTROL					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	ASIGNACIÓN DE AUTORIDADES Y RESPONSABILIDADES				
22	¿Las normas e instructivos disponibles en la Cooperativa son suficientes?				
23	¿Existe un número adecuado del personal tomando en cuenta el tamaño de la Cooperativa?				
24	¿Los datos difundidos sobre el rendimiento de la Cooperativa son adecuados?				
	GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO				
25	¿La Cooperativa cuenta con un Manual de Funciones?				
26	¿Los puestos de trabajo son los adecuados para cada empleado?				
27	¿Al momento de contratar se toma en cuenta el conocimiento, habilidades y experiencias?				
28	¿Las remuneraciones están de acuerdo a la Ley?				
29	¿Los empleados de la Cooperativa están motivados para cumplir los objetivos?				
	RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA				
30	Se revisa constantemente el cumplimiento de políticas y responsabilidades.				

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"			
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
AMBIENTE DE CONTROL					
Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA				
31	¿Las revisiones de información financiera son realizadas periódicamente?				
32	¿Los mecanismos utilizados para la notificación son los adecuados?				
33	¿Existe un sistema de control de multas y sanciones para evaluar el número de Socios infractores?				
34	¿El sistema implantado para el cobro de multas y sanciones es el adecuado?				
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS				
35	¿La misión y la visión que tiene la Cooperativa, se encuentra bien definida?				
36	¿Los objetivos se encuentran definidos claramente?				
37	¿Se comunica a toda la Asamblea los objetivos establecidos?				
38	¿La cooperativa establece tiempos, responsables e indicadores de gestión para el cumplimiento de los objetivos?				
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
39	¿Existe coherencia entre los procesos y los objetivos específicos?				

Ref.

P.T.

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>
---	--

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Nº	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
40	¿La Cooperativa cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las actividades?				
41	¿Han sido eficaces las acciones realizadas para comunicar los objetivos a toda la Asamblea?				
42	¿Los socios tienen responsabilidad en la consecución de los objetivos?				
	RIESGO ACEPTABLE Y NIVELES DE TOLERANCIA				
43	¿El responsable de la Cooperativa realiza un análisis de riesgos para el establecimiento de objetivos?				
	RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CORRE				
44	¿La visión de la Cooperativa integra los objetivos y componentes de control interno?				
	CONSECUENCIA DE LOS OBJETIVOS				
45	¿Se realiza informes detallados del cumplimiento de los objetivos?				
46	¿Se supervisa el cumplimiento de los objetivos?				
47	¿Existen controles para asegurar el cumplimiento de los objetivos?				

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"			
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	FACTORES EXTERNOS E INTERNOS				
48	¿La Cooperativa determina riesgos internos y externos?				
49	¿La Cooperativa cuenta con mecanismos para identificar eventos que afecten la prestación de servicios?				
50	¿Se detecta los riesgos que influyen en el alcance de los objetivos?				
51	¿Se evalúa el grado de participación de los socios y directivos en la determinación de factores de riesgos?				
52	¿En las decisiones adoptadas la Cooperativa toma en cuenta los resultados obtenidos?				
	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
53	¿Existen mecanismos que identifiquen hechos relacionados con los objetivos?				
54	¿Existen políticas establecidas que faciliten la identificación de eventos?				
55	¿Los directivos de la Cooperativa identifican los posibles eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos?				

Ref.
P.T.

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>
---	--

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS				
	CATEGORÍAS DE EVENTOS				
56	¿Se clasifican los eventos de acuerdo al nivel de riesgo?				
57	¿Se evalúan los eventos que presentan impactos negativos?				
58	¿Los impactos positivos son canalizados por los directivos para establecer estrategias?				
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
	ESTIMACIÓN DE PROBABILIDADES E IMPACTOS				
59	¿Los directivos de la Cooperativa elaboran estrategias para contrarrestar los posibles riesgos?				
60	¿Existen métodos para determinar impactos de riesgos?				
61	¿La Cooperativa cuenta con un programa de seguimiento para mitigar las desviaciones?				
	EVALUACIÓN DE RIESGOS				
62	¿La información obtenida, es utilizada para evaluar los riesgos existentes?				
63	¿Los directivos evalúan a través del control interno los posibles riesgos?				
64	¿Se evalúan y supervisan los sistemas de control?				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"			
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	EVALUACIÓN DE RIESGOS				
65	¿Efectúan los directivos evaluación del riesgo?				
66	¿Se evalúa al personal para identificar las debilidades?				
	RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS				
67	¿Los recursos con los que cuenta la Cooperativa son los adecuados?				
68	¿Los cambios que se generan son informados a los socios?				
69	¿Los Socios y el personal se encuentran capacitados para reaccionar frente posibles riesgos?				
RESPUESTA AL RIESGO					
	CATEGORÍA DE RESPUESTAS				
70	¿La Cooperativa establece controles para identificar riesgos y tomar acciones correctivas?				
71	¿Es de conocimiento de los socios los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno?				
	DECISIONES DE RESPUESTAS				
72	¿Existe la participación conjunta de los socios en la toma de decisiones?				
73	¿Se emite por escrito las decisiones adoptadas?				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"			
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
ACTIVIDADES DE CONTROL					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL				
74	¿Existe un buen sistema de información y comunicación?				
75	¿Existe privacidad en la información por parte de los empleados?				
76	¿Cada directivo y empleado de la Cooperativa cuenta con clave de acceso para las actividades a desarrollar?				
77	¿Se toma en cuenta la relación costo beneficio en los procesos de la Cooperativa?				
	CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN				
78	¿La Cooperativa cuenta con un plan para proteger la información?				
79	¿La información de la entidad es difundida mediante la página web que ha desarrollado?				
80	¿Existe una metodología para integrar las estrategias para un adecuado desarrollo de la Cooperativa?				
81	¿La información y comunicación sobre los planes y avances tecnológicos son de calidad?				
82	¿Los socios son capacitados al cambiar o remplazar sistemas tecnológicos?				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"			
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS				
83	¿El diseño de los sistemas y procedimientos establecidos por la Cooperativa tiene relación con los objetivos?				
84	¿Existe apoyo por parte de los socios para el desarrollo de sistemas necesarios?				
85	¿La información suministrada a los socios es obtenida a través de fuentes internas y externas?				
	CULTURA DE INFORMACIÓN EN TODOS LOS NIVELES				
86	¿Existen políticas institucionales relacionadas a la información y comunicación?				
87	¿Los directivos de la Cooperativa efectúan supervisiones internas y evaluaciones externas para el cumplimiento de normas aplicables?				
	HERRAMIENTAS PARA SUPERVISIÓN				
88	¿Las políticas y procedimientos se encuentran bien establecidos para tener un nivel de autoridad y responsabilidad?				
89	¿Los directivos efectúan un análisis de la información obtenida?				

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"			
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	HERRAMIENTAS PARA SUPERVISIÓN				
90	¿La información obtenida es utilizada para el cumplimiento de metas y objetivos?				
91	¿Los sistemas de información son fáciles de comprender y analizar?				
	CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN				
92	¿Se supervisa frecuentemente los procesos e información?				
93	¿Es confiable y oportuna la información generada por los directivos de la Cooperativa?				
94	¿Existe compromiso por parte de los directivos para promover información con base en los estándares establecidos?				
	COMUNICACIÓN INTERNA				
95	¿El personal informa las posibles irregularidades?				
96	¿Los directivos proponen al personal mejorar el servicio?				
97	¿Se toman en cuenta las opiniones o propuestas de los socios para mejorar el servicio?				
98	¿Los Directivos tienen una buena comunicación sobre la información necesaria para brindar un buen servicio?				

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"			
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	COMUNICACIÓN INTERNA				
99	¿Son adecuados los medios de comunicación con los que cuenta la Cooperativa?				
100	¿Se crean mecanismos donde los socios proporcionen sus recomendaciones para el mejoramiento del control interno?				
	COMUNICACIÓN EXTERNA				
101	¿Se da un seguimiento adecuado a la información recibida por los socios?				
102	¿Existe un grado de comprensión por parte de los directivos respecto a la información obtenida?				
103	¿Existe en la cooperativa un buzón de quejas y sugerencias por parte de los usuarios?				
104	¿Los directivos toman en cuenta las opiniones de los usuarios para mejorar el servicio?				
105	¿Se da a conocer a los usuarios las nuevas rutas y tiempos de trabajo por algún medio de comunicación?				

Ref.

P.T.

 COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO					
SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	SUPERVISIÓN PERMANENTE				
106	¿Se verifica en cumplimiento de las disposiciones legales?				
107	¿Se realizan comparaciones periódicas entre los importantes registros obtenidos?				
108	¿Se brindan facilidades para los socios, empleados y usuarios presenten denuncias sin temor a represarías?				
109	¿Las actividades de seguimiento en la supervisión a los socios en el desarrollo de las funciones son las adecuadas?				
110	¿Se evalúa los resultados obtenido después de finalizar la jornada diaria?				
	SUPERVISIÓN INTERNA				
111	¿Se presta mayor importancia por parte de la directiva los resultados idóneos obtenidos?				
112	¿Se cuenta con políticas para determinar las debilidades existentes?				
113	¿Existe una metodología adecuada para evaluar el sistema de control interno?				
114	¿Se verifican los informes presentados por los empleados?				

Ref.
P.T.

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>
---	--

SUPERVISIÓN Y MONITOREO					
N°	PREGUNTAS	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
	EVALUACIÓN EXTERNA				
115	¿La Cooperativa está sujeta a auditoría de cumplimiento de los objetivos y la eficiente utilización de los recursos?				
116	¿Los medios utilizados para dar a conocer los resultados de informe de auditoría son adecuados?				
117	¿Son analizados los informes de auditoría?				
118	¿Se realiza un seguimiento a las conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe de auditoría?				
119	¿Se comunica a los socios sobre las conclusiones y recomendaciones efectuadas por el equipo de auditoría?				

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

**MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
MATRIZ DE PONDERACIÓN**

COMPONENTES DE CONTROL INTERNO

CUADRO N° 56

Ref.
P.T.

		<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión</p> <p>ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del.....</p> <p align="center">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO
ALTO	MEDIO									BAJO
AMBIENTE DE CONTROL										
Integridad y Valores Éticos										
1	¿Existe un Reglamento Interno o políticas relacionadas con el comportamiento ético y moral, para el personal de la Cooperativa?	X			3	5	En actualización			
2	¿La Cooperativa Incentiva a su personal para el cumplimiento de leyes y normativas internas?	X			3	5				
3	¿Lleva la Dirección sus actividades con un alto nivel ético e insiste que los demás lo hagan?	X			4	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO									
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO	
ALTO	MEDIO									BAJO	
AMBIENTE DE CONTROL											
Integridad y Valores Éticos											
4	¿Se establecen objetivos con indicadores de gestión?		X		0	5					
5	¿Cuenta la Cooperativa con un Código de Ética?		X		0	5					
6	¿Existe disposiciones disciplinarias y sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	X			4	5					
7	¿La Cooperativa mantiene una comunicación adecuada?	X			3	5					
FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA ALTA DIRECCIÓN											
8	¿Se han identificado los riesgos internos y externos que puedan afectar las actividades de la empresa?		X		0	5					

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIEGOS
ALTO	MEDIO									BAJO
AMBIENTE DE CONTROL										
FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA ALTA DIRECCIÓN										
9	¿Se incentiva al personal para el cumplimiento de las leyes y otras normativas? 1. Ascensos 2. Beneficios Económicos 3. Días libres			X						
10	¿Se cuida la imagen de la Cooperativa mediante la responsabilidad y respeto social al momento de realizar contratos o convenios?	X			5	6				
11	¿Se realizan periódicamente reuniones con los Socios para evaluar el cumplimiento de objetivos?	X			3	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO
PREGUNTAS	ALTO		MEDIO							BAJO
AMBIENTE DE CONTROL										
FILOSOFÍA Y ESTILO DE LA ALTA DIRECCIÓN										
12	¿Se asignan adecuadamente los recursos de la Cooperativa?	X			4	5				
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA										
13	¿Se identifican con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad?	X			4	5				
14	¿Existen manuales de procesos para actividades en la Cooperativa?		X		1	5	En elaboración			
15	¿Cuenta la Cooperativa con un Plan Estratégico?		X		0	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO
ALTO	MEDIO									BAJO
AMBIENTE DE CONTROL										
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA										
16	¿La capacidad de la estructura organizativa de la entidad ayuda a proporcionar el flujo de información necesaria para gestionar sus actividades?	X			3	5				
17	El grado de cumplimiento de las actividades internas y externas son: 1. Excelente 2. Bueno Regular	X			3	5				
18	¿El organigrama que tiene la Cooperativa es el adecuado?		X		2	5				
19	¿Se encuentran bien definidos los niveles jerárquicos y funciones?	X			4	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIEGOS
ALTO	MEDIO									BAJO
AMBIENTE DE CONTROL										
ASIGNACIÓN DE AUTORIDADES Y RESPONSABILIDADES										
20	¿Se asignan de forma adecuada las responsabilidades y delegaciones a las autoridades?	X			4	5				
21	¿Existen normas y procedimientos que describan los puestos de trabajo?		X		0	5				
22	¿Las normas e instructivos disponibles en la Cooperativa son suficientes?		X		2	5				
23	¿Existe el personal adecuado tomando en cuenta el tamaño de la Cooperativa?	X			3	5				
24	¿Los datos difundidos sobre el rendimiento de la Cooperativa son adecuados?	X			4	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO
ALTO	MEDIO									BAJO
AMBIENTE DE CONTROL										
GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO										
25	¿La Cooperativa cuenta con un Manual de Funciones?	X			4	5	En actualización			
26	¿Los puestos de trabajo son los adecuados para cada empleado?	X			4	5				
27	¿Al momento de contratar se toma en cuenta el conocimiento, habilidades y experiencias?	X			3	5				
28	¿Las remuneraciones están de acuerdo a la Ley?	X			5	5				
29	¿Los empleados de la Cooperativa están motivados para cumplir los objetivos?		X		2	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIEGO		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
AMBIENTE DE CONTROL										
RESPONSABILIDAD Y TRANSPARENCIA										
30	Se revisa constantemente el cumplimiento de políticas y responsabilidades.		X		1	5				
31	¿Las revisiones de información financiera son realizadas periódicamente?	X			4	5				
32	¿Los mecanismos utilizados para la notificación son los adecuados?	X			4	5				
33	¿Existe un sistema de control de multas y sanciones para evaluar el número de Socios infractores?	X			3	5				
34	¿El sistema implantado para el cobro de multas y sanciones es el adecuado?	X			3	5				

Ref.
P.T.

		<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión</p> <p>ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del.....</p> <p align="center">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO
ALTO	MEDIO									BAJO
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS										
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS										
35	¿La misión y la visión que tiene la Cooperativa, se encuentra bien definida?		X		1	5				
36	¿Los objetivos se encuentran definidos claramente?	X			3	5				
37	¿Se comunica a toda la Asamblea los objetivos establecidos?	X			4	5				
38	¿La cooperativa establece tiempos, responsables e indicadores de gestión para el cumplimiento de los objetivos?		X		0	5	No cuenta con indicadores de gestión			
39	¿Existe coherencia entre los procesos y los objetivos específicos?		X		0	5	No posee un Plan Estratégico			

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO
PREGUNTAS	ALTO		MEDIO							BAJO
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS										
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS										
40	¿La Cooperativa cuenta con indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento de las actividades?		X		0	5	No posee un Plan Estratégico			
OBJETIVOS ESPECÍFICOS										
41	¿Han sido eficaces las acciones realizadas para comunicar los objetivos a toda la Asamblea?	X			3	5				
42	¿Los socios tienen responsabilidad en la consecución de los objetivos?		X		1	5	Lo realizan los directivos			

Ref.

P.T.



COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del.....

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO		
								ALTO	MEDIO	BAJO
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS										
RIESGO ACEPTABLE Y NIVELES DE TOLERANCIA										
43	¿El responsable de la Cooperativa realiza un análisis de riesgos para el establecimiento de objetivos?		X		1	5		ALTO		
RELACIÓN ENTRE LOS OBJETIVOS Y COMPONENTES DEL CORRE										
44	¿La visión de la Cooperativa integra los objetivos y componentes de control interno		X		0	5		ALTO		
45	¿Se realiza informes detallados del cumplimiento de los objetivos?		X		0	5		ALTO		
CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS										
46	¿Se supervisa el cumplimiento de los objetivos?	X			2	5		ALTO		
47	¿Existen controles para asegurar el cumplimiento de los objetivos?		X		0	5		ALTO		

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO									
		N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO	
PREGUNTAS	ALTO		MEDIO							BAJO	
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS											
FACTORES EXTERNOS E INTERNOS											
48	¿La Cooperativa determina riesgos internos y externos?	X			3	5					
49	¿La Cooperativa cuenta con mecanismos para identificar eventos que afecten la prestación de servicios?	X			4	5					
50	¿Se detecta los riesgos que influyen en el alcance de los objetivos?		X		1	5					
51	¿Se evalúa el grado de participación de los socios y directivos en la determinación de factores de riesgos?	X			2	5					
52	¿En las decisiones adoptadas la Cooperativa toma en cuenta los resultados obtenidos?	X			4	5					

--

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al.... de.... del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO
ALTO	MEDIO									BAJO
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS										
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS										
53	¿Existen mecanismos que identifiquen hechos relacionados con los objetivos?		X		0	5				
54	¿Existen políticas establecidas que faciliten la identificación de eventos?		X		0	5				
55	¿Los directivos de la Cooperativa identifican los posibles eventos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos?	X			3	5				
CATEGORÍA DE EVENTOS										
56	¿Se clasifican los eventos de acuerdo al nivel de riesgo?		X		0	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS										
CATEGORÍA DE EVENTOS										
57	¿Se evalúan los eventos que presentan impactos negativos?		X		0	5				
58	¿Los impactos positivos son canalizados por los directivos para establecer estrategias?	X			3	5				
ESTIMACIÓN DE PROBABILIDADES E IMPACTOS										
59	¿Los directivos de la Cooperativa elaboran estrategias para contrarrestar los posibles riesgos?	X			4	5				
60	¿Existen métodos para determinar impactos de riesgos?	X			4	5				
61	¿La Cooperativa cuenta con un programa de seguimiento para mitigar desviaciones?	X			3	5				

Ref.
P.T.

N°		EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO		
									ALTO	MEDIO	BAJO
EVALUACIÓN DEL RIESGO											
62		¿La información obtenida, es utilizada para evaluar los riesgos existentes?	X			4	5				
63		¿Los directivos evalúan a través del control interno los posibles riesgos?	X			4	5				
64		¿Se evalúan y supervisan los sistemas de control?	X			4	5				
65		¿Efectúan los directivos evaluación del riesgo?	X			3	5				
66		¿Se evalúa al personal para identificar las debilidades?		X		0	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO									
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO	
ALTO	MEDIO									BAJO	
EVALUACIÓN DEL RIESGO											
RIESGOS ORIGINADOS POR LOS CAMBIOS											
67	¿Los recursos con los que cuenta la Cooperativa son los adecuados?	X			5	5					
68	¿Los cambios que se generan son informados a los socios?	X			4	5					
69	¿Los Socios y el personal se encuentran capacitados para reaccionar frente posibles riesgos?	X			3	5					
CATEGORÍA DE RESPUESTA											
70	¿La Cooperativa establece controles para identificar riesgos y tomar acciones correctivas?	X			3	5					

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGOS		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
RESPUESTA AL RIESGO										
CATEGORÍA DE RESPUESTAS										
71	¿Es de conocimiento de los socios los resultados obtenidos en el cuestionario de control interno?		X		0	5				
DECISIONES DE RESPUESTAS										
72	¿Existe la participación conjunta de los socios en la toma de decisiones?	X			4	5				
73	¿Se emite por escrito las decisiones adoptadas?	X			4	5				
ACTIVIDADES DE CONTROL										
PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL										
74	¿Existe un buen sistema de información y comunicación?	X			4	5				
75	¿Existe privacidad en la información por parte de los empleados?	X			4	5				

Ref.
P.T.

N°		EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO		
									ALTO	MEDIO	BAJO
COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"											
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO									
ACTIVIDADES DE CONTROL											
PRINCIPALES ACTIVIDADES DE CONTROL											
76		¿Cada directivo y empleado de la Cooperativa cuenta con clave de acceso para las actividades a desarrollar?	X			5	5				
77		¿Se toma en cuenta la relación costo beneficio en los procesos de la Cooperativa?	X			3	5				
CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN											
78		¿La Cooperativa cuenta con un plan para proteger la información?	X			4	5				
79		¿La información de la entidad es difundida mediante la página web que ha desarrollado?		X		0	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO
PREGUNTAS	ALTO		MEDIO							BAJO
ACTIVIDADES DE CONTROL										
CONTROLES SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN										
80	¿Existe una metodología para integrar las estrategias para un adecuado desarrollo de la Cooperativa?		X		0	5				
81	¿La información y comunicación sobre los planes y avances tecnológicos son de calidad?	X			3	5				
82	¿Los socios son capacitados al cambiar o reemplazar sistemas tecnológicos?	X			4	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"								
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO		
								ALTO	MEDIO	BAJO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN										
SISTEMAS ESTRATÉGICOS E INTEGRADOS										
83	¿El diseño de los sistemas y procedimientos establecidos por la Cooperativa tiene relación con los objetivos?		X		2	5				
84	¿Existe apoyo por parte de los socios para el desarrollo de sistemas necesarios?	X			5	5				
85	¿La información suministrada a los socios es obtenida a través de fuentes internas y externas?	X			4	5				

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO
ALTO	MEDIO									BAJO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN										
CULTURA DE INFORMACIÓN										
86	¿Existen políticas institucionales relacionadas a la información y comunicación?	X			3	5				
87	¿Los directivos de la Cooperativa efectúan supervisiones internas y evaluaciones externas para el cumplimiento de normas aplicables?	X			3	5				
HERRAMIENTAS PARA SUPERVISIÓN										
88	¿Las políticas y procedimientos se encuentran bien establecidos para tener un nivel de autoridad y responsabilidad?	X			4	5				
89	¿Los directivos efectúan un análisis de la información obtenida?	X			4	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO
PREGUNTAS	ALTO		MEDIO							BAJO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN										
HERRAMIENTAS PARA SUPERVISIÓN										
90	¿La información obtenida es utilizada para el cumplimiento de metas y objetivos?	X			4	5				
91	¿Los sistemas de información son fáciles de comprender y analizar?	X			5	5				
CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN										
92	¿Se supervisa frecuentemente los procesos de información?	X			3	5				
93	¿Es confiable y oportuna la información generada por los directivos de la Cooperativa?	X			4	5				

Ref.
P.T.

EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS		SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO		
								ALTO	MEDIO	BAJO
COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"										
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN										
94	¿Existe compromiso por parte de los directivos para promover información con base en los estándares establecidos?	X			4	5				
95	¿El personal informa las posibles irregularidades?		X		0	5				
COMUNICACIÓN INTERNA										
96	¿Los directivos proponen al personal mejorar el servicio?	X			5	5				
97	¿Se toman en cuenta las opiniones o propuestas de los socios para mejorar el servicio?	X			4	5				

Ref.

P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"								
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGOS		
								ALTO	MEDIO	BAJO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN										
COMUNICACIÓN INTERNA										
98	¿Los Directivos tienen una buena comunicación sobre la información necesaria para brindar un buen servicio?	X			4	5				
99	¿Son adecuados los medios de comunicación con los que cuenta la Cooperativa?	X			4	5				
100	¿Se crean mecanismos donde los socios proporcionen sus recomendaciones para el mejoramiento del control interno?		X		0	5				

Ref.
P.T.

N°		EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO		
									ALTO	MEDIO	BAJO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN											
COMUNICACIÓN EXTERNA											
101		¿Se da un seguimiento adecuado a la información recibida por los socios?		X		0	5				
102		¿Existe un grado de comprensión por parte de los directivos respecto a la información obtenida?	X			4	5				
103		¿Existe en la Cooperativa un buzón de quejas y sugerencias por parte de los usuarios?	X			2	5				
104		¿Los directivos toman en cuenta las opiniones de los usuarios para mejorar el servicio?	X			3	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO									
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO	
ALTO	MEDIO									BAJO	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN											
COMUNICACIÓN EXTERNA											
105	¿Se da a conocer a los usuarios las nuevas rutas y tiempos de trabajo por algún medio de comunicación?	X			3	5					
SUPERVISIÓN Y MONITOREO											
SUPERVISIÓN PERMANENTE											
106	¿Se verifica el cumplimiento de las disposiciones legales?	X			4	5					
107	¿Se realizan comparaciones periódicas entre los importantes registros obtenidos?	X			4	5					

Ref.
P.T.

		<p align="center">COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión</p> <p>ALCANCE: Del....de.....al....de....del.....</p> <p align="center">CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</p>									
		N°	EVALUACIÓN GENERAL PREGUNTAS	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO	
ALTO	MEDIO									BAJO	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO											
SUPERVISIÓN PERMANENTE											
108	¿Se brindan facilidades para los socios, empleados y usuarios presenten denuncias sin temor a represarías?		X		0	5					
109	¿Las actividades de seguimiento en la supervisión a los socios en el desarrollo de las funciones son las adecuadas?	X			3	5					
110	¿Se evalúa los resultados obtenido después de finalizar la jornada diaria?		X		0	5					

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO
PREGUNTAS	ALTO		MEDIO							BAJO
SUPERVISIÓN Y MONITOREO										
SUPERVISIÓN INTERNA										
111	¿Se presta mayor importancia por parte de la directiva los resultados idóneos obtenidos?	X			4	5				
112	¿Se cuenta con políticas para determinar las debilidades existentes?		X		0	5				
113	¿Existe una metodología adecuada para evaluar el sistema de control interno?		X		0	5				
114	¿Se verifican los informes presentados por los empleados?	X			2	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
		N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO
PREGUNTAS	ALTO		MEDIO							BAJO
SUPERVISIÓN Y MONITOREO										
EVALUACIÓN EXTERNA										
115	¿La Cooperativa está sujeta a auditoría de cumplimiento de los objetivos y la eficiente utilización de los recursos?		X		0	5				
116	¿Los medios utilizados para dar a conocer los resultados de informe de auditoría son adecuados?		X		0	5				
SUPERVISIÓN INTERNA										
117	¿Son analizados los informes de auditoría?		X		0	5				
118	¿Se realiza un seguimiento a las conclusiones y recomendaciones emitidas en el informe de auditoría?		X		0	5				

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"								
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
N°	EVALUACIÓN GENERAL	SI	NO	N/A	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE MÁXIMO	COMENTARIO	EVALUACIÓN RIESGO		
	PREGUNTAS							ALTO	MEDIO	BAJO
SUPERVISIÓN Y MONITOREO										
SUPERVISIÓN INTERNA										
119	¿Se comunica a los socios sobre las conclusiones y recomendaciones efectuadas por el equipo de auditoría?		X		0	5				
Criterios Evaluados		77	41	1	293	590				
Porcentaje		0,64	0,34	0,008						

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

AUDITOR

SUPERVISOR

NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

CUADRO N° 57

	PORCENTAJE	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
ALTO	64% a 100%		
MEDIO	34% a 63%	X	X
BAJO	0% a 33%		
Nivel De Control Interno Medio con tendencia a bajar exponiéndose a que el nivel de riesgo aumente.			

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

VALORACIÓN

Calificación Total(CT): 590

Calificación Obtenida (CO): 293

Nivel de Confianza (NC): $(CO/CT)*100 = (293/590)100 = 49,67\%$

Nivel de Riesgo Inherente (RI): $100\%-NC= 100\%-49,67\%: 50,33\%$

3.6. HALLAZGOS

Para precisar un resultado de auditoría, es necesario que el auditor enliste los hallazgos encontrados. (Ver cuadro N° 58)

Los hallazgos encontrados son supuestos, facilitarán la continuación del Modelo de Auditoría de Gestión.

3.6.1. Programa de auditoría por hallazgo

Se redactarán los objetivos planteados para cada hallazgo, así como los procedimientos a desarrollar para cumplir con cada meta. (Ver cuadro N° 59)

3.6.2. Método de Evaluación

El método de evaluación utilizado son lo flujogramas, tomando como referencia un hallazgo. *(Ver gráfico N° 28)*

3.6.3. Atributos

a) Condición

Se describe la situación actual de la organización, examinando cada área, actividad o transacción.

b) Criterio

Se refiere a la comparación de la actividad con las normas. Permite alcanzar y evaluar la condición actual, emitiendo un criterio claro, razonable, factible y aplicable a la situación actual.

c) Causa

Se relata el motivo por que la organización incumple las normativas legales y administrativas que la rigen.

d) Efecto

Describir el impacto que se origina.

Conclusiones

S debe redactar la conclusión obtenida luego de haber analizado el hallazgo.

Recomendaciones

Realizar sugerencias para dar solución y prevenir los problemas o deficiencias encontradas.

(Ver cuadro N° 60)

HALLAZGO DE AUDITORÍA

CUADRO N° 58

Ref.
P.T.

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"
	TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... HALLAZGOS DE AUDITORÍA
<p>Los hallazgos encontrados durante la Auditoría de gestión realizada a la Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre" son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ No posee un Plan Estratégico✓ Inadecuado Proceso de Reclutamiento del Personal.✓ No cuenta con un adecuado Organigrama Institucional.	

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"

Elaborado por: Las Autoras

PROGRAMA DE AUDITORÍA POR HALLAZGO

CUADRO N° 59

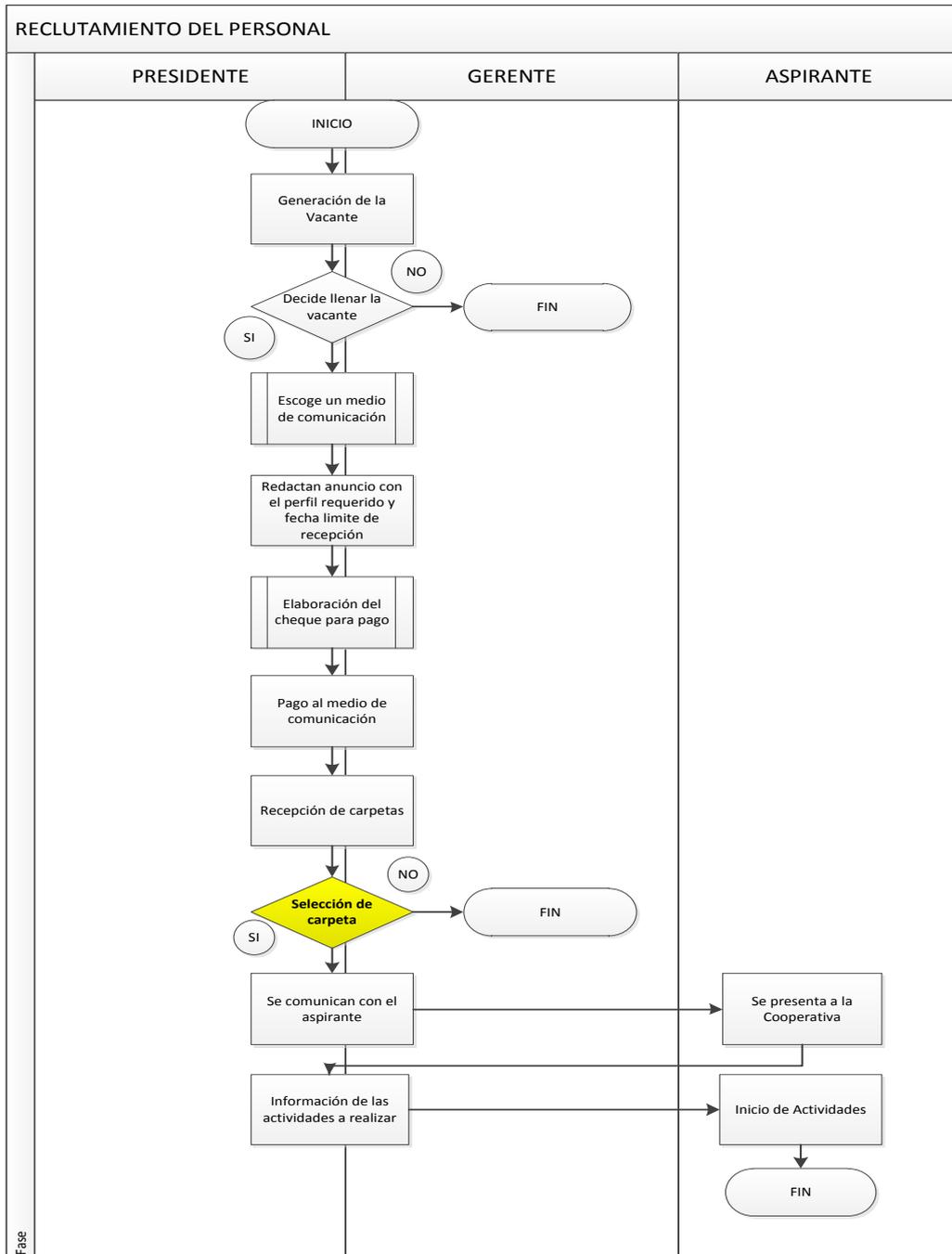
Ref.
P.T.

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... PROGRAMA DE AUDITORÍA			
N°	OBJETIVOS	ELABORADO POR	FECHA	PAPEL DE TRABAJO
1	Verificar si el procedimiento de reclutamiento del personal es el adecuado.	D.C.	13/12/2013	
2	Determinar si el procedimiento permite el cumplimiento de los objetivos institucionales	D.C.	13/12/2013	
3	Comprobar si la contratación se la realiza de acuerdo a lo establecido en el Reglamento Interno.	D.C.	13/12/2013	
	PROCEDIMIENTOS			
1	Revisar si la documentación entregada por parte del empleado al momento de su contratación tiene información veraz.	D.C.	13/12/2013	
2	Analizar los contratos de cada empleado.	D.C.	13/12/2013	
3	Desarrollar el proceso a través de un flujograma.	D.C.	13/12/2013	
4	Elaborar el papel de trabajo resumen de este componente.	D.C.	13/12/2013	

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

FLUJOGRAMA DEL HALLAZGO GRÁFICO N° 28



Hallazgo

- Se selecciona al nuevo personal por conveniencia o por recomendación.
- Falta de una persona encargada de la contratación del personal

Fuente: Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”
Elaborado por: Las Autoras

CUADRO N° 60

RESULTADO DEL HALLAZGO

Ref.
P.T.

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del.....</p>
<p align="center">INADECUADO PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL</p>	
<p>Condición:</p> <p>En el periodo del año 2013, se presentó la vacante para el cargo de Secretaria del Presidente, para llenar la vacante se realizó el reclutamiento de aspirantes, obteniéndose un sinnúmero de aspirantes por haberse informado en la prensa de la localidad, siendo contratado una persona por recomendación.</p> <p>Criterio:</p> <p>Las prácticas administrativas, indican que se debe poseer una política o un proceso documentado para el reclutamiento, selección y contratación del personal.</p> <p>Causa:</p> <p>Por falta de un proceso documentado o de una política que indique los parámetros para la contratación del personal, así como el perfil profesional de cada cargo, hace que solo una persona tome la decisión en la contratación.</p> <p>Efecto:</p> <p>Contratación de una persona sin el perfil y las condiciones, provocando un riesgo en el desempeño de las funciones y el incumplimiento de las mismas.</p> <p>Conclusión:</p> <p>Las contrataciones efectuadas por la cooperativa son realizadas sin considerar los perfiles, experiencia, capacitación del personal a ser contratado.</p> <p>Recomendación: A la Asamblea General de Socios</p> <p>Disponga al Presidente y Gerente que previo a la selección del personal se desarrolle los perfiles que se requieren para los puestos a ser llenados y ponga en conocimiento de la Asamblea y posteriormente presente una terna para su elección.</p>	

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

**LOS INDICADORES COMO PARÁMETROS PARA EVALUAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA EN LA
COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE”**

APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

CUADRO N° 61

Ref.
P.T.

N°	INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
	Cumplimiento de Actividades	$\frac{\text{Empleados que cumplen sus actividades}}{\text{Total de Empleados}} * 100$	$\frac{4}{4} * 100$	El 100% de los empleados cumplen con las actividades asignadas.
	Cumplimiento de Capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Programadas}} * 100$	$\frac{2}{5} * 100$	Se ha cumplido el 40% de las capacitaciones programadas.
	Índice de libre esparcimiento	$\frac{\text{Eventos realizados}}{\text{Eventos Programados}} * 100$	$\frac{11}{24} * 100$	El 45,83% de los eventos para libre esparcimiento se han realizado.
	Índice de Charlas	$\frac{\text{Charlas Realizadas}}{\text{Charlas Programadas}} * 100$	$\frac{3}{5} * 100$	El 60% de las charlas programadas se ha cumplido.
	Incremento de Socios	$\frac{\text{Socios Antiguos}}{\text{Socios Actuales}}$	$\frac{11}{160} * 100$	Por cada socio nuevo, la cooperativa ha crecido en 0,68%.
	Unidades que realizan mantenimiento	$\frac{\text{N° de mantenimientos realizados}}{\text{Total de Unidades}} * 100$	$\frac{160}{160} * 100$	El 100% de las unidades realizan mantenimiento mensualmente.

Ref.
P.T.

N°	INDICADOR	FORMULA	APLICACIÓN	RESULTADO
	Unidades a adecuar	$\frac{\text{Unidades en mal estado}}{\text{Total de Unidades}} * 100$	$\frac{40}{160} * 100$	El 25% del parque automotor debe presentar mejoras.
	Costo Promedio de Capacitación	$\frac{\text{Gato Total de Capacitacion personal}}{\text{Personal Capacitado}}$	$\frac{1152}{160}$	Por cada socio capacitado se gasta 7.20 USD
	Ingreso por multas	$\frac{\text{Valor recaudado por multas}}{\text{Valor por recaudar por mul tas}} * 100$	$\frac{11}{24} * 100$	
	Valores éticos	$\frac{\text{Unidades suspendidas por quejas}}{\text{Total de unidades}} * 100$	$\frac{5}{160} * 100$	El 3,15% de los socios no cumplen un servicio cumpliendo con valores éticos.
	Cumplimiento de rutas	$\frac{\text{Unidades activas}}{\text{Total de Unidades}} * 100$	$\frac{150}{160} * 100$	El 93.75% de las unidades están en funcionamiento para cumplir con su horario.

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

FASE IV

4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

4.1. INTRODUCCIÓN

Luego de haber concluido con la realización de la Auditoría de Gestión en las áreas de la Cooperativa, el equipo de auditoría informará a los directivos sobre los resultados obtenidos mediante un informe, este puede ser de forma verbal y escrita.

El informe debe contener:

- ✓ Cumplimiento de disposiciones legales, reglamentarias y de normativa interna.
- ✓ Identificación y análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. (FODA)
- ✓ Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre hallazgos importantes que fueron examinados.

4.2. PROGRAMA DE AUDITORÍA

Se redactarán los objetivos planteados para esta fase, así como los procedimientos a desarrollar para cumplir con cada meta. (*Ver cuadro N°62*)

4.3. ESTRUCTURA DE BORRADOR DEL INFORME

Se da a conocer los resultados obtenidos al concluir el trabajo de auditoría, el mismo que será comunicado en la conferencia final a los directivos de la Cooperativa y a los empleados vinculados en el examen., se comunica las diferentes conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos en el transcurso del trabajo de auditoría, los mismos que se encuentran respaldados por los papeles de trabajo que respaldan al auditor. (*Ver cuadro N°63*)

4.4. CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL

La conferencia final lo realizará el auditor, mediante notificaciones escritas, en el mismo que se da a conocer el lugar donde se va a realizar la conferencia, el día la hora y las personas quienes van a estar presente en la conferencia. *(Ver cuadro N°64)*

4.5. ACTA DE CONFERENCIA FINAL

Para dejar constancia de lo actuado, el auditor elaborará una Acta de Conferencia Final, en el cual incluye toda la información necesaria y la firma de los directivos. *(Ver cuadro N°65)*

4.6. PRESENTACIÓN DE INFORME

Para concluir con la auditoría el auditor comunicará los resultados entregando oficialmente el informe final de auditoría, para que los directivos de la Cooperativa tomen las acciones correctivas y den un adecuado seguimiento a las falencias encontradas. *(Ver Informe de Auditoría de Gestión)*

PROGRAMA DE AUDITORÍA

CUADRO N° 62

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"		
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del.....		
N°	OBJETIVOS	ELABORADO POR	FECHA	PAPEL DE TRABAJO
1	Elaborar el borrador del informe de auditoría conjuntamente con el equipo actuante, incluyendo comentarios, conclusiones y recomendaciones.	D.C.	13/12/2013	
2	Comunicación para la lectura del borrador del informe, que permitirá que los Directivos de la Cooperativa emitan un criterio.	D.C.	13/12/2013	
3	Proporcionar medidas correctivas para mejorar el sistema de control interno.	D.C.	13/12/2013	
4	Dar a conocer los resultados parciales o finales obtenidos en el desarrollo de los estudios.	D.C.	13/12/2013	
5	Emitir recomendaciones para tener fortalecimiento de los controles y tomar medidas correctivas cuando sea necesario.	D.C.	13/12/2013	
	PROCEDIMIENTOS			
1	Redacción del informe final de auditoría.	D.C.	13/12/2013	

Ref.
P.T.

		COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"		
		TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... PROGRAMA DE AUDITORÍA		
N°	PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR	FECHA	PAPEL DE TRABAJO
2	Convocar a los directivos y a todas las personas relacionadas con la entidad para la lectura del borrador de informe.	D.C.	13/12/2013	
3	Permitir y aceptar las opiniones de los directivos del trabajo realizado.	D.C.	13/12/2013	
4	Elaborar el acta de conferencia final la que será comunicada y firmada por los directivos.	D.C.	13/12/2013	

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

CUADRO N° 63

	<p style="text-align: center;">COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del.....</p> <p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DEL INFORME</p>
<p>Carátula</p> <p>Título de la Auditoría Período del examen Código de identificación</p> <p>Índice</p> <p>Presentará el contenido de cada informe con relación a los asuntos que lo conforman y el número de páginas correspondientes.</p> <p>Siglas y Abreviaturas</p> <p>Consiste en el significado de las abreviaturas y siglas usadas en el informe</p> <p>Carta de Presentación</p> <p>Sirve para presentar formalmente un informe a los directivos de la empresa</p>	
<p>CAPÍTULO I</p> <p>Enfoque de la Auditoría</p> <p>Este capítulo provee al lector información acerca de la naturaleza del examen efectuado en la Institución, servirá de base para mejorar comprensión y apreciación de la misma</p>	
<ul style="list-style-type: none">➤ MotivoSe identificará el tipo de examen y el nombre del o las áreas analizadas➤ ObjetivoSe identificará los objetivos generales y específicos, de conformidad con la orden de trabajo➤ Alcance➤ Enfoque	

➤ **Componentes auditados**

➤ **Indicadores utilizados**

CAPÍTULO II

Control Interno

Resultados de auditorías anteriores

CAPÍTULO III

Resultados Generales

Se enlista los hallazgos encontrados

CAPÍTULO IV

Resultados por Componente

Comentarios, conclusiones y recomendaciones sobre la entidad, relacionados con los resultados obtenidos de la auditoría.

a. Comentarios

Sobre aspectos positivos de la gestión gerencias- operativa y de resultados que determinen el grado de cumplimiento de las 5 “E” teniendo en cuenta, condición, criterio, causa y efecto.

b. Conclusiones

Conclusión del auditor sobre los aspectos positivos de la gestión gerencial- operativa y sus resultados, así como el cumplimiento de las 5 “E”.

Conclusión del auditor sobre el efecto económico y social ocasionado.

c. Recomendaciones

Constructivas y prácticas poniendo mejoras relacionadas con la gestión de la entidad auditada, para que emplee sus recursos de manera eficiente y económica para la prestación de un servicio de calidad.

Fuente: Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”
Elaborado por: Las Autoras

CUADRO N° 64

Ref.
P.T.

	<p align="center">CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL</p> <p>OFICIO: Circular N° XXX – AUDITORES C&R S.A. SECCIÓN: Auditoría Externa ASUNTO: Convocatoria a la Conferencia Final</p>
<p align="right">Lugar, día-mes-año</p> <p>Señor Vicente Enríquez GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE”. Ibarra</p> <p>Presente.</p> <p>Convoco a usted a la conferencia final de comunicación de resultados mediante lectura del borrador de informe de auditoría de gestión de la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” por el período comprendido entre el (dd-mm-aa) al (dd-mm-aa), realizado por la Firma Auditora C&R S.A. mediante orden de trabajo N°.....de (dd-mm-aa).</p> <p>La diligencia se llevará a cabo en las oficinas de la SEDE, ubicado en la Av. Cristóbal de Troya y Jesús Yerovi, el día.....de..... del..... a las..... horas. En caso de no poder asistir personalmente, agradeceré notificar por escrito, indicando los nombres, apellidos y número de cédula de ciudadanía de la persona que participará en su representación.</p> <p>Atentamente</p> <p>AUDITOR JEFE C&R S.A.</p>	

Fuente: Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”
Elaborado por: Las Autoras

CUADRO N° 65

Ref.
P.T.

	<p>ACTA DE CONFERENCIA FINAL</p>		
<p>OFICIO: Circular N° XXX – AUDITORES C&R S.A. SECCIÓN: Auditoría Externa ASUNTO: Acta de Conferencia Final de Comunicación de Resultados Contenidos en el Borrador del Informe de Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” por el periodo comprendido entre (dd-mm-aa) al (dd-mm-aa)</p>			
<p>En la ciudad de....., provincia de....., a los (dd-mm-aa), a las..... Horas, los(as) suscritos(as): (nombres y apellidos del servido(a) a cargo de la firma auditora, supervisor o jefe de equipo), se constituyen en (indicar el lugar donde se efectuó la lectura), con el objeto de dejar constancia de la comunicación final de los resultados, mediante la lectura del borrador del informe de la auditoría de gestión a la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”, por el periodo comprendido entre (dd-mm-aa) al (dd-mm-aa), que fue realizada por la Firma Auditora C&R S.A. de conformidad a la orden de trabajo N° de (dd-mm-aa)</p>			
<p>Se convocó mediante oficio circular N° de (fecha en forma de texto), al personal relacionado con el examen, para que asistan a la presente diligencia, misma que se cumplió en los términos previstos por la ley y las normas profesionales sobre la materia.</p>			
<p>Al efecto, en presencia de los abajo firmantes, se procedió a la lectura del borrador del informe y se analizaron los resultados del examen constantes en los comentarios, conclusiones y recomendaciones.</p>			
<p>Para constancia de lo actuado, las personas asistentes suscriben la presente acta en dos ejemplares de igual tenor.</p>			
<p>NOMBRES Y APELLIDOS</p>	<p>CARGO</p>	<p>FIRMA</p>	<p>CÉDULA DE CIUDADANÍA</p>

Fuente: Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”
Elaborado por: Las Autoras

ENTIDAD EXAMINADA: -----

RESUMEN DE DOCUMENTOS DE: NOTIFICACIÓN DE INICIO DE LA ACCIÓN DE CONTROL, COMUNICACIÓN DE RESULTADOS Y CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL.

CUADRO N° 66

PERSONAS RELACIONADAS CON EL EXAMEN		NOTIFICACIÓN DE INICIO DEL EXAMEN			COMUNICACIÓN DE RESULTADOS			RESPUESTA AUDITADO		PROCESAMIENTO EQUIPO AUDITORÍA			CONVOCATORIA A LA CONFERENCIA FINAL			RESPUESTA DEL AUDITADO AL BORRADOR DE INFORME		PROCESAMIENTO EQUIPO DE AUDITORÍA		
APellidos y Nombres	CARGO	FC	N° OFICIO	FECHA	PC	N° OFICIO	FECHA	N° OFICIO	FECHA	AT	AP	NA	FC	N° OFICIO	FECHA	N° OFICIO	FECHA	AT	AP	N A

AUDITOR JEFE DE EQUIPO

SUPERVISOR DEL EQUIPO

DIRECTOR C&R S.A.

LUGAR Y FECHA

EXPLICACIÓN DE SIGLAS EMPLEADAS

FC: FORMA DE COMUNICACIÓN

- 1.- NOTIFICACIÓN PERSONAL
- 2.-NOTIFICACIÓN POR CORREO CERTIFICADO
- 3.- NOTIFICACIÓN POR LA PRENSA (inicio, convocatoria)

- AT:** ACEPTACIÓN TOTAL
- AP:** ACEPTACIÓN PARCIAL
- NA:** NO HUBO ACEPTACIÓN

CUADRO N° 67

	OFICIO INDIVIDUAL DE PREDETERMINACIÓN DE CULPABILIDAD OFICIO: Circular N° XXX – AUDITORES C&R S.A. SECCIÓN: Auditoría Externa ASUNTO: Predeterminación responsabilidad administrativa culposa
<p>(Ciudad, fecha)</p> <p>Señor Vicente Enríquez GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE “28 DE SEPTIEMBRE”. Ibarra</p> <p>Presente.</p> <p>La auditoría de gestión a la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”, por el periodo comprendido entre el... y el...), señalar la fecha en forma de texto), se realizó con cargo al plan operativo de control del año..... Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”, y en cumplimiento a la Orden de Trabajo..... de, de,.... de....</p> <p>A continuación se detallan los hechos que ameritarían la predeterminación de responsabilidad culposa incurrida por usted, en el ejercicio de sus funciones en el período de gestión comprendido entre el y el.... (Fechas en forma de texto).</p> <p>1. Título del comentario (Pág. Inf.)</p> <p>Por haber dispuesto (descripción de los hechos que motivaron las deficiencias administrativas y citar los reglamentos, normas de control interno, manuales, instructivos y disposiciones administrativas)</p> <p>Por lo expuesto, Usted Incumplió los deberes, e incurrió en causas que afectan al desempeño de la organización.</p> <p>Los hechos administrativos detallados, ameritan la sanción de destitución y/o multa de (valor en forma de texto) dólares de los Estados Unidos de América, (valor en números), equivalente a....salarios básicos unificados del trabajador.</p> <p>Se le concede el plazo de..... Días para que ejerza su derecho a la defensa, y conteste esta predeterminación y remita los descargos que estime pertinentes, vencido el plazo se expedirá la resolución que corresponda</p> <p>Atentamente</p>	

Fuente: Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”
Elaborado por: Las Autoras

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
COOPERATIVA DE TRANSPORTE**

“28 DE SEPTIEMBRE”

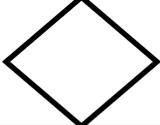
PERIODO EVALUADO:

CONTENIDO

Siglas y Abreviaturas	219
Carta de Presentación de Informe	220
Capítulo I	
Información Introductoria	221
Motivo	221
Alcance	221
Enfoque	221
Componentes Auditados	221
Indicadores Utilizados	222
Información de la Entidad	222
Misión	222
Visión	222
FODA	223
Base Legal	224
Estructura Organizacional	225
Capítulo II	
Control Interno	231
Capítulo III	
Resultados generales	231
Capítulo V	
Resultados Específicos por Componente	231
Conclusión	232
Recomendación	232

SIGLAS Y ABREVIATURAS

CUADRO N° 68

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... SIGLAS Y ABREVIATURAS</p>
	<p>Proceso: Representa la ejecución de una operación por medio del cual se realiza una parte del procedimiento escrito.</p>
	<p>Documentos: Representa un documento (factura, cheque, oficios).</p>
	<p>Archivo: Representa el archivo de un documento.</p>
	<p>Decisión: Representa dos o más alternativas a una sola preguntas.</p>
	<p>Unión de Documentos: Operación que relaciona varios documentos que son ordenados y comparados.</p>
	<p>Inicio o Fin del proceso: El punto en que hace su aparición o desaparecen en el flujo un determinado documento</p>

CUADRO N° 69

CARTA DE PRESENTACIÓN DE INFORME

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... CARTA DE PRESENTACIÓN DE INFORME</p>
<p style="text-align: right;">Ibarra. 17 de julio del 2013</p> <p>Señor. Vicente Enríquez GERENTE DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" Ibarra</p> <p>De mi consideración:</p> <p>Se ha realizado la Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre" por el periodo comprendido entre el 15 de febrero al 26 de mayo del 2013.</p> <p>Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría y Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.</p> <p>Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y documentación examinada no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las actividades a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y procedimientos aplicables.</p> <p>Debido a la naturaleza de la auditoría, los resultados se encuentran expresados en los hallazgos comentados, conclusiones y recomendaciones presentes en el informe.</p> <p>Para cumplimiento las recomendaciones deberán ser aplicadas de manera inmediata y con carácter obligatorio.</p>	

Atentamente.

AUDITORJEFE C&R

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

Motivo

La Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”, tiene como propósito evaluar cada componente y los procesos internos que se ejecutan, en primer lugar identificar las potencialidades y convertirlas en fortalezas y en segundo lugar identificar las debilidades para que se hagan potencialidades.

Realizar en un esquema en el cual, el nivel de ejecución responda a las necesidades de la administración de la Cooperativa y a las expectativas de los usuarios de la misma.

Objetivo

- Verificar la Estructura del Control Interno.
- Analizar los procesos administrativos que se ejecutan en la organización.
- Elaborar el Borrador del Informe.

Alcance

La Auditoría de Gestión a la Cooperativa de transporte “28 de Septiembre”, por el periodo comprendido entre el 15 de febrero al 26 de mayo del 2013.

Enfoque

La Auditoría de Gestión está orientada a las diferentes áreas de la Cooperativa y en sus diferentes procesos, para determinar la legalidad y oportunidad en los mismos, con el fin de emitir un informe profesional sobre la eficacia, eficiencia, economía, ecología y ética en el manejo de los recursos.

Componentes Auditados

- Presidencia
- Gerencia
- Contabilidad

- Caja de Ahorros
- Consejos
- Comisiones

Indicadores Utilizados

Durante la ejecución de la auditoría, se aplicaron indicadores de gestión que facilitaron la evaluación del grado de cumplimiento de objetivos, metas, procesos y actividades programadas durante el periodo evaluado.

INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

La Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre, se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura, la misma que se encuentra conformada por 160 socios, su Sede se encuentra ubicada en la Av. Cristóbal de Troya y Jesús Yerovi, mantiene una trayectoria de 46 años brindando sus servicios a la ciudadanía, se encuentra empeñada en mejorar sus servicios buscando la satisfacción de sus clientes.

Misión

La Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” es una entidad constituida jurídicamente mediante acuerdo ministerial N° 11045 que brinda el servicio de transporte de pasajeros en el Cantón Ibarra, con sus modernas unidades ESPECIALES, satisfaciendo de la mejor manera las necesidades de sus usuario.

Visión

La Cooperativa 28 de Septiembre seguirá brindando un servicio de calidad a todos sus usuarios con un parque automotor constantemente renovado, con sus socios y ayudantes de conducción capacitados para el efecto, y así siempre tener un “CLIENTE SATISFECHO”

CUADRO N° 70

**FODA
FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Infraestructura adecuada.	Ampliación de rutas.
Compromiso de los Directivos.	Subsidios por parte del Gobierno.
Unidades de Transporte en buen estado.	Aumento demográfico de la población.
Capacidad de endeudamiento	Baja calidad en las unidades de la competencia.
Cuadros de trabajo bien definidos.	Adquisición de unidades ecológicas.
Capacidad de financiamiento para la adquisición de nuevas unidades.	Convenios con instituciones de turismo.
Capacitación a los socios.	Implementación de un Manual de Procedimientos y Funciones
DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de Comunicación.	Aumento de los precios en los insumos.
Incumplimiento de las obligaciones por parte de los socios.	Creación de nuevas políticas y Ordenanzas por el Gobierno Nacional y Seccional.
Cambio constante de la Secretaria General.	Incremento de unidades y rutas por parte de la competencia.
Carencia de un Plan Estratégico.	Mala atención hacia los usuarios por parte de los choferes.
Falta de un Manual de Procedimientos y Funciones.	Riesgo de accidentes y choques en las vías
Deterioro de las unidades	Vías en mal estado.
Falta de conocimiento y aplicación de la Ley de Tránsito.	Sanciones y Multas a la Cooperativa

Base Legal

Base Legal Interna

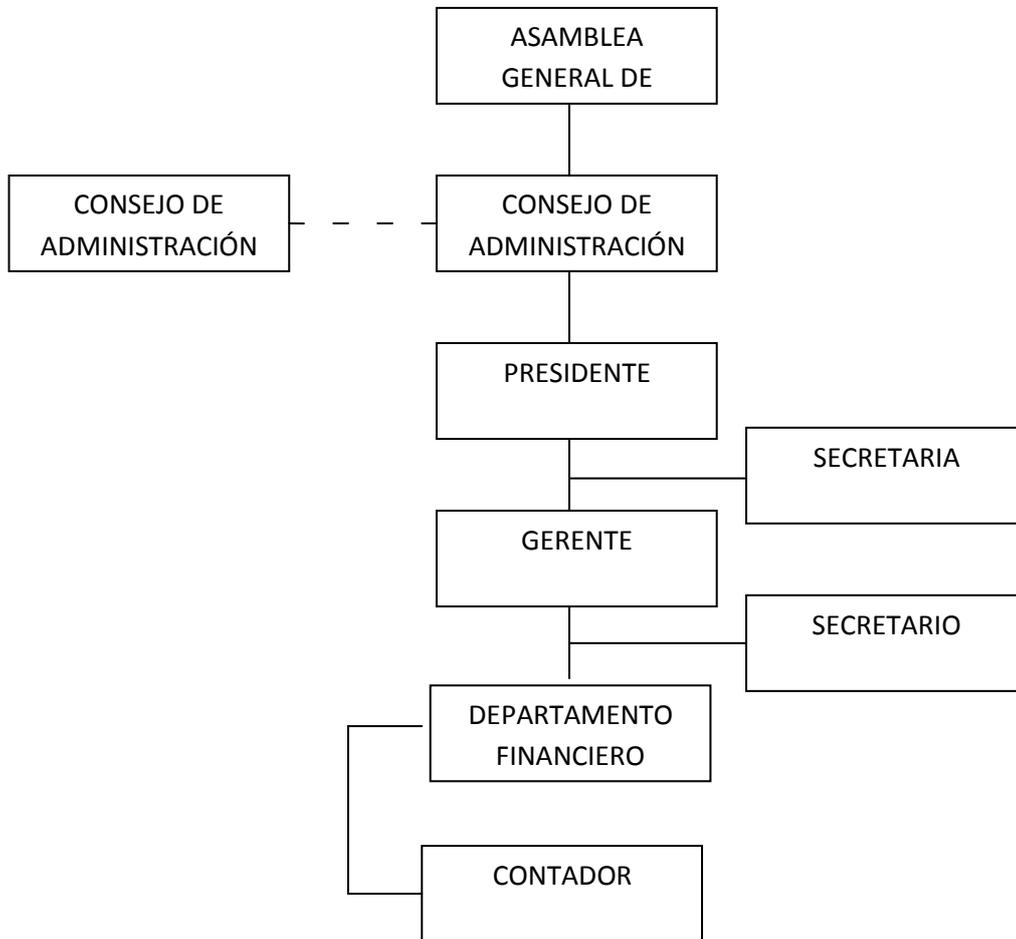
- Estatuto.
- Reglamento Interno
- Manual de Funciones y Procedimientos.

Base Legal Externa

- Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.
- Ley de Tránsito y TRANSPORTE Terrestre
- Ley de Régimen Tributario Interno – Reglamento.
- Ley de Seguridad Social.
- Código de Trabajo.

Estructura Organizacional

GRAFICO N° 29



Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

- a) Reformar el Estatuto y el respectivo Reglamento Interno de Funcionamiento;
- b) Aprobar el Plan Anual de Actividades y el respectivo Presupuesto de la Cooperativa;
- c) Autorizar la adquisición de bienes, muebles e inmuebles y la enajenación de los mismos; y, la celebración de contratos en los montos que determine anualmente la Asamblea General de Socios;
- d) Conocer los Balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa presentados por los diferentes Organismos de la Entidad y aprobarlos o rechazarlos;
- e) Autorizar la distribución y pago de los excedentes o intereses de conformidad con la Ley, su Reglamento General y este Estatuto o la retención de los mismos para capitalizar la Cooperativa;
- f) Elegir o remover por causa justa a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia, Comisiones Especiales y, a sus delegados ante cualquier Institución a la que pertenezca la Entidad;
- g) Relevar de sus funciones al Gerente, por causa justa y debidamente comprobada;
- h) Resolver sobre la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras entidades similares, o su afiliación con cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria;
- i) Autorizar la emisión de Certificados de Aportación;
- j) Resolver en última instancia en los casos de apelaciones, reclamaciones y conflictos de los socios entre sí, o de estos con cualquiera de los Organismos de la Cooperativa.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

- a) Designar al Presidente y nombrar al Secretario;
- b) Nombrar o separar al Gerente por causas y debidamente comprobadas;
- c) Autorizar la adquisición y enajenación de los bienes; y, la celebración de contratos, hasta que por el monto que determine anualmente la Asamblea General.
- d) Decidir sobre la admisión renuncia y/o expulsión de los socios;
- e) Determinar el monto y la naturaleza de la caución que debe rendir el Gerente;
- f) Gestionar, contratar o adquirir los elementos necesarios para los servicios de la Cooperativa;

- g) Recomendar a la Asamblea la distribución de excedentes y pago de interés sobre los certificados de Aportación, ahorros y depósitos;
- h) Presentar a la Asamblea General los informes de labores anuales;
- i) Reglamentar las operaciones, servicios y administración en general de la Cooperativa;
- j) Designar el banco o bancos en que se depositarán los fondos de la Cooperativa;
- k) Nombrar a las personas que han de reemplazar a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia, Comisiones Especiales, que por cualquier causa cesaren en sus funciones antes de concluir el período para el que fueron elegidos. Esta tendrá el carácter de perentorio hasta la próxima Asamblea General Ordinaria de la Cooperativa, la cual procederá a ratificar ese nombramiento o a designar a otra persona;
- l) Elaborar la Pro forma Presupuestaria, y someterla a consideración de la Asamblea General para su aprobación; lo mismo que los Planes de Trabajo anuales o semestrales.

PRESIDENTE

- a) Controlar el fiel cumplimiento de las disposiciones legales y hacer que se cumplan las Resoluciones de la Asamblea General de Socios y del Organismo que preside;
- b) Agilizar conjuntamente con el Gerente las inversiones de fondos aprobados por la Asamblea General y el Consejo de Administración;
- c) Suscribir con el Secretario las Actas de la Asamblea General, del Consejo de Administración y en general la correspondencia oficial de la Cooperativa;
- d) Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
- e) Presidir los actos oficiales de la Entidad;
- f) Abrir conjuntamente con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, girar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos de crédito ejecutivo relacionados con las actividades económicas de la Institución;
- g) Realizar las demás funciones compatibles con su cargo y que no sean competencia de la Asamblea General y;
- h) Dirimir con su voto los empates de las votaciones en la Asamblea General y en la del Consejo de Administración.

SECRETARIO

- a) Llevar y certificar los Libros y Actas de las sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración; y demás documentos de la Cooperativa;
- b) Establecer el registro respectivo de los socios;
- c) Firmar junto con el Presidente los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieren de la intervención de este funcionario;
- d) Desempeñar todos los demás deberes que le designen el Consejo de Administración siempre que no violen disposiciones legales ni estatutarias.

CONSEJO DE VIGILANCIA

- a) Comprobar la exactitud de los balances; informes e inventarios de todas las actividades de la Cooperativa y revisar periódicamente la Contabilidad;
- b) Verificar si las actuaciones del Consejo de Administración; de las Comisiones Especiales y de la Gerencia se lleven de conformidad con lo disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias;
- c) Proponer a la Asamblea General la separación del Gerente, de un miembro o miembros del Consejo de Administración o de las Comisiones Especiales, en caso de haberse violado el estatuto;
- d) El Consejo de Vigilancia en el caso de faltas muy graves cometidas por los miembros del Consejo de Administración y de las Comisiones Especiales o del Gerente, pedirá la destitución de estos funcionarios por lo cual solicitará al Presidente de la Cooperativa, inicie el trámite de acuerdo a lo previsto al respecto en el Reglamento Interno de Funcionamiento;
- e) Conocer las recomendaciones que los socios envíen al Consejo de Administración y demás organismos de la Cooperativa, solicitar al mismo rectificar procedimientos cuando sean fundamentos. En caso de no ser acogida su petición ésta parará a la Asamblea General;
- f) Control General de las actividades administrativas, económicas, financieras, así el estudio, examen y revisión integral de la contabilidad, debiendo presentar el informe de lo actuado a la Asamblea General de Socios; y,
- g) Solicitar al Presidente, la convocatoria a Asamblea General Extraordinaria, cuando fuere del caso.

GERENTE

Es el Representante Legal de la Cooperativa; sin embargo necesita autorización del Consejo de Administración para proponer demandas y demás acciones judiciales que requieren de poder especial;

- a) Establecer los Acuerdos y Resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
- b) Firmar conjuntamente con el Presidente del Consejo de Administración los cheques de las respectivas cuentas bancarias y los Estados Financieros de la Cooperativa;
- c) Informar mensualmente al Consejo de Administración y Vigilancia sobre el estado económico de la Cooperativa, rindiendo los respectivos Estados Financieros.
- d) Rendir los informes que soliciten los Consejos de Administración y al de Vigilancia, las Comisiones Especiales y los socios en general de la Cooperativa;
- e) Cuidar que los libros de Contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y se conserven siempre actualizados;
- f) Depositar el dinero recibido por la Cooperativa dentro de un plazo máximo de 24 horas en el banco designado por el Consejo de Administración;
- g) Aplicar el sistema de la reglamentación sobre el control de la morosidad establecida por el Consejo de Administración;
- h) Adquirir y enajenar bienes por su propia iniciativa, hasta por un monto que determine el Consejo de Administración;
- i) Realizar todas las funciones que en concordancia con su cargo lo hayan sido encomendadas por el Consejo de Administración y que no signifiquen violación de disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias o de Asamblea General;
- j) Elaborar la pro forma presupuestaria y planes de desarrollo y presentarlos al Consejo de Administración para su estudio;
- k) Contratar a los empleados de la Cooperativa; y,
- l) Presentar la caución respectiva, en el monto que fije el Consejo de Administración, la misma que no deberá ser menor al capital en giro.

CONTADOR

- a) Elaborar estados financieros en fechas requeridas con información oportuna y verídica.
- b) Participar en las sesiones del comité de gastos de la empresa.

- c) Coordinar la elaboración del presupuesto general y dar seguimiento al mismo.
- d) Confeccionar las declaraciones de impuestos.
- e) Revisar y comparar gastos mensuales.
- f) Preparar asientos por ajustes varios a la contabilidad, procurado el orden contable.

COMISIONES

COMISIÓN DE EDUCACIÓN

- a) Organizar y desarrollar programas de educación y capacitación cooperativa;
- b) Promover cualquier tipo de actividades educativas que sean de interés para los socios;
- c) Disponer de los fondos que le hayan asignado, previa la aprobación del Consejo de Administración;
- d) Elaborar el Plan de trabajo específico que se ejecutará en el transcurso del año; y,
- e) Presentar un informe mensual al Consejo de Administración sobre las labores realizadas; con los respectivos justificativos y la forma en que se han invertido los fondos.

COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES Y DEPORTES

- a) estudiar y solucionar los problemas sociales de los Socios de la Cooperativa y las demás funciones específicas establecidas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas
- b) Presentar un informe mensual al Consejo de Administración sobre las labores realizadas y la forma en que se han invertido los fondos.

COMISIÓN DE UNIDADES DE TRABAJO

Ejercerá sus funciones de conformidad con los planes de trabajo aprobados por la Asamblea General y el Reglamento Interno en cuanto a las obligaciones, deberes y sanciones.

COMISIÓN DE CONTROL Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE VENTA DE COMBUSTIBLES

Ejercerá sus funciones de conformidad con las políticas de administración de la Cooperativa y en coordinación con el Consejo de Administración;

La Comisión de Control y Funcionamiento de la Estación de Servicios de Venta de Combustible vigilará y elevará la denuncia respectiva al Consejo de Administración sobre el incumplimiento de las obligaciones, deberes y tareas de todo el personal que esté a su cargo o que tenga relación con la Estación de Servicios, incluido su Administrador y demás empleados, así como de los socios y choferes.

CAPÍTULO II

CONTROL INTERNO SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS ANTERIORES

La Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”, no aplica este punto, ya que no ha realizado exámenes de auditorías anteriores.

CAPÍTULO III

RESULTADOS GENERALES

Hallazgos:

- ✓ No posee un Plan Estratégico.
- ✓ Inadecuado proceso de reclutamiento del personal.
- ✓ No cuenta con un adecuado organigrama institucional.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

INADECUADO PROCESO DE RECLUTAMIENTO DEL PERSONAL

De la revisión efectuada en la Cooperativa de TRANSPORTE “28 de Septiembre” se determinó que no posee un adecuado proceso de contratación del personal en el periodo evaluado, y se presentó la vacante para el cargo de Secretaria del Presidente, para llenar la vacante se

realizó el reclutamiento de aspirantes, obteniéndose un sinnúmero de aspirantes por haberse informado en la prensa de la localidad, siendo contratado una persona por recomendación.

Las prácticas administrativas, indican que se debe poseer una política o un proceso documentado para el reclutamiento, selección y contratación del personal.

Esto es provocado por falta de un proceso documentado o de una política que indique los parámetros para la contratación del personal, así como el perfil profesional de cada cargo, hace que solo una persona tome la decisión en la contratación.

Contratación de una persona sin el perfil y las condiciones, provocando un riesgo en el desempeño de las funciones y el incumplimiento de las mismas.

CONCLUSIÓN:

Las contrataciones efectuadas por la cooperativa son realizadas sin considerar los perfiles, experiencia, capacitación del personal a ser contratado.

RECOMENDACIÓN:

A la Asamblea General de Socios

Disponga al Presidente y Gerente que previo a la selección del personal se desarrolle los perfiles que se requieren para los puestos a ser llenados y ponga en conocimiento de la Asamblea y posteriormente presente una terna para su elección.

FASE V

5. SEGUIMIENTO DE LA AUDITORÍA

5.1. INTRODUCCIÓN

La etapa de seguimiento de los resultados de auditoría es lograr que los directivos tomen en cuenta las recomendaciones que se encuentran en el informe y que se hayan cumplido de acuerdo con los compromisos tomados por los directivos de la Cooperativa y los empleados de las diferentes áreas.

5.2. PROGRAMA DE AUDITORÍA

Se redactarán los objetivos planteados para esta fase, así como los procedimientos a desarrollar para cumplir con cada meta. (*Ver cuadro N°70*)

5.3. ESTRUCTURA DEL INFORME DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

Es necesario que los directivos determinen como monitorear los resultados obtenidos del trabajo de auditoría. En el seguimiento de auditoría se toma en cuenta las recomendaciones que se hayan difundido en el informe. *Ver Estructura del Informe de Seguimiento*)

PROGRAMA DE AUDITORÍA

CUADRO N° 71

Ref.
P.T.

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE V			
	OBJETIVOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REFERENCIA P/T
Evaluar el adecuado seguimiento y cumplimiento de las acciones para mejorar las recomendaciones obtenidas.				
Verificar que el tiempo de seguimiento sea el adecuado				
Comprobar que la persona auditada responda a las observaciones y recomendaciones obtenidas.				
Verificar si las respuestas obtenidas son adecuadas.				
PROCEDIMIENTO				
Elaboración de un cronograma de seguimiento de las recomendaciones.				

Ref.
P.T.

	COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE" TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión ALCANCE: Del....de.....al....de....del..... PROGRAMA DE AUDITORÍA FASE V			
	PROCEDIMIENTOS	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINACIÓN	REFERENCIA P/T
Revisar el adecuado seguimiento a los hallazgos obtenidos				
Verificación como se encuentra el avance del seguimiento de recomendaciones.				
Realizar una evaluación de las respuestas obtenidas.				
Presentación de los resultados obtenidos en sesión ordinaria o extraordinaria.				
Incorporación de un plan de mejoramiento con su respectivo seguimiento				

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

	Firma	Fecha
Elaborado por:		
Revisado por:		

CUADRO N° 72
ESTRUCTURA DEL INFORME DE SEGUIMIENTO DE
RECOMENDACIONES

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión</p> <p>ALCANCE: Del....de.....al....de....del.....</p> <p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DEL INFORME DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES</p>
<p>1. Antecedentes</p> <p>Señalar el número y fecha de la Orden de Auditoría en referencian a la que se realizó el seguimiento, también debe indicar el número de las auditorías, antecedentes y las áreas a las que se les aplicó la revisión.</p> <p>2. Periodo, objetivo y alcance de la revisión</p> <p>2.1. Periodo</p> <p>Señalar el lapso en que se realizó el seguimiento.</p> <p>2.2. Objetivo</p> <p>Señalar los propósitos que se persiguieron con la revisión efectuada, mismos que debieron determinarse desde el momento de hacer la planeación de la AUDITORÍA. Dichos objetivos se deberán presentar de manera clara y concisa.</p> <p>2.3. Alcance</p> <p>Se indicarán todas las observaciones de las solicitudes correctivas existentes al momento de la AUDITORÍA de seguimiento, por el ejercicio y el periodo revisado para verificar la aplicación de las medidas correctivas y preventivas.</p> <p>En caso de efectuarse pruebas selectivas para verificar recurrencias en las observaciones, se indicarán las muestras seleccionadas para su revisión</p>	

	<p>COOPERATIVA DE TRANSPORTE "28 DE SEPTIEMBRE"</p> <p>TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión</p> <p>ALCANCE: Del....de.....al....de....del.....</p> <p>ESTRUCTURA DEL INFORME DE SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES</p>
<p>3. Resultado del trabajo desarrollado</p> <p>Describir las acciones implementadas en la Cooperativa que permitan dar solución a las observaciones, haciendo énfasis en aquella q sean idóneas de incorporar en otros programas o procesos.</p> <p>De igual forma, realizar una síntesis de aquellas observaciones que no han sido atendidas, así como las nuevas desviaciones detectadas en la revisión, con el fin de interesarse en aquellos que sean relevantes y que requieran solución inmediata.</p> <p>4. Conclusión y Recomendación General</p> <p>Dar a conocer la opinión que como resultado de la revisión practicada se tiene sobre la organización en la aplicación de medidas correctivas y preventivas, así como una evaluación del grado de solvencia de las observaciones y las medidas implementadas.</p> <p>Asimismo indicar las recomendaciones establecidas después de la finalización del trabajo las mismas que deben ser objetivas y dirigirse a las causas y hallazgos que se encontraron, a fin de evitar recurrencia</p>	

CAPÍTULO IV

1. ANÁLISIS DE IMPACTOS

Permite identificar los impactos o efectos que tiene la ejecución de un nuevo proyecto como es la elaboración de un Modelo de Auditoría de Gestión basado en el Plan Estratégico para la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” cualquiera que sea la característica que este tenga. En la elaboración del proyecto se generarán diferentes tipos de impactos los mismos que pueden ser de carácter positivo y negativo.

Para la elaboración podemos identificar los principales impactos, para ello fijaremos una valoración a cada uno de sus componentes.

PONDERACIÓN DEL IMPACTO

CUADRO N° 73

Valor Asignado	Resultados
3	Impacto Alto Positivo
2	Impacto Medio Positivo
1	Impacto Bajo Positivo
0	No hay Impacto
-1	Impacto Bajo Negativo
-2	Impacto Medio Negativo
-3	Impacto Alto Negativo

Una vez asignado el nivel del impacto por cada indicador de acuerdo al área analizada se realizará la valoración y así poder identificar el nivel de impacto causado. Bajo cada una de las matrices se realizará un análisis de por qué se ha asignado la valoración a cada uno de los indicadores.

PRINCIPALES IMPACTOS

Impacto Administrativo

CUADRO N° 74

IMPACTO ADMINISTRATIVO

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mejoramiento en la comunicación.							X
Mejoramiento en la toma de decisiones						X	
Trabajo con ética profesional							X
TOTAL						2	6
Nivel de Impacto Administrativo $NIA = \frac{\sum i}{Ni}$ Σi= Sumatoria de indicadores Ni= Numero de indicadores $NIA = \frac{8}{3}$ NIA= 2.67 Impacto Alto Positivo							

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

En efecto administrativo el Modelo de Auditoría de Gestión mejorará la comunicación entre Directivos, socios y trabajadores, esto en vista de que existe una deficiente comunicación; así también influirá en la toma de decisiones con la perspectiva de que, con un trabajo realizado con ética profesional la cooperativa tendrá un reconocimiento por parte de los socios en el buen desempeño de los Directivos.

Impacto Económico

CUADRO N° 75

IMPACTO ECONÓMICO

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Optimización de los recursos. Adecuada programación de capacitaciones.						X	X
TOTAL						2	3
Nivel de Impacto Económico $NIA = \frac{\sum i}{Ni}$ $\sum i$ = Sumatoria de indicadores Ni= Numero de indicadores $NIA = \frac{5}{2}$ NIA= 2.5 Impacto Alto Positivo							

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

El impacto económico en la Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre" se considerará alto positivo porque servirá como guía a los directivos y empleados de la Cooperativa, para garantizar la optimización de los recursos y así dividir equitativamente en las actividades a realizar teniendo en cuenta el cumplimiento de la misión y los objetivos institucionales; de igual manera tener una adecuada programación en las capacitaciones y actividades que se les impartirá a los socios y trabajadores.

Impacto Social

CUADRO N° 76

IMPACTO SOCIAL

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Mejoramiento de Trabajo en Equipo							X
Mejoramiento en la Atención a los usuarios							X
TOTAL							6
Nivel de Impacto Social $NIA = \frac{\sum i}{Ni}$ $\sum i$ = Sumatoria de indicadores Ni= Numero de indicadores $NIA = \frac{6}{2}$ NIA= 3 Impacto Alto Positivo							

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"
Elaborado por: Las Autoras

El efecto social que genera el desarrollo de un Modelo de Auditoría de Gestión es mejorar el trabajo en equipo con la finalidad de tener una misma visión de lo que se quiere logara en la cooperativa.

Así también se determina como indicador, una mejora en la prestación del servicio a los usuarios, esto en vista de que en la actualidad aún existen unidades que brinda un inadecuado servicio siendo los mismos los que infringen leyes y reglamentos.

Impacto Ambiental

CUADRO N° 77

IMPACTO AMBIENTAL

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Optimización de los recursos materiales						X	
Mantenimiento del parque automotor						X	
Cuidado del medio ambiente						X	
TOTAL						6	
Nivel de Impacto Ambiental $NIA = \frac{\sum i}{Ni}$ $\sum i =$ Sumatoria de indicadores Ni= Numero de indicadores $NIA = \frac{6}{3}$ NIA= 2 Impacto Medio Positivo							

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"

Elaborado por: Las Autoras

A través del Modelo de Auditoría de Gestión se mejorará la gestión para la optimización de los recursos materiales, de igual forma incentivará a que los socios realicen mantenimientos y presenten mejoras en las unidades lo que hace que exista un cuidado del medio ambiente.

Impacto General

CUADRO N° 78

IMPACTO GENERAL

NIVELES DE IMPACTO	-3	-2	-1	0	1	2	3
Impacto Administrativo						X	
Impacto Económico						X	
Impacto Social							X
Impacto Ambiental						X	
TOTAL						10.17	
Nivel de Impacto General $NIA = \frac{\sum i}{Ni}$ Σim= Sumatoria de impactos Ni= Numero de impactos $NIA = \frac{10,17}{4}$ NIA= 2, 54 Impacto Medio Positivo							

Fuente: Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre"

Elaborado por: Las Autoras

Mediante la aplicación del Modelo de Auditoría de Gestión se obtiene un impacto medio positivo, por el motivo de que generará una ayuda en el control de los recursos de la Cooperativa.

Esta iniciativa mejorará el servicio que brindan a la ciudadanía lográndose una aceptación total del servicio prestado, creando una actitud positiva hacia el cuidado de las unidades y así evitar la contaminación masiva del medio ambiente.

CONCLUSIONES

- ✓ La Cooperativa no cuenta con un plan estratégico, impidiendo tener un horizonte definido que permita cumplir las metas propuestas, tratando de mitigar los riesgos existentes.
- ✓ A pesar de que las gestiones por parte de los directivos se han desarrollado con voluntad, capacidad, honradez y dedicación, la cooperativa ha logrado un crecimiento, presentando mejoras en la prestación del servicio y en la infraestructura de la organización.
- ✓ La Cooperativa al no poseer políticas, estrategias e indicadores que administren y evalúen el desempeño del personal, han afectado todo el desarrollo de las actividades.
- ✓ No existe una adecuada integración y comunicación en las diferentes resoluciones de los socios.
- ✓ La administración de los recursos considerado en técnicas, políticas, controles, normas contables asesoradas por un profesional permitiendo el crecimiento de la institución, así como también el mejoramiento en la prestación del servicio.

RECOMENDACIONES

- ✓ A los directivos: contratar un especialista para la elaboración del Plan Estratégico y fomentar en socios y trabajadores una cultura de cumplimiento de metas y objetivos propuestos, contrarrestando las debilidades y aprovechando las fortalezas que tiene la cooperativa.
- ✓ A los directivos: implementar políticas de control pudiendo ser este medio la Auditoría de Gestión para así evaluar el desempeño de la organización y corregir los errores existentes
- ✓ Los directivos de la Cooperativa deben tomar la decisión de elaborar políticas, indicadores de gestión y estrategias que estarán en concordancia con el plan estratégico que permitan evaluar la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología de las acciones que se realizan.
- ✓ A los directivos: en cada reunión hacer que todos los socios interactúen para así poder consolidar las ideas y tomar una decisión correcta frente a cualquier riesgo que exista.
- ✓ Aplicarse el Modelo de Auditoría de Gestión como una herramienta de control en los aspectos financieros, administrativos y contables, logrando un detalle de los riesgos existentes en la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”.

BIBLIOGRAFÍA

CANO, D; LUGO, D. 2008. Auditoría Financiera Forense. Tercera Edición. Editorial ECOE

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. 2011. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión. Quito, Ecuador.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Manual de Auditoría de Gestión. Quito, Ecuador.

CORRE. 2006. Instituto de Investigaciones Contables del Ecuador, Federación Nacional de Contadores del Ecuador.

DE LA PEÑA, A. 2011. Auditoría un Enfoque Práctico. Primera Edición. Editorial PARANINTO

HEREDERO, C; LÓPEZ, J; HERMOSO, S; ROMO, M; MEDINA, S; MONTERO, A; NÁJERA, J. 2008. Dirección y Gestión de los Sistemas de Información en la empresa. Segunda Edición. Editorial ESIC.

LARA, E. 201. Auditoría Financiera. Ibarra, Imbabura, Ecuador.

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. 2011. Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sistema Financiero.

MALDONADO, M. 2011. Auditoría de Gestión. Quito: sistema DocuTech

MANTILLA, S. 2009. Auditoría del Control Interno. Segunda Edición. Editorial ECOE

MARTÍNEZ, D; MILLA, A. 2012. La Elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Libro Electrónico. Editorial DÍAZ DE SANTOS S.A.

ORTEGA, A. 2008. Planificación Financiera Estratégica. Primera Edición. Editorial McGraw – Hill

PEARSON, J; OJA, D. 2008. Conceptos Computacionales: Nuevas perspectivas. Décima edición. Ediciones OVA.

RODRÍGUEZ, J. 2010. Auditoría Administrativa. Novena Edición. Editorial Trillas.

SAINZ, J. 2012... El Plan Estratégico en la Práctica. Tercera Edición. Editorial ESIC.

SOTOMAYOR, A. 2008. Auditoría Administrativa: Proceso y Aplicación. Primera Edición. Editorial McGraw - Hill

THOMPSON, A; STRICKLAND, A.; GAMBLE, J. 2008. Administración Estratégica. Teoría y Casos. 15 Edición. Editorial McGraw - Hill

LINCOGRAFÍA

Bermón Angarita, L. (13 de Octubre de 2010).
www.virtual.unal.edu.com. Recuperado el 15 de Mayo de 2013, de
Internet:<http://www.virtual.unal.edu.com/cursos/sedes/4060010/lecciones/CAPÍTULO1/modelo.htm> (2011)

ANEXOS

ANEXO 1



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

**GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE
TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE DE LA CIUDAD DE IBARRA**

Objetivo

Recabar información acerca de cómo se encuentra el funcionamiento de la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre.

1. ¿Cómo considera la infraestructura de la Cooperativa?
Adecuada
Inadecuada
2. ¿Cuenta la cooperativa con un organigrama que defina claramente los niveles jerárquicos y las áreas que comprende la entidad?
Si
No
No conozco
3. ¿Tiene la Cooperativa un Código de Ética?
Si
No
No conozco
4. ¿Conoce si la Cooperativa cuenta con un Reglamento Interno?
Si
No
No conozco

5. ¿Posee la Cooperativa un Manual de Procedimientos y Funciones?
- Si
- No
- No conozco
- Está en Elaboración
6. ¿Cuánto conoce Ud. sobre la importancia que tienen los Cuadros de Trabajo?
- Mucho
- Poco
- Nada
7. ¿Cómo califica la actividad de contratación del personal que realizan los directivos?
-
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala
8. ¿Cuál es la técnica que utiliza la Cooperativa para la proyección de las finanzas?
- Presupuestaria
- Criterio de los Directivos
- No Existe
9. ¿Los ingresos y Gastos que se generan en la Cooperativa son manejados de forma?
- Muy Adecuada
- Adecuada
- Inadecuada
10. ¿Cómo desarrolla la Contabilidad la Cooperativa?
- Sistema Contable
- Excel
- Manualmente
11. ¿Conoce Ud. la Misión y Visión de la Cooperativa?
- Si
- No
- No conozco

12. ¿Cómo califica la designación por parte de los Directivos las responsabilidades para el Talento Humano?

Muy Buena

Buena

Regular

Mala

13. ¿Conoce si la Cooperativa tiene indicadores para la evaluación de las actividades?

Si

No

No Conozco

14. ¿Considera necesario que exista un modelo de Auditoría de Gestión en la organización para medir la Gestión Administrativa?

Si

No

ANEXO 2



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
GUÍA DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA
DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE DE LA CIUDAD DE IBARRA

Objetivo

Recabar información acerca de cómo se encuentra el funcionamiento de la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre.

Nota: la presente encuesta no le afectara en su ámbito laboral

1. ¿Cómo considera la infraestructura que tiene la Cooperativa?
Muy Bueno

Bueno
Regular
Malo
2. ¿Conoce si existe un organigrama donde se defina los niveles jerárquicos de la entidad?
Si
No
No conozco
3. ¿Posee la cooperativa un Código de Ética?
Si
No
No conozco
4. ¿Conoce el Reglamento Interno que posee la Cooperativa?
Si
No

5. ¿El desarrollo de sus actividades están presididas por un Manual de Procedimientos y Funciones?
- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca
6. ¿Se respetan los Cuadros de Trabajo por cada uno de los choferes de las unidades?
- Siempre
- A veces
- Nunca
7. ¿Cómo considera los medios de contratación del personal?
- Adecuado
- Inadecuado
8. ¿Cómo desarrolla la Contabilidad la Cooperativa?
- Sistema Contable
- Excel
- Manualmente
9. ¿Conoce Ud. el Plan Estratégico, Misión y Visión de la Cooperativa?
- Mucho
- Poco
- Nada
10. ¿Las actividades que Ud. realiza tienen un procedimiento?
- Siempre
- Casi Siempre
- Nunca
11. ¿Considera necesario la existencia de indicadores que permitan medir el nivel de gestión?
- Muy Necesario
- Poco Necesario
- Nada Necesario

ANEXO 3



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

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE 28 DE SEPTIEMBRE DE LA CIUDAD DE IBARRA

Objetivo

Recabar información acerca de cómo se encuentra el funcionamiento de la Cooperativa de Transporte 28 de Septiembre.

1. ¿Cuál cree usted que es la importancia de un modelo de Auditoría de Gestión?
2. ¿Cuál sería la forma adecuada para la gestión de contratación de personal?
3. ¿Cuenta la Cooperativa con indicadores que permitan medir el control de las actividades?
4. ¿La Cooperativa cuenta con un Plan estratégico?
5. ¿La Cooperativa cuenta con un Código de Ética?
6. ¿Utilizan algún mecanismo para vigilar el funcionamiento de las unidades?
7. ¿Qué logros se obtendría con la existencia de un Modelo de Auditoría?

ANEXO 4

ESTATUTO

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA

ACUERDO No 152

M.s.c GERMAN FLORES

**DIRECTOR GENERAL DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE
IMBABURA**

Que, de conformidad con el Art. 121 literal a) del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, correspondiente al Ministerio de Inclusión Económica y Social, aprobar las reformas del Estatuto de la Cooperativa.

Que, mediante Acuerdo Ministerial No. 747 de 23 de agosto de 2007, la señora Ministra de Inclusión Económica y Social delega a los Directores Provinciales y Subsecretarios Regionales, las atribuciones y competencias en procesos cooperativos en el ámbito de su respectiva jurisdicción.

Que, mediante Resolución No. 82 de 11 de octubre de 2007, el Director Nacional de Cooperativas Encargado, delegó a las Direcciones Provinciales y Subsecretarías Regionales las atribuciones y competencias de materia de procesos cooperativos en el ámbito de su respectiva jurisdicción.

Que, la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” con domicilio en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, fue constituida jurídicamente mediante Acuerdo Ministerial No. 11045 de 03 de abril de 1968, e inscrita en el Registro General de Cooperativas con el número de Orden 232-I de la misma.

Que, en sesión de Asamblea General de Socios de fecha 20 de julio y 31 de agosto del 2007, los socios de la Cooperativa aprueban la reforma del Estatuto.

Que, Gestión de Asesoría Legal de la Dirección Provincial de Inclusión Económica y Social de Imbabura, en Oficio No. 618-GAL-DPMIES-I del 06 de mayo del 2008, emite informe favorable sobre la reforma al Estatuto de la Cooperativa en mención.

DIRECCIÓN PROVINCIAL DE IMBABURA

En el ejercicio de las atribuciones conferidas por la Ley de Cooperativas, su Reglamento General:

ACUERDA:

PRIMERO: Aprobar la reforma del Estatuto de la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” con domicilio en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, **SIN MODIFICACIONES.**

ESTATUTO REFORMADO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE

28 DE SEPTIEMBRE

IBARRA- ECUADOR

CAPÍTULO I

DE LA CONSTITUCIÓN, SEDE, DOMICILIO, DURACIÓN Y CONDICIÓN JURÍDICA.

Art. 1.- DE LA CONSTITUCIÓN.- Constitúyase en la ciudad de Ibarra. Capital de la Provincia de Imbabura; República del Ecuador, la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre”, la misma que se registrá por las disposiciones contenidas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas, y en el presente Estatuto y su respectivo Reglamento.

Art. 2.- DE LA CONDICIÓN JURÍDICA.- La Cooperativa 28 de Septiembre es una sociedad de derecho privado, sin fines de lucro, formadas por personas naturales de acuerdo con lo que establece el Código Civil en su libro Primero. Título XXIX.; y la Ley de Cooperativas en su Art. 1.

Art. 3.- DE LA VIGENCIA.- La Cooperativa 28 de Septiembre se constituye por tiempo por tiempo indefinido, no obstante podrá disolverse o liquidarse de conformidad a lo dispuesto en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el presente Estatuto y su respectivo Reglamento.

Art. 4.- SEDE.- La Cooperativa “28 de Septiembre” tendrá como Sede las oficinas administrativas de la entidad, las mismas que se encuentran ubicadas en la Avenida Capitán Cristóbal de Troya y Obispo Jesús Yerovi No. 2-151.

Art. 5.- DOMICILIO.- La Cooperativa “28 de Septiembre” señala como su domicilio al Cantón Ibarra, para el ejercicio de las actividades laborales y administrativas propias de su condición; y, en caso de controversias de carácter administrativo y/o jurídico que pudieran presentarse a futuro.

Art. 6.- DE LA RESPONSABILIDAD.- La responsabilidad de la Cooperativa “28 de Septiembre” ante terceros estará limitada a su capital social y la de los socios al capital que hubieren suscrito en la Entidad.

CAPÍTULO II

DE LOS OBJETIVOS

Art. 7.- La cooperativa se constituye bajo la orientación de los siguientes objetivos:

- a) Organizar jurídicamente a los transportistas de la ciudad en busca de objetivos que por sí solos no lo podrían alcanzar;
- b) Realizar el servicio de transporte público de pasajeros, en unidades modernas y equipadas con los adelantos técnicos de la época.

Considerando además el derecho adquirido a seguir trabajando con las frecuencias actualmente aprobadas;

- c) Proporcionar trabajo a las choferes profesionales que hayan cumplido con los requisitos legales y reglamentos para pertenecer a la Cooperativa “28 de Septiembre”;
- d) Propender a la solidaridad y el mejoramiento económico, social y profesional de sus miembros;
- e) Formalizar a nombre de la Cooperativa, contratos de transporte, con Instituciones públicas y privadas y/o con personas naturales o jurídicas;
- f) Establecer una Caja de Ahorro para conceder adicionalmente Créditos de carácter social a sus socios para fines estrictamente de trabajo en el transporte público;
- g) Desarrollar programas de vivienda a favor de los socios para mejorar la calidad de vida;
- h) Establecer servicios de asistencia técnica automotriz; de cultura general; de legislación en tránsito y transporte; y, de educación en cooperativismo y sindicalismo, a favor de los socios;
- i) Contratar seguros de vida a favor de los socios; de los pasajeros y también de los vehículos de la Cooperativa;
- j) Instalar garajes; talleres de reparación mecánica; almacenes de repuestos; estaciones de servicios de combustible; y, más servicios propios de la actividad del transporte;
- k) Gestionar ante las autoridades de Transito y Municipales para obtener disposiciones y resoluciones que favorezcan y faciliten las actividades específicas de la Cooperativa;
- l) Establecer formas de integración cooperativa y clasista a nivel provincial y nacional y
- m) Realizar cualquier otra actividad tendiente al mejoramiento económico, social y profesional de los socios, dentro de las formas legales estatutarias permitidas.

CAPÍTULO III

DE LOS PRINCIPIOS DE LA COOPERATIVA

ART. 8.- La Cooperativa regula sus actividades de conformidad con los siguientes principios fundamentales:

- a) Todos los socios tienen iguales derechos y obligaciones sin excepción;
- b) Los interesados pueden ingresar a la Cooperativa y retirarse de la misma voluntariamente;
- c) Cada socio tendrá derecho a un voto de acuerdo con su afiliación; excepto en el caso señalado en el Art. 26. Del Reg.Gen. en el que se acepta la delegación, por y por causa justa, debidamente justificada;
- d) La Cooperativa como Institución y cada uno de los socios están prohibidos de realizar a su interior actividades de carácter político, religioso y racial;
- e) Fomentar la educación cooperativa; y
- f) Establecer formas de integración en el sistema de TRANSPORTE a nivel provincial y nacional.

DEL RÉGIMEN ORGÁNICO - ADMINISTRATIVO

Art. 9.- La Dirección, Administración, Control y Fiscalización de la Cooperativa se ejercerá a través de los siguientes organismos:

- a) La Asamblea General de Socios
- b) El Consejo Administrativo;
- c) El Consejo de Vigilancia;
- d) La Gerencia;
- e) Las Comisiones Especiales y ,
- f) La Caja de Ahorro.

DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

Art. 10.- La Asamblea General es el Organismo máximo de la Cooperativa; sus Resoluciones son obligatorias para todos los socios, y

adoptarán por mayoría de votos; en caso de empate el Presidente tendrá voto dirimente.

La Asamblea General estará integrada por todos los socios que consten en el registro respectivo y que estuvieren en pleno goce de sus derechos.

Las Asambleas Generales pueden ser Ordinarias y Extraordinarias.

Art. 11.- Las Asambleas Generales Ordinarias se llevarán a cabo cada 30 días, en la tercera semana de cada mes; en el local de la Cooperativa y en la fecha y hora que señale el Presidente en la convocatoria.

Art. 12.- Las Asambleas Generales Extraordinarias se convocarán, en caso de ser necesario, a criterio del Presidente o a pedido del consejo de Administración; del Consejo de Vigilancia; del Gerente o de por lo menos la tercera parte de los socios.

Las Asambleas Generales Extraordinarias se convocarán para tratar únicamente y exclusivamente el punto o motivo de la convocatoria.

Art. 13.- la Convocatoria para las Asambleas Generales Ordinarias o Extraordinarias deberá hacerse por escrito o por cualquiera de los medios de comunicación colectiva, y con por lo menos 48 horas de anticipación; debiendo indicar en la convocatoria, el día, el lugar, la fecha y la hora, además del respectivo Orden del Día.

La Convocatoria deberá estar firmada indefectiblemente por el Presidente y el Secretario de la Cooperativa.

Art. 14.- La Asamblea General se constituirá con la asistencia de por lo menos la mitad más uno de los socios en pleno goce de sus derechos.

Si no hubiere quórum, una hora después de la fijada, se instalara la Asamblea con el número de socios presentes, siempre y cuando así se hubiere hecho constar en la Convocatoria.

Art. 15.- son atribuciones de la Asamblea General de socios; las siguientes:

- k) Reformar el Estatuto y el respectivo Reglamento Interno de Funcionamiento;
- l) Aprobar el Plan Anual de Actividades y el respectivo Presupuesto de la Cooperativa;
- m) Autorizar la adquisición de bienes, muebles e inmuebles y la enajenación de los mismos; y, la celebración de contratos en los montos que determine anualmente la Asamblea General de Socios;
- n) Conocer los Balances semestrales y los informes relativos a la marcha de la Cooperativa presentados por los diferentes Organismos de la Entidad y aprobarlos o rechazarlos;
- o) Autorizar la distribución y pago de los excedentes o intereses de conformidad con la Ley, su Reglamento General y este Estatuto o la retención de los mismos para capitalizar la Cooperativa;
- p) Elegir o remover por causa justa a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia, Comisiones Especiales y, a sus delegados ante cualquier Institución a la que pertenezca la Entidad;
- q) Relevar de sus funciones al Gerente, por causa justa y debidamente comprobada;
- r) Resolver sobre la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras entidades similares, o su afiliación con cualquiera de las organizaciones de integración cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria;
- s) Autorizar la emisión de Certificados de Aportación;
- t) Resolver en última instancia en los casos de apelaciones, reclamaciones y conflictos de los socios entre sí, o de estos con cualquiera de los Organismos de la Cooperativa.

Art. 16.- En la Asamblea General todo socio sin excepción tendrá derecho a un voto, cualquiera que sea el número de Certificados de Aportación suscritos o pagados, o la cantidad de ahorros depositado; excepto cuando

la imposibilidad de asistencia por causa mayor debidamente comprobada, y delegue pro escrito esta potestad a otro socio.

Art. 17.- Las Resoluciones de la Asamblea General se tomarán por mayoría de votos y solo podrán ser tratados los asuntos que figuren en el Orden del Día.

El Presidente tendrá voto dirimente.

Art. 18.- las Resoluciones tomadas en Asamblea General deberán constar en Libros de Actas, las mismas que serán firmadas por el Presidente y el Secretario.

DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Art. 19.- El Consejo de Administración es el Organismo responsable de la Administración General de la Cooperativa; estará integrado según el número socios cooperados de acuerdo al Art. 40 de la Ley de Cooperativas y el Art. 35. Del Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

Nueve serán en este caso los miembros de Consejo de Administración, los mismos que serán nombrados por la Asamblea General y durarán en sus funciones un año, pudiendo ser reelegidos indefinidamente.

Art. 20.- El Consejo de Administración se reunirá dentro de los 8 días posteriores a la elección y de su seno se elegirá al Presidente de la Cooperativa.

En ausencia del Presidente le subrogarán en sus funciones los vocales de este Organismo, en el estricto orden de elección.

Art. 21.- El Consejo de Administración se reunirá Ordinariamente una vez a la semana y Extraordinariamente cuantas veces fuere necesario para la buena marcha de la Institución.

La convocatoria la suscribirá el Presidente, indicando el día, la hora y el lugar de la reunión; y, respectivo Orden del Día.

Art. 22.- El Quórum se constituye con por lo menos cinco miembros del Consejo y las Resoluciones se adoptarán por mayoría de votos. En caso de empate el Presidente tiene voto dirimente.

Art. 23.- Además de las funciones estipuladas en el Reglamento General de la Cooperativa, son funciones del Consejo de Administración, los siguientes.

- m) Designar al Presidente y nombrar al Secretario;
- n) Nombrar o separa al Gerente por causas y debidamente comprobadas;
- o) Autorizar la adquisición y enajenación de los bienes; y, la celebración de contratos, hasta que por el monto que determine anualmente la Asamblea General.
- p) Decidir sobre la admisión renuncia y/o expulsión de los socios;
- q) Determinar el monto y la naturaleza de la caución que debe rendir el Gerente;
- r) Gestionar, contratar o adquirir los elementos necesarios para los servicios de la Cooperativa;
- s) Recomendar a la Asamblea la distribución de excedentes y pago de interés sobre los certificados de Aportación, ahorros y depósitos;
- t) Presentar a la Asamblea General los informes de labores anuales;
- u) Reglamentar las operaciones, servicios y administración en general de la Cooperativa;
- v) Designar el banco o bancos en que se depositaran los fondos de la Cooperativa;
- w) Nombrar a las personas que han de reemplazar a los miembros de los Consejos de Administración, Vigilancia, Comisiones Especiales, que por cualquier causa cesaren en sus funciones antes de concluir el período para el que fueron elegidos. Esta tendrá el carácter de perentorio hasta la próxima Asamblea General

Ordinaria de la Cooperativa, la cual procederá a ratificar ese nombramiento o a designar a otra persona;

- x) Elaborar la Pro forma Presupuestaria, y someterla a consideración de la Asamblea General para su aprobación; lo mismo que los Planes de Trabajo anuales o semestrales.

DEL PRESIDENTE

Art. 24.- El Presidente del Consejo de Administración que también lo es de la Cooperativa, tendrán las siguientes funciones y atribuciones específicas:

- i) Controlar el fiel cumplimiento de las disposiciones legales y hacer que se cumplan las Resoluciones de la Asamblea General de Socios y del Organismo que preside;
- j) Agilizar conjuntamente con el Gerente las inversiones de fondos aprobados por la Asamblea General y el Consejo de Administración;
- k) Suscribir con el Secretario las Actas de la Asamblea General, del Consejo de Administración y en general la correspondencia oficial de la Cooperativa;
- l) Convocar y presidir las sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
- m) Presidir los actos oficiales de la Entidad;
- n) Abrir conjuntamente con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, girar, endosar y cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos de crédito ejecutivo relacionados con las actividades económicas de la Institución;
- o) Realizar las demás funciones compatibles con su cargo y que no sean competencia de la Asamblea General y;
- p) Dirimir con su voto los empates de las votaciones en la Asamblea General y en la del Consejo de Administración.

DEL SECRETARIO

Art. 26.- El Secretario es designado por el Consejo de Administración y sus funciones son las siguientes:

- e) Llevar y certificar los Libros y Actas de las sesiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración; y demás documentos de la Cooperativa;
- f) Establecer el registro respectivo de los socios;
- g) Firmar junto con el Presidente los documentos y correspondencia que por su naturaleza requieren de la intervención de este funcionario;
- h) Desempeñar todos los demás deberes que le designen el Consejo de Administración siempre que no violen disposiciones legales ni estatutarias.

DEL CONSEJO DE VIGILANCIA

Art. 27.- El Consejo de Vigilancia es el encargado de supervigilar las actividades administrativas, financieras y legales de la Cooperativa; es nombrado por la Asamblea General y estará integrado por cinco miembros según la cantidad de socios cooperados de acuerdo con el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, durarán un año en sus funciones.

Art. 28.- El Consejo de Vigilancia se reunirá dentro de los ocho días subsiguientes al de su elección con el objeto de nombrar de su seno un Presidente y un Secretario. Posteriormente deberán reunirse por lo menos una vez cada quince días de manera ordinaria y extraordinaria cuando lo creyeren conveniente.

Art. 29.- El Consejo de Vigilancia tendrá específicamente las siguientes atribuciones:

- h) Comprobar la exactitud de los balances; informes e inventarios de todas las actividades de la Cooperativa y revisar periódicamente la Contabilidad;

- i) Verificar si las actuaciones del Consejo de Administración; de las Comisiones Especiales y de la Gerencia se lleven de conformidad con lo disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias;
- j) Proponer a la Asamblea General la separación del Gerente, de un miembro o miembros del Consejo de Administración o de las Comisiones Especiales, en caso de haberse violado el estatuto;
- k) El Consejo de Vigilancia en el caso de faltas muy graves cometidas por los miembros del Consejo de Administración y de las Comisiones Especiales o del Gerente, pedirá la destitución de estos funcionarios por lo cual solicitará al Presidente de la Cooperativa, inicie el trámite de acuerdo a lo previsto al respecto en el Reglamento Interno de Funcionamiento;
- l) Conocer las recomendaciones que los socios envíen al Consejo de Administración y demás organismos de la Cooperativa, solicitar al mismo rectificar procedimientos cuando sean fundamentos. En caso de no ser acogida su petición ésta parará a la Asamblea General;
- m) Control General de las actividades administrativas, económicas, financieras, así el estudio, examen y revisión integral de la contabilidad, debiendo presentar el informe de lo actuado a la Asamblea General de Socios; y,
- n) Solicitar al Presidente, la convocatoria a Asamblea General Extraordinaria, cuando fuere del caso.

DEL GERENTE

Art. 30.- El Gerente será designado por el Consejo de Administración. Es el administrador general de la Cooperativa y tiene los siguientes deberes y atribuciones:

- m) Es el Representante Legal de la Cooperativa; sin embargo necesita autorización del Consejo de Administración para proponer demandas y demás acciones judiciales que requieren de poder especial;

- n) Establecer los Acuerdos y Resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración;
- o) Firmar conjuntamente con el Presidente del Consejo de Administración los cheques de las respectivas cuentas bancarias y los Estados Financieros de la Cooperativa;
- p) Informar mensualmente al Consejo de Administración y Vigilancia sobre el estado económico de la Cooperativa, rindiendo los respectivos Estados Financieros.
- q) Rendir los informes que soliciten los Consejos de Administración y al de Vigilancia, las Comisiones Especiales y los socios en general de la Cooperativa;
- r) Cuidar que los libros de Contabilidad sean llevados con exactitud, claridad y se conserven siempre actualizados;
- s) Depositar el dinero recibido por la Cooperativa dentro de un plazo máximo de 24 horas en el banco designado por el Consejo de Administración;
- t) Aplicar el sistema de la reglamentación sobre el control de la morosidad establecida por el Consejo de Administración;
- u) Adquirir y enajenar bienes por su propia iniciativa, hasta por un monto que determine el Consejo de Administración;
- v) Realizar todas las funciones que en concordancia con su cargo lo hayan sido encomendadas por el Consejo de Administración y que no signifiquen violación de disposiciones legales, estatutarias, reglamentarias o de Asamblea General;
- w) Elaborar la pro forma presupuestaria y planes de desarrollo y presentarlos al Consejo de Administración para su estudio;
- x) Contratar a los empleados de la Cooperativa; y,
- y) Presentar la caución respectiva, en el monto que fije el Consejo de Administración, la misma que no deberá ser menor al capital en giro.

DE LAS COMISIONES

DE LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN

Art. 31.- La Comisión de Educación estará integrada por tres miembros designados por el Consejo de Administración y su periodo será de un año, pudiendo ser reelegidos.

Art. 32.- La Comisión de Educación ejercerá sus funciones de conformidad con los planes de trabajo aprobados por el Consejo de Administración y específicamente tendrá las siguientes funciones:

- f) Organizar y desarrollar programas de educación y capacitación cooperativa;
- g) Promover cualquier tipo de actividades educativas que sean de interés para los socios;
- h) Disponer de los fondos que le hayan asignado, previa la aprobación del Consejo de Administración;
- i) Elaborar el Plan de trabajo específico que se ejecutará en el transcurso del año; y,
- j) Presentar un informe mensual al Consejo de Administración sobre las labores realizadas; con los respectivos justificativos y la forma en que se han invertido los fondos.

DE LA COMISIÓN DE ASUNTOS SOCIALES Y DEPORTES

Art. 33.- La Comisión de Asuntos Sociales estará integrada por tres miembros designados por la Asamblea General. Su período de duración será de un año, pudiendo ser reelegidos.

Art. 34.- La Comisión de Asuntos Sociales tiene la finalidad de estudiar y solucionar los problemas sociales de los Socios de la Cooperativa y las demás funciones específicas establecidas en la Ley y Reglamento General de Cooperativas y presentar un informe mensual al Consejo de Administración sobre las labores realizadas y la forma en que se han invertido los fondos.

COMISIÓN DE UNIDADES DE TRABAJO

Art. 35.- Comisión de Unidades de Trabajo estará integrada por tres miembros principales y dos suplentes designados por la Asamblea General y su período será de un año, pudiendo ser reelegidos.

Art. 36.- La Comisión de Unidades de Trabajo ejercerá sus funciones de conformidad con los planes de trabajo aprobados por la Asamblea General y el Reglamento Interno en cuanto a las obligaciones, deberes y sanciones.

COMISIÓN DE CONTROL Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO DE VENTA DE COMBUSTIBLES

Art. 37.- La Comisión de Control y Funcionamiento de la Estación de Servicios, estará integrada por tres miembros principales y dos suplentes designados por la Asamblea General y su período será de un año, pudiendo ser reelegidos.

Art. 38.- La Comisión de Control y Funcionamiento de la Estación de Servicios de Venta de Combustible ejercerá sus funciones de conformidad con las políticas de administración de la Cooperativa y en coordinación con el Consejo de Administración;

Art. 39.- La Comisión de Control y Funcionamiento de la Estación de Servicios de Venta de Combustible vigilará y elevará la denuncia respectiva al Consejo de Administración sobre el incumplimiento de las obligaciones, deberes y tareas de todo el personal que esté a su cargo o que tenga relación con la Estación de Servicios, incluido su Administrador y demás empleados, así como de los socios y choferes.

Art. 40.- Para el mejor funcionamiento de la Estación de Servicio se elaborará y aprobará.

COMISIÓN DE ACCIDENTES

Art. 41.- La Comisión de Accidentes estará integrada por tres miembros principales y dos suplentes por designación de la Asamblea General, su periodo será de un año, pudiendo ser reelegidos.

Art, 42.- La Comisión de Accidentes ejercerá sus funciones de conformidad con los planes de trabajo aprobados por la Asamblea General y el texto del Reglamento Interno; y tendrá las siguientes funciones:

- ✓ Vigilará y elevará los respectivos informes al Consejo de Administración sobre los accidentes de tránsito o de trabajo que hayan sufrido socios, choferes y empleados.
- ✓ Los informes en mención deberán ser detallados, motivados y contarán los documentos respectivos que los respalden.

COMISIÓN DE CRÉDITO

Art. 43.- La Comisión de Crédito estará integrada por el Gerente, el Presidente y el Presidente del Consejo de Vigilancia:

Art. 44.- Esta Comisión tendrá a su cargo la responsabilidad de otorgar créditos a favor de los socios, en los montos y condiciones que se establecerán en el respectivo reglamento.

Art. 45.- En el Reglamento Interno de Funcionamiento se establecerán las formas de Administración y Control, bajo las cuales funcionará la Comisión de Crédito, y las condiciones en las que se ha de proceder al otorgamiento; descuentos a realizar a los beneficiarios; u otras formas de recuperación del capital; y, se fijarán las respectivas tasas de interés, buscando el mayor beneficio de los socios.

EL CÍRCULO DEL AHORRO

Art. 46.- El Circulo de Ahorro constituido al interior de la Cooperativa, tendrá una Administración independiente del resto de Organismos Internos; podrán integrarse todos los socios que manifestaren la voluntad

de hacerlo, sin que se considere de ninguna manera obligación pertenecer al mismo.

El Circulo del Ahorro seguirá funcionando de acuerdo con sus propias normas, montos y condiciones al interior de la Cooperativa.

La Cooperativa sin embargo deberá apoyar y proteger al Círculo de Ahorro en todas sus actividades como si este fuera uno más de sus Órganos de Funcionamiento.

CAPÍTULO V

DE LOS SOCIOS

Art. 47.- Son socios de la Cooperativa de Transporte “28 de Septiembre” a más de los fundadores los que sean admitidos posteriormente por el Consejo de Administración y hayan alcanzado la respectiva calificación en la Dirección Nacional de Cooperativas.

Art. 48.- Para ser socio de la Cooperativa se requiere:

- a) Ser legalmente capaz de contratar y obligarse;
- b) Presentar la solicitud de ingreso ante el Consejo de Administración y ser aceptado por este organismo;
- c) Conducir en lo posible personalmente su unidad de trabajo;
- d) No pertenecer a otra Cooperativa de transporte del país;
- e) Ser chofer profesional con licencia de tipo “D” al menos y tener en propiedad un vehículo legalmente calificado de acuerdo con la ley correspondiente para el transporte de pasajeros;
- f) Suscribirse el número y valor de certificado de aportación;
- g) Pagar las cuotas de ingresos y más obligaciones económicas que se encuentren vigentes; y.
- h) Demostrar no hallarse comprometido dentro de las prohibiciones legales reglamentarias concordantes al veto que prescribe el Art. 15 de la Ley de Cooperativas.

Art. 49.- Las personas que fueren aceptadas como socios de la Cooperativa con posterioridad a la aprobación del Estatuto, serán solidariamente responsables de las obligaciones contraídas por la Entidad antes de la fecha de su ingreso. Por esta razón deben pagar las cuotas de ingreso, las de amortización de capital social que hubieren cubierto los socios fundadores, así como también las de administración siempre y cuando estas se encuentren debidamente contabilizadas.

Art. 50.- Cumplidos estos requisitos, los socios participarán en igualdad de condiciones, de todos los beneficios y servicios que la Cooperativa otorgue a sus miembros, a partir del aval respectivo del Organismo competente de Tránsito y Transporte.

Art. 51.- Son derechos y obligaciones de los socios:

- a) Cumplir con las prescripciones de la Ley de Cooperativas y su Reglamento General; del presente Estatuto y los Reglamentos Internos así como las resoluciones de la Asamblea General y del Consejo de Administración, cuando éstas últimas no se hallen en oposición a las normas fundamentales de la Ley y su Reglamento;
- b) Respalda los compromisos económicos de la Cooperativa, pagando lo que adeude en el plazo que fuere señalado por el Consejo de Administración o la Asamblea General;
- c) Asistir a las sesiones de Asamblea General y participar con voz y voto;
- d) Elegir y ser elegido para los cargos directivos que determine la Asamblea General, o el Consejo de Administración;
- e) Solicitar los informes sobre el desarrollo económico y administrativo de la Entidad a los Organismos pertinentes;
- f) Realizar en la Empresa todas las operaciones propias de la Cooperativa; y,
- g) Participar en igualdad de condiciones con los demás socios, de los beneficios y servicios de la Cooperativa.

Art. 52.- La calidad de socio se pierde por las siguientes causas:

- a) Por retiro voluntario;
- b) Por la pérdida de alguno de los requisitos indispensables, contemplados en la Ley y el presente Estatuto y su respectivo Reglamento:
- c) Por la pérdida de alguno de los requisitos considerados indispensables para mantener la calidad de socio;
- d) Por exclusión;
- e) Por expulsión; y,
- f) Por fallecimiento.

Art. 53.- Los socios de la Cooperativa podrán retirarse voluntariamente en cualquier tiempo para lo cual deberán presentar por escrito la renuncia ante el Consejo de Administración, el mismo que podrá negar dicho pedido cuando este proceda de confabulación; o cuando el peticionario haya sido previamente sancionado con la pena de expulsión.

Art. 54.- La fecha en que el socio presente la renuncia ante el Consejo de Administración, es la que regirá para los fines legales correspondientes.

En caso de que dicha solicitud no haya sido considerada en el plazo de quince días contados a partir de la fecha de presentación tal solicitud se tomará como aceptada.

Art. 55.- En caso de pérdida de alguno de los requisitos indispensables para tener la calidad de socio y se mantenga como tal, el Consejo de Administración notificará al afectado, para que en el plazo de treinta días cumpla con los requisitos y obligaciones que faltaren por cumplir y si no lo hiciere dispondrá su separación ordenando la liquidación de sus haberes de acuerdo con lo dispuesto con la Ley de Cooperativas.

La Asamblea General podrá ampliar el plazo antes mencionado, en casos excepcionales.

Art. 56.- La pérdida del vínculo común con la Cooperativa será causa suficiente para la separación del socio, pero si manifestare por escrito su expresa voluntad de continuar como miembro de la Institución y cumplir con todos los derechos y obligaciones; previa Resolución del Consejo de Administración, podrá continuar afiliado.

Art. 57.- En caso de retiro o cesión de la totalidad de los Certificados de Aportación, automáticamente quedará el socio separado de la Entidad y se ordenará la liquidación de los deberes que le correspondan de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes.

Art. 58.- El Consejo de Administración o la Asamblea General podrán resolver la exclusión de un socio, previa la comprobación suficiente debidamente documentada y por escrito de los cargos establecidos contra el acusado en los siguientes casos:

- a) Por realizar actividades políticas o religiosas en el seno de la Cooperativa.
- b) Por mala conducta notoria, por malversación de fondos de la entidad, desfalco de los bienes de la misma, delitos contra la propiedad, el honor y la vida de las personas.
- c) Por agresión física o verbal a los directivos de la Cooperativa.
- d) Por ejecución de procedimientos desleales a los fines de la entidad, así como dirigir actividades disociadoras en perjuicio de la misma.
- e) Por operaciones ficticias o dolosas realizadas en perjuicio de la cooperativa de los socios o de terceros.
- f) Por servirse de la cooperativa para beneficios de terceros; y,
- g) Por haber utilizado a la Cooperativa como forma de explotación o engaño.

Art. 59.- El Consejo de Administración y la Asamblea General podrá resolver sobre la expulsión de un socio de conformidad con el Art. 149 de la Ley General de Cooperativas.

Art. 60.- El Consejo de Administración antes de resolver sobre la expulsión de un socio, notificará a este para que presente todas las pruebas de descargo en relación con los motivos de que se le inculpe; y procederá de acuerdo con lo establecido al respecto en el Reglamento Interno.

Art. 61.- En caso de fallecimiento de un socio, las acciones y derechos que le correspondan por cualquier concepto, serán entregados a sus herederos de conformidad a lo dispuesto en el Código Civil, la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.

Art. 62.- El Capital inicial suscrito de la Cooperativa es de \$4.400,00 divididos en 44 certificados de Aportación de cien sucres cada uno. (De acuerdo al Estatuto Original)

Art. 63.- El Capital Social de la Cooperativa se compondrá de:

- a) Las aportaciones de los socios.
- b) Las multas y cuotas de ingreso.
- c) Del fondo irrepartible de reserva y de los destinados a Educación, previsión y asistencia social.
- d) Las subvenciones, donaciones, legados y herencias que reciba la Cooperativa, debiendo esta última aceptarse con beneficio de inventario; y,
- e) En general de todos los bienes muebles e inmuebles que por cualquier concepto adquiriera la Cooperativa.

Art. 64.- Las aportaciones de los socios estarán representadas por los Certificados de Aportación, los mismos que son transferibles únicamente entre socios y la cooperativa con aprobación del Consejo de Administración y serán emitidos con autorización de la Dirección Nacional de Cooperativas.

Art. 65.- La responsabilidad personal de cada socio queda limitada a su respectivo capital suscrito y contabilizado como tal, al momento de hacer efectiva la responsabilidad de la Cooperativa.

Art. 66.- El interés que devenguen los Certificados de Aportación serán fijados por la Asamblea General de socios, pero en ningún caso será superior al que fije la Ley de Cooperativas.

Art. 67.- El Consejo de Administración tiene derecho a exigir que los socios notifiquen con 30 días de anticipación como mínimo la intención de retirar la totalidad del valor de sus certificados. Ningún socio podrá retirar el dinero de su cuenta, sin antes deducir el valor igual al de sus deudas con la Cooperativa en calidad de prestatario, endosante o codeudor, fiador.

Art. 68.- El año económico comienza el primero de enero y termina el treinta y uno de Diciembre de cada año, pero los balances serán semestrales.

DE LOS BALANCES

Art. 69.- Los balances semestrales, acompañados de anexos y documentos correspondientes se pondrán a disposición del Consejo de Vigilancia, por lo menos con 15 días de anticipación a la fecha en que habrá de efectuarse la Asamblea; con el objeto de que los examinen todos y cada uno de sus miembros y hagan las comprobaciones que juzguen necesarios.

Art. 70.- La Cooperativa enviará la memoria y los balances semestrales a la Dirección Nacional de Cooperativas.

Art. 71.- Los Estados Financieros del balance semestral y las memorias anuales deben estar a disposición de los socios, con por lo menos con 8 días de anticipación a la fecha en que se llevará a cabo la Asamblea General.

Art. 72.- La Asamblea General podrá resolver que no se entregue a los socios los intereses de los Certificados de Aportación, los excedentes o ambas cosas, a fin de capitalizar a la Cooperativa, pero en este caso la Institución deberá entregarles el valor equivalente en Certificados de Aportación, previa las deducciones establecidas en la Ley y este Estatuto para el caso del interés sobre Certificados de Aportación.

CAPÍTULO VII

DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA COOPERATIVA

Art. 73.- La Cooperativa se disolverá por voluntad de las dos terceras partes de los socios, reunidos en Asamblea General Extraordinaria, convocada con tal objeto. Además la Cooperativa se disolverá luego del trámite legal establecido por cualquiera de las causas puntualizadas en la Ley de Cooperativas.

Art. 74.- La Cooperativa podrá también fusionarse o incorporarse a otras Cooperativas dependiendo de la necesidad que oportunamente podría presentarse.

Art. 75.- La liquidación de la Cooperativa será de acuerdo con lo que dispone sobre el particular la Ley y Reglamento General de Cooperativas.

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 76.- Los organismos de la Cooperativa para proceder a expulsar a un socio deberán someterse estrictamente a las disposiciones de la Ley de Cooperativas y su Reglamento General; al presente Estatuto y su respectivo Reglamento.

Art. 77.- En caso de exclusión o expulsión del socio, la Cooperativa a través de los Organismos que conozcan del caso deberán notificar a los afectados, en todas las instancias del proceso para que hagan uso de su legítimo derecho a defensa.

Art. 78.- Mientras la Dirección Nacional de Cooperativas no se pronuncie sobre el procedimiento seguido en los trámites de expulsión, la Cooperativa no podrá suspender o separar a los socios afectados.

Art. 79.- No será causa de expulsión la simple presunción de que un socio o directivo ha incurrido en un delito de defraudación económica en contra de la entidad. Para que procedan dichas sanciones será indispensable la expedición de resolución definitiva de fiscalización por parte de la Dirección Nacional de Cooperativas en la que se establezca faltante.

Art. 80.- Las glosas por ser imputaciones que pueden desvanecerse, no serán así mismo, causa para la exclusión o expulsión, salvo el caso de que transcurrido el periodo concedido para su desvanecimiento, no se lo haga y estas se conviertan en faltante de caja.

Art. 81.- Simultáneamente no podrán ser elegidos para dignidades o funciones de la Cooperativa, personas que se encuentran ligadas entre sí por parentesco hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad y quienes no se encontraren al día en sus obligaciones económicas.

Art. 82.- La Cooperativa en todo lo relacionado con el transporte, se someterá a las normas legales y reglamentarias vigentes y a las resoluciones que dictare el Consejo Nacional de Tránsito, el Consejo Provincial y la Jefatura respectiva de tránsito, a más del Departamento de Tránsito y Transporte del Municipio de Ibarra.

Art. 83.- Las reformas del Estatuto, admisión de nuevos socios, aumento o cambio de unidades, variación de servicios y más actividades de tránsito, efectuará la Cooperativa previo informe favorable del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre.

Art. 84.- Las tarifas que regirán para la presentación de servicios por parte de la Cooperativa serán fijadas y modificadas por el Consejo Nacional de Tránsito.

Art. 85.- La Cooperativa aceptará solicitudes de ingreso de nuevos socios que reúnan las condiciones exigidas por la clase de servicios que presta la Entidad, previa la aprobación del Consejo Nacional de Tránsito y de la Dirección Nacional de Tránsito y de la Dirección Nacional de Cooperativas.

Art. 86.- La Cooperativa, sin previa autorización de la Dirección Nacional de Cooperativas no podrá crear agencias ni sucursales.

Art. 87.- Los reglamentos Interno para que tengan validez legal, deberán ser aprobados por la Dirección Nacional de Cooperativas, con la resolución correspondiente.

Art. 88.- Cada uno de los Consejos y las Comisiones Especiales deberán llevar un Libro de Actas de las Sesiones y Resoluciones que se adopten a su interior.

Art. 89.- Incorporarse al presente Estatuto las disposiciones constantes en la ley y el Reglamento General de Cooperativas en vigencia.

Art. 90.- Actualizar en los libros correspondientes para fines de estadísticas y censos cooperativos, la documentación presentada por la cooperativa de Transporte "28 de Septiembre" domiciliada en la ciudad de Ibarra, Provincia de Imbabura.

DISPOSICIONES FINALES

Art. 91.- La Cooperativa estará sujeta a la vigilancia y fiscalización de las instituciones facultadas según la Ley.

La presente reforma del estatuto fue discutida y aprobada, en Asamblea Generales Extraordinarias realizadas los días 28 de Julio y 8 de Septiembre de acuerdo con las respectivas actas.

SEGUNDO.- La Cooperativa de Transporte "28 de Septiembre", con domicilio en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, no podrá apartarse de las finalidades específicas para las cuales se constituyó,

comprometiéndose a cumplir con todas las disposiciones legales bajo las prevenciones señaladas en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y más leyes conexas.

TERCERO.- La Dirección Provincial de Inclusión Económica y Social de Imbabura, actualizará los libros correspondientes para fines de estadística u censos cooperativos so la documentación presentada por la Cooperativa de Transporte 228de Septiembre”, con domicilio en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

CUARTO.- Todo artículo del presente Estatuto que contraiga la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, Reglamento Especial de Auditorías y Fiscalización, Reglamento Especial para Concurso de Precios, Reglamento Especial para Aceptación y Registro de Nuevos Socios, prevalecerá el de mayor jerarquía.

QUINTO.- Todo Reglamento que sea elaborado por la Cooperativa para que tenga plena validez legal deberá ser aprobado por la Dirección Provincial de Inclusión Económica y Social de Imbabura.

Dado en Ibarra, a los 06 días del mes de mayo del 2008.

M.S.C. GERMÁN FLORES
DIRECTOR PROVINCIAL DE INCLUSIÓN
ECONÓMICA Y SOCIAL DE IMBABURA

ANEXO 5
REGLAMENTO INTERNO
DE LA COOPERATIVA DE BUSES “28 DE SEPTIEMBRE”
DE LOS SOCIOS
CAPÍTULO I

Art. 1.- Para ser socio de la Cooperativa deberá llenar los requisitos indispensables y son los siguientes:

- a) Ser Chofer Profesional (Licencia y Título de Primer)
- b) Ser propietario del vehículo (contrato de compra-venta legalizado y matricula)
- c) Presentar cédulas de identidad, certificado de votación, libreta militar y record policial.
- d) Pagar el 50% del valor del ingreso al contado y el otro 50% a un año plazo, de acuerdo a lo que creyere conveniente (referente al precio total)
- e) Ser sindicalizado o sujetarse a la sindicalización, más los requisitos que exija la Dirección de Cooperativas.
- f) Presentar un certificado de último trabajo.
- g) Donar una obra literaria para la Biblioteca.
- h) Se tomará en cuenta la calidad de persona para hacer concesión o resolución de Asamblea General.

Art. 2.- Para tener la calidad de Socio, en concordancia con el Art. 7 de los Estatutos, se requiere:

- a) Presentar una solicitud por duplicado dirigida al Consejo de Administración, el original será considerado en los ocho días siguientes y al pie de la solicitud se anotara la resolución del Consejo de Administración, para luego archivarlas; la copia se devolverá al peticionario con la fe de presentación, de parte de la Entidad. La solicitud en referencia deberá estar respaldada por dos

socios que se encuentren al día en el cumplimiento de sus obligaciones pecuniarias, además adjuntara el 10% del valor total del puesto, para seriedad del solicitante, siendo reembolsable en caso de ser negado y en el caso de no poner la Unidad en el plazo fijado perderá esa cantidad.

- b) Presentar un certificado que acredite haber participado en un Curso de Cooperativismo (sea otorgado por la Cooperativa dentro de sus programas o por cualquier Institución autorizada para ello) con excepción.

Declaración escrita y por duplicado de no pertenecer a otra Cooperativa de la misma línea, el duplicado se archivará y el original con el Visto Bueno del Consejo de Administración se adjuntará a la documentación que se envíe a la Dirección Nacional de Cooperativas para la calificación de ese socio.

No podrán ingresar: policías, aduaneros y militares en retiro; y, personas que han causado daños a esta o a otra Empresa.

- c) Cuando la solicitud se aceptada, el propietario presentara su Unidad de acuerdo a la resolución de la Cooperativa con los siguientes colores:

1. Azul turquesa.- Este color llevará todo el carro con su respectivo frente, pudiendo agregar cualquier guaragua en el frente y en la carrocería.
2. Azul claro con N° 111. Que se ubicará en los bordes que queda bajo los vidrios.
3. Rojo Chino con N° 115. Que se ubicará en el borde medio de la carrocería.
4. Blanco con N° 140. Que se ubicara en el borde de la parte baja de la carrocería.

ASAMBLEA GENERAL

Art. 3.- Siendo la Asamblea General máxima autoridad de la Cooperativa se llevara a efecto de la siguiente forma:

- a) Las ordinarias se realizarán el tercer viernes de cada mes a las ocho de la noche.
- b) Las extraordinarias se efectuarán en cualquier tiempo a la misma hora en cualquier convocatoria.

Art. 4.- En ambos tipos de reunión, de no haber quórum a la hora citada para la primera convocatoria, se tomará como segunda para una hora después que se llevará a efecto con el número de socios asistentes, siempre y cuando así constara en el orden del día de la convocatoria en mención.

Socio que no asista a sesión será multado con el 4% del sueldo mínimo vital.

Art. 5.- Ningún socio podrá presentarse para la sesión o durante de ella en estado de embriaguez, sea en el caso de los Organismos de la Asamblea General, porque será excluido de la sesión y sancionado de acuerdo a la falta y al tiempo, con la misma sanción de insistente.

Art. 6.- En las asambleas Generales se observara el siguiente régimen parlamentario:

- a) Las convocatorias las firmará el Presidente de la Cooperativa y llegarán a los socios por lo menos con tres días de anticipación en el caso de ordinarias y cuando menos con un día de anticipación en el caso de extraordinarias; en esta convocatoria se incluirá los temas o los puntos a tratar.
- b) El quórum lo constatará el secretario y deberán estar presentes por lo menos la mitad más uno de los socios en goce de sus derechos.
- c) Una vez instalada la Asamblea y conocidos los puntos, excepto las ordinarias, que deberá aprobar la Asamblea, se declarará en sesión permanente hasta terminarlos, pero cuando por motivo de tiempo esto es de cuatro horas después de instalado no se

terminaren los puntos se declararán en receso hasta por 72 horas luego de lo cual se proseguirá hasta la finalización de los puntos.

- d) Las actas para que sean leídas en la Asamblea deberán estar sentadas en el libro respectivo y llevar la firma de responsabilidad del Secretario de la Cooperativa.
- e) En los debates los socios podrán intervenir con un mismo punto dos ocasiones, la primera hasta cinco minutos y en la segunda por dos minutos.

El socio que haga uso de la palabra sin estar autorizado se le sancionará con el 0.5% del salario mínimo vital vigente y si persiste en hablar se le sancionará con el abandono de la sala y se considerara este último caso como falta inasistente para la multa respectiva que sería el 4% del sueldo mínimo vital vigente.

- f) Toda moción presentada por el socio y que tenga relación con lo que se trata será oficialmente presentada por el Presidente de la Cooperativa y si tiene el apoyo necesario se le dará trámite para luego ponerlo a discusión, discutida lo suficiente se someterá a votación y si es aprobada será obligatoria para los socios presentes y ausentes.

En caso de inasistencia a dos sesiones seguidas se sancionará con suspensión de la unidad hasta cuando se presente el socio.

- g) Las relaciones de la Asamblea General serán tomadas por mayoría simple de votos y serán obligatorias para todas las resoluciones.
- h) En las votaciones ordinarias y extraordinarias deberán ponerse de pie los socios que estén de acuerdo con la moción para su contabilidad y cuando en la reunión se trate de asuntos que afecten la gestión de un Dirigente o socio, estos no podrán votar. El Presidente de la Asamblea cuando desee intervenir en algún punto que se discute deberá encargar la Presidencia al primer Vocal del Consejo de Administración o a cualquiera de ellos que estén presentes hasta terminar el punto de discusión.

Art. 7.- Para sus reclamaciones los socios deberán hacer constar en el orden del día de las Asambleas Ordinarias, reclamos de los socios y estos deberán estar enmarcados en la Ley, Estatutos o Reglamentos vigentes.

PARA SER DIRIGENTE

Art. 8.- Para ser dirigente tiene que tener por lo menos un año de ser socio calificado por la Dirección General de Cooperativas del Ecuador.

- a) Los dirigentes pueden ser reelegidos todos o los que la Asamblea crea conveniente.
- b) De los miembros elegidos sesionarán y sacarán el Presidente, sea este Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y las distintas comisiones harán esta misma diligencia.
- c) En caso de ser elegido, serán tomados en cuenta como vocal, tomando en cuenta que si puede ocupar cualquier dignidad que la designen.
- d) El Gerente y el Secretario nombrará el Consejo de Administración.
- e) El Gerente tiene la obligación de presentar la caución que el Consejo de Administración resuelva que debe poner, esta deberá ser en una letra de cambio abalizada.
- f) En ningún caso podrá cobrar derechos de honorarios por los cargos en ellos encomendados, pero la Asamblea resolverá sobre bonificaciones.
- g) Los socios estarán obligados a desempeñar rigurosamente la dignidad que la Institución los encomendara para lo cual juraron defender fiel y legalmente cumplir con todo lo estipulado en las Leyes y reglamentos que rigen la Cooperativa.
- h) No podrá ser designado Presidente y Gerente de la Cooperativa quienes estuvieron comprendidos entre sí dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

- i) Para desempeñar las funciones administrativas dentro de la Cooperativa, se requiere ser socio, estar al día en las obligaciones económicas y documentación, además haber sido socio durante un año por lo menos, de ser calificado por la Dirección Nacional de Cooperativas y haber demostrado capacidad y honestidad.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Art. 9.- El Consejo de Administración es el Organismo Directivo de la Entidad, está conformado por un número de siete miembros y un máximo número de suplentes, de conformidad con lo dispuesto en el Art. 35 del Reglamento General de Cooperativas.

Las elecciones se realizarán el segundo viernes de cada mes de Diciembre y la posesión el segundo viernes de Enero.

- a) Los miembros elegidos se reunirán y entre ellos elegirán al Presidente, de restantes que ocuparán las vocalías en orden de elección.
- b) En caso de ausencia del Presidente lo subrogará en sus funciones el primer vocal y a este último, el segundo vocal y así sucesivamente hasta el último vocal principal.
- c) Cada año los Consejos de Administración y Vigilancia revisarán la caución del Gerente, así mismo lo podrán ratificar o cambiarla, en igual forma analizarán el desempeño en sus funciones por los otros Consejos.
- d) En el mes de Enero se elaborará el plan de trabajo para cada año y se lo someterá con el Visto Bueno del Consejo de Vigilancia a consideración de la Asamblea General en el mes de enero para su aprobación, esto e después de posesionada la nueva Directiva.
- e) Un socio que no cumpla con los dos años de ser socio calificado, no podrá vender su Unidad ni ceder sus acciones y derechos. Solo en caso de calamidad doméstica o fuerza mayor, y si llegara a ser autorizado donará 10 sueldos mínimos vitales como garantía; en

caso de no incorporarse con la Unidad a la Cooperativa perderá dicha garantía.

- f) En caso de vender solo la Unidad después de haber pedido la autorización para ingresar con otra, pondrá una nueva unidad con mejoras en todo aspecto, teniendo que tener la unidad un año en mejoras, haciendo la aclaración en el caso de los carros pequeños, ellos podrán demostrar la mejora únicamente presentando unidades grandes por lo menos de 34 pasajeros, aunque fuera un año de mejora en modelo, siendo el mismo propietario. En caso de venta de un carro 500 a otro dueño con acciones y derechos, tendrá el plazo de dos años para poner una unidad de 34 pasajeros.
- g) En caso de que un socio fuera notificado que le corresponde un reemplazo y no sale a trabajar, será sancionado con el 10% del sueldo mínimo.
En los casos de transferir acciones y derechos, el nuevo socio tiene la obligación de presentar mejoras en la unidad.
- h) Para las salidas de Turismos es necesario solicitar verbalmente permiso al Presidente.
- i) Para dicha salida tendrán que estar al día en lo económico, como son: mensualidades, apoyos, multas, y estar también al día en el pago de los préstamos e ingresos.
- j) En el caso de que un socio salga de turismo estando a las líneas de San Antonio, Aloburo, Santa Rosa, Milagro, Tanguarín. San Francisco, Yahuarcocha dejara el 5% diario del sueldo mínimo vital vigente, para entregar al carro que reemplace.
- k) En caso de la venta si autorización, el Consejo de Administración tiene la facultad de negar dicha venta por razones que expongan los Miembros de dicho consejo.
- l) Cuando un socio vende solamente acciones y derechos a cualquier tiempo se le cobrará dos sueldos mínimos vitales y debe encontrarse al día con sus obligaciones económicas.

m) Los reemplazos se pedirán hasta las cinco de la tarde, en la misma forma los carros que van a entrar a trabajar tienen la obligación de acercarse a la Oficina a avisar hasta las cinco de la tarde.

Art. 10.- Los socios podrán justificar su inasistencia hasta las 17h00, antes de la Asamblea o reunión, mediante comunicación escrita dirigida al Presidente de la Cooperativa al respectivo Organismo.

En caso de fuerza mayor justificara posteriormente, si se comprobara ilegalidad se acogerá al respectivo Artículo del Reglamento Interno.

Art. 11.- Las justificaciones se efectuarán por:

- a) Por enfermedad del socio, cónyuge e hijos.
- b) Por calamidad doméstica.
- c) Por fuerza mayor.
- d) Por daño mecánico cuando se encontraría en la carretera.
- e) Será justificado cuando se encuentre de Turismo, pero con autorización.

Art. 12.- El socio que ocupe una dignidad dentro de la Cooperativa y no cumpliera con su cometido, será sancionado con la multa del 5% del sueldo mínimo vigente, esto en relación a sesiones y comisiones, salvo el caso de fuerza mayor, esta multa la aplicará el Consejo de Administración, las veces que sea necesario.

Art. 13.- Los socios están en la obligación de cumplir con todos los actos sociales, culturales y deportivos, cuando la Cooperativa requiera de su colaboración. Caso de no asistir será sancionado económicamente.

La Cooperativa no intervendrá en la defensa de delitos y abusos de cualquier índole que cometan los socios.

- a) En caso de robos

- b) En caso de contrabando de aguardiente; en caso de mercadería y droga en forma directa o indirectamente
- c) En caso de mala conducta notoria; en caso de embriaguez o peleas callejeras; en caso de malos procedimientos con usuarios o autoridades.

Art. 14.- A partir de los artículos estipulados en las disposiciones referentes a los socios, se regirá a los que dispone el Art, 22 y 23 del Reglamento de las Cooperativas.

1. En caso de salir de turismo sin autorización, será sancionado con el 20% del sueldo mínimo vital, dentro de la provincia, y el 40% fuera de la provincia, diario.
 - a) En caso de ser reincidente será suspendido ocho días de su trabajo con su unidad, según el criterio de los dirigentes.
 - b) En caso de faltarse de palabra u obra entre compañeros, siendo esto por el trabajo, será suspendido con su unidad cuatro días.
 - c) En caso de faltar de palabra u obra a un dirigente será sancionado por primera vez quince días de suspensión con su unidad.
 - d) En caso de ser reincidente será excluido o expulsado según la gravedad del caso, con referencia la literal anterior.
 - e) En caso de faltar de palabra u obra un dirigente a un socio será sancionado de igual manera a los literales anteriores.
 - f) En caso de faltar de palabra u obra un socio al usuario será sancionado de acuerdo a la falta.

Además de estas sanciones, todas las que creyere aplicarlas los organismos sujetos a ratificaciones por las Asambleas Generales cuando tales sanciones estén encuadradas en el reglamento de Ley de Cooperativas.

- g) Queda terminantemente prohibido poner rótulos de venta en las unidades, buscaremos otros medios de aviso.

- h) En caso de que un socio no cumpliera con las disposiciones relacionadas con las tarifas serán sancionadas con el 5% del sueldo mínimo en vigencia.
- i) Es obligación para todos los socios manejar su unidad personalmente por lo menos tres días a la semana.
- j) El socio que no cumpla con el literal anterior será suspendido hasta que conduzca personalmente.
- k) Los carros que tuvieren cobradores serán sancionados con el 10% del salario mínimo vital, y si son reincidentes serán suspendidos con su unidad, siendo por primera vez un día, y si es reincidente, tres días y si persiste se tomaran medidas más drásticas.
- l) Unidad que sea manejada por personas empíricas o sin autorización serán sancionados con un día de suspensión la unidad, y si es reincidente será suspendido del trabajo, tres días la unidad en las líneas que el Consejo creyere conveniente.
 - a) Para las unidades que barbean a cualquier tiempo y a cualquier hora se procederá a la sanción del 5% del sueldo mínimo vital.
 - b) En temporada de vacaciones se permitirá que acompañen los hijos de los socios en las unidades.
 - c) Se puede sancionar a las unidades con dos días de suspensión en el trabajo por las siguientes causas pudiendo ser duplicadas en caso de ser reincidente y así sucesivamente:
 - 1) Por mal trabajo reincidente en las diferentes líneas.
 - 2) Por abandono de las líneas sin avisar o tener autorización.
 - 3) Después de haber sido amonestado o sancionado por andar con ayudantes.
 - 4) Por no asistir a dos sesiones ordinarias seguidas.
 - 5) Por no manejar personalmente su unidad desconociendo artículos anteriores.
 - 6) Por no estar al día en sus obligaciones económicas con la Institución se suspenderá la Unidad hasta cuando cancele.

- 7) Un socio se acogerá al beneficio de no manejar personalmente la unidad cuando haya pasado los diez años de ser socio ininterrumpidamente.

CONSEJO DE VIGILANCIA

Art. 15.- Las funciones del Consejo de Vigilancia que a continuación se describen son:

- a) Revisar semanalmente información de los Organismos de la Entidad.
- b) Cuidar que la Contabilidad lleven correctamente y al día.
- c) Conocerá de las reclamaciones que entablen los asociados contra el Consejo de Administración.
- d) En caso de faltas graves o irregularidades cometidas por los Miembros de las Comisiones Especiales, solicitará de inmediato al Presidente de la Cooperativa la convocatoria a la asamblea extraordinaria a fin de que esta la resuelva.
- e) Hacer anualmente cuando menos una auditoría.
- f) Los carros deberán estar en perfectas condiciones bajo la supervisión de los Miembros de Vigilancia y ellos deben resolver que es lo que deben arreglar y fijarán un plazo prudencial para que arreglen los daos indicados.
- g) Este organismo es el competente a sancionar por el mal trabajo en los diferentes casos.
- h) El aseo de las unidades queda bajo responsabilidad de este Organismo, pudiendo sancionar como creyeren convenientes.

Art. 16.- Se harán acreedores a multas:

- a) En caso de que no cumpla el recorrido establecido será sancionado con el 30% del salario mínimo.

- b) En caso de no cumplir el itinerario correspondiente será sancionado con el 3% del salario mínimo vital esto siendo las veces necesarias en el día.
- c) En caso de abandonar la línea sin justificación será sancionado con el 3% del salario mínimo vital.
- d) En el caso de cambio de líneas entre compañeros y no cumplieran con los turnos, o no saliera a trabajar, se sancionará al dueño de la línea.

También es función del Consejo de Vigilancia revisar las unidades cuando ingresan a la Cooperativa, y presentaran un Informe al Presidente del Consejo de Administración.

GERENTE

Art. 17.- Requisitos para ocupar el cargo de gerente:

- a) Para ocupar la dignidad de Gerente se necesita ser una persona capaz y digna de dicho cargo, pudiendo ser socio o particular.
- b) El Gerente tiene que presentar una caución que fije el Consejo de Administración, ésta debe ser en Letra de Cambio legalizada o una hipoteca de algún bien raíz.
- c) El Gerente debe ganar el sueldo mínimo vital que esté estipulado en el Registro Oficial.
- d) El Gerente será nombrado por el Consejo de Administración y este nombramiento tendrá la validez de un año el cual se contabilizará desde la fecha del nombramiento.
- e) Son las obligaciones del Gerente representar a la Cooperativa judicialmente.
- f) Celebrar contratos que la asamblea así lo resuelva, teniendo que cumplir con las horas laborables de acuerdo a la Ley de trabajo, sujetándose a los horarios establecidos por el Consejo de Administración.

- g) El Gerente tiene la obligación y la facultad de poner reemplazo a las unidades que no cancelen el ticket en la fecha que le corresponde hasta las 17h00.
- h) Informar de los movimientos económicos al Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y asamblea general, cuando le soliciten.
- i) También tiene como obligación informar sobre los compañeros que se encuentren en mora por medio de un oficio o una circular en el cual les fijará un plazo para que se pongan al día en sus obligaciones económicas, caso contrario de no dar cumplimiento el socio puede ser sancionado por el Sr. Gerente con suspensión de trabajo con su unidad hasta cuando cumpla con las obligaciones económicas.
- j) También es obligación del Sr. Gerente cuidar de los bienes de la Cooperativa y todos sus inmuebles que posea, todo esto está bajo su responsabilidad.
- k) Exigir a todo socio ingresante que entregue la obra literaria que no debe ser una obra a gusto del ingresante, sino más bien la obra que exija la Gerencia a sus directivos.

Art. 18.- Obligaciones:

- a) Pagar lo que contablemente resulte de los valores que hayan abonado los socios, por amortización o mantenimiento de la Entidad, en concordancia con el Art. 29 de la Ley.
- b) Adquirir el folleto del estatuto y Reglamento Interno, cuyo valor es (S/.)
- c) Para las siguiente cuotas:
 - Por cuotas de administración (S/.) mensuales.
 - Por cuotas contra accidentes y mortuorios (S/.).
 - Por certificados aportación (S/.) mensuales.
 - Además otra cuota que imponga la Asamblea.

Art. 19.- Los socios deberán cumplir con sus obligaciones para poder gozar de los beneficios que la Cooperativa otorga y exige sus derechos.

- a) En caso de estar en mora pierde todo derecho, sea ésta deuda de préstamo, mensualidad, apoyos o ingresos, al momento que necesite el apoyo.
- b) Los tickets de la mensualidad serán pagados en dinero en efectivo, de acuerdo al cuadro que presente el Gerente, caso contrario será suspendido hasta que cancele.
- c) Toda deuda vencida en la Cooperativa tiene la obligación de pagar el interés de Ley.
- d) En caso de la deuda por ingreso, si no paga en el tiempo correspondiente pagará el interés de Ley del total de la deuda.

COMISIONES

Art. 20.- La Comisión de Crédito estará conformada por tres miembros que son el Presidente de Vigilancia, el Gerente y Presidente de la Cooperativa.

Esta comisión es la encargada de conceder los créditos a sus asociados, tomando en consideración los siguientes puntos:

- a) Previa certificación del Gerente, el cual indicará si se encuentra al día con todas las obligaciones para con la Cooperativa, esto es mensualidades, de administración, fondos contra accidentes y demás cuotas, multas que tuviere que pagar a la Cooperativa o sus filiales.
- b) En base al monto de Cédulas de Aportación o Ahorros con el porcentaje del 2 x 1.
- c) El plazo para este préstamo será de 12 meses divididos en Letras con el interés del 10% en forma escalonada su giro.
- d) En caso de mora se cobrará el interés de Ley bancaria.
- e) Para tener derecho a este beneficio el socio tendrá que estar calificado y debe estar un año en la Institución.

- f) A la solicitud se adjuntará la firma de dos socios, quienes a la vez serán garantes de este préstamo.

Art. 21.- **DE LOS PRÉSTAMOS:** La Comisión de Crédito verificará que sea para reparación de motor, más no para arreglos.

- a) Los compañeros que soliciten un préstamo hallándose adeudando aún a la Cooperativa, tienen la obligación de reconocer el interés de su totalidad de deuda y el préstamo que se le hace.
- b) En caso de que un socio solicite un préstamo para enriñar no se le podrá conceder dicho préstamo.
- c) Para dichos préstamos se comprobará que sea un socio cumplidor en todas sus obligaciones económicas, si esto no fuere así, la Comisión de Crédito negará dicha solicitud.

Art. 22.- La Obligación de las Comisiones es presentar mensualmente en sesión ampliada un Informe de las labores realizadas.

COMISIONES DE DEPORTES Y DISCIPLINAS

Art. 23.- Esta comisión será designada al igual que las demás por la asamblea general.

Como obligación específica tendrá a su cargo todo lo concerniente a deportes y disciplina.

- a) Fomentar interna e interinstitucionalmente el deporte y distracción entre los socios.
- b) Buscar la implementación de un local y campos deportivos.
- c) Hacer interrelación en campeonatos de las disciplinas deportivas practicada por la Cooperativa.
- d) Cuidar de las buenas relaciones entre todos sus asociados y las demás Cooperativas.

- e) Elaborar y presentar al Consejo de Administración el Programa de Festividades del Aniversario de la Cooperativa, para su aprobación definitiva.

BENEFICIOS DE LA COOPERATIVA

Art. 24.- La Cooperativa conferirá a sus socios los siguientes beneficios:

1. ACCIDENTES

- a) Ayuda económica en caso de accidentes de tránsito según la gravedad, previo informe de las Autoridades competentes, el apoyo económico será de acuerdo al informe de la comisión de accidentes, el mismo que se sujetará al apoyo del total de los daños en un 50% así: 20% de Caja de la Institución y el 30% entre los socios.
- b) Este beneficio se entregará al socio únicamente cuando el monto del accidente sobrepase los S/. 50.000,00
- c) Además recibirán las unidades que se encuentren trabajando dentro de las horas laborables en las diferentes líneas, o cuando estén de turismo con la debida autorización.
- d) No se reconocerá este beneficio a las unidades que se encuentren conducidas por personas no autorizadas o empíricas, o en el caso de que estén conducidas en estado de embriaguez (socio o chofer).
- e) Se reconocerá el monto del accidente siempre y cuando exista la culpabilidad del vehículo de nuestra Empresa, caso contrario se procederá a la denuncia y juzgamiento de las Autoridades competentes.
- f) Este apoyo sólo se dará una vez al año calendario.
- g) En caso de fallecimiento de un socio se apoyará con el 100 de funeraria y sepelio, repartidos de la siguiente manera: 20% de Caja de la Cooperativa y el 80% repartido entre los socios. Además se pondrá el 10% del sueldo mínimo vital vigente cada socio, el mismo que se entregará a la cónyuge o herederos.

- h) En caso de la muerte de algún socio, esta cantidad será entregada a la cónyuge, hijos o familiares más cercanos, en caso de no existir los anteriores. Esta ayuda será de acuerdo a las disposiciones legales pertinentes.
- i) Además la viuda tiene derecho a mantener el puesto y su vehículo acogiéndose a todo lo estipulado en la Ley y Reglamento durante el año calendario.
- j) En caso de fallecer la cónyuge de un socio se apoyará con el 50% de todos los gastos: funeraria y sepelio, repartidos de la siguiente manera: 10% de Caja de la Cooperativa y 40% de los socios.
- k) En caso de fallecer un hijo legítimo de un socio, menor de edad, tendría el apoyo del 50% de los gastos de funeraria y sepelio, solo entre los socios.
- l) En todos los casos arriba anotados se publicarán notas de condolencia en los medios de comunicación, se entregará ofrendas florales, de igual manera se tomará en cuenta a personas allegadas a la Empresa, benefactores o Autoridades.
- m) En caso de enfermedad de un socio con hospitalización, tendrá el apoyo del 20% al total de las planillas certificadas solo de clínica u hospitales. (Solo entre los socios)
- n) En caso de operación de un socio se apoyará con el 50% de total de las planillas certificadas en clínicas u hospitales, de la siguiente manera: 20% de caja de la Cooperativa y 30% entre los socios.
- o) Los socios estarán en goce de estos beneficios, siempre y cuando cumplan con las disposiciones estatutarias.
- p) La Cooperativa podrá establecer otros beneficios adicionales, los mismos que serán reglamentados.
- q) En caso de accidentes entre dos socios o compañeros, se levantará una información sumaria en base de la cual se

señalará responsabilidades para su apoyo. (comisión de accidentes).

Todas las multas referentes al trabajo durante el año calendario, que sean recaudadas hasta el último día del mes de Noviembre serán prorrateadas entre todos los socios, más las utilidades de interese, venta de aceites y los montos de arrendamiento del local, salidas de turismo.

Todos estos rubros serán depositados en la Libreta de Ahorros que se mantienen en la Mutualista "Imbabura".

Art. 25.- El socio Interesado en obtener dichos beneficios deberá presentar una solicitud al Presidente pidiendo ayuda que tiene derecho previa la Certificación del Presidente de la Comisión de Accidentes, para que establezca los costos correspondientes a ésta se sumará de la siguiente manera:

- a) Presentar recibos originales.
- b) Estar al día en todas las obligaciones económicas, caso contrario pierde estos beneficios.

Art. 26.- En caso de matrimonio se le donará una vajilla.

SANCIONES PARA LOS CHOFERES

Art. 27.- Para prestar los servicios como Chofer de las unidades de la Cooperativa tendrán que presentar al Consejo de Administración la solicitud por escrito, adjuntando copias Xerox de la Licencia de Primera, dos certificados de socios de la Institución que garanticen su honorabilidad y que sepa conducir; y un certificado del último trabajo.

- a) En caso de que un Chofer realice mal trabajo en cualquiera de las líneas, el Consejo de Administración puede suspenderle por unos días o por el tiempo que crea conveniente, sea temporal o

definitivamente, pudiendo ser reconsiderada de acuerdo a la gravedad.

- b) En caso de que un Chofer cruce el carro será suspendido por el tiempo de treinta días, si es reincidente será suspendido definitivamente como chofer de la Institución.

Se prohíben que conduzcan las unidades de la empresa los choferes que sean empleados públicos (con algunas excepciones).

- c) Cuando un chofer faltara a un socio de palabra u obra será suspendido por el tiempo de noventa días.
- d) En caso de que se faltaren de palabra u obra entre choferes o más en el caso relacionado con el trabajo, el Consejo de Administración analizará el caso y sancionará de acuerdo a ello.
- e) En caso de ser convocados a una reunión y no se presentaren quedarán suspendidos por el tiempo de ocho días.
- f) En caso de que un chofer se comprometiere a prestar los servicios como chofer de cualquiera de las unidades y no cumpliera, será sancionado con ocho días de suspensión, en caso de que esto fuere denunciado por el propietario.
- g) En caso de que un chofer pusiera de su cuenta un cobrador, no respetando este Reglamento, será suspendido por el tiempo de quince días.
- h) En caso de que un chofer faltara de palabra u obra a un usuario será suspendido según la gravedad del caso y el consejo de Administración resolverá.
- i) En caso de que un chofer esté manejando en estado de embriaguez en el trabajo será suspendido por el tiempo de un mes.
- j) En caso de que un chofer sea sancionado por 2 ocasiones al mes, será suspendido en el trabajo por ocho días, y si es reincidente seguirá subiéndolo la sanción.

En caso de fallecimiento de un chofer que esté prestando sus servicios en la Institución se le dará ayuda voluntaria de parte de los socios.

SOBRE EL PRESUPUESTO

Art. 28.- Para el presupuesto del año se incrementará mensual o anual.

- a) El presupuesto se presentará máximo hasta fines de febrero el cual será puesto a consideración de la Asamblea General.
- b) Este presupuesto reconoce honorarios al Presidente y Secretario, Presidente de Vigilancia y Contador; en este presupuesto también se tomará en cuenta incremento para mobiliario anualmente.
- c) Los dirigentes y socios que cumplan comisiones de la Cooperativa podrán percibir los gastos de movilización y otros que demanden el cumplimiento de las actividades o comisiones a ellos encomendadas y que serán siempre justificadas sin excederse de acuerdo a los lugares que se desplacen y al tiempo. Asá:
 - ✓ Dentro de la Provincia,
 - ✓ En la Sierra,
 - ✓ En la Costa y Oriente.

Art. 29.- El presente reglamento podrá ser reformado cuando se creyere conveniente. Las reformas serán puestas a consideración, estudiadas y aprobadas por el Consejo de Administración que someterá a consideración de la Asamblea General, la misma que discutirá las reformas y aprobará las mismas en sesión.

SOBRE EL EMPLEADO O EMPLEADOS

1. Para ser empleado se requiere tener experiencia como Secretario, presentar certificado de los trabajos que haya tenido.
2. Será nombrado por el Gerente y el Presidente.
3. El tiempo de duración en el empleo será de un año por contrato, pudiendo ser renovable si así lo creyere conveniente en la Administración de cada año.
4. Esta designación se hará en el mes de Enero hasta el 30, y terminará el 30 de enero del próximo año.

5. El sueldo del empleado será el mínimo vital que se encuentre en vigencia, más todos los beneficios que otorgue la Ley.
6. Las horas laborables se regularán de acuerdo a las necesidades de la Empresa.
7. En el caso que por negligencia del empleado no pusiera reemplazo a las Unidades dañadas o de turismo, o que hayan pedido permiso, y sean dadas autorización por el presidente, o en el caso de suspendidas por cualquier razón, se sancionará al empleado con un día de salario.
8. En caso de que no salga a controlar en las mañanas, o en la tarde a dar reemplazos, sin ninguna justificación se le sancionará con S/.500.00 por falta.
9. La persona que ocupe este empleo tiene que presentar una garantía que consistirá en una Letra de Cambio abalizada.

SOBRE LA SEDE SOCIAL

1. La Sede Social de la Cooperativa “28 de Septiembre” se encuentra ubicada en la Avda. “Capitán Cristóbal de Troya” y “Obispo Jesús Yeroví N° 2”.
2. Para hacer el mantenimiento se hará constar una partida en el Presupuesto de cada año.
3. Es obligación de los dirigentes de turno conseguir partidas y ayudas para seguir levantando más plantas para beneficio de sus cooperados.
4. La Sede Social tendrá un cuidador que ocupará un departamento que existe en la parte interior del edificio, el mismo que se realizará por contrato para dos años renovables si las dos partes están de acuerdo solo por una vez.
5. El cuidador no percibirá sueldo.
6. Los dirigentes tendrán la obligación de hacer la declaración en la Oficina de Inquilinato sobre el departamento del cuidador, todos los años.

7. Sobre los muebles que están a cargo del cuidador se realizará un inventario todos los años, en el mismo que se tomará en cuenta los muebles y enseres que tendrán que darse de baja.
8. En el Salón de Sesiones se ocupará también para actos sociales y culturales.
9. El Salón y el almacén pueden ser arrendados a cualquier tiempo con las respectivas garantías y comprobando que sea para actos sociales, y el almacén para un negocio legal y honesto.
10. Los socios pueden hacer uso del salón de Sesiones para matrimonios, cumpleaños o cualquier compromiso social, sin ninguna obligación económica para la Empresa, obligándose al aseo del mismo, y a reconocer los daños ocasionados.
11. En el caso que solicite el Salón para un familiar, se cobrará el 50% del valor que se cobre a particulares, teniendo que sujetarse al literal anterior.
12. En caso de alquiler a personas particulares se resolverá el precio en sesión de Consejo de Administración y se comprometerán a reconocer los daños que se ocasionen en las horas de alquiler.
13. El Salón se ocupará para velaciones en caso de que se solicite, (socios o familiares).
14. En caso de solicitarse las sillas para compromisos sociales en los domicilios siendo para los socios, se cobrará por alquiler S/. 50.00 cada una.
15. Las sanciones económicas en caso de vender las unidades antes de cumplir los dos años, se tomará en cuenta para obras de la Sede Social.
16. Todas las sanciones del literal anterior anotadas y cualquier asignación o donación en efectivo, se depositará en una Libreta de Ahorros hasta cuando se comiencen los trabajos.
17. La vulcanizadora es propiedad de la Cooperativa la misma que funcionará en la Sede Social.

- 18.El trabajador de la vulcanizadora deberá trabajar por porcentaje o arrendamiento pudiendo hacer uso de dos cuartos como vivienda.
- 19.El vulcanizador debe sujetarse a las resoluciones emanadas del Consejo de Administración.

Jorge O Vaca

PRESIDENTE

Luis E. Palacios

SECRETARIO