



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020

26 de octubre del 2020

FACULTAD DE POSGRADO

UTN
IBARRA - ECUADOR
Facultad de
POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LA PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR.

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de Magister en
finanzas mención dirección financiera.

AUTOR

Mauricio Alexander Flores Obando

DIRECTOR

Dr. CPA Eduardo Lara V. Msc

ASESOR

Ing. Jenny Enríquez, MBA

Año: 2022

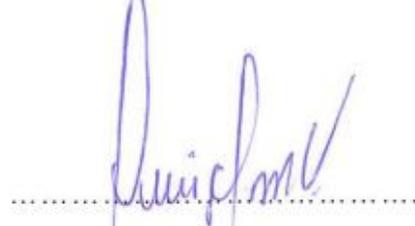
SCIENTIA ET THECNICUS IN SERVITIUM POPULI

APROBACIÓN DEL TUTOR

En calidad de tutor del Trabajo de Grado “**SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LA PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR**”, presentado por Mauricio Alexander Flores Obando, para optar por el grado de Magíster en **finanzas mención dirección financiera.**, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública o privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a 12 de octubre del 2022

Lo certifico:



Dr. CPA Eduardo Lara V. Msc

CL: 100074831-7

DIRECTOR



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020
26 de octubre del 2020
FACULTAD DE POSGRADO



**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

| DATOS DE CONTACTO | | | |
|-----------------------------|--|------------------------|------------|
| CÉDULA DE IDENTIDAD: | 1002519070 | | |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | Mauricio Alexander Flores Obando | | |
| DIRECCIÓN: | El Olivo Ibarra | | |
| EMAIL: | mafloreso@utn.edu.ec | | |
| TELÉFONO FIJO: | | TELÉFONO MÓVIL: | 0997104807 |

| DATOS DE LA OBRA | |
|---|--|
| TÍTULO: | “SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LA PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR” |
| AUTOR: | Mauricio Alexander Flores Obando |
| FECHA: | 12 de octubre del 2022 |
| SOLO PARA TRABAJOS DE TITULACIÓN | |
| PROGRAMA: | <input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO |
| TÍTULO POR EL QUE OPTA: | MAGÍSTER EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA |
| ASESOR /DIRECTOR: | Dr. CPA Eduardo Lara V. Msc / Ing. Jenny Enríquez, MBA |

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a 12 días del mes de octubre del 2022

EL AUTOR:



Nombre: Mauricio Alexander Flores Obando

C.C.: 1002519070

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a Dios, porque cada día me regala la oportunidad de vivir y por poner en mi camino a seres humanos tan especiales como son mis padres, quienes son el pilar fundamental de ejemplo y constancia; a mis hijos y a mi esposa quienes con su amor son el apoyo y motivación para superar cada obstáculo que se presenta en el día a día. Infinitas gracias a todos ellos por compartir conmigo los logros y los momentos más importantes de mi vida.

Mauricio Alexander



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020

26 de octubre del 2020

FACULTAD DE POSGRADO

UTN
IBARRA - ECUADOR

Facultad de
POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN DIRECCIÓN FINANCIERA

“SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RIESGOS PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LA PROVINCIA DE IMBABURA, ECUADOR”.

AUTOR: Mauricio Alexander Flores Obando

DIRECTOR: Dr. CPA Eduardo Lara V. Msc

Año 2022

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un sistema integral de gestión de riesgos para el Sindicato de Chóferes profesionales de la provincia de Imbabura. Se procedió a fundamentar teóricamente las variables entre las cuales se menciona, mapa de riesgos, implementación estratégica y los riesgos de seguimiento y control, financieros, identificación de riesgos, análisis de riesgo, control interno y sus componentes, Norma ISO, análisis financiero que integra estados financieros e indicadores financieros y la fundamentación legal. La metodología partió de un diseño mixto, el tipo de investigación de campo y bibliográfico, se aplicaron los métodos inductivo deductivo, analítico sintético e histórico lógico; las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista, cuestionario de control interno y la matriz de operacionalización de variables. Los resultados de investigación develaron que la institución carece de un plan estratégico, de un manual de funciones, de procesos y mecanismos de control para evitar la duplicidad de funciones, mecanismos y procesos que le permitan salvaguardar la información tanto financiera como administrativa, entre otros, y sobre todo de un plan estratégico de gestión de riesgos que le permita mitigar eventos a los que está expuesto el Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura. La propuesta contiene un modelo de control interno y gestión de riesgos, matriz de impacto para el área administrativa y financiera, flujogramas de procesos que se espera sean implementados para un mejor control en las actividades a realizarse y la matriz de riesgo que permite identificar el nivel de confianza y riesgo que posee la institución; se realizó un análisis horizontal a los estados financieros tomando como referencia los años 2019 y 2020. Se concluye que el Sindicato de Choferes requiere de la implementación de un modelo de gestión para mejorar la situación actual por cuanto es recomendable socializar y aplicar el modelo propuesto.

Palabras claves: riesgos, sistema, gestión, procesos, modelo.



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

RESOLUCIÓN 173-SE-33-CACES 2020

26 de octubre del 2020

FACULTAD DE POSGRADO

UTN
IBARRA - ECUADOR

Facultad de
POSGRADO

MASTER'S PROGRAM IN FINANCE MENTION FINANCIAL MANAGEMENT

“INTEGRAL RISK MANAGEMENT SYSTEM FOR THE UNION OF PROFESSIONAL DRIVERS OF THE PROVINCE OF IMBABURA, ECUADOR”.

AUTHOR: Mauricio Alejandro Flores Obando

DIRECTOR: Dr. CPA Eduardo Lara V. Msc

Year: 2022

ABSTRACT

The general objective of this research was to design a comprehensive risk management system for the Professional Drivers' Union of the province of Imbabura. The variables were theoretically substantiated, among which are mentioned, risk map, strategic implementation and monitoring and control risks, financial, risk identification, risk analysis, internal control and its components, ISO Standard, financial analysis that integrates financial statements and financial indicators and the legal basis. The methodology started from a mixed design, the type of research was field and documentary bibliographic, the inductive-deductive, synthetic analytical and logical-historical methods are applied; the data collection techniques were the interview, the internal control questionnaire and the variable operationalization matrix. The results of the investigation showed that the institution lacks a strategic plan, a manual of functions, processes and control mechanisms to avoid duplication of functions, mechanisms and processes that allow it to save both financial and administrative information, among others, and above all, a strategic risk management plan that allows it to reduce the events to which the Imbabura Professional Drivers' Union is exposed. The proposal contains a risk management model, an impact matrix for the administrative and financial area, process flowcharts that are expected to be implemented for better control of the activities to be carried out, and a risk matrix that allows identifying the level of confidence and risk that the institution has; A horizontal analysis of the financial statements was carried out, taking the years 2019 and 2020 as a reference. It is concluded that the Drivers' Union requires the implementation of a management model to improve the current situation, since it is advisable to socialize and apply the proposed model.

Keywords: risks, system, management, processes, model.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|------|
| DEDICATORIA | v |
| RESUMEN | vi |
| ABSTRACT..... | vii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | viii |
| ÍNDICE DE TABLAS | xii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | xiii |
| CAPÍTULO I | 1 |
| 1. ANTECEDENTES | 1 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2. Pregunta de investigación | 4 |
| 1.3. Objetivos | 5 |
| 1.3.1. General..... | 5 |
| 1.3.2. Objetivos específicos | 5 |
| 1.4. Justificación..... | 5 |
| CAPÍTULO II | 7 |
| 2. MARCO TEÓRICO | 7 |
| 2.1. Gestión de riesgos | 7 |
| 2.1.1. Mapa de riesgos | 8 |
| 2.1.2. Riesgos en la implementación estratégica y los riesgos de seguimiento y control | 8 |
| 2.1.3. Riesgos financieros | 9 |
| 2.1.4. Evaluación del riesgo..... | 10 |
| 2.1.5. Identificación de riesgos | 10 |
| 2.1.6. Análisis del riesgo..... | 11 |
| 2.2. Control interno | 11 |
| 2.2.1. Ambiente de control..... | 11 |

| | | |
|-------------------|--------------------------------------|----|
| 2.2.2. | Evaluación del riesgo..... | 12 |
| 2.2.3. | Actividades de control | 13 |
| 2.2.4. | Información y comunicación | 13 |
| 2.2.5. | Monitoreo..... | 13 |
| 2.2.6. | Norma ISO | 13 |
| 2.3. | Análisis Financiero..... | 14 |
| 2.3.1. | Estados Financieros | 14 |
| 2.3.2. | Indicadores Financieros | 15 |
| 2.4. | Fundamentación legal | 15 |
| CAPÍTULO III..... | | 18 |
| 3. | MARCO METODOLÓGICO..... | 18 |
| 3.1. | Descripción del área de estudio..... | 18 |
| 3.2. | Enfoque y tipo de investigación..... | 18 |
| 3.2.1. | Enfoque..... | 18 |
| 3.2.2. | Diseño | 19 |
| 3.2.3. | Alcance | 19 |
| 3.2.4. | Tipos de investigación | 20 |
| 3.3. | Recolección de Información | 20 |
| 3.3.1. | Técnicas | 22 |
| 3.3.2. | Instrumentos..... | 22 |
| 3.3.3. | Población y Muestra | 23 |
| 3.4. | Análisis de información | 23 |
| 3.5. | Marco empírico | 24 |
| 3.6. | Consideraciones bioéticas | 25 |
| CAPÍTULO IV | | 26 |
| 4. | ANÁLISIS DE RESULTADOS | 26 |

| | |
|--|-----|
| 4.1. Análisis a la entrevista del secretario general del Sindicato de Choferes Profesionales | 26 |
| 4.2. Análisis de la entrevista aplicada a la Contadora del Sindicato de Choferes Profesionales | 28 |
| 4.3. Análisis de la encuesta a los trabajadores del sindicato | 29 |
| CAPÍTULO V | 43 |
| 5. PROPUESTA | 43 |
| 1.1. Objetivo de la propuesta..... | 44 |
| 1.2. Organización empresarial..... | 44 |
| 1.3.1. General..... | 44 |
| 1.3.2. Específicos | 44 |
| 1.4. Principios..... | 44 |
| 1.5. Responsables | 45 |
| 1.5.1. Del líder y equipos de trabajo | 45 |
| 5.1. Análisis de control interno | 46 |
| 5.1.1. Valoración del control interno | 51 |
| 5.1.2. Cálculo del nivel de confianza y nivel de riesgo | 53 |
| 5.1.3. Resultado de los componentes de control interno | 54 |
| 5.2. Filosofía institucional..... | 55 |
| 5.3. Organigrama Estructural | 57 |
| 5.4. Manual de funciones | 60 |
| 5.5. Aspectos financieros | 77 |
| 5.5.1. Plan de cuentas..... | 77 |
| 5.5.2. Dinámica de cuentas | 80 |
| 5.5.3. Análisis financiero | 91 |
| 5.5.4. Indicadores financieros | 99 |
| 5.6. Matriz de operacionalización | 101 |
| 5.7. Propuesta del proceso administrativo..... | 102 |

| | |
|---|-----|
| 5.7.1. Objetivo del área | 102 |
| 5.7.2. Planeación | 102 |
| 5.7.3. Organización | 102 |
| 5.7.4. Dirección..... | 102 |
| 5.7.5. Control | 102 |
| 5.7.6. Matriz de impacto administrativo | 106 |
| 5.8. Propuesta del proceso financiero | 107 |
| 5.8.1. Matriz de impacto financiero | 109 |
| CONCLUSIONES | 111 |
| RECOMENDACIONES..... | 112 |
| Bibliografía | 113 |
| ANEXOS | 118 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|---|-----|
| Tabla 1 Población | 23 |
| Tabla 2. Cuestionario de control interno | 46 |
| Tabla 3 Calificación preguntas de control interno..... | 51 |
| Tabla 4. Análisis del riesgo y confianza | 53 |
| Tabla 5 Manual de funciones del secretario general..... | 60 |
| Tabla 6 Manual de funciones personal de mantenimiento y apoyo..... | 62 |
| Tabla 7 Manual de funciones de la secretaría administrativa..... | 62 |
| Tabla 8 Manual de funciones personal de archivo | 63 |
| Tabla 9 Manual de funciones secretario de control | 64 |
| Tabla 10 Manual de funciones del Director Administrativo de la Escuela de Conducción | 65 |
| Tabla 11 Manual de funciones del Contador | 66 |
| Tabla 12 Manual de asistente contable | 67 |
| Tabla 13 Manual auxiliar contable | 68 |
| Tabla 14 Manual de funciones secretario de vialidad y tránsito..... | 69 |
| Tabla 15 Manual de funciones secretario de control | 70 |
| Tabla 16 Manual de funciones secretario de cultura | 71 |
| Tabla 17 Plan de cuentas | 77 |
| Tabla 18 Dinámica de la cuenta Efectivo y Equivalente | 80 |
| Tabla 19 Dinámica de la cuenta inventario | 81 |
| Tabla 20 Dinámica de la cuenta Propiedad, planta y equipo..... | 82 |
| Tabla 21 Dinámica de la cuenta Cuentas y documentos por pagar | 84 |
| Tabla 22 Dinámica de la cuenta Ingreso de actividades ordinarias | 86 |
| Tabla 23 Dinámica de cuentas de gastos | 88 |
| Tabla 24 Análisis horizontal del estado de situación financiera..... | 91 |
| Tabla 25 Análisis vertical del estado de resultados | 95 |
| Tabla 26 Descripción actividades área administrativa | 103 |
| Tabla 27 Matriz de impacto administrativo..... | 106 |
| Tabla 28 Descripción actividades área financiera | 108 |
| Tabla 29 Matriz de impacto financiero..... | 109 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 Filosofía empresarial | 30 |
| Figura 2 Disposición de orgánico jerárquico institucional | 30 |
| Figura 3 Organigrama estructural | 31 |
| Figura 4 Disponibilidad de manual de funciones | 31 |
| Figura 5 Disposición de plan estratégico | 32 |
| Figura 6 Claridad de objetivos organizacionales | 33 |
| Figura 7 Limitaciones financieras, administrativas y operativas..... | 33 |
| Figura 8 Procesos acorde a necesidades | 34 |
| Figura 9 Ejecución de procesos de evaluación | 34 |
| Figura 10 Implementación de estrategias | 35 |
| Figura 11 Capacidad de ejecución de actividades | 35 |
| Figura 12 Unidades de transporte con disponibilidad de seguro | 36 |
| Figura 13 Permisos de funcionamiento | 36 |
| Figura 14 Disponibilidad de autorización para adquisiciones | 37 |
| Figura 15 Capacitación del personal..... | 37 |
| Figura 16 Realización de asambleas para aprobación de programas..... | 38 |
| Figura 17 Registro de entrada y salida de trabajadores | 38 |
| Figura 18 Disponibilidad de plan de contingencias..... | 39 |
| Figura 19 Administración de riesgos | 39 |
| Figura 20 Exposición de riesgos | 40 |
| Figura 21 Tipo de riesgo operativo..... | 40 |
| Figura 22 Importancia de la aplicación de sistema integral de riesgos | 41 |
| Figura 23 Organigrama estructural del Sindicato de Profesionales de Imbabura..... | 59 |
| Figura 24 Implementación de Código de ética y plan estratégico | 72 |
| Figura 25 Proceso táctico..... | 73 |
| Figura 26 Proceso de inscripción y matriculación..... | 74 |
| Figura 27 Proceso de adquisición | 75 |
| Figura 28 Proceso de arqueo de caja | 76 |

CAPÍTULO I

1. ANTECEDENTES

A finales del siglo XIX se emitieron las licencias de conducir, pero no existían los problemas de tránsito, la regulación y normalización del uso de automotores en espacios públicos no es una condición nueva. En la antigüedad se abordaba el problema en las grandes ciudades, donde muchos paseaban en carretas jaladas por caballos. Los antiguos griegos y romanos encontraron a este vehículo un uso deportivo y de recreo; establecieron normas y estudiaron las causas que podían darse de las cuales eran variadas por diferentes acciones cometidas por los conductores quienes eran los esclavos.

No se necesitaba certificado alguno, pero sí haber mostrado alguna pericia y habilidad para el manejo de vehículos. No había multas, pero sí la obligación de reparar el daño causado. En la edad media decayó su uso debido a lo impracticable de los caminos, la inseguridad de los tiempos y el hecho de que la sociedad se replegó sobre sí misma y no salía del poblado donde había nacido (Lorite, 2021).

Con el pasar del tiempo la necesidad de contar con un vehículo fue en aumento, requiriendo incrementar el parque automotor, así la necesidad de regular el tránsito y a quienes participan del mismo se volvió una prioridad, desde el momento que los vehículos formaron parte de la movilización en las personas. De esta manera empiezan a normarse a cada uno de los componentes del tránsito y en especial a los conductores que generaban problemas de desorden y alteración del diario vivir de las personas.

La aparición de las escuelas de conducción surge como consecuencia de la evolución de la industria automovilística, la necesidad de aprender a conducir y los constantes accidentes de tránsito que provocan daños materiales y la pérdida de vidas humanas. Desde los inicios de la invención del vehículo cuya función es la del transporte, el sector cada vez ha venido creciendo y con ello la necesidad de regular su labor.

En el Ecuador se ha establecido el proceso de obtención de licencias de conducir por parte de la Agencia Nacional de Tránsito ANT, tiene por objetivo la regulación y control de la emisión de los certificados que permiten la conducción de vehículos.

Cabe indicar que dentro de las licencias que emite la ANT son dos: la una de tipo profesional y la otra de no profesional, cada una de ellas están a cargo de instituciones las cuales están delegadas por parte de la agencia para el proceso de capacitación que comprende estudios de asignaturas de acuerdo al pensum de estudio

aprobadas, leyes de tránsito, conducción, entre otros y la emisión de documentos que certifican la preparación de que el estudiante tiene al conducir y que tipo de licencia ha obtenido en este proceso.

En la delegación por parte de la Agencia Nacional de Tránsito, existen escuelas no profesionales de conducción para vehículos de pasajeros de manera particular; en el caso de las escuelas profesionales están a cargo de la preparación de los estudiantes y la entrega de sus certificados que permiten conducir vehículos de carga y transporte de pasajeros en general.

En la historia de la obtención para las licencias de conducir profesionales se forman y se organizan las sociedades, las cuales eligieron a sus autoridades dando origen a los Sindicatos de choferes profesionales, apostados en las diferentes provincias y ciudades del país los cuales se encargan de la capacitación y formación de conductores profesionales desde hace ya varios años, y actualizando su proceso acorde a lo solicitado por la Agencia Nacional de Tránsito.

El Artículo 1 del Reglamento Vial a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Reglamento, menciona: El presente Reglamento establece las normas de aplicación a las que están sujetos los conductores, peatones, pasajeros y operadoras de transporte, así como las regulaciones para los automotores y vehículos de tracción humana, animal y mecánica que circulen, transiten o utilicen las carreteras y vías públicas o aquellas privadas abiertas al tránsito y transporte terrestre en el país (Reglamento Vial a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad, 2012)

El Sindicato de Choferes profesionales de Imbabura tiene autonomía administrativa y financiera, por tal motivo todas las actividades que conlleva son de responsabilidad directamente de un directorio, establecido mediante estatutos y gerenciado por un secretario general quien es su representante legal.

El artículo 188 del Reglamento Vial a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Ley (2014), reformada, establece que:

La formación, capacitación y entrenamiento de los aspirantes a conductores profesionales estará a cargo de las Escuelas de Conducción Profesional, Sindicatos de Conductores Profesionales, Institutos Técnicos de Educación Superior, Universidades y Escuelas Politécnicas autorizados por el Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial; este mismo artículo además indica que todas las escuelas serán

supervisadas por el Director Ejecutivo de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, en forma directa o a través de las unidades administrativas provinciales (p.43).

1.1. Planteamiento del problema

En la historia, el hombre siempre tuvo la necesidad de movilizarse y transportar sus productos, con la finalidad de relacionarse en el medio donde se desarrollan diferentes actividades de diversión, comercio y labores.

En la actualidad el sistema de transporte es una prioridad en la movilidad de personas y el comercio de productos, para ello quien conduce estos vehículos deben obtener su credencial como conductor autorizado y los agentes encargados ejercerán el derecho de solicitar dicha identificación como revisión para las diferentes infracciones y delitos de tránsito.

Según el informe elaborado por la Agencia Nacional de Tránsito y su Dirección de Estudios y Proyectos en Quito el 13 de enero del 2020, con datos actualizados al 31 de diciembre del 2019; existió 1076 siniestros provocados por buses de todas las modalidades, de los cuales hubieron 1243 lesionados y 147 fallecidos (Celi, 2018).

De lo anterior expuesto las escuelas de conducción de choferes profesionales están a cargo de algunas instituciones como los sindicatos de choferes, que buscan formar estudiantes conscientes de su identidad en base al cultivo de valores, para alcanzar una verdadera excelencia educativa en el nuevo conductor profesional en concordancia con la aplicación del nuevo reglamento para las escuelas de capacitación con un pensum de estudio en base a las exigencias modernas a través de la participación directa de todos los organismos involucrados en el tránsito, transporte terrestre del país (Sindicato Provincial de Choferes Profesionales de Imbabura, 2019).

Los sindicatos de choferes profesionales ofertan educación con innovaciones científicas y técnicas que estén a la vanguardia; desarrollando estrategias de enseñanza, para hacer que el aprendizaje sea más efectivo y eficiente, basada en nuevas experiencias educativas para brindar un servicio de calidad.

El sindicato a través de los años ha tenido muchos inconvenientes con la ahora denominada Agencia Nacional de Tránsito, se evidencia que existió una problemática administrativa y financiera en el instante de entregar el título de acreditación a los choferes profesionales (Sindicato Provincial de Choferes Profesionales de Imbabura, 2019)..

El primer momento se suscita en septiembre del 2003, una investigación de Justicia Vial, organización civil preocupada del tema de tránsito, determinó actos de corrupción en el sistema de capacitación de los choferes profesionales en el país, puesto que esta entidad, las escuelas tenían cupo para 6.000 alumnos, pero graduaron, en 1999 y en el 2001, a 60.000 (El Universo, 2008).

El segundo momento se dio en el año 2018, una denuncia por parte del Sindicato de Choferes donde de manera extraoficial, se expuso que ocurrían irregularidades en otras escuelas de conducción, que se han permitido la entrega de títulos de acreditación como choferes profesionales a personas que no cumplían con los requisitos de capacitación, y pagaban valores muchos más elevados que los contemplados por la Agencia Nacional de Tránsito

Todo lo evidenciado anteriormente requiere generar herramientas de control que logren identificar la problemática existente en la institución, por lo cual es indispensable que el sindicato cuente con un sistema integral de gestión de riesgos, ya que la gestión de riesgo como componente principal del control interno, es una herramienta que ayuda identificar, analizar y cuantificar los efectos de los errores de los procesos y permita mejorar de toma de decisiones.

El no obtener un sistema integral de gestión de riesgos provoca efectos negativos, tales como: errores en los procesos, pérdidas económicas, deterioro del prestigio de la institución y un posible cierre del sindicato por el ente de control. Es importante mencionar que el control que se pretende instaurar busca evitar que se genere una cultura de corrupción, incremento en los accidentes de tránsito.

1.2. Pregunta de investigación

¿Cómo contribuirá el sistema integral de gestión de riesgos en los procesos financieros del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura?

1.3.1 Preguntas de sistematización

- ¿Cuál es la condición del sistema integral de gestión de riesgos en los procesos financieros del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura?
- ¿Qué controles componen el proceso administrativo-financiero y de enseñanza-aprendizaje en la preparación del estudiante?
- ¿Cuál es el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de errores y efectos secundarios que se desprenden de las actividades que se desarrollan en el Sindicato de Choferes?

- ¿Qué aporte se podría formular a la problemática presentada como objeto de investigación?

1.3. Objetivos

1.3.1. General

Diseñar un sistema integral de gestión de riesgos para el Sindicato de Choferes profesionales de la provincia de Imbabura, Ecuador.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la situación actual de los procesos administrativos, financieros del Sindicato de Chóferes profesionales de Imbabura.
- Evaluar los procesos administrativos y financieros del Sindicato de Choferes profesionales de Imbabura.
- Diseñar un sistema integral de gestión de riesgos para el Sindicato de Choferes profesionales de Imbabura.

1.4. Justificación

Al considerar la Ley de 1996 las licencias para conducir los vehículos a motor se entregó las competencias a las Escuelas de Capacitación a cargo de los Sindicatos de los Choferes Profesionales y las Jefaturas Provinciales de tránsito, a quienes se les facultaba conceder el título de conductor profesional y funcionaron con autorización previa del entonces Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre.

El Sindicato de Choferes tras la entrega de títulos habilitantes como conductor profesional, permite que los estudiantes graduados puedan insertarse en la sociedad económicamente activa del Ecuador, muchas veces generando su propia fuente de empleo a través del desarrollo de diversas actividades relacionadas con el transporte.

La contribución a la economía de los territorios por los diferentes tipos de títulos que el Sindicato de Choferes ofrece, exige una rigurosidad del perfil del conductor profesional, pues de él depende la segura y correcta transportación y desembarque de productos o personas.

El control interno en los procesos del Sindicato de Choferes es una herramienta que permite ver la gestión de las actividades realizadas en las áreas administrativas y

financieras de una organización pública o privada, permite determinar el nivel de riesgo y confianza de cada uno de los componentes (Serrano, et al; 2017).

Si el Sindicato de Choferes aplica estas herramientas de control en los procesos de titulación, permitirá que sus estudiantes sean conocedores de las normativas de tránsito, la importancia del cumplimiento de la normativa, ubicación geográfica, pericia en la conducción y buen servicio al cliente.

La investigación está propuesta por la falta de un sistema integral de gestión de riesgos, ya que no se ha elaborado información documentada que exija a los directivos normas de control en los procesos de titulación, como parte de las soluciones a todos los actos anteriormente expuestos que llevaron al cierre de la institución por un ciclo tan amplio y la posibilidad de que vuelva a ocurrir.

El estudio está encaminado en la línea de investigación de la gestión, control, productividad y desarrollo económico, puesto se pretende mejorar los procesos administrativos - financieros en las escuelas de conductores profesionales. De esta forma obtener estudiantes muy bien capacitados, listos para generar economía con una educación vial que garantice a la sociedad conductores conscientes y de calidad.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

El sistema integral de gestión de riesgos para el Sindicato de Choferes de Imbabura, requiere fundamentar teóricamente las variables e indicadores que intervienen, para ello se ha tomado en cuenta tres ejes que son: gestión de riesgos, control interno y análisis financiero, en el primer componente se abordan temas relacionados con: comunicación, alcance, contexto y criterios, evaluación del riesgo, identificación del riesgo, análisis del riesgo, y valoración del riesgo. En el segundo componente sobre control interno se detalla los componentes del COSO III: ambiente de control, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo. A continuación, se conceptualizan y analizan cada uno de estos componentes:

2.1. Gestión de riesgos

Es un proceso mediante el cual se identifican, analizan y se manejan los riesgos que forman parte importante de un sistema de control efectivo, los riesgos incluyen no solo factores externos sino también internos. Deben ser identificados ayudando con ello a administrar los riesgos en las áreas o funciones más importantes. El análisis de los riesgos debe incluir ciertos aspectos entre ellos los siguientes: la estimación de la importancia del riesgo y sus efectos, la evaluación de la probabilidad de ocurrencia, establecimiento de acciones y controles necesarios, la evaluación periódica del proceso anterior.

La gestión de riesgos está enfocada en el control de las actividades empresariales para mejorar el accionar y el rendimiento empresarial, aumentando la capacidad del negocio, se enfoca en la toma de decisiones considerando los indicadores financieros que permita analizar las ventajas y desventajas que ofrece los escenarios posibles, se realiza de acuerdo a las políticas de la empresa, alineados a los objetivos estratégicos (Martínez & Blanco, 2017).

Consiste también en combinar una estimación de la verosimilitud de que los hechos ocurran en diferentes escenarios para que los actores puedan tomar las mejores decisiones con el fin de llevar a la empresa a la sostenibilidad financiera y económica que garantice la continuidad y la mejora continua (Rodríguez, et al).

Considerado como un enfoque que permite manejar la incertidumbre de una amenaza, la misma que a través de la ejecución de actividades permite establecer

estrategias para su respectivo análisis y evaluación. Partiendo de la ejecución de las actividades la empresa puede transferir, evitar o reducir el impacto del riesgo, la última considerada como la más importante para la organización ya que se trata de reducir las amenazas relacionadas a la tecnología, medio ambiente, seres humanos, organizaciones y lo referente a política y el aspecto social.

2.1.1. Mapa de riesgos

El mapa de riesgos se lo considera como la herramienta que contiene distintos sistemas de información permitiendo identificar las amenazas consideradas como posibles riesgos, es un documento elaborado gráficamente que proporciona información integrada sobre aspectos globales de la empresa.

Los mapas de riesgos financieros permiten fortalecer la cultura empresarial, aplicando un método lógico y sistemático para evaluar y gestionar el riesgo que permita agregar valor a la empresa. Se divide en cuatro áreas a la empresa recurso físicos financieros, organización, administración y gestión, procesos y productos, externos y del mercado (Celaya, 2015).

La elaboración del mapa de riesgos conlleva la identificación donde se analizan las causas y efectos, se evalúa la probabilidad y la escala, se gestiona el riesgo donde se enlistan las acciones para poder mitigar. Aquellos riesgos que se encuentran en el área roja deben ser tomados muy en cuenta por parte de los administradores para su mitigación.

2.1.2. Riesgos en la implementación estratégica y los riesgos de seguimiento y control

Una cuestión es la planeación estratégica y otra es su implementación. La modernidad ha favorecido la implementación con la utilización de los cuadros de mando, pero esto no es suficiente, una dirección estratégica (planeación, implantación y control) requiere conocimientos y competencia para el mando. Es recurrente encontrar empresas que tienen una planeación estratégica pero no la tienen implementada.

La ejecución de una planeación estratégica no es un ejercicio fortuito y causal, es un ejercicio recurrente del día a día. La escasa valoración de la necesidad de controlar y evaluar la calidad del proceso; pobre articulación entre el diseño, la

implementación y los mecanismos previstos para su seguimiento y evaluación es un riesgo (Soler, et al; p. 60).

Por lo general los riesgos mencionados son una realidad en muchas organizaciones en donde las planeaciones únicamente contribuyen a aumentar los documentos, pero no a potenciar la gestión de la organización. Los riesgos de la gestión estratégica generalmente tienen asociación a la cultura de la organización y de los directivos. Las empresas deben tener en cuenta que la gestión de riesgos no es un proyecto de tiempo limitado, que termina una vez que se han logrado los objetivos previamente establecidos, sino que es parte integral del proceso continuo de la gestión empresarial, considerándolo como una forma de pensar y un patrón para trabajar en toda la organización.

Todas las empresas, sean estas con fines de lucro o no, necesitan planes estratégicos para desarrollar sus actividades que estarán en función de su misión social, es así que los modelos de gestión permiten identificar y estar preparados para lo que puede suceder, se trata de tomar acciones destinadas a eludir y reducir la exposición a los costos u otros efectos de aquellos eventos que ocurran, en lugar de reaccionar después de que un evento ya ha ocurrido e incurrir en los costos que implican recuperar una situación (Hernández & Yelandy, 2016).

2.1.3. Riesgos financieros

Teniendo en cuenta que los riesgos financieros son las consecuencias negativas que se generan en el ámbito económico y financiero de la organización, los directivos están en la obligación de realizar un análisis luego de ciertas inversiones o luego de la ejecución de actividades que generen amenazas para la empresa, ya que estos riesgos son imposibles de evitarlos únicamente se puede reducirlos para seguir operando y mantenerse en el mercado.

“En el campo de las finanzas, el riesgo es la posibilidad de que ocurra un evento no esperado que genere pérdidas de valor, es decir, sucesos que no se prevén y que conllevan a no cumplir los objetivos” (Ccaccya, 2015, p. 2).

Los riesgos en el sector empresarial están alineados a medir el grado de solvencia, liquidez, rentabilidad, autonomía y autonomía mínima, tomando en cuenta la gestión empresarial realizada por parte de los altos mandos.

2.1.4. Evaluación del riesgo

Entendiendo que la evaluación del riesgo consiste en valorar la magnitud del posible daño a generar en caso de materialización del riesgo financiero relacionado con las diferentes esferas de acción de la empresa, para satisfacer necesidades sociales. Incidiendo significativamente sobre los cambios que provoca el hombre en el sistema de la organización, vinculados a intereses sociales, económicos, políticos, del entorno social y del empleo de tecnologías.

“La mayoría de las empresas realizan pronósticos de los flujos de caja al momento de evaluar sus proyectos de inversión; requiriendo realizar una valoración cuantitativa del riesgo asociado, empleando, para ello, métodos como el de la simulación” (Vecino, Rojas, & Muñoz, 2015, pág. 42).

Existen dos formas genéricas de evaluación, uno cuantitativa y otra cualitativa dependiendo si es un proyecto o una empresa, en el segundo caso se emplean herramientas como los indicadores financieros para determinar por rangos el estado de la situación financiera y de esta manera tomar oportunas decisiones (Barzaga, et al.).

2.1.5. Identificación de riesgos

“Se identifican con los bienes y servicios que una empresa puede adquirir en los mercados financieros o entre empresas. La identificación de riesgos puede estar enfocada principalmente a eventos operacionales, estratégicos, financieros y sociales” (Albarracín, García, & García, 2017, pág. 142).

Considerada como una parte del proceso de gestión de riesgos la cual permite conocer los riesgos que se pueden producir en las empresas y como estos pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos de la misma., siendo indispensable que la organización mantenga ciertos controles que le permita a tiempo identificar controlar o mitigar, permitiendo a la empresa una mayor estabilidad.

2.1.6. Análisis del riesgo

Para realizar un análisis del riesgo, básicamente las empresas deben considerar los principales aspectos que le permita según el caso controlar o mitigar.

El control de gestión es una herramienta en la cual se basa una institución financiera para medir su desempeño; los indicadores de riesgo son los instrumentos indispensables para medir dicho desempeño a través de fórmulas y cálculos matemáticos que se aplican a los estados financieros (Díaz, Coba, & Navarrete, 2017, pág. 1673).

2.2. Control interno

Antes de definir control interno, es necesario analizar los componentes del COSO, que es una metodología que busca el mejoramiento de la gobernanza y rendimiento de las empresas, mediante la aplicación de técnicas y procedimientos relacionados con el ambiente de control y la detección de riesgos de control, la tercera versión, denominada COSO III, fue publicado en el año 2013, incluye 17 principios como base de los cinco componentes de ambiente de control, evaluación del riesgo, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión.

El COSO III, en su actualización implementa un marco integrado de gestión de riesgos, “permite incrementar la confianza en cuanto a la eliminación de riesgos y consecución de objetivos, mejora la agilidad de los sistemas de gestión de riesgos en su adaptación con los entornos, aporta mayor claridad referente a la comunicación y la información” (ISOTolls, 2015).

2.2.1. Ambiente de control

En el primer procedimiento sobre el ambiente de control, consta de cinco principios y veinte puntos de interés, refiere que las normas, proceso y estructura son importantes para llevar el control interno, este abarca las normas, procesos y estructuras, valores, estructura organizacional, facultades y asignación de responsabilidades.

El ambiente de control puede entenderse como la actitud global, conciencia y acciones de directores y administración respecto del sistema de control interno y su importancia en la entidad. El ambiente de control tiene un efecto sobre la efectividad de los procedimientos de control específicos (Manco, 2014, pág. 22).

La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos. El Consejo de Administración demuestra una independencia de la administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos. La Administración establece, con la aprobación del Consejo, las estructuras, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas en la búsqueda de objetivos. La organización demuestra un compromiso a atraer, desarrollar y retener personas competentes en alineación con los objetivos. La organización retiene individuos comprometidos con sus responsabilidades de control interno en la búsqueda de objetivos (Sánchez, 2017, págs. 221-222).

2.2.2. Evaluación del riesgo

En la evaluación del riesgo se muestran 4 principios y 27 puntos de interés; es un proceso dinámico con el fin de minimizar el impacto negativo de las actividades comunes y exógenas que son parte del accionar empresarial.

Se identifican y se analizan, de acuerdo a la probabilidad de impacto y frecuencia, para conocer sus posibles consecuencias en caso de que se presenten. En este proceso, se analiza cada riesgo y se clasifica como alto (es muy factible que se presente), medio (factible) o bajo (muy poco factible)” (Academia Pirani, 2014, pág. 1).

En este sentido en la evaluación del riesgo:

“Se amplía la categoría de objetivos de reporte. Se señala que la evaluación de riesgos incluye: identificación, análisis y respuesta a los riesgos. Se incluyen conceptos como velocidad y persistencia de riesgos, como criterios de evaluación” (ISOTolls, 2015).

El riesgo debe ser administrado con el fin de reducir efectos negativos, tomando en cuenta que administrar un riesgo “es un proceso estructurado, consiente y continuo a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos (Serrato, 2016, pág. 16).

Además, es necesario establecer el apetito del riesgo, que, de acuerdo al COSO, es el “riesgo dispuesto a aceptar en la búsqueda de la misión y visión de la Compañía,

es propio y único de la filosofía en la gestión integral de riesgos que influye su cultura y forma de operar” (Serrato, 2016, pág. 12).

2.2.3. Actividades de control

En cuanto a las actividades de control, engloba 3 principios y 16 puntos de interés, “se señala que las actividades de control vienen determinadas por procedimientos y políticas. Se tiene en cuenta el rápido cambio y la evolución de la tecnología. Se acentúa la diferenciación entre controles automáticos y controles generales de tecnología” (ISOTolls, 2015).

2.2.4. Información y comunicación

En información y comunicación se abracan 3 principios con 14 puntos de interés, “la información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. La comunicación debe fluir en todas direcciones dentro de la entidad” (Tapia, *et.al*, 2017, p. 44).

2.2.5. Monitoreo

Por último, en actividades de monitoreo, con dos principios y 10 puntos de interés,

El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión, directamente por las distintas estructuras de dirección, que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano evaluaciones separadas o individuales y la evaluación son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria (Vega & Nieves, 2016, pág. 4).

2.2.6. Norma ISO

La norma ISO, es una organización internacional, su función principal es estandarizar las normas de productos y servicios para empresas públicas y privadas, la sede está ubicada en Ginebra, el comité 176, desarrollo todo el tema de la norma ISO 9000 que aborda el tema de gestión de la calidad, está integrado por más de 156 países, su aplicación fue en el año 1987 y la última modificación en 2015.

Junto a este proceso trabaja el Foro Internacional de Acreditación, encargado de acreditar a las empresas de su aplicación. En la norma ISO 9001-2015, se establece una estructura más exigente con las diversas formas de los niveles de gestión de la calidad.

La norma ISO 9001-2015, inicia de las partes interesadas, fortalece el sistema de liderazgo de la alta dirección, planificando acciones para minimizar los riesgos con el fin de lograr los objetivos organizacionales, asignando recursos para el soporte de todos los procesos y controles de servicios de calidad, esto permite evaluar el desempeño del modelo de gestión de la calidad, además de implementar la mejora continúa basado en un enfoque de sistema de procesos.

En relación a los procesos esta norma internacional emplea el enfoque a procesos, que aplica el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) y el pensamiento basado en riesgos. De esta manera el enfoque a procesos permite que una empresa planifique sus procesos y sus interacciones. Este ciclo PHVA da paso a que una empresa asegure sus procesos y cuente con recursos y se gestione las oportunidades de manera oportuna (ISO (the International Organization for Standardization) , 2015).

2.3. Análisis Financiero

2.3.1. Estados Financieros

Los estados financieros reflejan el estado de la empresa en un ejercicio económico determinado, generalmente de un año que rige a partir del 1 de enero hasta el 31 de diciembre, estos documentos financieros permiten a los interesados realizar su respectivo análisis mediante la aplicación de ratios que develen la liquidez y solvencia de la organización.

Los estados financieros reflejan las operaciones o transacciones diarias que demuestra una empresa en sus actividades, siendo resumidas en la estructura exhibida como estado financiero. Los estados financieros se alimentan de la información suministrada por los libros contables y en los mismos se expone la rentabilidad de la organización. Siendo mostrados en periodo trimestral, semestral o anual (Letty, 2019, pág. 219)

Por otra parte, la información que refleja en los diferentes estados financieros sirve para que los grupos interesados, en especial de la alta gerencia pueda tomar decisiones de inversión, apalancamiento y reformulación.

Los estados financieros “son la fuente de información principal para el análisis financiero. Esto significa que la calidad del análisis financiero depende de la

confiabilidad de los estados financieros, la cual a su vez depende de la calidad del análisis contable” (Wild, Subramanyam, & Halsey, 2016, pág. 85)

La presentación de información financiera se refiere al modo de mostrar adecuadamente los estados financieros y sus notas..., implica un proceso de análisis, interpretación, simplificación, abstracción y agrupación de información...” (Tapia, 2016, pág. 8).

2.3.2. Indicadores Financieros

“Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias” (Bravo, 2016, pág. 7).

Liquidez

Para Wild, Subramanyam, & Halsey (2016), “liquidez es la capacidad de convertir activos en efectivo, o de obtener efectivo para cumplir con las obligaciones a corto plazo” (p.500).

“Indica la rentabilidad que se obtiene a partir de la inversión realizada con recursos propios de las instituciones, es decir, con inversiones del patrimonio de los bancos” (Jara, *et.al*, 2018, p. 10). La liquidez muestra la disponibilidad que tiene la empresa para enfrentar las deudas u obligaciones en el corto plazo, contando con los recursos disponibles (Riera, *et.al*, 2020).

2.4. Fundamentación legal

El sistema integral de gestión de riesgos para el Sindicato de Chóferes Profesionales de la provincia de Imbabura, se ampara, en la carta magna del Ecuador, es decir la Constitución de la República; el Código Orgánico Integral Penal, COIP; la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial y el Reglamento a la Ley de Transporte Transito y Seguridad Vial, a continuación, se hace referencia a los artículos pertinentes relacionados a la operación de estos organismos.

En el capítulo sexto de la Constitución sobre los derechos de libertad, en el Art. 66, numeral 15, se reconoce y garantizará a las personas: “El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 30). En este artículo se devela la libertad de ejercer actividad

económica, así como de mantener responsabilidad en todos los procesos, uno de estos es la veracidad en la información.

En relación a la veracidad de la información, en el Art. 18, establece que, “todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho a: buscar, recibir, intercambiar, producir y difundir información veraz, verificada, oportuna, contextualizada, plural, sin censura previa acerca de los hechos, acontecimientos y procesos de interés general, y con responsabilidad ulterior” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 14).

Así como en el Art. 52.- “las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características” (Constitución de la República del Ecuador, 2008, pág. 25)

Estos artículos hacen mención a nivel general de cómo debe ser la actuación de las personas naturales y jurídicas en relación al ejercicio de las actividades económicas y el manejo de la información, misma que no debe ser alterada, adulterada, manipulada con fines de ocultamiento de la verdad, en este sentido establecer un sistema integral de riesgos financieros para el Sindicato de Choferes permite mantener una operación socialmente responsable, tomando en cuenta un enfoque sistémico de las diferentes áreas de la organización.

Por otra parte, el Código Orgánico Integral Penal, COIP (2018), en la sección novena sobre delitos contra el derecho a la propiedad, establece:

Art. 205.- Insolvencia fraudulenta. - La persona que a nombre propio o en calidad de representante legal, apoderada, directora, administradora o empleada de entidad o empresa, simule, por cualquier forma, un estado de insolvencia o quiebra para eludir sus obligaciones frente a sus acreedores, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años (Código Orgánico Integral Penal, COIP, 2018, pág. 71).

El COIP, sanciona a las personas naturales y jurídicas que no actúen en el marco de la veracidad de la información, en este sentido el sistema integral de riesgos financieros, permite que el director del Sindicato de Choferes conozca todas una de las áreas, mismas que serán evaluadas para detectar riesgos financieros y sobre todo corregir los aspectos que se encuentren debilitados para no incurrir en sanciones.

Así también en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, en el capítulo I de las escuelas de conducción establece:

Art. 188.- La formación, capacitación y entrenamiento de los aspirantes a conductores profesionales estará a cargo de las Escuelas de Conducción Profesional, Sindicatos de Conductores Profesionales, Institutos Técnicos de Educación Superior, Universidades y Escuelas Politécnicas autorizados por el Directorio de la Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial... (Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial, 2014, pág. 43).

El Sindicato de Choferes de la ciudad de Imbabura, se encuentra amparado en la Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial debido a que se considera a estas empresas como entes de enseñanza y capacitación para la conducción de vehículos motorizados y deben cumplir con los requisitos previstos para no correr el riesgo de infringir la ley y los reglamentos.

En el título II del Reglamento a la Ley de Transporte Transito y Seguridad Vial, de las escuelas de formación para conductores profesionales y no profesionales, capítulo I, en el artículo 259 menciona que:

Art. 259.- Las escuelas de conducción, institutos técnicos de educación superior, universidades, escuelas politécnicas, SECAP y FEDESOMECA, para poder brindar los cursos de formación de chóferes profesionales y no profesionales, y los cursos para recuperación de puntos en las licencias de conducir, deberán ser previamente autorizadas por el Directorio de la ANT, conforme al reglamento específico que expida (Reglamento a Ley de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial, 2012, pág. 51).

La aprobación de operación como ente formador de conductores de vehículos motorizados requiere del cumplimiento de requisitos previstos por el directorio de la Agencia Nacional de Tránsito, mismos que el Sindicato de Choferes de Imbabura debe cumplir para no correr el riesgo de rechazo de los permisos de funcionamiento, en este sentido, también el sistema integral de riesgos financieros permite evaluar la operación legal de la institución.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se desarrolló la metodología para diseñar un sistema integral de gestión de riesgos para el Sindicato de Choferes Profesionales de la Provincia de Imbabura, Ecuador. Siendo necesario partir de la descripción del área de estudio, definir el enfoque y tipo de investigación, el diseño y alcance. Además, se presenta el proceso de recolección de información para dar consecución con cada objetivo específico, empleando métodos como el inductivo – deductivo, analítico – sintético. Haciendo referencia a lo manifestado por Rodríguez & Pérez (2017), “el término métodos de investigación como técnica particular se refiere a las diferentes formas en que el sujeto que investiga puede interactuar con el objeto de estudio” (p.181).

También se presenta las técnicas de investigación como encuesta, entrevista y observación además de la definición de la población objeto de estudio. En el análisis de la información se devela la utilización de la estadística descriptiva. En el marco empírico las bases de investigaciones anteriores con similares características en tema planteado, por último, las consideraciones bioéticas.

3.1. Descripción del área de estudio

La investigación se realizó en la provincia de Imbabura, en el Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Imbabura. La institución opera en la prestación de servicios de formación y capacitación de choferes profesionales con más de 90 años de experiencia, al ser un contribuyente jurídico, lleva contabilidad bajo las normativas nacionales e internacionales.

El estudio se centró en el análisis de los riesgos financieros a los que está expuesto el sindicato, para ello se abordó los estados financieros del año 2018 – 2019, mismos que permitieron el cálculo de indicadores financieros y un análisis vertical y horizontal.

3.2. Enfoque y tipo de investigación

3.2.1. Enfoque

El enfoque de investigación aplicado fue mixto, es decir cuali-cuantitativo, tomando en cuenta que “esta modalidad reconoce dos variantes principales: diseños de aplicación independiente, pero cuyos resultados se complementan..., y diseños vinculados o modelo de dos etapas por derivación, donde la aplicación de una conduce a la otra” (Guelmes & Nieto, 2015, pág. 26).

Cuantitativo porque partió de la descripción de las características del Sindicato de Choferes en cuanto a procesos administrativos y financieros y el manejo integral de los riesgos. Cabe mencionar que, en los enfoques mixtos, “los fenómenos estudiados deben poder observarse o medirse y ser analizados a través de métodos estadísticos. (Otero, 2018, pág. 5). Para ello se recurrió a la estadística descriptiva, misma que permitió procesar y tabular las encuestas aplicadas a los trabajadores; además se analizó los datos obtenidos referente a los estados financieros en donde se procedió a realizar un análisis horizontal y vertical de las cuentas.

Fue de enfoque cualitativo, tomando en cuenta que “...todos los espacios e individuos son dignos de estudios. Aquí el proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría” (Otero, 2018, pág. 13). Este enfoque permitió una contrastación de la información primaria y secundaria.

3.2.2. Diseño

El diseño de investigación fue no experimental porque el objetivo no tuvo la intención de manipular variables, sino de describir los riesgos a los que está expuesto el Sindicato de Choferes Profesionales de la Provincia de Imbabura. Así el diseño de investigación esta categorizado como un “plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el propósito de responder al planteamiento del problema. En la ruta cuantitativa el diseño se utiliza para analizar la certeza...las preguntas de investigación exploratorias o descriptivas” (Hernández & Mendoza, 2018, pág. 226).

3.2.3. Alcance

El alcance de la investigación fue exploratorio, para Escudero & Cortez (2018), “este tipo de investigación permite una primera aproximación al problema que se espera analizar y conocer. Son aquellas que se desarrollan para conocer la temática que se emprenderá, ayudando al investigador a adaptarse en una problemática que desconoce en su totalidad” (p.21). Partió del análisis del problema que radica en la exposición a riesgos administrativos y financieros.

Es descriptivo porque “este tipo de investigación está enfocado a describir la realidad de determinados sucesos, objetos, individuos, grupos o comunidades a los cuales se espera estudiar” (Escudero & Cortez, 2018, pág. 22). Permitted jerarquizar los riesgos después de la evaluación de los procesos administrativos y financieros.

3.2.4. Tipos de investigación

Los tipos de investigación fueron: descriptivo, de campo y bibliográfico - documental, detallados a continuación:

Descriptivo: se fueron describiendo las características del sindicato de choferes en cuanto a su forma de funcionamiento, estructura organizacional, campo de acción y sobre todo el manejo de riesgos financieros.

De Campo: “Investigación de campo, es el procedimiento que emplea el método científico, para la obtención de nuevos conocimientos y que es realizada en el lugar donde sucede el fenómeno de estudio” (Escudero & Cortez, 2018, pág. 20). En este sentido la investigación se llevó a cabo en las instalaciones del Sindicato de Choferes de la ciudad de Imbabura, específicamente en el departamento administrativo y financiero.

Bibliográfica – documental: “se apoya de la recopilación y análisis de documentos. Como una subclasificación de este tipo de investigación se encuentra la investigación bibliográfica, la misma que consiste en explorar, revisar y analizar libros, revistas científicas, publicaciones y demás textos escritos” (Escudero & Cortez, 2018, pág. 20). Esta investigación permitió la elaboración de los antecedentes, así como el marco teórico donde se abordaron los contenidos referentes a riesgos financieros, gestión de riesgos, control interno, análisis financiero y la fundamentación legal, apoyados en documentos, leyes, libros y revistas científicas.

3.3. Recolección de Información

El proceso de recolección de información se realizó mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación primaria que permitieron capturar datos relevantes para dar consecución con los objetivos planteados y dar respuesta a las preguntas directrices.

Así en “el proceso de investigación se distinguen dos tipos fundamentales de datos: los primarios y los secundarios. Los primarios hacen referencia a informaciones recogidas de primera mano, mientras que los secundarios son datos extraídos de los datos originales recogidos por otras personas” (Pulido, 2015, pág. 1152). Por otra parte, para Prieto (2017), “en esta fase, se aumenta el volumen de la información adquirida, que a su vez es identificada detalladamente para su posterior revisión y análisis” (Prieto, 2017, pág. 4).

Para la recolección de información primaria y secundaria y por la aplicación del enfoque cuali-cuantitativo, fue necesario el empleo de métodos, tales como inductivo – deductivo, analítico – sintético y el histórico lógico, a continuación, se describen cada uno:

Método Inductivo-deductivo: tomando en cuenta que “el razonamiento inductivo que comienza con la observación de casos específicos, el cual tiene por objeto establecer principalmente generalizaciones; y el razonamiento deductivo que comienza con las generalizaciones, tratando de ver si estas generalizaciones se aplican a casos específicos” (Abreu, 2014, pág. 196). Fue empleado para analizar de manera particular las condiciones del Sindicato de Choferes y posteriormente deducir el problema central que fue la exposición a riesgos financieros.

En este sentido el método deductivo para Abreu (2014), “permite determinar las características de una realidad particular que se estudia por derivación o resultado de los atributos o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas con anterioridad” (p.200). En este caso se procedió a analizar la situación actual de los procesos administrativos, financieros del Sindicato de Choferes y a evaluar dichos procesos.

Método Analítico sintético: “el análisis es un procedimiento lógico que posibilita descomponer mentalmente un todo en sus partes y cualidades, en sus múltiples relaciones, propiedades y componentes. La síntesis establece mentalmente la unión o combinación de las partes previamente analizadas” (Rodríguez & Pérez, 2017, págs. 8-9). Se empleó para analizar las técnicas de investigación aplicadas, tales como la encuesta, entrevista y ficha de observación. El método sintético permitió sintetizar los resultados y establecer las conclusiones generales del estudio, tomando en cuenta que el objetivo principal del método sintético es “lograr una síntesis de lo investigado; por lo tanto, posee un carácter progresivo, intenta formular una teoría para unificar los diversos elementos del fenómeno estudiado” (Gómez, 2012, pág. 16).

Método histórico lógico: “establece una forma de evaluación y síntesis de pruebas sistematizadas con el objeto de determinar hechos, aspectos históricos y antecedentes gnoseológicos que muestren la relación que existe entre las ciencias desde sus inicios y... formular conclusiones sobre hechos pasados que expliquen vínculos” (Abreu, 2014, pág. 201). Fue empleado para conocer la forma de organización del Sindicato de Choferes, además de analizar los estados financieros de años anteriores.

3.3.1. Técnicas

Las técnicas de investigación contribuyeron a capturar información de la fuente, es decir desde el Sindicato de Choferes, donde el investigador aplicó la encuesta, entrevista y ficha de observación, destacando que “la técnica de investigación científica es un procedimiento típico, validado por la práctica, orientado generalmente, aunque no exclusivamente a obtener y transformar información útil para la solución de problemas de conocimiento en las disciplinas científicas, prevé el uso de un instrumento” (Rojas, 2011, pág. 278). Las técnicas aplicadas en el presente estudio fueron:

Entrevista: “La entrevista es una conversación solicitada de manera explícita por el entrevistador, que se realiza normalmente a través de una cita programada y se lleva a cabo sobre una serie de sujetos seleccionados según un plan sistemático de recogida de datos” (Pulido, 2015, pág. 1151). Fue aplicada al gerente del Sindicato de Choferes de la provincia de Imbabura, misma que fue previamente planificada por lo que el entrevistado tuvo tiempo para responder.

Encuesta: “...es una técnica de recogida de datos. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, ya que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada” (Kuznik & Hurtado, 2010, pág. 317). Fue aplicada al personal administrativo del sindicato de choferes con el objetivo de analizar la situación actual de la organización.

Observación: “La observación es uno de los procedimientos que permiten la recolección de información que consiste en contemplar sistemática y detenidamente cómo se desarrolla la vida de un objeto social” (Pulido, 2015, pág. 1149). Fue empleada en todo el proceso de investigación para conocer los procesos administrativos y financieros.

3.3.2. Instrumentos

Cada técnica de investigación contó con su propio instrumento semiestructurado, detallado de la siguiente manera:

Cuestionario: se empleó el cuestionario estructurado de 10 preguntas cerradas de opción múltiple para la técnica de la encuesta.

Guion de entrevista: se elaboró un guion de entrevista con 10 preguntas abiertas para que el entrevistado tenga la posibilidad de ampliar la información solicitada.

Ficha de observación: se diseñó una ficha de observación para conocer los procesos aplicados en la institución.

3.3.3. Población y Muestra

La población es el “conjunto de elementos, seres u objetos, y con el segundo un conjunto de números obtenidos midiendo y contando ciertas características de los mismos” (Kuznik & Hurtado, 2010, pág. 321). Por el número de personas que conforman el sindicato no es necesario determinar la muestra se trabaja con todos los miembros de la organización la cual está conformada por el gerente de la institución, personal administrativo y empleados.

Tabla 1 Población

| Detalle | Número |
|--------------------|---------------|
| Gerente | 1 |
| Personal directivo | 5 |
| Trabajadores | 5 |
| Total | 11 |

Fuente: Departamento de Talento Humano Sindicato de Choferes de Imbabura, 2021

3.4. Análisis de información

En el apartado de análisis de información se presenta la información final que se recabó mediante un investigación primaria y secundaria, en este sentido “el informe final es una de las fases primordiales del proceso de investigación, y se realiza al término del proyecto” (Gómez, 2012, pág. 74). Se presentó en el capítulo de análisis de resultados los riesgos a los que el Sindicato de Choferes está expuesto mediante la aplicación del control interno, evaluando los cinco componentes de: actividades de control, ambiente de control, evaluación del riesgo, información y comunicación, así como de monitoreo.

La información fue presentada de acuerdo a cada consecución de los objetivos específicos, así para el primero sobre analizar la situación actual de los procesos

administrativos, financieros del Sindicato de Choferes profesionales de Imbabura, se aplicó una encuesta al gerente, personal administrativo y trabajadores. Los datos fueron presentados en gráficos mediante la utilización de la estadística descriptiva.

Para el segundo objetivo específico de evaluar los procesos administrativos y financieros del Sindicato de Choferes profesionales de Imbabura, se empleó el COSO III, mediante un control interno.

Por último, para diseñar un sistema integral de gestión de riesgos para el Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura se basó en COSO III donde se presentan los procesos a seguir, tomando en cuenta la cultura organizacional, valores, principios, gobierno corporativo, estrategia y establecimiento de objetivos, desempeño, estrategia y establecimiento de objetivos, revisión y monitorización, información, comunicación y reporte. Ejerciendo la supervisión de riesgos a través del consejo de administración.

3.5. Marco empírico

En cuanto al marco empírico, se procedió a investigar trabajos académicos presentados en diferentes localidades del Ecuador, que demuestran la eficacia de establecer un sistema integral de gestión de riesgos.

Fiallos (2016), realizó un estudio titulado “Proceso de gestión financiera para “el Sindicato de Choferes profesionales del cantón Imbabura” provincia de Imbabura”. Partió de un enfoque de investigación mixto, de tipo bibliográfica, documental, aplicada y descriptiva; los métodos empleados fueron inductivo – deductivo, analítico – sintético y el histórico lógico. Se llegó a determinar la ausencia de un modelo de gestión de riesgos administrativos y financieros y la detección de prácticas inadecuadas en el área contable. Se elaboró una matriz de riesgos evaluando los 5 componentes del control interno. Se propuso un manual de gestión financiera, enfatizando en los procesos administrativos financieros.

También Giler, Mendoza, & Paredes (2016), en su trabajo sobre “gestión de riesgo empresarial evaluación y mejoramiento del control interno de fundaciones. Estudio de caso” se enfocaron en evaluar el riesgo que influye al logro de los objetivos, la eficacia y eficacia, mediante un control interno. La metodología fue mixta y de campo. Se realizó una matriz FODA donde se evidencian los factores clave del éxito internos y externos, así como las debilidades y amenazas. Se propuso un sistema integral de gestión de riesgos con el fin de mejorar las operaciones administrativas y financieras.

Estas investigaciones evidencian la necesidad de emplear un sistema integrado de gestión de riesgos para el Sindicato de Choferes Profesionales de la Provincia de Imbabura, debido a que permite medir el riesgo y proponer alternativas de mejoramiento en el manejo de los procesos de la organización.

3.6. Consideraciones bioéticas

Es importante mencionar que los principios bioéticos de beneficencia, precaución, responsabilidad, justicia y autonomía; buscan establecer métodos correctos para resolver conflictos y garantizar servicios de calidad.

En el presente trabajo de titulación no se hizo uso, modificación o experimentación con elementos naturales y/o su información. La investigación se basó en el levantamiento de información primaria y secundaria del Sindicato de Choferes profesionales de la Provincia de Imbabura, mediante un análisis de los procesos administrativos financieros.

Además, se contó con la apertura y permiso por parte de la gerencia del sindicato, quien facilitó la información y permitió la entrevista y encuesta al personal administrativo y de apoyo. Se basó en los principios de beneficencia, precaución, responsabilidad, justicia y autonomía.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Con el objeto de dar cumplimiento con los objetivos de investigación, donde se devela la variable dependiente denominada procesos administrativos y financieros y la variable independiente sistema integral de gestión de riesgos, se emplearon técnicas de investigación vía encuesta y entrevista para determinar la condición de las mismas, así se aplicó una entrevista al gerente general y a la contadora del sindicato y una encuesta a los trabajadores, los resultados se muestran a continuación.

4.1. Análisis a la entrevista del secretario general del Sindicato de Choferes

Profesionales

Una vez aplicada la entrevista como instrumento de investigación al secretario general de sindicato de choferes profesionales, y considerando en esta técnica los siete indicadores sujetos de medición, como son procesos administrativos, procesos estratégicos, gestión administrativa, procesos financieros, riesgos, dirección actividades - procesos y dirección- presupuesto.

Con la información recolectada se evidencia que los procesos administrativos con los que cuenta la institución no son cumplidos en su totalidad, detectando algunas falencias entre las cuales se puede destacar que la institución cuenta con un orgánico jerárquico institucional y un organigrama estructural desactualizado y que a la vez no han sido socializados dando lugar a que el personal que labora desconozca de sus funciones administrativas ocasionando interrupciones en las mismas, redundando esto en el cumplimiento del plan estratégico. La inadecuada coordinación institucional que de una u otra manera afecta la forma de organización, coordinación, supervisión, limitando el cumplimiento de los objetivos y filosofía empresarial dando lugar a que se presenten bajos niveles de productividad, poca credibilidad pública afectando en forma negativa a la institución.

Al no contar con un manual de funciones definidas para cada colaborador puede generarse una duplicidad de funciones en los departamentos haciendo que cada trabajador realice sus actividades a su manera, muchas veces generando retraso y demora en los procesos, falta de competitividad y el incumplimiento de los objetivos institucionales por el desconocimiento sobre políticas de la organización.

Pese a que el sindicato no cuenta con un plan estratégico técnicamente elaborado, en lo referente a los procesos estratégicos se encuentra en un nivel de cumplimiento aceptable pero existen cambios de carácter creativo que a la vez permiten a la institución mantenerse competitiva en cuanto a la calidad del servicio y la atención al cliente; al no disponer de un plan estratégico el Sindicato de Choferes Profesionales puede estar actuando en un escenario poco aceptable, debido a que no tendría determinadas metas y objetivos institucionales.

Al no llevar un proceso de cumplimiento eficiente en la gestión administrativa, el sindicato de chóferes de Imbabura ha visto afectado el cumplimiento de sus objetivos institucionales ya que no se han implementado técnicas y procedimientos adecuados para el manejo de los recursos: financieros, humanos y tecnológicos y por ende no se ha logrado el nivel óptimo en los resultados.

En la institución los principales problemas administrativos- financieros de mayor relevancia y que han generado conflictos internos han sido la solvencia puesto que el Sindicato de Choferes de Imbabura no dispone de liquidez para hacer frente a sus obligaciones con terceros, de la misma manera el conflicto de intereses generado entre socios y directivos que han antepuesto sus propios intereses a los de la institución, ponen en peligro y discusión la respectiva organización, llevan a acciones disciplinarias que necesitan mayor control porque interfieren en el cumplimiento de objetivos institucionales y a la vez generan una desorganización tanto financiera, administrativa y principalmente interrumpen las tareas, procedimientos y actividades que deben cumplirse en la institución.

El Sindicato de Choferes Profesionales, actualmente no cuenta con un sistema integral de riesgos que le permita identificar posibles eventos a los que está expuesta y que en algunas ocasiones ha alterado su funcionamiento pasando por alto el proceso de identificar, controlar, medir y monitorear los posibles eventos internos que afecten al desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. El control previo es necesario en cada uno de los departamentos que conforman la institución puesto que ayuda a prever situaciones futuras y mitigar los posibles riesgos que puedan generarse con el desarrollo de las actividades, pudiendo afectar negativamente a la alta dirección en la toma de decisiones inadecuadas tanto internas como externas, inobservando la institución algunos aspectos como: financieros, administrativos, disciplinarios, competitivos, en calidad de servicio, insuficiencia de procesos, sistemas internos, tecnológicos entre otros, demostrando así

que la institución no se encuentra preparada para enfrentar posibles eventos futuros que puedan interrumpir sus actividades diarias.

Además, la institución también considera que existe un riesgo operativo de nivel medio lo cual indica que los procesos, técnicas y actividades implementadas en los distintos departamentos no son los adecuados para la gestión, desarrollo y cumplimiento de los planes y objetivos institucionales, también no son controlados, supervisados a tiempo por lo que se exponen a eventos futuros

Otro aspecto importante que se pudo conocer con la entrevista aplicada al Secretario General es que en la institución también se produce una duplicidad de funciones que generan desperdicio de recursos humanos, esto principalmente se ocasiona por la desorganización, falta de coordinación de departamentos y actividades y por ende por el desconocimiento de los objetivos y metas que se deben cumplir en la institución, siendo así que otras personas realizan actividades que no les competen y dejan de lado aspectos y funciones de mayor importancia que permitan a la institución lograr su objetivo.

También en la institución no se maneja índices de eficiencia y eficacia que permitan medir el logro de los resultados que sería el cumplimiento de los objetivos mediante la ejecución de los procesos y la utilización de los recursos, como ya se mencionó anteriormente la institución carece de un plan estratégico y presenta problemas administrativos financieros que afectan el cumplimiento de la filosofía empresarial y de las metas institucionales, esto conlleva a que se le imposibilite medir la eficiencia y eficacia que existe en el cumplimiento de actividades que lleva a cabo el Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura.

4.2. Análisis de la entrevista aplicada a la Contadora del Sindicato de Choferes Profesionales

Para dar cumplimiento con el segundo objetivo específico analizar la situación actual de los procesos administrativos, financieros del Sindicato de Choferes profesionales de Imbabura, se lo realizó mediante la aplicación del cuestionario de control interno para determinar el nivel de riesgo y confianza que tiene la institución en cuanto al cumplimiento de los procesos administrativos y financieros, los resultados develan que:

Los principales parámetros en el ámbito financiero si se cumplen y se desarrollan de manera razonable permitiendo la ejecución de ciertas actividades y tareas que le admiten a la institución cumplir con ciertos objetivos institucionales; pero también

existen parámetros que no se llevan a cabo y que afectan a la gestión administrativa financiera, entre ellos se puede mencionar: el no contar con un sistema integral de gestión de riesgos la institución está expuesta a eventos de carácter interno y externo que pueden afectar a la implementación y desarrollo de procesos y actividades en los distintos departamentos que conforman la institución muchas veces causando inconvenientes en los servicios que brindan a la colectividad. La carencia de este sistema integral afecta a la detección oportuna de los diversos riesgos, no se pueden implementar estrategias de mejora que contribuyan al cumplimiento de los objetivos institucionales y por ende a la rentabilidad del Sindicato.

Los principales riesgos a los que se enfrenta el sindicato sería la insuficiencia de procesos porque no cuenta con un plan estratégico que le permita definir técnicas, procesos, metas y objetivos que se quiere alcanzar en un tiempo determinado, los sistemas internos porque presentan cierta desorganización en la ejecución de las actividades, la tecnología también afecta porque no se encuentra actualizada, no cuentan con la debida protección de la información estando expuesta a robo o jaqueo fácilmente.

Al no disponer de técnicas para llevar el archivo tanto físico como digital, la información financiera, administrativa, se expone a que esta se deteriore debido a factores como: el medio ambiente, manipulación, entre otras, pudiendo llegar a que se pierda la información.

La desorganización tanto en la parte administrativa como financiera, limita una oportuna medición de los niveles de eficiencia y eficacia, respecto al cumplimiento de las actividades de los recursos invertidos, impidiendo una evaluación de los niveles de ejecución de las mismas.

4.3. Análisis de la encuesta a los trabajadores del sindicato

En esta sección se presenta la encuesta aplicada a trabajadores para diagnosticar el sistema de riesgos en los procesos que mantiene el Sindicato de Choferes. En el capítulo anterior la población de estudio se identificó a 11 personas, de los cuales se distribuyó uno para la técnica de la entrevista y diez para la encuesta.

¿El Sindicato de choferes cuenta con aspectos filosóficos como: misión, visión, principios, valores y políticas?

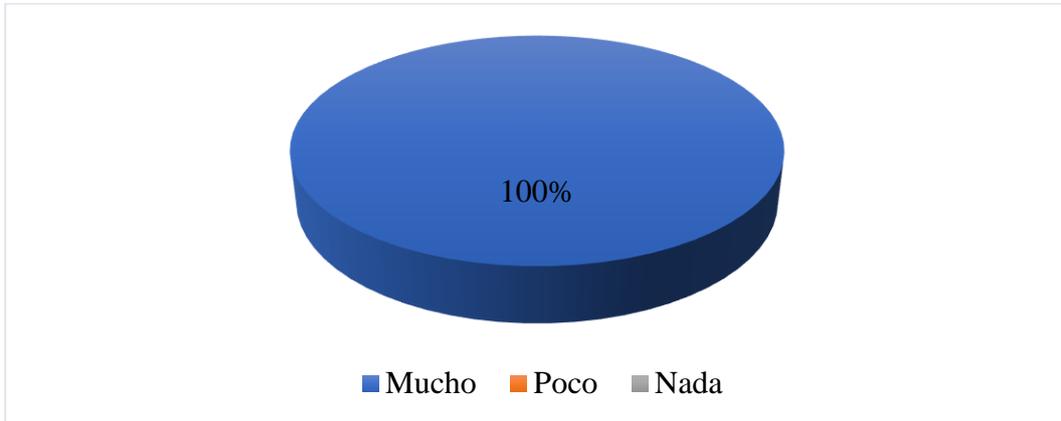


Figura 1 Filosofía empresarial

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

El Sindicato de Choferes cuenta con la filosofía empresarial establecida, así ha documentado la misión, visión, objetivos y estrategias organizacionales con el fin de marcar la diferencia ante la competencia y destacarse en el entorno como uno de los pioneros en la prestación de servicios de enseñanza en conducción de vehículos motorizados.

¿El Sindicato de Choferes mantiene un orgánico jerárquico institucional actualizado?

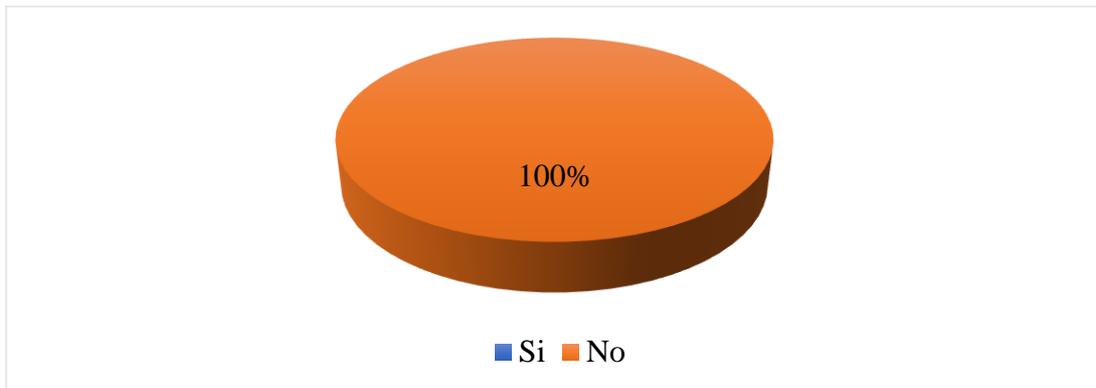


Figura 2 Disposición de orgánico jerárquico institucional

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

El Sindicato de Choferes mantiene un orgánico jerárquico institucional desactualizado, lo que no permite conocer el tipo de autoridad para una adecuada delegación de funciones y control de actividades. La disponibilidad de una unidad jerárquica permite el control de los procesos al contar con unidades de mando que canalicen las decisiones de los departamentos, pudiendo de esta manera subsanar inconvenientes de manera ágil.

¿El sindicato de Choferes cuenta con un organigrama estructural actualizado?

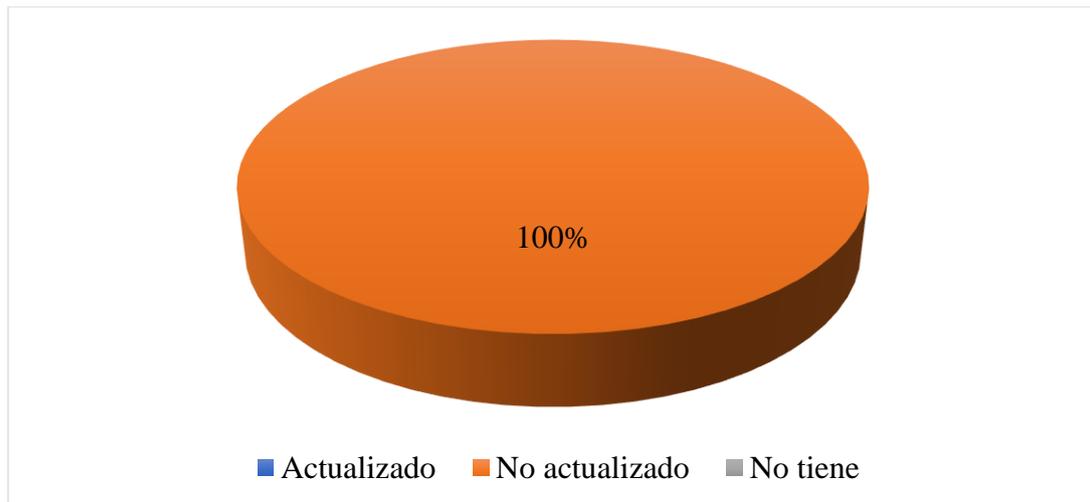


Figura 3 Organigrama estructural

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

El organigrama estructural del Sindicato de Choferes no se encuentra actualizado, este aspecto no permite tomar en cuenta cada una de las unidades jerárquicas para el establecimiento de responsabilidades, facilitando el proceso de dirección de la organización.

La actualización del organigrama estructural debería ser actualizado para permitir tomar en cuenta cada uno de los cargos, sobre todo de identificar a los responsables de la dirección de los departamentos para un buen control de las actividades propias de la institución.

¿El sindicato de Choferes cuenta con un manual de funciones definidas por cada departamento?

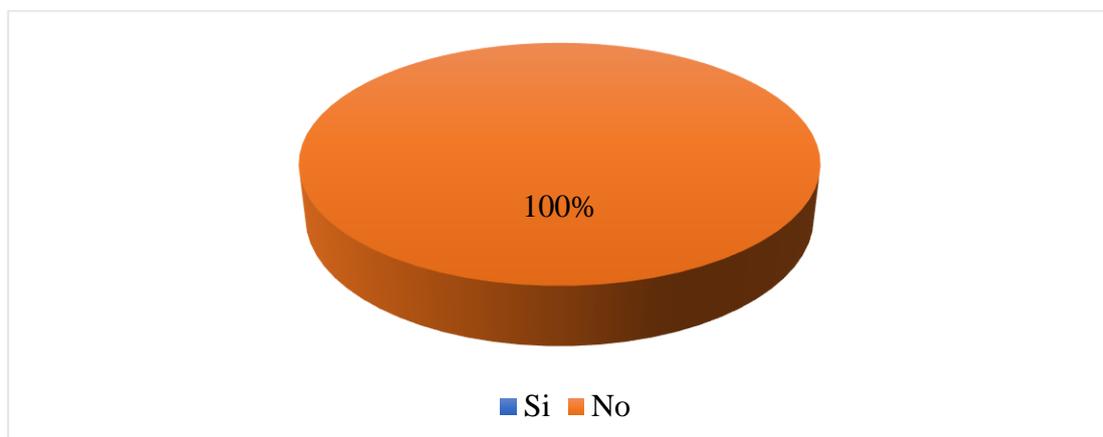


Figura 4 Disponibilidad de manual de funciones

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

El Sindicato de Choferes no cuenta con un manual de funciones por cada departamento, siendo una debilidad al no poder establecer las actividades por cada

puesto de trabajo, lo cual provoca duplicidad de funciones, errores, pérdidas, falta de delegación de responsabilidades y cumplimiento eficiente de las actividades.

Existe la necesidad de elaborar un manual de funciones en donde se establezca el cargo, perfil, competencias, responsabilidades, atribuciones y funciones en la realización de actividades para una mejora de la gestión administrativa y financiera de la institución.

¿La institución cuenta con un plan estratégico técnicamente elaborado para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de funciones?

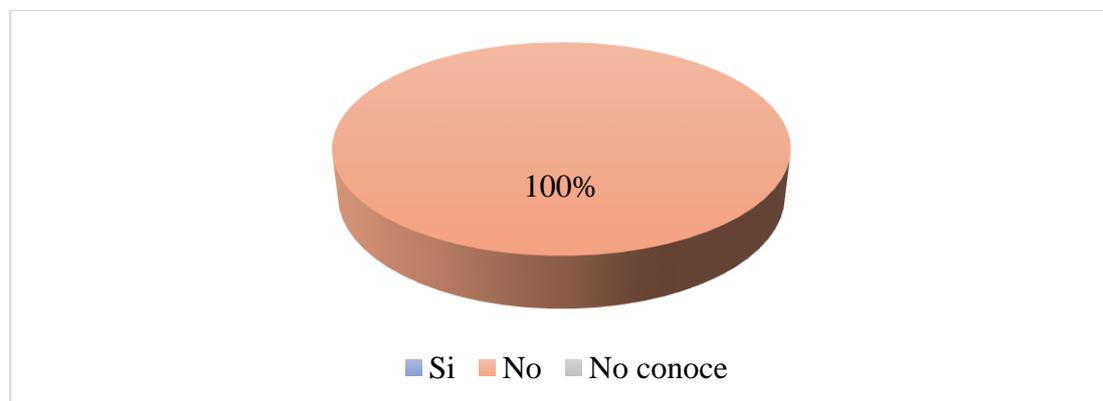


Figura 5 Disposición de plan estratégico

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

La institución no cuenta con un plan estratégico para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de funciones, por lo tanto, no permite establecer los objetivos, metas y políticas organizacionales, trazando un horizonte para cumplir con lo planeado y poder evaluar su consecución.

La importancia del plan estratégico radica en que permite a la empresa actuar de manera ordenada y organizada cumpliendo con el proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar; permite prever los recursos necesarios para cumplir con lo planificado, de esta manera gestionar el talento humano, los materiales y los recursos tecnológicos.

¿Los objetivos del sindicato de choferes presentan claridad en su interpretación?

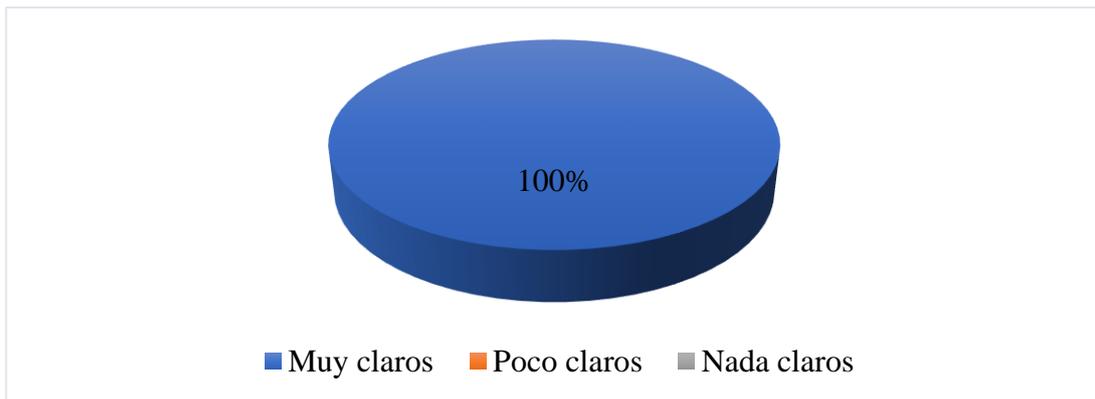


Figura 6 Claridad de objetivos organizacionales

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

El sindicato cuenta con objetivos organizacionales muy claros, esto permite trazar un camino a seguir pudiendo cumplir, medir y comparar los resultados con datos anteriores o a su vez con la competencia. La importancia de contar con objetivos empresariales radica en que se puede conseguir lo planeado al ser realistas y alcanzables, todos los colaboradores deben estar conscientes de lo que la institución pretende hacer para trabajar en conjunto por su consecución.

¿En la institución existen limitaciones financieras, administrativas y operativas que imposibiliten la ejecución de las actividades?

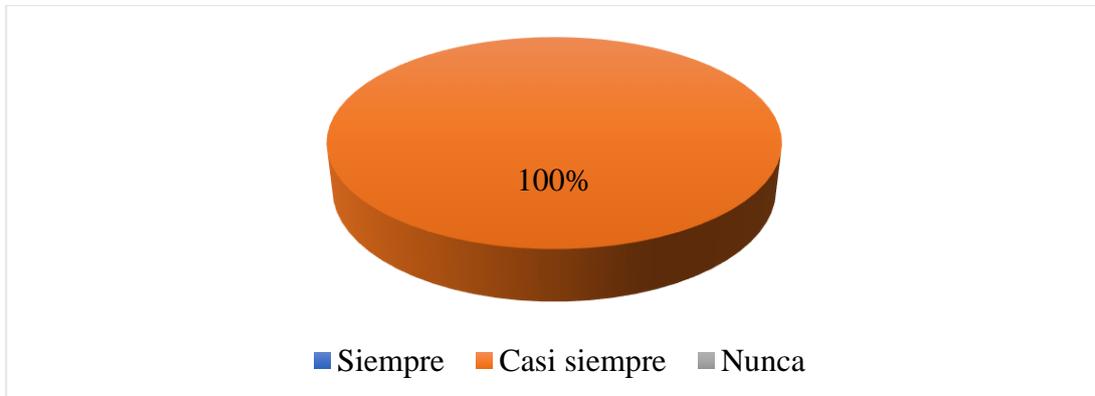


Figura 7 Limitaciones financieras, administrativas y operativas

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

Como en todo tipo de empresa sin importar el tamaño o tipo de actividad, en el sindicato de choferes, casi siempre existen limitaciones financieras, administrativas y operativas que imposibilitan la ejecución de las actividades, en este sentido la dirección es la encargada de gestionar los recursos para cumplir con lo planificado, siendo importante contar con cronogramas valorados de ingresos y egresos que permita prever los recursos en el corto y mediano plazo para enfrentar eventualidades endógenas y exógenas.

¿Los procesos administrativos, financieros y operativos que ha implementado el sindicato de choferes profesionales de Imbabura para la ejecución de sus actividades son diseñados de acuerdo a las necesidades de la institución?

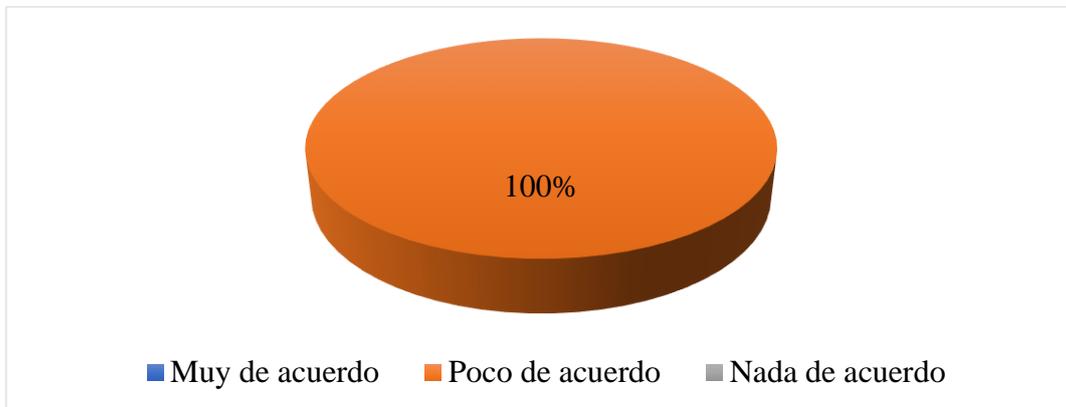


Figura 8 Procesos acorde a necesidades

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

En el Sindicato de Choferes, los procesos administrativos, financieros y operativos que ha implementado para la ejecución de sus actividades son diseñados sin analizar profundamente las necesidades de la institución, esto es una debilidad, porque no se toma en cuenta cada uno de los requerimientos apegados a la realidad de la institución para evitar sesgos y riesgos, limitando tomar adecuadas decisiones de mejora continua con el fin de que la actividad económica sea sostenible y sustentable. **¿En la institución se realizan procesos de evaluación a la gestión administrativa, operativa, financiera?**

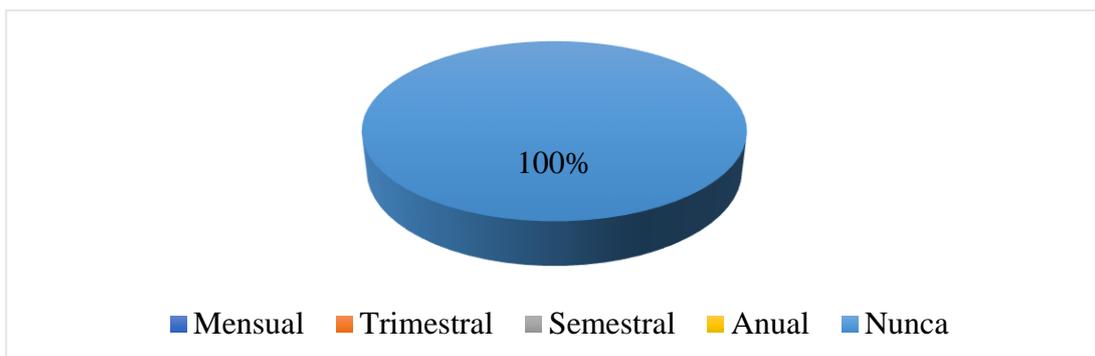


Figura 9 Ejecución de procesos de evaluación

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

Existe una debilidad en cuanto a la realización de procesos de evaluación a la gestión administrativa, operativa, financiera de la institución, al no implementarlo nunca, existe la necesidad de aplicar controles que permitan medir la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial en cuanto a la consecución de lo planificado en las diferentes áreas.

¿La institución implementa estrategias operativas, administrativas y financieras para la ejecución de actividades?

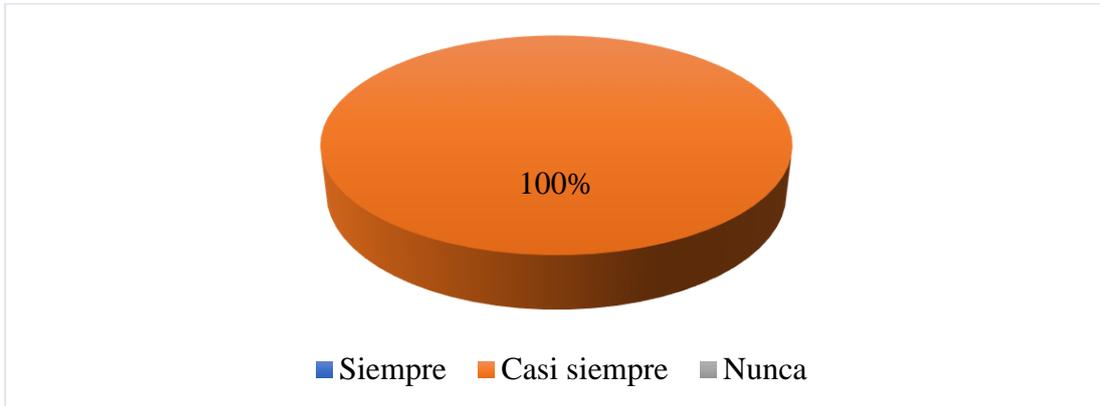


Figura 10 Implementación de estrategias

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

En cuanto a si la institución implementa estrategias operativas, administrativas y financieras para la ejecución de actividades, los resultados develan que se lo hace casi siempre, aunque si existen estrategias, es conveniente de realizarlo de manera continua para mejorar la gestión empresarial y conseguir lo planificado sin dificultad.

¿Cómo califica que el Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura gestiona la ejecución de sus actividades cuando se enfrenta a necesidades de tipo financiero, administrativo y operativo?

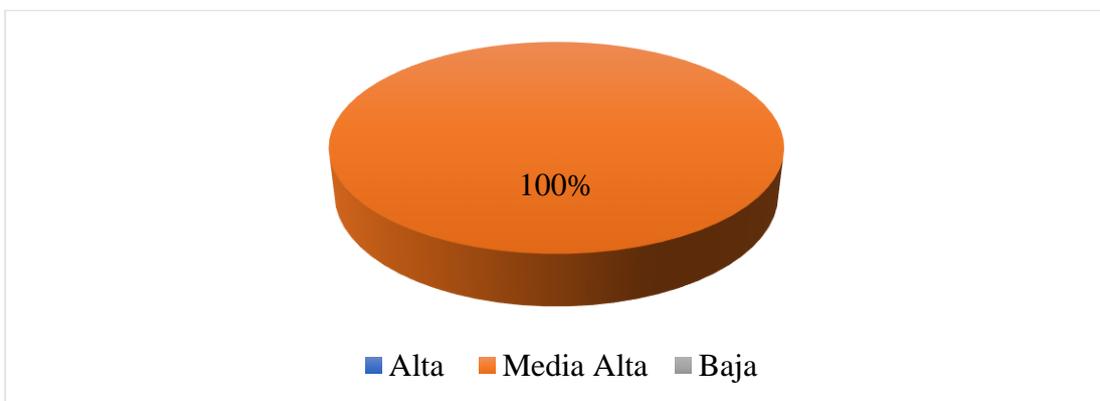


Figura 11 Capacidad de ejecución de actividades

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

Los trabajadores califican como media alta la ejecución de actividades a la que se enfrenta, así como a las necesidades de tipo financiero, administrativo y operativo, se devela que a nivel general existe una buena percepción por parte de los colaboradores en cuanto a los procesos de dirección y gestión financiera.

¿Las unidades de transporte utilizadas para enseñanza se encuentran debidamente aseguradas ante posibles eventos provenientes de la enseñanza a los estudiantes?

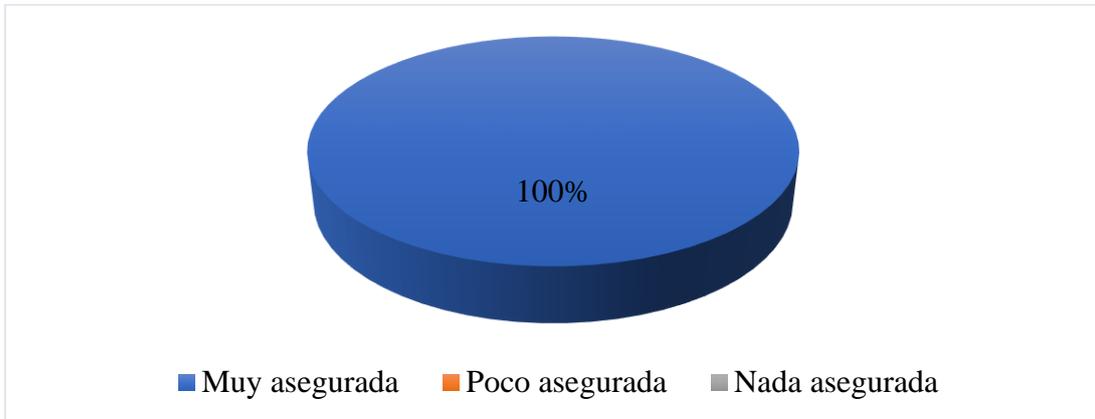


Figura 12 Unidades de transporte con disponibilidad de seguro

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

La dirección de la institución ha logrado gestionar los recursos para asegurar los vehículos utilizados como herramientas de operación por las actividades propias del sindicato al prestar el servicio de enseñanza de conducción.

El aseguramiento de los vehículos es una gestión importante que permite precautelar los recursos y estabilidad del parque automotriz de posesión del sindicato tomando en cuenta que a diario se enfrentan a diferentes riesgos de siniestros, choques y otras eventualidades impredecibles del entorno.

¿La institución cuenta con los respectivos permisos de funcionamiento que otorgan los entes reguladores?

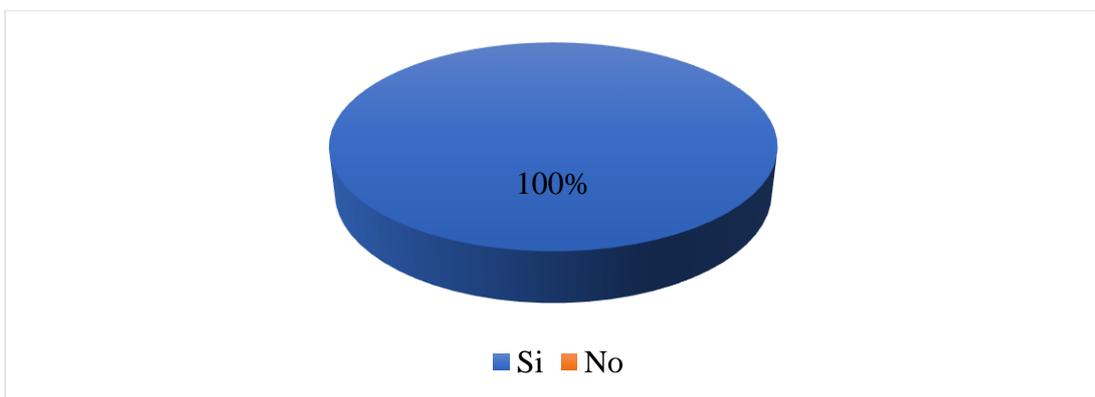


Figura 13 Permisos de funcionamiento

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

Se evidencia que el Sindicato de Choferes gestiona los permisos de funcionamiento que transparenten la operación legal para evitar inconvenientes como multas, sanciones o cierre de las operaciones de la institución por parte de los

organismos de regulación y control, es una fortaleza contar con la documentación actualizada de la forma de funcionamiento para evitar inconvenientes en el corto, mediano o largo plazo.

¿Para las adquisiciones de bienes y/o servicios realizados por la institución existe una previa autorización de la máxima autoridad?

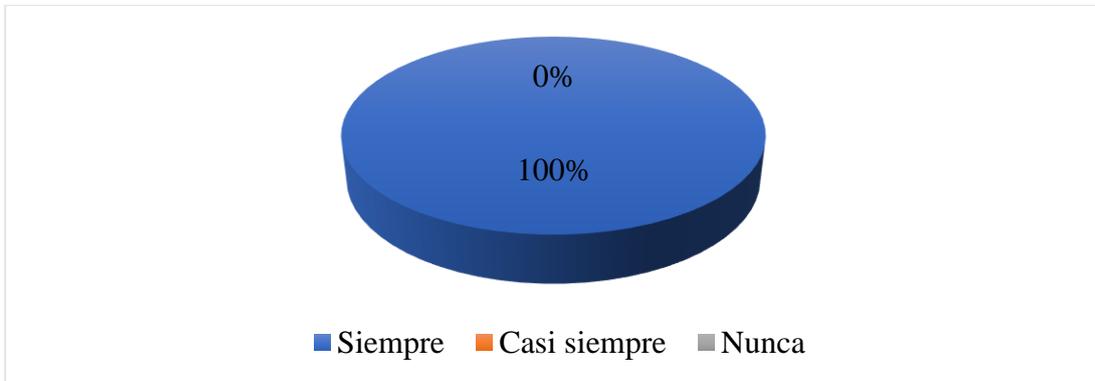


Figura 14 Disponibilidad de autorización para adquisiciones
Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

Para las adquisiciones de bienes y/o servicios realizados por la institución existe siempre una previa autorización de la máxima autoridad, este mecanismo sirve como control previo para evitar falsedad de la información, sobre precio, compras innecesarias o conflicto de intereses.

¿El personal que labora en la institución se encuentra debidamente capacitado para cumplir sus funciones en el área designada?

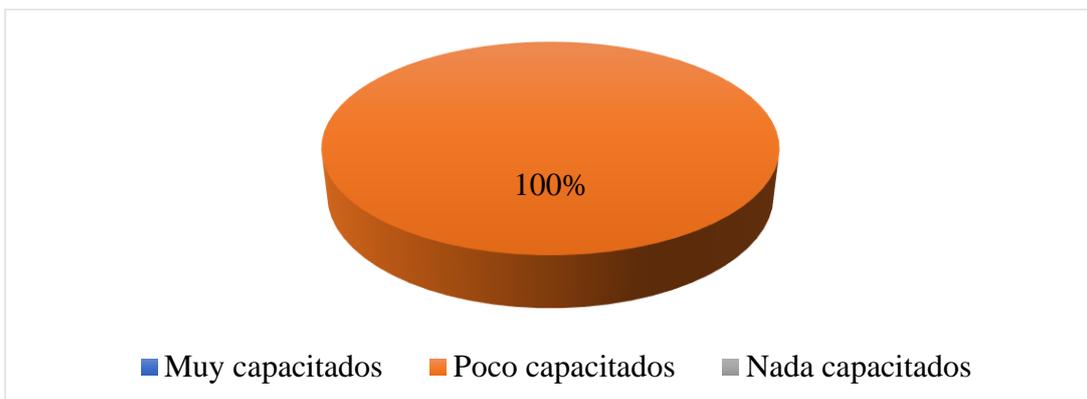


Figura 15 Capacitación del personal
Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

Abordando el tema de capacitación del personal, se evidencia que los trabajadores se encuentran poco capacitados para ejercer las actividades a ellos encomendados, se evidencia que existe una débil gestión de las capacitaciones siendo importante implementarlas porque permite elevar el nivel de eficiencia de los

colaboradores y así contribuir de mejor manera en la ejecución de las actividades individuales y colectivas.

¿En la institución se realizan asambleas para la aprobación de planes y programas de trabajo, así como para la aprobación de informes económicos?

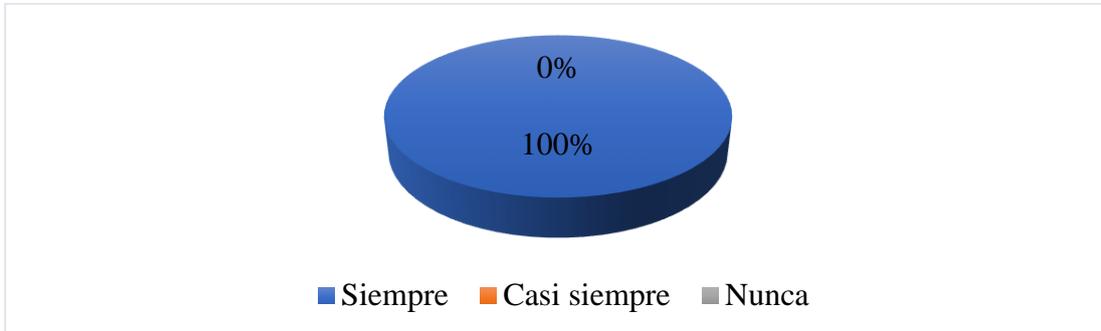


Figura 16 Realización de asambleas para aprobación de programas

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

Como fortaleza se destaca que siempre el sindicato realiza asambleas para la aprobación de planes y programas de trabajo, así como para la aprobación de informes económicos, esto devela que se toma en cuenta el punto de vista de los socios evitando conflicto de intereses para una mejor gestión administrativa y financiera del sindicato.

Tomar en cuenta las sugerencias, puntos de vista, ideas y proyectos por parte de los socios es importante porque se abarca una gama de alternativas que en conjunto son evaluadas previamente para su ejecución, buscando el bienestar de la institución.

¿En el Sindicato de choferes se registra la entrada y salida de los trabajadores mediante?

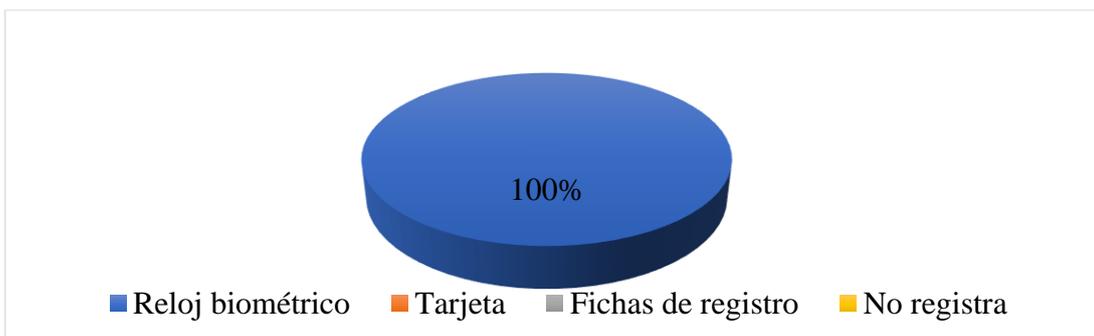


Figura 17 Registro de entrada y salida de trabajadores

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

Para el registro de asistencia y control de entrada y salida en los horarios establecidos, el Sindicato de Chóferes cuenta con un reloj biométrico, este mecanismo de control es eficiente, no se puede alterar la hora de ingreso de forma manual por parte de los trabajadores, tampoco puede otra persona registrar la asistencia que no sea

a de él, de esta manera se evita que existan falsificaciones o faltas y atrasos reiterativos por parte de los colaboradores.

¿El Sindicato de Choferes de Imbabura cuenta con un plan de contingencia para enfrentar posibles riesgos de tipo financiero, operativo y administrativo que se puedan presentar?

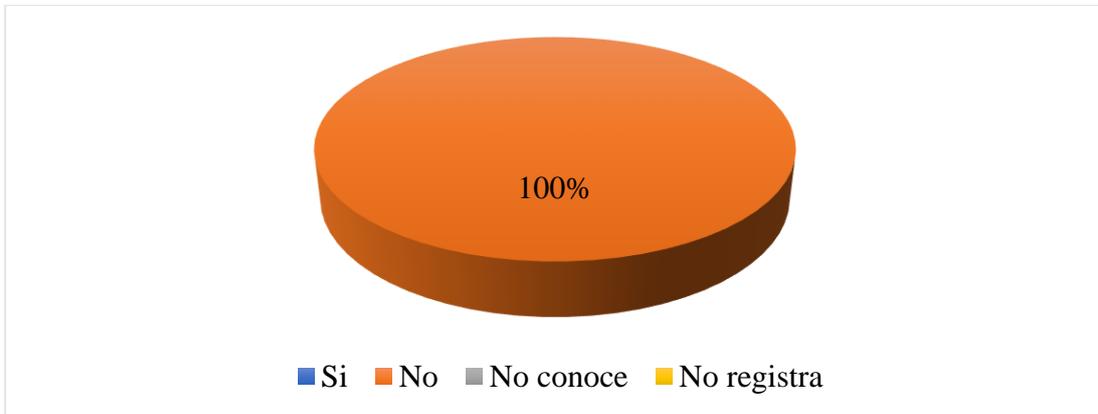


Figura 18 Disponibilidad de plan de contingencias

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

Se detecta debilidades en cuanto a que el Sindicato de Choferes de Imbabura no cuenta con un plan de contingencia para enfrentar posibles riesgos de tipo financiero, operativo y administrativo que se puedan presentar. Es importante contar con un plan de contingencia porque la actividad económica está expuesta a diferentes eventualidades de tipo económico, social, ambiental, político y legal, mismas que al variar pueden afectar la gestión financiera y operativa de la institución.

¿Existe una adecuada administración de los posibles riesgos a los que se enfrenta la institución?

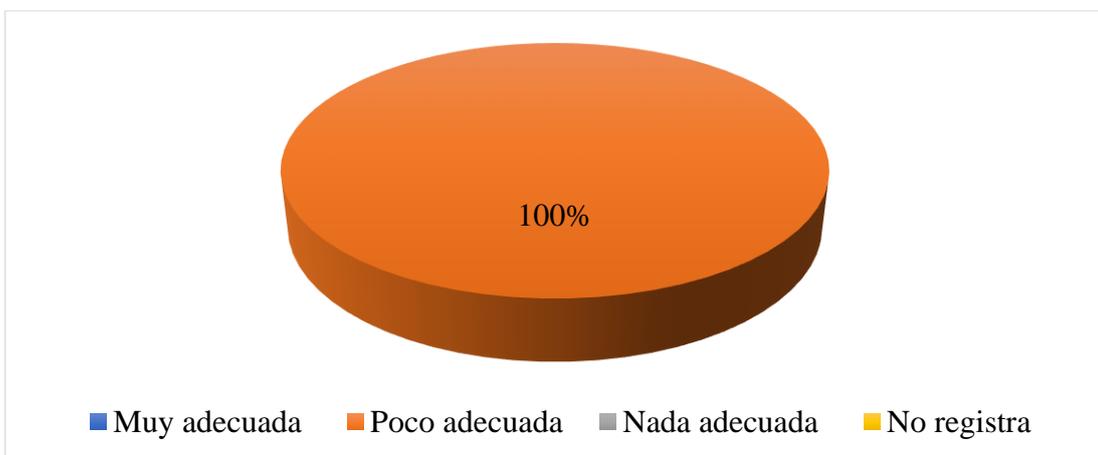


Figura 19 Administración de riesgos

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

En lo referente a la gestión de riesgos, los trabajadores consideran que no existe una adecuada administración de los posibles riesgos a los que se enfrenta la institución,

por lo tanto, hace falta procesos de control interno, evaluación de posibles eventualidades, mejorar los procesos de control y trabajar en temas prospectivos que permitan tomar en cuenta las variaciones de los indicadores económicos y financieros de la empresa, así como de evaluar el comportamiento del entorno.

¿Usted considera que la institución se encuentra expuesta a riesgos administrativos, financieros y operativos?

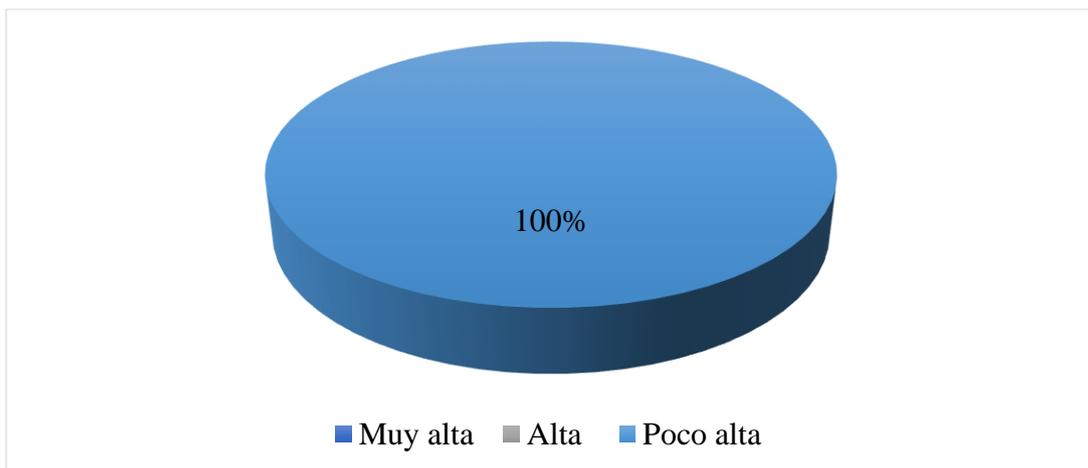


Figura 20 Exposición de riesgos

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

Los trabajadores consideran que la institución se encuentra expuesta a riesgos administrativos, financieros y operativos, esto porque carecen de un modelo de gestión de riesgos que permita su detección y control de forma eficiente.

¿En caso de existir riesgo operativo, que nivel de riesgo usted considera?

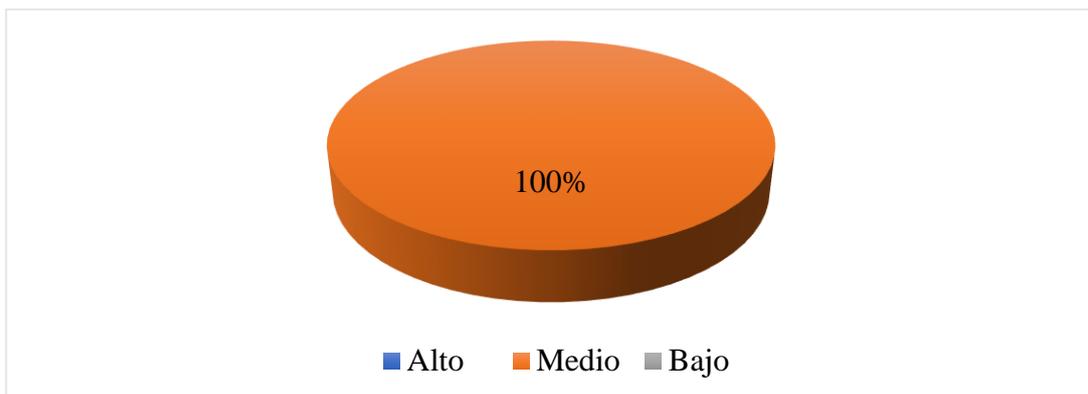


Figura 21 Tipo de riesgo operativo

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

En cuanto a la exposición del riesgo operativo el Sindicato de Choferes de Imbabura tiene una alta probabilidad de incurrir en eventualidades negativas que pueden afectar el normal desarrollo de las actividades, por tanto, es necesario implementar una gestión de control y mitigación para evitar inconvenientes en el corto y mediano plazo.

¿Usted considera que es importante la implementación de un sistema integral de gestión de riesgos en la institución que contribuya a la mejora de la gestión administrativa financiera y operativa?

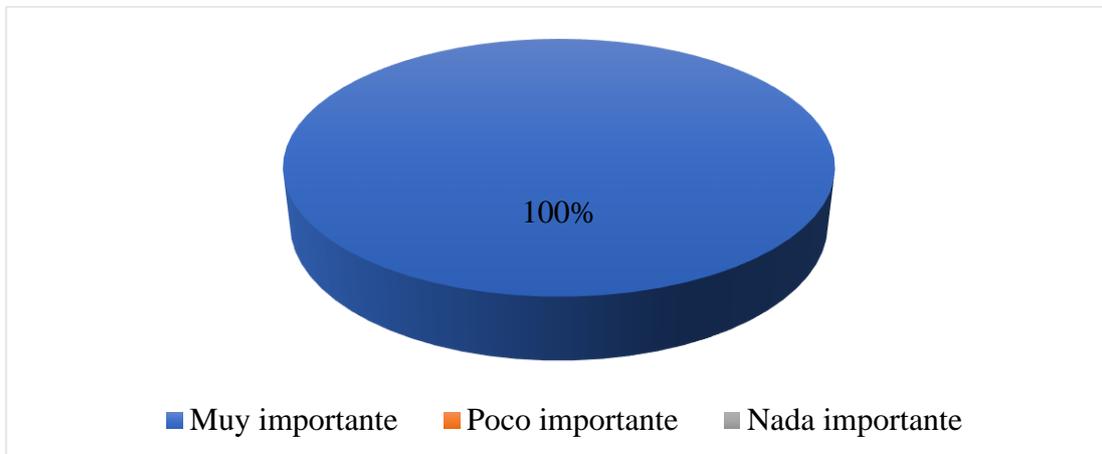


Figura 22 Importancia de la aplicación de sistema integral de riesgos

Fuente: Encuesta a trabajadores del Sindicato de Choferes

Todos los trabajadores consideran que es muy importante la implementación de un sistema integral de gestión de riesgos en la institución que contribuya a la mejora de la gestión administrativa financiera y operativa.

4.4. Análisis de la ficha de observación

Mediante la ficha de observación participante, el investigador pudo dar fe de las condiciones actuales del sindicato de choferes, pudiendo evidenciar la forma de organización vertical, donde el secretario general es la persona encargada de la toma de decisiones.

Hace falta publicar la filosofía empresarial en un lugar visible para que todos los grupos de interés internos y externos puedan conocer del trabajo que realiza el sindicato, además de documentar el proceso administrativo para una mejor ejecución de las actividades.

Además, se evidenció que existe una flota de vehículos en buen estado que son usados por los instructores para la enseñanza de conducción a alumnos debidamente matriculados.

Conclusiones del análisis de resultados

- El Sindicato de Choferes de Imbabura presenta debilidades en cuanto a los aspectos administrativos y financieros, un elevado nivel de riesgo que podría ocasionar alguna dificultad en los aspectos económicos. Carece de un organigrama y orgánico estructural actualizado, en el que estén incluidos todos los miembros de la organización, impidiendo establecer los perfiles y delimitar departamentos. Carece de un manual de funciones limitando la delegación de actividades tomando en cuenta cada cargo y grado de responsabilidad.
- El sindicato no cuenta con un plan estratégico técnicamente elaborado que conduzca a la sostenibilidad.
- En cuanto al tema financiero el sindicato ha mantenido dificultades en la liquidez lo que ha ocasionado problemas a nivel interno y con diferentes proveedores de servicios. Siendo importante abordar temas financieros que permitan observar cuantitativamente la situación actual.
- Se carece de un sistema integral de riesgos que permita evaluar el desarrollo del sindicato y precautele la estabilidad económica y financiera. No se aplica controles internos para detectar anomalías o incumplimientos. El riesgo operativo es medio
- Se destaca que el sindicato tiene en regla los documentos y permisos de funcionamiento, mantiene asegurado el parque vehicular precautelando alguna eventualidad de choque o siniestro de tránsito. Es reconocido en la provincia por ofertar los servicios de enseñanza de conducción.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA

El sistema integral de gestión de riesgos para el Sindicato de Choferes Profesionales de la provincia de Imbabura, está estructurado en base a seis elementos: control interno para detectar el nivel de riesgo y confianza, organigrama funcional, manual de funciones, flujograma de actividades, filosofía empresarial y aspectos financieros.

Estructura de la propuesta

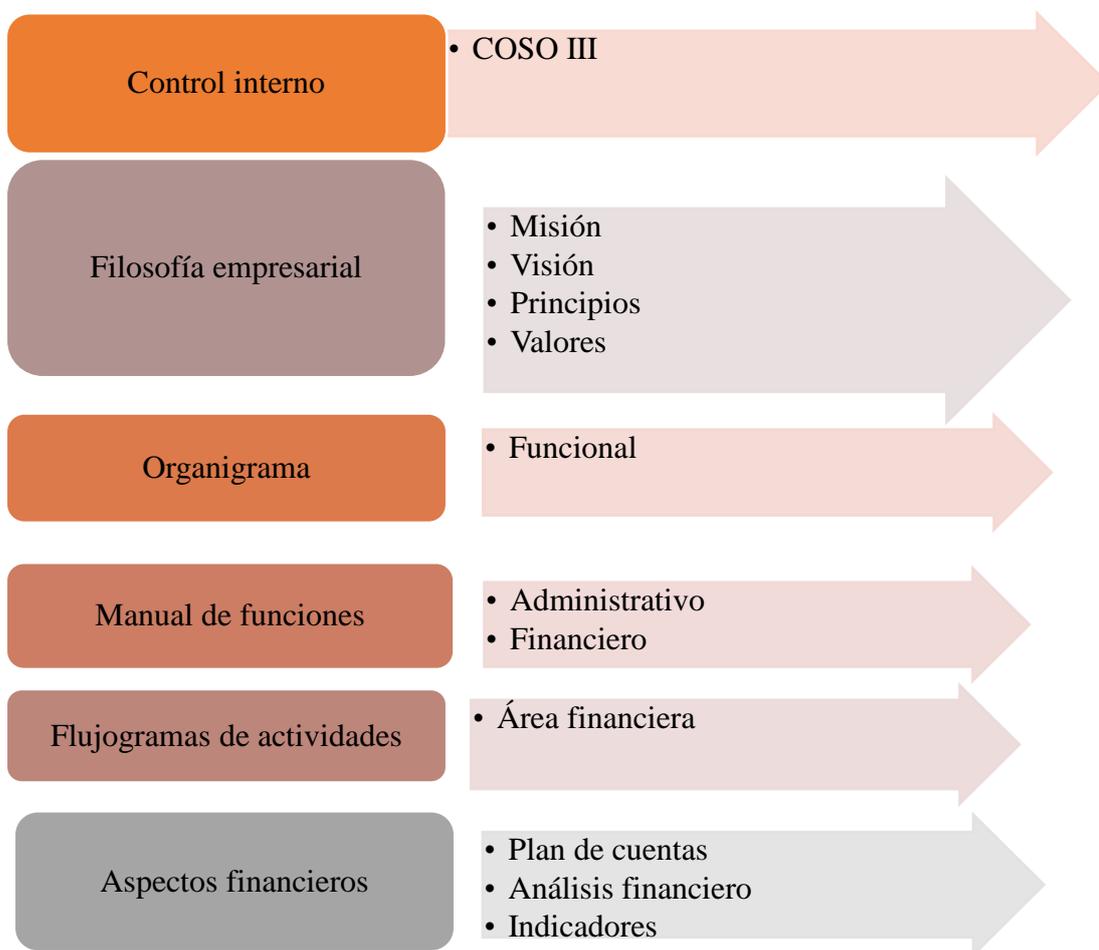


Gráfico 1 Estructura de la propuesta

Fuente: Adaptado de (Martínez & Blanco, 2017)

Tema:

Diseño de un sistema integral de gestión de riesgos para el Sindicato de Choferes profesionales de Imbabura.

1.1. Objetivo de la propuesta

Proponer la aplicación de los diferentes procesos de un sistema integral de gestión de riesgos para la detección oportuna de los posibles riesgos a los que está expuesto el Sindicato de Choferes Profesionales.

1.2. Organización empresarial

La institución se encuentra regulada y controlada por los respectivos organismos de control quienes se encargan de regular y vigilar el cumplimiento de las disposiciones y requisitos para el funcionamiento, también la base legal quien permite el desarrollo de las actividades manteniendo el orden y reglamentos.

1.3. Objetivos del sistema de gestión de riesgos

1.3.1. General

Contribuir al cumplimiento de la filosofía empresarial del Sindicato de Choferes Profesionales, mediante la identificación, prevención y administración de los riesgos.

1.3.2. Específicos

- Realizar un control interno en base a los cinco componentes de control de COSO III.
 - Analizar el modelo de funcionamiento organizacional para su comprensión, corrección y generación de posibles soluciones.
 - Identificar los riesgos a los que está expuesto el Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura.
 - Implementar alternativas oportunas para la mitigación de los riesgos identificados, procurando la protección de los recursos de la entidad.

1.4. Principios

El sistema de gestión de riesgos debe fortalecer la gestión integral del Sindicato de Choferes Profesionales permitiendo su liderazgo en el desarrollo y formación tanto local como regional.

Las fuentes que proporcionan la información para el proceso del riesgo deben demostrar y permitir comprobar la realidad de la entidad, por medio de indicadores y sistemas de calidad se debe garantizar la fiabilidad de la información.

El sistema se diseña de forma flexible permitiendo modificaciones de acuerdo a las necesidades que se presenten en la entidad para que siempre este actualizado y brinde eficacia a través del tiempo. Este sistema debe ser considerado una fuente de

información que le permita tomar decisiones adecuadas y oportunas para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

1.5. Responsables

Los responsables del manejo del sistema serán el secretario general y los distintos departamentos de la entidad, quienes tendrán por funciones las siguientes:

- Definir políticas de administración de riesgos
- Comprometerse con la implementación y monitoreo del sistema
- Desarrollar políticas para el tratamiento de los riesgos
- Destinar los recursos necesarios para la administración de los riesgos
- Analizar los riesgos identificados.
- Conocer el proceso de la administración del riesgo para tratar de minimizarlo y que por ende su impacto no sea significativo.
- Trabajar con los responsables de los respectivos departamentos para determinar directrices que permitan una mejor administración del riesgo.
- Capacitar a todos los equipos de trabajo en la gestión del riesgo y su efectiva administración

1.5.1. Del líder y equipos de trabajo

Identificar los posibles riesgos que puedan afectar el desarrollo de actividades y el cumplimiento de objetivos propuestos.

Identificar e implementar medidas correctivas y oportunas con el fin de evitar que el riesgo se materialice.

Todos los integrantes del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura deben realizar y mantener esfuerzos conjuntos con respecto a la administración del riesgo.

Es así que todo el equipo de trabajo del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura debe ejercer una responsable y adecuada administración del riesgo, manteniendo siempre la relación existente con los sistemas que manejan todo en beneficio y desarrollo de la institución.

Aplicación

Para el diseño del sistema integral de gestión de riesgos se tomará como referencia los criterios financieros, operacionales y legales.

5.1. Análisis de control interno

A continuación, se presenta el cuestionario de control interno el mismo que fue aplicado al secretario general y contadora del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura, develando los siguientes resultados.

El resultado de los componentes de control interno muestra que: en actividades de control se obtiene un resultado de 8.83, evaluación del riesgo 13.85, actividades de control 8, información y comunicación 12, monitoreo 12.85, como se detalla a continuación.

Tabla 2. Cuestionario de control interno

| 1 | ACTIVIDADES DE CONTROL (25) PROCESOS ADMINISTRATIVOS | | RESPUESTAS | 8.83 | |
|-----|--|--------------------|------------|--------------|-------------|
| | | | | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| 1.1 | El Sindicato de choferes cuenta con aspectos filosóficos como: Misión, Visión, Principios, Valores y Políticas | Mucho | x | 10 | 10 |
| | | Poco | | | 5 |
| | | Nada | | | 0 |
| 1.2 | El Sindicato de Choferes mantiene un orgánico jerárquico institucional actualizado | Si | | | 10 |
| | | No | x | 0 | 0 |
| 1.3 | El sindicato de Choferes cuenta con un manual de funciones definidas por cada departamento. | Si | | | 10 |
| | | No | x | 0 | 0 |
| 1.4 | El sindicato de Choferes cuenta con un organigrama estructural actualizado. | Actualizado | | | 10 |
| | | No actualizado | x | 5 | 5 |
| | | No tiene | | | 0 |
| 1.5 | Los objetivos del departamento presentan claridad en su interpretación | Muy claros | x | 10 | 10 |
| | | Poco claros | | | 5 |
| | | Nada claros | | | 0 |
| 1.6 | ¿En el Sindicato de chóferes se registra la entrada y salida de los trabajadores mediante? | No se registra | | | 0 |
| | | Tarjetas | | | 8 |
| | | Reloj Biométrico | x | 10 | 10 |
| | | Fichas de registro | | | 6 |
| 1.7 | ¿Existe un plan estratégico institucional? | Si | | | 10 |
| | | No | x | 0 | 0 |
| 1.8 | ¿El plan estratégico elaborado en la institución contribuye en el cumplimiento de los objetivos Institucionales? | Si | | | 10 |
| | | No | x | 0 | 0 |

| | | | | | |
|--------------|--|------------------------|---|-----------|------------|
| 1.9 | ¿Las políticas organizacionales que deben ser cumplidas en la institución son? | Claros | x | | 10 |
| | | Ambiguos | | | 5 |
| | | No existen | | | 0 |
| 1.1 | ¿La Institución cuenta con reglamentos internos documentados? | Si | x | 10 | 10 |
| | | No | | | 0 |
| 1.11 | ¿Cómo califica la gestión administrativa que se lleva a cabo en la institución? | Muy Buena | | | 10 |
| | | Buena | x | 5 | 5 |
| | | Mala | | | 0 |
| 1.12 | ¿En la institución se han identificado problemas administrativos- financieros y que han generado conflictos internos, tales como? | Solvencia | x | 0 | 0 |
| | | Corrupción | | 0 | 0 |
| | | Conflicto de intereses | x | 0 | 0 |
| | | Desorganización | x | 0 | 0 |
| | | No existen | | | 10 |
| 1.13 | ¿La institución maneja procesos de contratación de personal? | Si | x | 10 | 10 |
| | | No | | | 0 |
| 1.14 | ¿La institución proporciona a sus trabajadores capacitaciones en temas administrativos, financieros, sociales, etc. Que les permita un mejor desempeño de sus funciones, ¿cada que tiempo? | Anual | x | 5 | 5 |
| | | Mensual | | | 10 |
| | | No se realiza | | | 0 |
| Total | | | | 65 | 184 |

| EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS (25) | | | 13.85 | | |
|--------------------------------|--|------------|--------------|-------------|----|
| 2 | FINANCIERA | RESPUESTAS | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN | |
| 2.1 | ¿El área financiera de la institución maneja procesos contables, tributarios y financieros para el desempeño de sus actividades? | Claros | x | 10 | 10 |
| | | Ambiguos | | | 5 |
| | | No existen | | | 0 |
| 2.2 | ¿Los procesos contables, tributarios y financieros se encuentran debidamente documentados? | Si | x | 10 | 10 |
| | | No | | | 0 |
| 2.3 | ¿La institución cuenta con un sistema contable para el manejo y control de las actividades y movimientos económico financieras? | Si | x | 10 | 10 |
| | | No | | | 0 |
| 2.4 | ¿El/la contadora de la institución elabora los respectivos estados | Si | x | 10 | 10 |

| | | | | | |
|------|---|---------------------|---|----|----|
| | financieros bajo las normas de contabilidad NIIFS O NEC establecidas para las instituciones privadas? | No | | | 0 |
| 2.5 | ¿El/la contadora de la institución realiza arqueos de caja a la persona encargada del manejo del dinero, los arqueos se realizan? | Con tiempo asignado | | | 5 |
| | | Inesperados | x | 10 | 10 |
| | | No se realizan | | | 0 |
| 2.6 | ¿Cada que tiempo el/la contadora de la institución realiza las conciliaciones bancarias? | Semanal | | | 10 |
| | | Mensual | x | 8 | 8 |
| | | semestral | | | 6 |
| | | Anual | | | 4 |
| | | No realiza | | | 0 |
| 2.7 | ¿La institución cuenta con un control y procedimiento específico para el manejo de fondos de caja chica? | Si | x | 10 | 10 |
| | | No | | | 0 |
| 2.8 | ¿Los depósitos y retiros de dinero son efectuados mediante documentados legales que respalden estas transacciones? | Si | x | 10 | 10 |
| | | No | | | 0 |
| 2.9 | ¿La institución cumple con los procesos y obligaciones tributarias en los tiempos establecidos para evitar notificaciones o glosas por parte del ente rector? | Siempre | x | 10 | 10 |
| | | Casi siempre | | | 5 |
| | | No cumple | | | 0 |
| 2.1 | ¿El sindicato de chóferes trabaja bajo presupuesto? ¿Y este es elaborado? | Mensualmente | | | 0 |
| | | Anualmente | x | 10 | 10 |
| 2.11 | ¿Previo el compromiso se verifica la disponibilidad de recursos en la partida correspondiente para proceder a la asignación? | Si | x | 10 | 10 |
| | | No | | | 0 |
| 2.12 | ¿Se mantiene el control de bienes de larga duración y aquellos sujetos a control administrativo para su correspondiente registro y salvaguardia? | Siempre | x | 10 | 10 |
| | | Casi siempre | | | 5 |
| | | Nunca | | | 0 |
| 2.13 | ¿La institución maneja un sistema integral de gestión de riesgos que le permita identificar posibles riesgos a los que está expuesta la institución? | Siempre | | | 10 |
| | | Casi siempre | | | 5 |
| | | Nunca | x | 0 | 0 |
| 2.14 | ¿Existen procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los | Si | | | 10 |
| | | No | x | 0 | 0 |

objetivos de la Dirección Financiera?

| | | | | | |
|--------------|---|--------------|---|------------|------------|
| 2.15 | ¿Existe normativa, procedimientos para el archivo, conservación tanto del archivo físico y digital? | Si | | | 10 |
| | | No | x | 0 | 0 |
| 2.16 | ¿La Dirección Financiera mantiene un archivo que permita la conservación y custodia de la documentación financiera por el tiempo fijado por las disposiciones legales | Si | x | 10 | 10 |
| | | No | | | 0 |
| 2.17 | ¿Se verifica que cada cobro esté acompañado de una factura, mismas que se encuentren en orden cronológico y secuencial? | Si | x | 10 | 10 |
| | | No | | | 0 |
| 2.18 | ¿La institución maneja un sistema integral de gestión de riesgos que le permita identificar posibles riesgos a los que está expuesta la institución? | Siempre | | | 10 |
| | | Casi siempre | | | 5 |
| | | Nunca | x | 0 | 0 |
| 2.19 | ¿La institución está preparada para enfrentar posible riesgo de ocurrencia de pérdidas financieras, ya sean por insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología o factores externos imprevistos? | Mucho | | | 10 |
| | | Poco | | | 5 |
| | | Nada | x | 0 | 0 |
| 2.2 | ¿En caso de existir riesgo operativo, que nivel de riesgo usted considera? | Alto | | | 0 |
| | | Medio | x | 5 | 5 |
| | | Bajo | | | 10 |
| Total | | | | 143 | 258 |

| ACTIVIDADES DE CONTROL (20) | | 8 | |
|-----------------------------|---|--------------|--------------------------|
| 3 | DIRECCIÓN - ACTIVIDADES Y PROCESOS | RESPUESTAS | |
| | | | CALIFICACIÓN PONDERACIÓN |
| 3.1 | ¿Se han identificado duplicación de funciones o cuellos de botella que generan desperdicio de recurso humano? | Si | x 0 0 |
| | | No | 10 |
| 3.2 | ¿La máxima autoridad del Sindicato de chóferes dispone a los responsables de cada departamento que se realice una evaluación del cumplimiento de objetivos? | Siempre | x 10 10 |
| | | Casi Siempre | 5 |
| | | Nunca | 0 |
| 3.4 | | Si | 10 |

| | | | | | |
|--------------|---|--------------|---|-----------|-----------|
| | ¿Existen procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos de la Dirección Financiera? | No | x | 0 | 0 |
| 3.5 | ¿Se han definido procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de procesos y control de las operaciones administrativas y financieras? | Siempre | x | 10 | 10 |
| | | Casi Siempre | | | 5 |
| | | Nunca | | | 0 |
| Total | | | | 20 | 50 |

| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (componente) (15) | | 12 | | | |
|---|--|--------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| 4 | DIRECCIÓN - PRESUPUESTO | | RESPUESTAS | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| 4.1 | ¿El sindicato de choferes trabaja bajo presupuesto? | Si | x | 10 | 10 |
| | ¿Y este es elaborado respectivamente? | No | | 0 | 0 |
| 4.2 | ¿Se mantiene el control de bienes de larga duración y aquellos sujetos a control administrativo para su correspondiente registro y salvaguardia? | Siempre | x | 10 | 10 |
| | | Casi Siempre | | | 5 |
| | | Nunca | | | 0 |
| Total | | | | 20 | 25 |

| 5 MONITOREO (componente) (15) | | 12.85 | | | |
|--------------------------------------|---|----------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| | | | RESPUESTAS | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| 5.1 | ¿La máxima autoridad de la institución revisa y realiza un seguimiento a los informes financieros presentados por el/ la contadora? | Mensualmente | x | 10 | 10 |
| | | Semestralmente | | | 5 |
| | | Anualmente | | | 0 |
| 5.2 | ¿La máxima autoridad realiza el respectivo seguimiento a las actividades que se realizan en el área financiera de la institución? | Mensualmente | x | 10 | 10 |
| | | Anualmente | | | 0 |
| 5.3 | ¿La máxima autoridad realiza el seguimiento permanente de proyectos, programas y actividades establecidos en el presupuesto? | Si | x | 10 | 10 |
| | | No | | | 0 |
| Total | | | | 30 | 35 |

5.1.1. Valoración del control interno

La calificación aplicada a cada uno de las respuestas depende el tipo de pregunta, así en la de tipo 1 existen cuatro alternativas, empezando con una valoración de 0 en aquel indicador que no cuenta el sindicato, 6 si es que lo tiene, pero no se encuentra actualizado, 8 al encontrar socializado y 10 cuando cuenta con el recurso socializado y actualizado. En las preguntas de tipo 2 la calificación es de 0 si no tiene el recurso y 10 en caso de poseer.

Las preguntas de tipo 3 tienen una escala de nunca con una calificación de 0, casi siempre 5 y siempre 10. De esta manera se muestra las calificaciones dependiendo el componente, la pregunta realizada para evaluar la disponibilidad del indicador.

Tabla 3 Calificación preguntas de control interno

| Tipo | Respuesta | Puntaje |
|-------------|---------------------------------------|----------------|
| 1 | Si, socializados y actualizados | 10 |
| | Si, socializados | 8 |
| | Sí, socializados pero desactualizados | 6 |
| | No tiene | 0 |
| 2 | SÍ | 10 |
| | NO | 0 |
| 3 | Siempre | 10 |
| | Casi siempre | 5 |
| | Nunca | 0 |
| 4 | Todos los departamentos | 10 |
| | Algunos departamentos | 5 |
| | Ninguno | 0 |
| 5 | Muy adecuado | 10 |
| | Adecuada | 8 |
| | Poco adecuada | 5 |
| | No es adecuada | 0 |
| 6 | Mensual | 10 |
| | Semestral | 8 |
| | Anual | 5 |
| | No registra | 0 |

| | | |
|-----------|-------------|----|
| | Diarios | 10 |
| 7 | Semanal | 7 |
| | No registra | 0 |
| | Diario | 10 |
| 8 | Semanal | 5 |
| | Mensual | 0 |
| | Semanal | 10 |
| 9 | Mensual | 8 |
| | No registra | 5 |
| | Semestral | 10 |
| | Anual | 5 |
| 10 | No realiza | 0 |

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE IMBABURA

NIVEL DE CONFIANZA Y EVALUACION DE RIESGOS

Para realizar los respectivos cálculos se toma como referencia la tabla de medición expresada en la NIF 31000, a continuación, se presenta los resultados luego de haber realizado y aplicado el cuestionario de control interno en la institución; dicho cuestionario se aplicó al secretario general y a la contadora.

TABLA DE MEDICIÓN

A continuación, se presenta la clasificación cualitativa y cuantitativa del riesgo y confianza del control interno, en donde se indica que existe un nivel de confianza alto al encontrarse un resultado alto que oscila entre 76% al 95%, moderado entre 51% a 75% y bajo del 15 al 50%. Por el contrario, el nivel de riesgo muestra ser moderado y alto al contar con una confianza de entre 15% a 75%.

| Determinación del Nivel de Confianza y Riesgo de Control | | | |
|---|----------------|-----------------|----------------|
| CONFIANZA | BAJA | MODERADA | ALTA |
| | 15%-50% | 51%-75% | 76%-95% |
| RIESGO | ALTO | MODERADO | BAJO |

En la siguiente tabla se presenta el nivel de riesgo y confianza basados en una ponderación total inicial, así en el ambiente de control la ponderación fue de 25 pero el resultado arrojó 8.83 teniendo un nivel de confianza bajo y riesgo moderado. De esta manera se procede por cada uno de los componentes para luego sumar el total de la ponderación por componente y la calificación total.

Tabla 4. Análisis del riesgo y confianza

| COMPONENTES | Ponderación Total | Calificación Total | Nivel de confianza | Nivel de riesgo |
|---|-------------------|--------------------|--------------------|-----------------|
| AMBIENTE DE CONTROL (Componente) | 25 | 8.83 | 35.32 | 64.68 |
| EVALUACIÓN DE RIESGOS (Componente) | 25 | 13.86 | 55.44 | 44.56 |
| ACTIVIDADES DE CONTROL (Componente) | 20 | 8 | 40 | 60 |
| INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (Componente) | 15 | 12 | 80 | 20 |
| ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN (Componente) | 15 | 12.86 | 85.73 | 14.26 |
| TOTALES | 100 | 55.55 | | |
| NIVEL DE CONFIANZA | 55.55 | | | |
| NIVEL DE RIESGO | 44.45 | | | |

5.1.2. Cálculo del nivel de confianza y nivel de riesgo

El nivel de confianza muestra la estabilidad del sindicato por el cumplimiento de cada uno de los componentes y subcomponentes, el resultado fue obtenido dividiendo el resultado de la calificación total para la ponderación total.

- **Nivel de confianza:**

(Calificación total*100)/Ponderación total

- **Nivel de riesgo:**

100- Nivel de confianza

El nivel de riesgo se obtuvo restando 100 menos el nivel de confianza.

$$\text{Nivel de confianza} = (CT*100)/PT=(55.55*100)/100 = 55.55$$

$$\text{Nivel de riesgo} = 100-NC = 100-55.55 = 44.45$$

Análisis

A continuación, se presenta el análisis del cuestionario de control interno aplicado al secretario general y la Contadora del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura, identificando el nivel de riesgo y confianza del área administrativa y financiera que presenta la institución.

Con la aplicación de los cuestionarios referentes al cumplimiento de los componentes del control interno se determinó que el nivel de cumplimiento del Sindicato de Chóferes de Imbabura se devela una confianza del 55.55 % encontrándose en el rango correspondiente al 51%- 75% MODERADA, convirtiéndose en una zona de OPORTUNIDAD, la cual indica que la institución está en la capacidad de implementar controles, estrategias y actividades de mejora que le permitan cumplir de manera adecuada y oportuna los objetivos institucionales y faciliten un crecimiento y posicionamiento en la localidad brindando servicios de calidad. También se determina que la institución presenta un nivel de riesgo del 44.45% encontrándose en el rango del 15%-50% ALTO identificada como una situación de debilidad; las falencias identificadas se presentan en la gestión administrativa debido a factores los cuales pueden ser corregidos y mejorados a tiempo, entre ellos se menciona la carencia de un plan estratégico, la desorganización en los procesos y actividades, no disponer de un sistema integral de riesgo que permita mitigar los posibles eventos a los que se encuentra expuesta la organización, carecer de un manual de funciones definidas que muchas veces genera desperdicio de recursos y la falta de cumplimiento de ciertas responsabilidades por parte del personal ha ocasionado que la institución presente un riesgo alto, sin embargo tiene la posibilidad de corrección y mejora para el desarrollo de sus actividades que le permitan ser una organización productiva y eficiente en el servicio de formación y capacitación de choferes profesionales.

5.1.3. Resultado de los componentes de control interno

A continuación, se muestran los resultados globales del control interno aplicado, las calificaciones óptimas son de 25 puntos en el componente de ambiente de control y en el componente evaluación de riesgos, 20 puntos en el componente de actividades de control y 15 puntos en el componente de información y comunicación y en el componente de supervisión y monitoreo esto suma un total de 100 puntos, develándose lo siguiente:

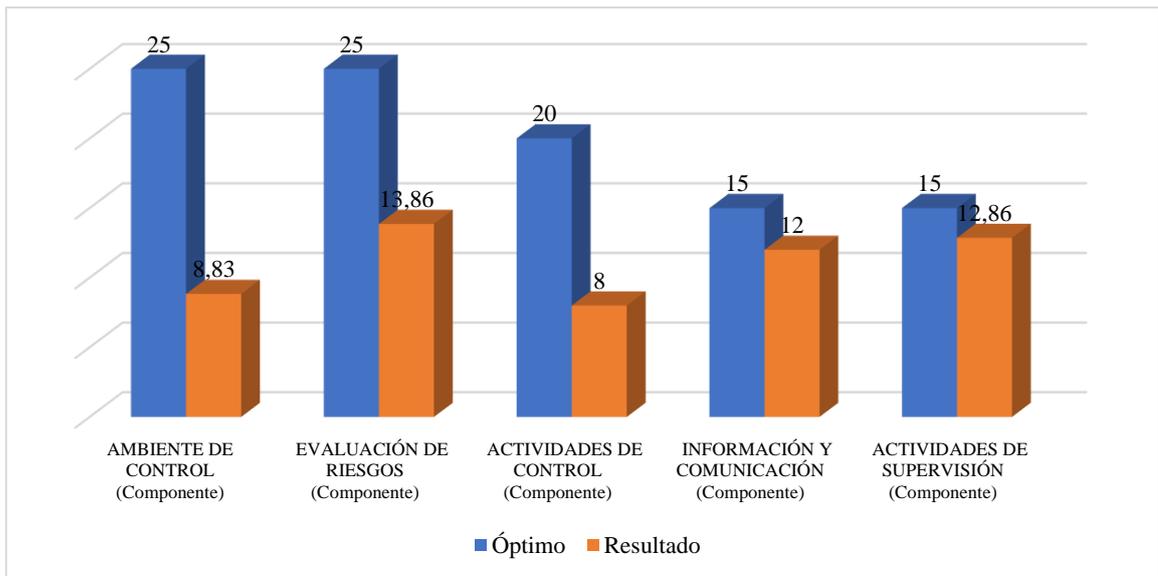


Gráfico 2 Resultado de componentes de control interno

El ambiente de control muestra un resultado de 8.83 sobre 25, evaluación del riesgo 13.86 sobre 25, actividades de control 8 sobre 20 puntos, información y comunicación un valor de 12 y el último componente de supervisión y monitoreo 12.86 sobre 15 puntos.

Los componentes que más debilidad presentan son el ambiente de control al lograr solo el 35.32% y las actividades de control con un 40%, estos valores están por debajo de la mitad de lo requerido.

5.2.Filosofía institucional

La dirección está a cargo de choferes profesionales que han demostrado su responsabilidad y compromiso con la institución manteniendo presente la misión y visión institucional.

Misión

El Sindicato de Choferes de Imbabura es una institución identificada con el compromiso de capacitar, orientar y defender los intereses de la clase del volante. Formar con responsabilidad el futuro del conductor profesional, propendiendo a una educación sindical y clasista, orientada hacia el progreso institucional bajo el lema de:

Visión

En los próximos 5 años ser una institución sindical acreditada y organizada de referente para los sindicatos de choferes del país, integrada por socios orgullosos de su gremio, con formación en relaciones humanas, respetuosos de sus usuarios y de las leyes que rigen la sociedad y el tránsito en el país

Objetivo

Ofrecer beneficios sociales a través de la solidaridad, responsabilidad y respeto a todos los socios sindicalizados, para contribuir en el desarrollo de la ciudadana.

Valores

La transparencia y honestidad en la Institución la han hecho merecedora de grandes reconocimientos, ya que sus principios y valores se basan en la formación de una nueva sociedad dispuesta al cambio.

Principios

- **Ser Humano:** comprometido con las necesidades de la sociedad y el entorno.
- **Transparencia:** información clara, comparable.
- **Eficiencia:** optimización de los recursos.
- **Eficacia:** Realizar las actividades en el tiempo justo.

Valores

Para el cumplimiento de la misión y visión, la institución reflejando su esencia e identidad conserva los siguientes valores

Valores

- **Respeto:** el sindicato respeta al ser humano y la vida.
- **Responsabilidad:** es consciente de las repercusiones humanas en la sociedad y el ambiente.
- **Honestidad:** La actuación es transparente y siempre se habla con la verdad.
- **Solidaridad:** comprometidos con las necesidades de la comunidad.
- **Disciplina:** el sindicato mantiene el orden y respeto en todos los niveles.
- **Lealtad:** leales con los principios y valores institucionales.

Caracterización de la institución objeto de estudio

Siendo el año 1950 cuando apenas era el Comité de Choferes de Imbabura estando al frente de esta organización los señores Víctor Castro asumiendo el cargo de presidente y el señor Ernesto Cifuentes como secretario; es en este año deciden unirse al Sindicato de Chóferes Profesionales de Imbabura.

Al pasar 2 años de estar vinculados al Sindicato, el sector del transporte en Imbabura toma fuerza y crece considerablemente por su incremento de la flota vehicular razón por la cual los choferes deciden asociarse para defender sus propios intereses y velar por sus ideales a través de su propio sindicato.

Un 27 de agosto de 1952 se constituye el Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura se establece como una institución autónoma con personería jurídica y permiso de operación según el acuerdo ministerial N0. 4522 en ese entonces el Ministerio de Previsión Social y Trabajo que en la actualidad se lo conoce como Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES).

Al pasar el tiempo el Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura empieza la consecución de sus obras destacando entre las principales la creación de la Escuela de Capacitación de Choferes Profesionales de Imbabura, la escuela de niños Víctor Alejandro Jaramillo, como una obra necesaria y que iría en beneficio de sus propios socios es la sala de velaciones, también se construyó el salón de recepciones, y la estación de carga de combustible, entre otras. Esto se realizó con el afán de generar el ingreso de recursos económicos que sustenten el desarrollo y mantenimiento de la institución.

El Sindicato de Choferes Profesionales es una entidad privada la cual tiene como finalidad el otorgamiento de licencias de conducción de tipo profesional, ofreciendo una formación integral a sus alumnos.

Razón Social

El Sindicato de Choferes de Imbabura se encuentra ubicado en la provincia de Imbabura, cantón Otavalo, específicamente en la Cdla Imbaya - Miguel de Jijón y Leon - Via a Selva Alegre.

5.3. Organigrama Estructural

A continuación, se presenta el organigrama estructural del Sindicato de Choferes Profesionales con sus respectivos departamentos y áreas

Organigrama estructural del Sindicato de Profesionales de Imbabura

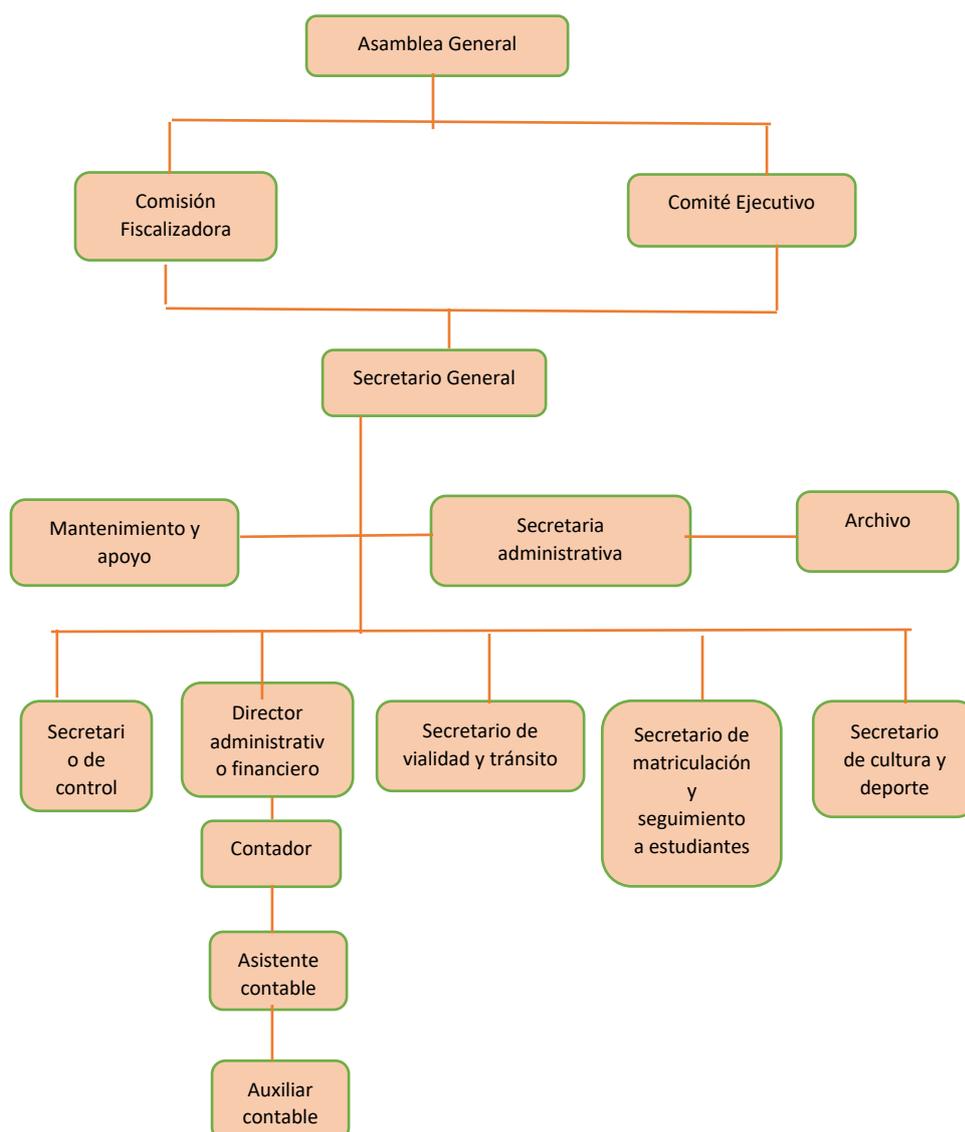


Gráfico 3 Organigrama estructural del Sindicato de Profesionales de Imbabura

Fuente: Adaptado de Sindicato Provincial de Choferes Profesionales de Imbabura (2019)

Organigrama funcional del Sindicato de Profesionales de Imbabura



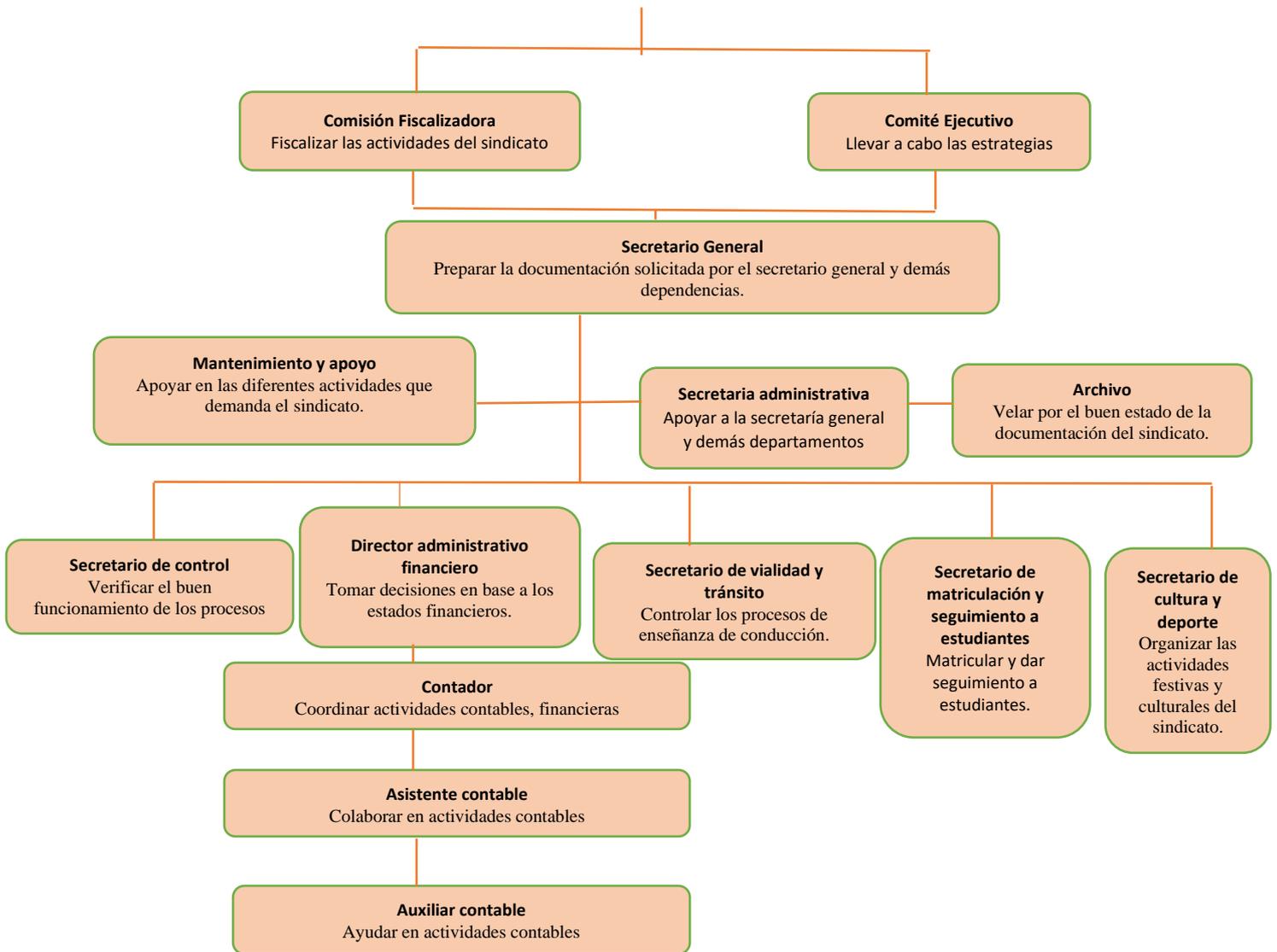


Figura 23 Organigrama estructural del Sindicato de Profesionales de Imbabura

Fuente: Adaptado de Sindicato Provincial de Choferes Profesionales de Imbabura (2019)

5.4. Manual de funciones

A continuación, se presentan los manuales de funciones de los principales colaboradores del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura.

Tabla 5 Manual de funciones del secretario general

| SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE IMBABURA | | MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO | |
|--|--------------------|--|----------------|
|  | | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | Secretario General | ÁREA: | Administrativo |
| CÓDIGO: | 2 | NIVEL DEL CARGO: | Administrativo |
| NATURALEZA DEL CAGO | | | |
| Representar legal, judicial y extrajudicialmente al Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura y responsabilizarse por la administración de la institución. | | | |
| REPORTA A: | Asamblea General | SUPERVISA A: | |
| Ninguno | | <ul style="list-style-type: none"> • Secretario Administrativo • Contador • Secretario de Finanzas • Director Administrativo de la escuela de conducción | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | |
| Asistir en representación del Sindicato a todos los actos oficiales y extraoficiales de la institución | | | |
| Legalizar con su firma los documentos como planillas de pago, comprobantes, contratos, carnets, actas, convocatorias, cheques, etc. | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General y las disposiciones del reglamento y estatutos. • Convocar a reuniones de Asambleas Generales • Defender pública y documentadamente los intereses y el nombre del Sindicato de Choferes Profesionales • Instalar y presidir las reuniones de Asamblea General • Acatar disposiciones emergentes resueltas en Asamblea General • Realizar gastos de acuerdo a informes emitidos por el secretario de Finanzas • Desempeñar el cargo de director Administrativo de la Escuela de Capacitación Profesional, efectuar supervisiones y demostrar responsabilidad en su funcionamiento • Legalizar nombramientos de empleados, incluyendo los docentes de la escuela de capacitación • Exigir el cumplimiento de todas las actividades y responsabilidades asignadas a la asamblea general y a todos los empleados cumplir con las responsabilidades asignadas | | | |

| | | |
|--|-------------------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con sus funciones administrativas en la oficina asignada en el horario establecido, durante días hábiles sujetándose al horario establecido en el Reglamento Interno de la Institución. • Atender los asuntos que no se encuentran establecidos en los estatutos, y reglamentos • Aplicar sanciones a empleados y colaboradores según lo descrito en los estatutos de la institución | | |
| PERFIL REQUERIDO | | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | CONOCIMIENTO |
| Definir políticas exigir el cumplimiento de todas las actividades y responsabilidades asignadas a la asamblea general y a todos los empleados. | | Administración Planificación estratégica Presupuestos Talento Humano Dirección empresarial |
| Establecer políticas administrativas, financieras, de talento humano, y de servicios, que ofrece el Sindicato | | Administración Planificación estratégica Presupuestos Talento Humano Dirección empresarial |
| Planificar y supervisar el cumplimiento de proyectos asignando los respectivos recursos para el cumplimiento de objetivos institucionales | | Administración Planificación estratégica Presupuestos Talento Humano Dirección empresarial |
| | | |
| Proponer y desarrollar planes de competitividad y posicionamiento de la institución a nivel local y regional | | Administración Planificación estratégica Presupuestos Talento Humano Dirección empresarial |
| INSTRUCCIÓN FORMAL | | |
| Tercer Nivel | Estudios Universitarios | TÍTULO |
| Cuarto Nivel | Post Grado Maestrías, etc. | |
| | | Economía Contabilidad y Auditoría Administración de Empresas Maestría en Gestión Gestión del Talento Humano Dirección estratégica etc. |
| Elaborado por: Mauricio Flores | Aprobado por: | Recibido por: |
| Fecha: 25 octubre 2021 | | |

Tabla 6 Manual de funciones personal de mantenimiento y apoyo

| SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE IMBABURA | | | MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO |
|---|-------------------------|-------------------------|---|
|  | | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | Mantenimiento y apoyo | ÁREA: | Administrativo |
| CÓDIGO: | 2 | NIVEL DEL CARGO: | Administrativo |
| NATURALEZA DEL CAGO | | | |
| Apoyar en las diferentes actividades que demanda el sindicato. | | | |
| REPORTA A: | Secretario general | SUPERVISA A: | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | |
| Revisar la propiedad planta y equipo que se encuentre en buen estado. | | | |
| Controlar el funcionamiento de los equipos. | | | |
| Supervisar el estado legal de los vehículos. | | | |
| INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Tercer Nivel | Estudios Universitarios | | TÍTULO |
| | | | Ing. en sistemas, administración o afines |
| Elaborado por: | Aprobado por: | Recibido por: | |
| Mauricio Flores | | | |
| Fecha: 25 octubre 2021 | | | |

Tabla 7 Manual de funciones de la secretaría administrativa

| SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE IMBABURA | | | MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO |
|--|---------------------------|-------------------------|---------------------------------------|
|  | | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | Secretaria administrativa | ÁREA: | Administrativa |
| CÓDIGO: | 1 | NIVEL DEL CARGO: | Administrativo |
| NATURALEZA DEL CAGO | | | |
| Preparar la documentación solicitada por el secretario general y demás dependencias. | | | |
| REPORTA A: | Secretario General | SUPERVISA A: | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Asesorar al secretario general. | | | |

| | | | |
|---|-------------------------|--|--------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Asistir con información al secretario general. • Presidir las reuniones del sindicato. • Velar por las juntas o comités del sindicato. • Gestionar la agenda de los directivos y secretario general. • Mantener una vigilancia de la documentación. • Cumplimiento de funciones emitidas por el secretario general del Sindicato | | | |
| PERFIL REQUERIDO | | | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | CONOCIMIENTO | |
| Manejo de la agenda e información de la secretaria general y la asamblea general. | | | |
| Preparar documentación del sindicato a ser revisada por el secretario general y la asamblea general. | | Manejo de ofimática. Word Excel Herramientas utilitarias. Conocimiento de leyes y normas que rigen al sindicato. | |
| INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Tercer Nivel | Estudios Universitarios | TÍTULO | Lic. En secretaria |
| Elaborado por: | Aprobado por: | Recibido por: | |
| Mauricio Flores | | | |
| Fecha: 25 de octubre de 2021 | | | |

Tabla 8 Manual de funciones personal de archivo

| | | | |
|---|---------------------|--|----------------|
| SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE IMBABURA  | | MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO | |
| NOMBRE DEL CARGO: | Personal de archivo | ÁREA: | Administrativa |
| CÓDIGO: | 1 | NIVEL DEL CARGO: | Administrativo |
| NATURALEZA DEL CAGO | | | |
| Velar por el buen estado de la documentación del sindicato. | | | |
| REPORTA A: | Secretario General | SUPERVISA A: | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Velar por el buen estado de la información. • Brindar información al público. • Verificar la información de las licencias de conducción. • Reportar anomalías o inconsistencias en la información. | | | |

| PERFIL REQUERIDO | | | |
|--|-------------------------|----------------------|---|
| FUNCIONES DEL CARGO | | | CONOCIMIENTO |
| Manejo de la información de los estudiantes y demás certificados existentes en el sindicato. | | | Informática. Archivo Ofimática. Leyes y normas que rigen al sindicato. |
| INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Tercer Nivel | Estudios Universitarios | TÍTULO | Administración Economía Sistemas |
| Elaborado por: | Aprobado por: | Recibido por: | |
| Mauricio Flores | | | |
| Fecha: 25 de octubre de 2021 | | | |

Tabla 9 Manual de funciones secretario de control

| SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE IMBABURA | | | MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO |
|---|-------------------------|-------------------------|---|
|  | | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | Secretario de control | ÁREA: | Administrativo |
| CÓDIGO: | 3 | NIVEL DEL CARGO: | Administrativo |
| NATURALEZA DEL CAGO | | | |
| Verificar el buen funcionamiento de los procesos del sindicato en cuanto. | | | |
| REPORTA A: | Secretario General | SUPERVISA A: | Administración o afines |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la consistencia de la documentación. • Verificar el cumplimiento de la planeación estratégica. • Verificar el estado de la documentación de los vehículos. • Verificar los procesos de capacitación. | | | |
| PERFIL REQUERIDO | | | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | CONOCIMIENTO |
| Verificar el estado de la documentación del sindicato. | | | Permisos de funcionamiento del sindicato. |
| Controlar todos los procesos de titulación, certificación y de funcionamiento. | | | Procesos |
| INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Tercer Nivel | Estudios Universitarios | TÍTULO: | Ingeniero Comercial Administración de Empresas |

| | | |
|--|----------------------|----------------------|
| Elaborado por: Mauricio Flores | Aprobado por: | Recibido por: |
| Fecha: 25 octubre de 2021 | | |

Tabla 10 Manual de funciones del Director Administrativo de la Escuela de Conducción

| | | | |
|---|-------------------------|-------------------------|--|
| SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE IMBABURA | | | MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO |
|  | | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | Director Administrativo | ÁREA: | Administrativo |
| CÓDIGO: | 3 | NIVEL DEL CARGO: | Administrativo |
| NATURALEZA DEL CAGO | | | |
| Tomar decisiones en base a los estados financieros. | | | |
| REPORTA A: | Secretario General | SUPERVISA A: | Director Pedagógico Docentes y personal administrativo de la escuela de conducción. |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la escuela de conducción • Dirigir el sindicato cumpliendo las normas y reglamentos existentes emitidos por la Agencia Nacional de Tránsito • Realizar la correspondiente selección para remitir al consejo directivo y académico la nómina de docentes e instructores de la escuela • Ejercer el control sobre las actividades económicas, educativas, financieras, técnicas de la escuela de conducción • Velar por el comportamiento y relaciones académicas de los estudiantes y personal que pertenece a la escuela de conducción • Realizar el continuo seguimiento sobre el cumplimiento de los planes y programas educativos planificados y aprobados por la Agencia Nacional de Tránsito • Hacer cumplir las responsabilidades y funciones tanto de estudiantes y personal docente y administrativo. • Suscribir conjuntamente con el secretario de la escuela los títulos de conductor profesional • Elaborar anualmente el presupuesto incluyendo costo del curso de la escuela de conducción y enviarlo a la Agencia Nacional de Tránsito para su aprobación • Supervisar actividades académicas y administrativas • Llevar el control sobre alumnos matriculados, resultados de pruebas, exámenes, asistencias, aprobación o reprobación tanto de alumnos como de docentes con el fin de mantener un adecuado proceso de aprendizaje. • Demás actividades que designe el secretario general. | | | |
| Elaborar informes de actividades y planes de trabajo en base al cumplimiento de reglamentos legales que rigen a la escuela de conducción | | | |
| PERFIL REQUERIDO | | | |

| | | | |
|---|-------------------------------|---|--|
| FUNCIONES DEL CARGO | | CONOCIMIENTO | |
| Definir y establecer políticas necesarias para el cumplimiento de objetivos institucionales. | | Administración, talento humano, administración estratégica, gestión empresarial | |
| Controlar las actividades que se realizan en la escuela de conducción | | Administración, talento humano, administración estratégica, gestión empresarial | |
| Realizar planificaciones y planes de trabajo para dar cumplimiento al presupuesto y fines de la escuela | | Administración, talento humano, administración estratégica, gestión empresarial | |
| INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Tercer Nivel | Estudios Universitarios | TÍTULO: | Ingeniero Comercial Administración de Empresas |
| Cuarto Nivel | Post Grado Maestrías, etc. | | Administración de Empresas Gerencia en talento humano o a fines |
| Elaborado por: | Aprobado por: | Recibido por: | |
| Mauricio Flores | | | |
| Fecha: 25 octubre de 2021 | | | |

Tabla 11 Manual de funciones del Contador

| | | | |
|--|--------------------|--|--------------------------|
| SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE IMBABURA | | MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO | |
|  | | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | Contador/a | ÁREA: | Financiero |
| CÓDIGO: | 1 | NIVEL DEL CARGO: | Administrativo |
| NATURALEZA DEL CAGO | | | |
| Coordinar actividades contables, financieras y económicas del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura | | | |
| REPORTA A: | Secretario General | SUPERVISA A: | Auxiliar de Contabilidad |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Realizar conciliaciones bancarias • Registro de ingresos y egresos que realiza la institución • Manejo del sistema contable • Manejo de documentos y comprobantes que indiquen entrada y salida de dinero • Declaraciones tributarias • Llevar la contabilidad de acuerdo a normas y principios contables. • Elaborar balances e informes financieros anuales de acuerdo a principios y normas de contabilidad | | | |

| | | | |
|---|-------------------------------|----------------------|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Registro y actualización del inventario • Cumplimiento de funciones emitidas por el Secretario General del Sindicato | | | |
| PERFIL REQUERIDO | | | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | CONOCIMIENTO |
| Control del sistema contable que utiliza la institución | | | Contabilidad Auditoría Gestión tributaria Normas y leyes contables y tributarias |
| Elaborar estados financieros y reportes de control sobre la situación económica y financiera del Sindicato de forma anual. | | | Contabilidad y Auditoría Gestión tributaria Normas y leyes tributarias |
| Realizar conciliaciones bancarias mensuales. | | | Contabilidad Auditoría Gestión tributaria Normas y leyes tributarias |
| Llevar el adecuado control y manejo de los ingresos y egresos del sindicato. | | | Contabilidad Auditoría Gestión tributaria Normas y leyes tributarias |
| INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Tercer Nivel | Estudios Universitarios | TÍTULO | Contador |
| Cuarto Nivel | Post Grado Maestrías, etc. | | Gestión y finanzas Gestión tributaria Contabilidad |
| Elaborado por: Mauricio Flores | | Aprobado por: | Recibido por: |
| Fecha: 25 de octubre de 2021 | | | |

Tabla 12 Manual de asistente contable

| | | | |
|---|--------------------|--|----------------|
| SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE IMBABURA  | | MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO | |
| NOMBRE DEL CARGO: | Asistente contable | ÁREA: | Financiero |
| CÓDIGO: | 1 | NIVEL DEL CARGO: | Administrativo |
| NATURALEZA DEL CAGO | | | |

| | | | |
|--|-------------------------|---|--|
| Colaborar en actividades contables, financieras y económicas del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura | | | |
| REPORTA A: | Contador | SUPERVISA A: | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Registro de ingresos y egresos que realiza la institución • Manejo del sistema contable • Manejo de documentos y comprobantes que indiquen entrada y salida de dinero • Declaraciones tributarias • Revisión de documentación • Registro y actualización del inventario • Cumplimiento de funciones emitidas por el contador | | | |
| PERFIL REQUERIDO | | | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | CONOCIMIENTO | |
| Elaborar registros contables. | | Contabilidad Auditoría Gestión tributaria Normas y leyes contables y tributarias | |
| Preparar la información para la realización de balances contables | | Contabilidad y Auditoría Gestión tributaria Normas y leyes tributarias | |
| Llevar el adecuado control y manejo de los ingresos y egresos del sindicato. | | Contabilidad Auditoría Gestión tributaria Normas y leyes tributarias | |
| INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Tercer Nivel | Estudios Universitarios | TÍTULO | Tecnólogo o licenciado en contabilidad |
| Elaborado por: | Aprobado por: | Recibido por: | |
| Mauricio Flores | | | |
| Fecha: 25 de octubre de 2021 | | | |

Tabla 13 Manual auxiliar contable

| | | | |
|---|-------------------|--|-------------------|
| SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE IMBABURA  | | MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO | |
| NOMBRE DEL CARGO: | Auxiliar contable | ÁREA: | Financiero |
| CÓDIGO: | 1 | NIVEL DEL CARGO: | Administrativo |
| NATURALEZA DEL CAGO | | | |
| Ayudar en actividades contables, financieras y económicas del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura | | | |
| REPORTA A: | Contador | SUPERVISA A: | Auxiliar contable |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | |

| | | | |
|---|-------------------------|--|-------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Archivar documentación • Verificar facturas • Realizar retenciones • Realizar compras de suministros • Cumplimiento de funciones emitidas por el contador del Sindicato | | | |
| PERFIL REQUERIDO | | | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | CONOCIMIENTO | |
| Archivo de documentación | | Manejo de documentación contable, facturas, retenciones y archivo. | |
| Revisión de facturas de compra y venta, así como de retenciones. | | Manejo de documentación contable, facturas, retenciones y archivo. | |
| INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Tercer Nivel/bachiller | Estudios Universitarios | TÍTULO | Bachiller contador, tecnólogo |
| Elaborado por: | | Aprobado por: | Recibido por: |
| Mauricio Flores | | | |
| Fecha: 25 de octubre de 2021 | | | |

Tabla 14 Manual de funciones secretario de vialidad y tránsito

| | | | |
|---|-----------------------------------|--|----------------|
| SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE IMBABURA  | | MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO | |
| NOMBRE DEL CARGO: | Secretario de vialidad y tránsito | ÁREA: | Administrativa |
| CÓDIGO: | 1 | NIVEL DEL CARGO: | Administrativo |
| NATURALEZA DEL CAGO | | | |
| Controlar los procesos de enseñanza de conducción. | | | |
| REPORTA A: | Secretario General | SUPERVISA A: | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Vigila a los conductores. • Actualiza la información sobre cambios en normas y leyes de tránsito. • Controla los procesos de enseñanza. | | | |
| PERFIL REQUERIDO | | | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | CONOCIMIENTO | |
| Vigilar y controlar los procesos de enseñanza de condición cumpliendo con las actualizaciones | | Leyes y normas de tránsito y vialidad. | |

| | | | |
|--|-------------------------|----------------------|--|
| en las normas y leyes de tránsito. | | | |
| INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Tercer Nivel | Estudios Universitarios | TÍTULO | Administración Economía Sistemas |
| Elaborado por: Mauricio Flores | Aprobado por: | Recibido por: | |
| Fecha: 25 de octubre de 2021 | | | |

Tabla 15 Manual de funciones secretario de control

| | | | |
|---|-------------------------|---|---|
| SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE IMBABURA | | | MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO |
|  | | | |
| NOMBRE DEL CARGO: | Secretario de control | ÁREA: | Administrativo |
| CÓDIGO: | 3 | NIVEL DEL CARGO: | Administrativo |
| NATURALEZA DEL CAGO | | | |
| Verificar el buen funcionamiento de los procesos del sindicato. | | | |
| REPORTA A: | Secretario General | SUPERVISA A: | Administración o afines |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Verificar la consistencia de la documentación. • Verificar el cumplimiento de la planeación estratégica. • Verificar el estado de la documentación de los vehículos. • Verificar los procesos de capacitación. | | | |
| PERFIL REQUERIDO | | | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | CONOCIMIENTO | |
| Verificar el estado de la documentación del sindicato. | | Permisos de funcionamiento del sindicato. | |
| Controlar todos los procesos de titulación, certificación y de funcionamiento. | | Procesos | |
| INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Tercer Nivel | Estudios Universitarios | TÍTULO: | Ingeniero Comercial Administración de Empresas |
| Elaborado por: Mauricio Flores | Aprobado por: | Recibido por: | |
| Fecha: 25 octubre de 2021 | | | |

Tabla 16 Manual de funciones secretario de cultura

| | | | |
|---|-------------------------|-------------------------|--|
|  | | | MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO |
| NOMBRE DEL CARGO: | Secretario de cultura | ÁREA: | Administrativo |
| CÓDIGO: | 3 | NIVEL DEL CARGO: | Administrativo |
| NATURALEZA DEL CAGO | | | |
| Organizar las actividades festivas y culturales del sindicato | | | |
| REPORTA A: | Secretario General | SUPERVISA A: | Administración o afines |
| FUNCIONES DEL CARGO | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Organizar eventos culturales • Organizar eventos festivos como aniversarios del sindicato • Organizar eventos de graduación. • Preparar información sobre egresados y graduados. | | | |
| PERFIL REQUERIDO | | | |
| FUNCIONES DEL CARGO | | CONOCIMIENTO | |
| Preparar eventos culturales y festivos. | | Logística | |
| Organizar ceremonias de graduación | | | |
| INSTRUCCIÓN FORMAL | | | |
| Tercer Nivel | Estudios Universitarios | TÍTULO: | Ingeniero Comercial Administración de Empresas |
| Elaborado por: | Aprobado por: | Recibido por: | |
| Mauricio Flores | | | |
| Fecha: 25 octubre de 2021 | | | |

Flujogramas de actividades

Los flujogramas presentados a continuación abarcan la implementación del código de ética y plan estratégico, en el área financiera se inicia por implementar un sistema integral para identificar posibles riesgos financieros, seguido se elabora un plan estratégico institucional, se aplica índices que permiten conocer los niveles de eficiencia y eficacia; se procede a implementar la normativa y los mecanismos para identificar la duplicidad de funciones en el área financiera. Se realiza un informe de actividades para ser aprobado en reunión con el consejo de administración para ser enviado por correo electrónico al responsable del área financiera.

Figura 24 Implementación de Código de ética y plan estratégico

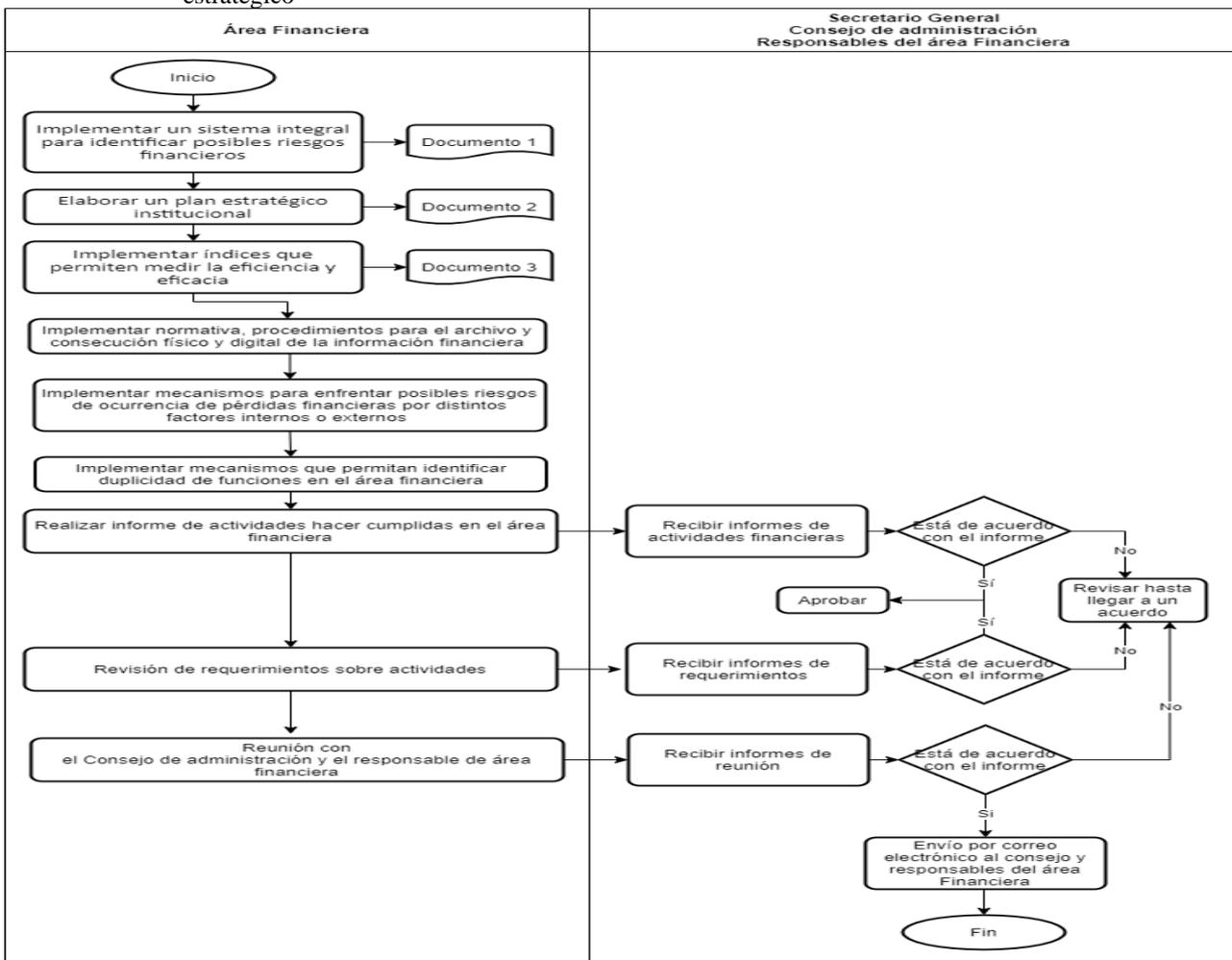


**SINDICATO DE CHOFERES
PROFESIONALES DE
IMBABURA**

CÓDIGO: 001

Nombre del Proceso:
Implementación de
Código de ética y plan
estratégico

Responsable: Representante
del área financiera



El diagrama de proceso táctico inicia elaborando un jerárquico institucional y un plan estratégico, se implementa mecanismos para el conocimiento de normas legales, se plantean mecanismos que permitan identificar problemas administrativos, se realiza informes de actividades a ser cumplidas en el área administrativa. Se revisa requerimientos sobre actividades, se recibe informes de reuniones para ser enviado por correo al consejo y responsable del área administrativa.

Figura 25 Proceso táctico



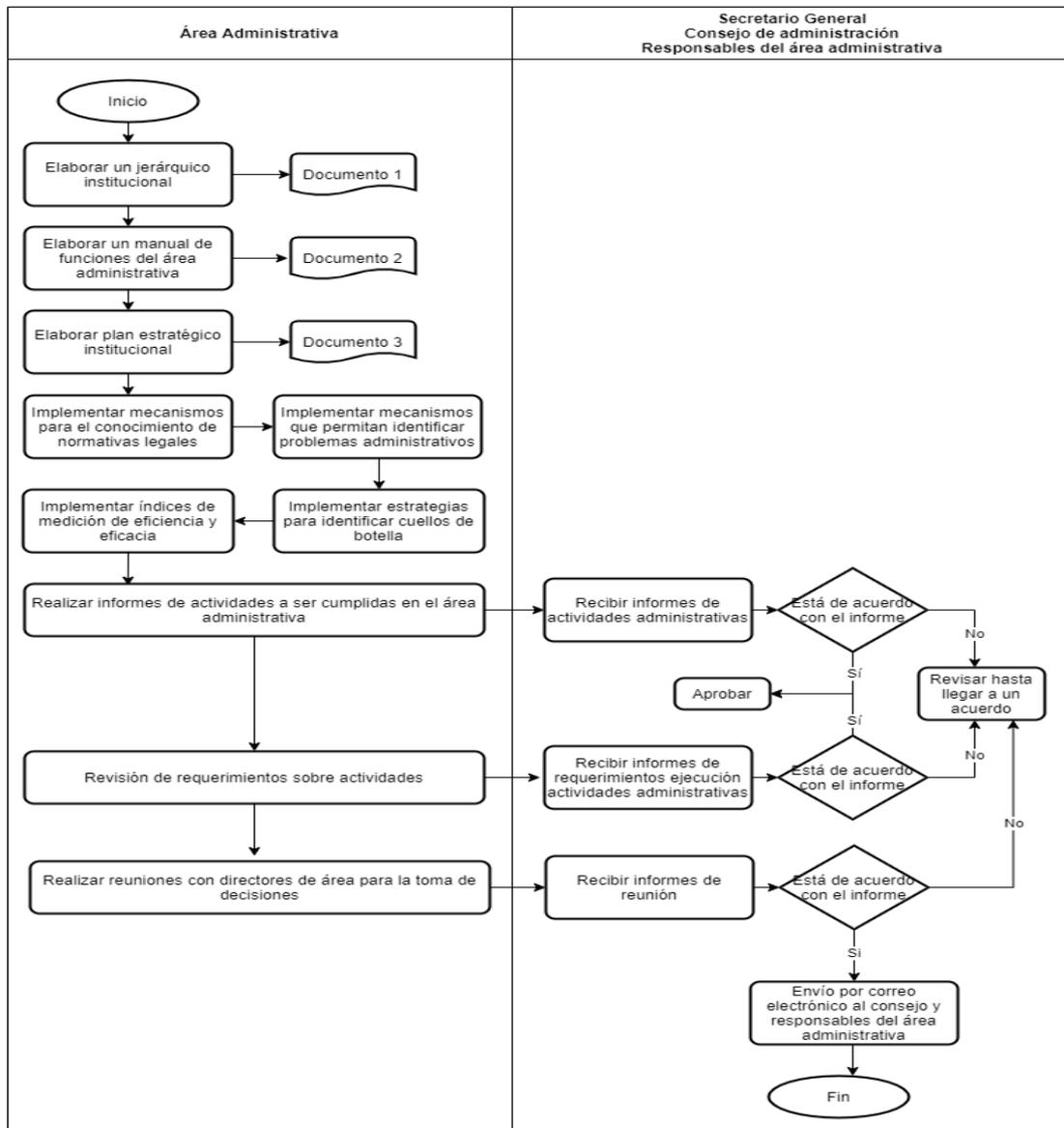
**SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES
DE IMBABURA**

CÓDIGO

002

Nombre del proceso: Proceso táctico

Responsables: responsable del área administrativa



El flujograma de inscripción y matriculación da inicio con la convocatoria al proceso y se inscribe a todos los estudiantes interesados, se recopila información personal para ser revisada y dar paso al pago, el contador revisa la cancelación de la matrícula y genera la ficha y por último, el auxiliar contable elabora la lista de estudiantes.

Figura 26 Proceso de inscripción y matriculación

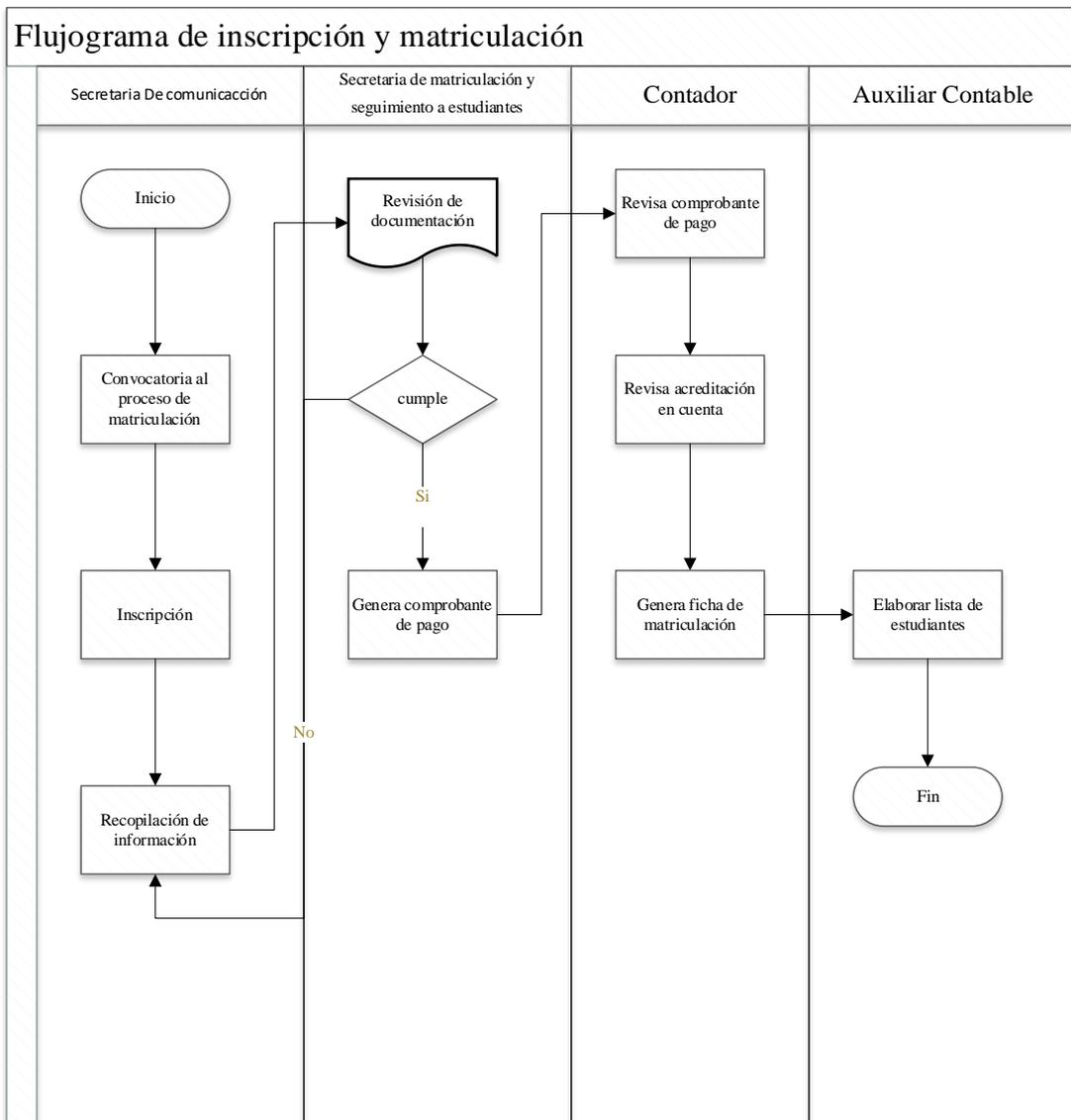


**SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES
DE IMBABURA**

**CÓDIGO
001**

Nombre del proceso: Inscripción y matriculación

Responsables: secretario de matriculación y seguimiento a estudiantes



Para el proceso de adquisición de insumos, se recopila las necesidades documentadas, analiza el secretario general, pasa a contabilidad para analizar las diferentes proformas que indiquen la mejor oferta, se adquiere y el departamento de bodega mantiene un inventario actualizado.

Figura 27 Proceso de adquisición



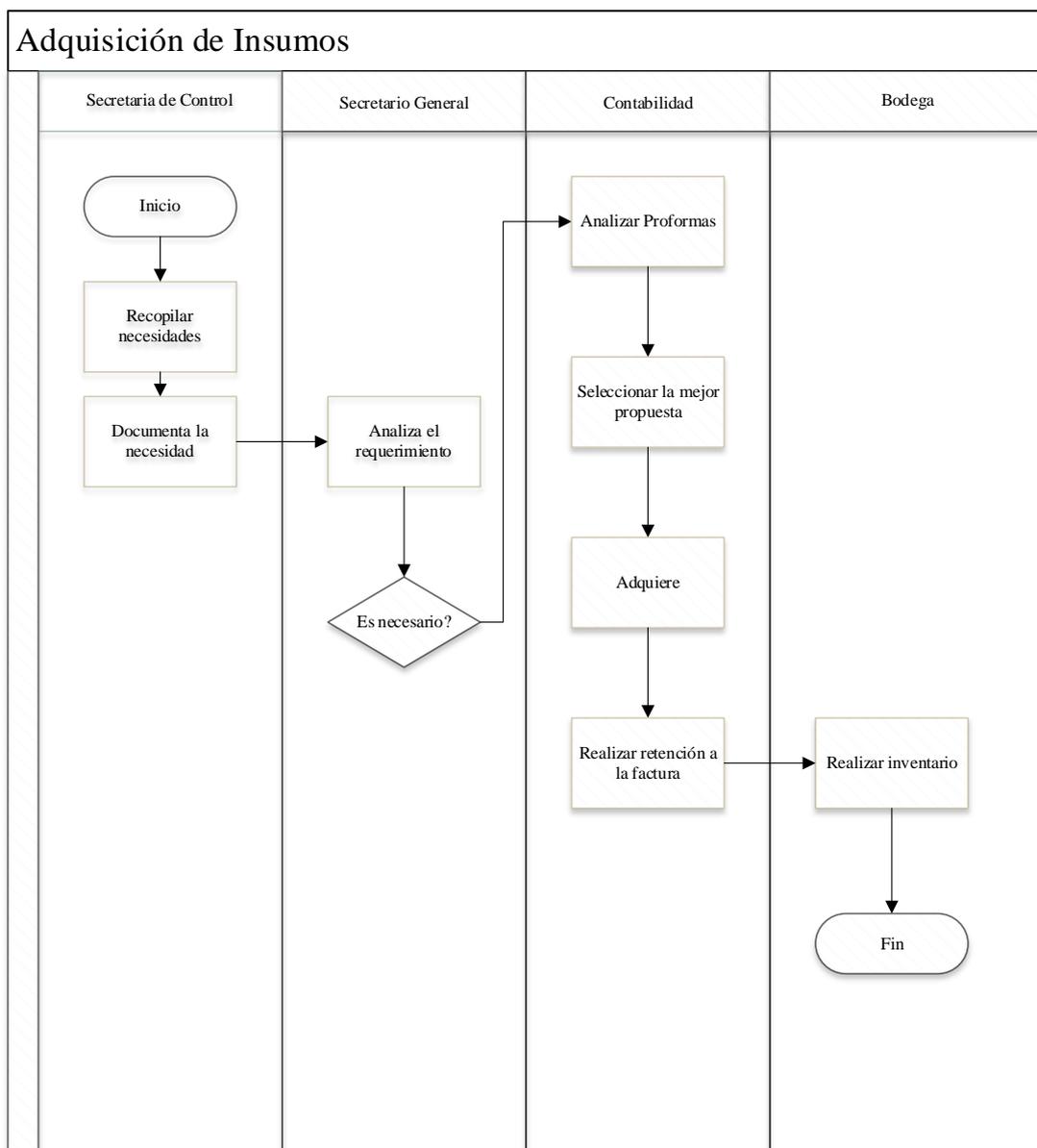
**SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES
DE IMBABURA**

CÓDIGO

003

Nombre del proceso: Adquisición de insumos

Responsables: secretaría de control



Para el proceso de arqueo de caja se inicia por una visita sorpresiva a la zona de cajas en donde se hace un corte del día y hora en el cual se contabiliza los billetes, monedas y cheques. Los valores son cuadrados con las facturas, en caso de haber diferencias se exige su reposición inmediata.

Figura 28 Proceso de arqueo de caja



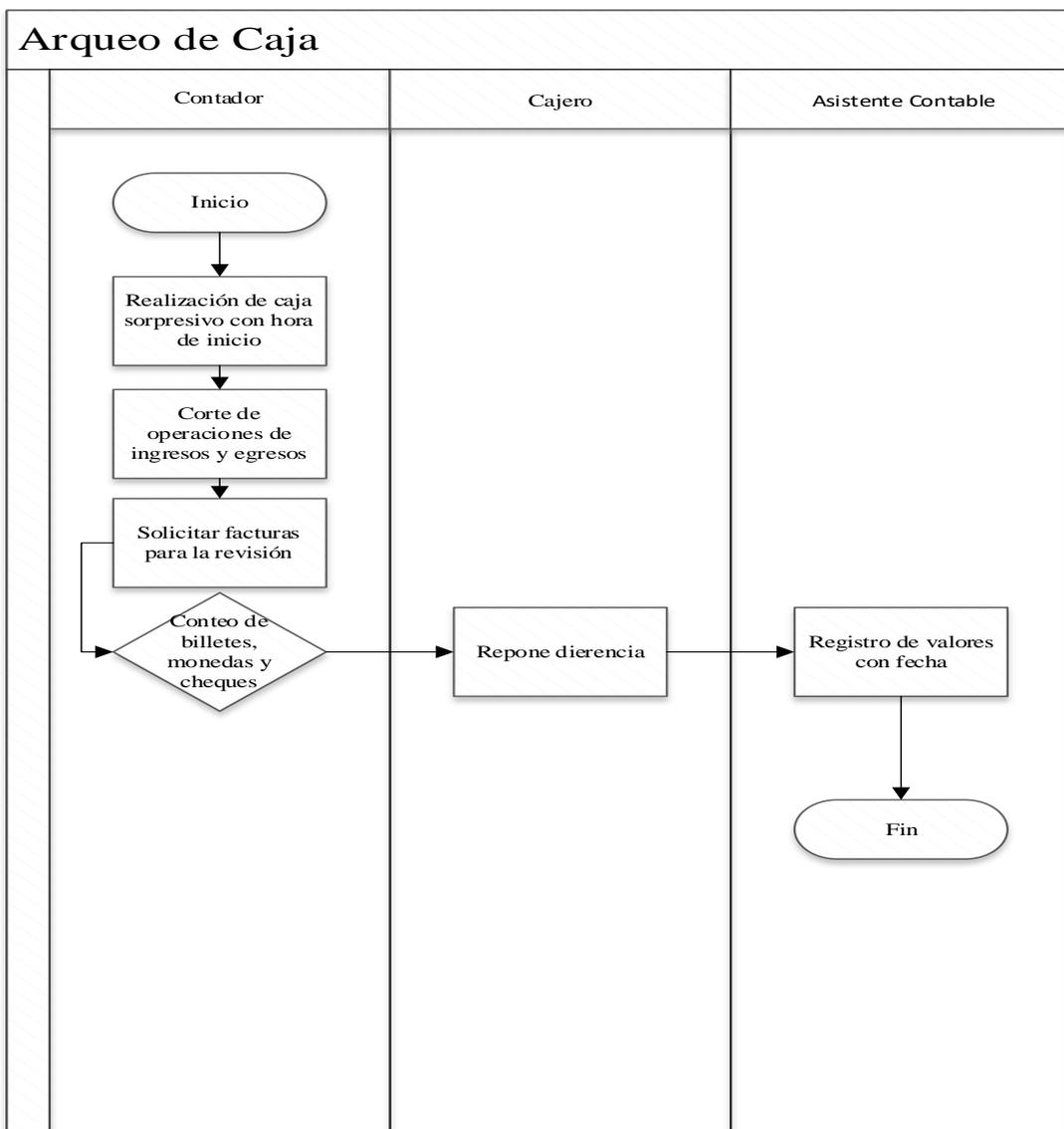
**SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES
DE IMBABURA**

CÓDIGO

004

Nombre del proceso: Gestión contable

Responsables: contador



5.5. Aspectos financieros

5.5.1. Plan de cuentas

Tabla 17 Plan de cuentas

| Código | Cuenta |
|---------------|---|
| 1 | Activo |
| 1.01 | Activo corriente |
| 1.01.01 | Efectivo y equivalentes al efectivo |
| 1.01.01.01 | Caja general |
| 1.01.01.02 | Caja chica |
| 1.01.01.03 | Banco Pichincha cta cte 3105547104 |
| 1.01.01.04 | Banco Pichincha cta cte 3489296104 |
| 1.01.01.05 | Banco Produbanco cta cte 01043780019 |
| 1.01.01.06 | Banco Produbanco cta cte 01044770017 |
| 1.01.01.07 | Banco Guayaquil cta cte 26500265 |
| 1.01.01.10 | Documentos y cuentas por cobrar clientes no relacionados |
| 1.01.01.10.01 | Cuentas por cobrar a clientes |
| 1.01.01.10.05 | Cuentas por cobrar empleados |
| 1.01.01.11 | otras cuentas por cobrar relacionadas |
| 1.01.01.12 | otras cuentas por cobrar no relacionados |
| 1.01.01.15 | banco Guayaquil cta cte 26508673 |
| 1.01.01.16 | banco Pichincha cta ahorro 2205089478 |
| 1.01.01.17 | banco pichincha cta cte 2100218375 |
| 1.01.01.20 | liquidación caja chica |
| 1.01.01.21 | banco de Fomento 0190-000424-1 |
| 1.01.01.22 | banco Pichincha cta ahorro 112063797 |
| 1.01.01.23 | cooperativa ahorros Imbabura 4296 |
| 1.01.01.24 | cooperativa 23 de julio |
| 1.01.01.26 | Baninter cta 950000891-1 |
| 1.01.01.27 | otras cuentas por cobrar |
| 1.01.01.28 | otras cuentas por cobrar años 2018 estación |
| 1.01.02 | inventario |
| 1.01.02.01 | inventario combustible |
| 1.01.02.06 | inventario de baja 2018 |
| 1.01.03 | servicios y otros pagos anticipados |
| 1.01.03.01 | anticipo a proveedores año 2018 |
| 1.01.04 | activos por impuestos corrientes |
| 1.01.04.01 | crédito tributario a favor de la empresa (IVA) |
| 1.01.04.04 | ir retenido por clientes |
| 1.01.04.05 | ir retenido año corriente 3*1000 |
| 1.01.04.06 | IVA en compras |
| 1.01.04.07 | IVA presuntivo |
| 1.01.04.08 | anticipo de impuesto a la renta |
| 1.01.04.09 | crédito trib. IVA a favor años anteriores |
| 1.02 | activo no corriente |
| 1.02.01 | propiedades, planta y equipo |
| 1.02.01.01 | terrenos |
| 1.02.01.02 | edificios e instalaciones |
| 1.02.01.03 | construcciones en curso |
| 1.02.01.06 | muebles y enseres |
| 1.02.01.08 | maquinaria y equipo |
| 1.02.01.09 | equipo de computación y software |
| 1.02.01.10 | equipo de oficina |
| 1.02.01.12 | vehículos |
| 1.02.01.14 | (-) depreciación acumulada edificios e instalaciones |
| 1.02.01.15 | (-) depreciación acumulada lubricadora |
| 1.02.01.16 | (-) depreciación acumulada muebles y enseres |
| 1.02.01.17 | (-) depreciación acumulada funeraria muebles y enseres |
| 1.02.01.18 | (-) depreciación acumulada maquinaria y equipo |
| 1.02.01.19 | (-) depreciación acumulada equipo de computación y software |

| | |
|------------|---|
| 1.02.01.20 | (-) depreciación acumulada equipo de oficina |
| 1.02.01.22 | (-) depreciación acumulada vehículos |
| 1.02.01.23 | (-) depreciación acumulada herramientas |
| 1.02.01.27 | (-) depreciación acumulada activos fijos |
| 1.03 | otros activos |
| 1.03.01 | otros activos |
| 1.03.01.01 | acciones y participaciones |
| 1.03.01.02 | biblioteca trofeos |
| 2 | pasivos |
| 2.01 | pasivo corriente |
| 2.01.01 | cuentas y documentos por pagar |
| 2.01.01.01 | cuentas y documentos por pagar proveedores locales |
| 2.01.01.04 | cuentas y documentos por pagar petrolríos financiamientos |
| 2.01.01.22 | cuentas por pagar diversas relacionadas |
| 2.01.01.23 | ayudas económicas a socios |
| 2.01.01.27 | cheques girados y no cobrados pichincha 3489296104 |
| 2.01.01.31 | garantías arrendamientos |
| 2.01.02 | otras obligaciones corrientes |
| 2.01.02.02 | ir retenido a proveedores |
| 2.01.02.03 | iva en ventas |
| 2.01.02.04 | iva retenido a proveedores |
| 2.01.02.05 | aporte personal al iess por pagar |
| 2.01.02.06 | aporte patronal al iess por pagar |
| 2.01.02.07 | fondos de reserva al iess por pagar |
| 2.01.02.08 | préstamo iess por pagar |
| 2.01.02.09 | décimo tercer sueldo por pagar |
| 2.01.02.10 | décimo cuarto sueldo por pagar |
| 2.01.02.11 | vacaciones por pagar |
| 2.01.02.13 | anticipo de terceros |
| 2.01.02.14 | comisión provincial de tránsito |
| 2.01.02.18 | otras cuentas por pagar |
| 2.01.02.19 | anticipo clientes |
| 2.01.02.22 | garantías arrendatarias |
| 2.01.02.23 | vacaciones por pagar año 2018 |
| 2.01.03 | cuentas y documentos por pagar dep no identificados |
| 2.01.03.01 | dep no identificados pichincha 3105547104 |
| 3 | patrimonio |
| 3.01 | patrimonio |
| 3.01.01 | patrimonio neto |
| 3.01.01.01 | revalorización de activos fijo |
| 3.01.01.02 | resultados años anteriores |
| 3.01.01.03 | patrimonio institucional |
| 3.01.01.04 | resultado del período 2018 |
| 3.01.01.10 | resultados 2019 |
| 3.01.01.11 | resultados 2020 |
| | total, del patrimonio |
| | total, del pasivo y patrimonio |
| 4 | ingresos |
| 4.01 | ingresos |
| 4.01.01 | ingresos de actividades ordinarias |
| 4.01.01.02 | inscripción aspirante a la escap |
| 4.01.01.03 | matrícula escuela de capacitación |
| 4.01.01.04 | mensualidades de estudiantes |
| 4.01.01.05 | certificaciones |
| 4.01.01.06 | servicios administrativos |
| 4.01.01.07 | módulos manuales |
| 4.01.01.08 | examen teórico práctico |
| 4.01.01.09 | examen psicosensométrico |
| 4.01.01.10 | examen supletorio |
| 4.01.01.12 | devoluciones de ingresos |
| 4.01.01.13 | mensualidades de socios |
| 4.01.01.14 | ingreso nuevos socios |
| 4.01.01.15 | multas a socios |
| 4.01.01.16 | arriendo salón máximo |
| 4.01.01.17 | arriendo local nro. 1 |
| 4.01.01.18 | arriendo local nro. 2 |
| 4.01.01.19 | arriendo local nro. 3 |
| 4.01.01.20 | arriendo local nro. 4 |
| 4.01.01.21 | arriendo local nro. 6 |
| 4.01.01.22 | arriendo vulcanizadora |
| 4.01.01.23 | arriendo restaurante |
| 4.01.01.24 | arriendo canchas |

| | |
|------------|--|
| 4.01.01.26 | uso de mausoleo |
| 4.01.01.28 | arriendo instalaciones |
| 4.01.01.29 | arriendo baños públicos |
| 4.01.01.30 | otros ingresos tarifa 12% |
| 4.01.01.31 | otros ingresos tarifa 0% |
| 4.01.01.32 | dividendos percibidos locales |
| 4.01.01.34 | rendimientos financieros |
| 4.01.01.36 | ventas combustibles |
| 4.01.01.37 | récord académico |
| 4.01.01.38 | contenidos programáticos |
| 4.01.01.39 | pruebas de admisión |
| | total, ingresos |
| 5 | costos y gastos |
| 5.01 | Costos |
| 5.01.01 | costo de ventas |
| 5.01.01.01 | costo de venta |
| 5.01.02 | costos y gastos |
| 5.01.02.01 | sueldos, salarios y remuneraciones |
| 5.01.02.02 | beneficios sociales e indemnizaciones |
| 5.01.02.03 | aporte patronal al iess |
| 5.01.02.04 | fondo de reserva |
| 5.01.02.05 | depreciación edificios e instalaciones |
| 5.01.02.07 | depreciación muebles y enseres |
| 5.01.02.09 | depreciación maquinaria y equipo |
| 5.01.02.10 | depreciación equipo de computación y software |
| 5.01.02.11 | depreciación equipo de oficina |
| 5.01.02.13 | depreciación vehículos |
| 5.01.02.17 | mantenimiento y reparaciones |
| 5.01.02.18 | mantenimiento y reparaciones |
| 5.01.02.19 | materiales y suministros |
| 5.01.02.20 | materiales y suministros |
| 5.01.02.21 | honorarios, comisiones y dietas a personas naturales |
| 5.01.02.22 | honorarios, comisiones y dietas a personas naturales |
| 5.01.02.23 | promoción y publicidad |
| 5.01.02.25 | combustible vehículos |
| 5.01.02.26 | combustible vehículos |
| 5.01.02.28 | seguros y reaseguros (primas y cesiones) |
| 5.01.02.30 | matrícula vehículos |
| 5.01.02.31 | matrícula vehículos |
| 5.01.02.32 | transporte |
| 5.01.02.33 | transporte |
| 5.01.02.34 | gastos de viaje |
| 5.01.02.35 | gastos de viaje |
| 5.01.02.36 | gastos de gestión |
| 5.01.02.37 | gastos de gestión |
| 5.01.02.38 | agasajo navideño |
| 5.01.02.39 | servicios varios |
| 5.01.02.40 | servicios varios |
| 5.01.02.41 | capacitación |
| 5.01.02.43 | agua, energía y telecomunicaciones |
| 5.01.02.44 | agua, energía y telecomunicaciones |
| 5.01.02.45 | notarios y registradores de la propiedad o mercantiles |
| 5.01.02.46 | impuestos, contribuciones y otros |
| 5.01.02.47 | impuestos, contribuciones y otros |
| 5.01.02.48 | comisiones a clientes |
| 5.01.02.49 | ayuda económica a socios |
| 5.01.02.51 | intereses y comisiones bancarias |
| 5.01.02.54 | multas |
| 5.01.02.55 | otros gastos |
| 5.01.02.56 | otros gastos |
| 5.01.02.57 | aportes federación de choferes del ecuador |
| 5.01.02.59 | jubilación patronal |
| 5.01.02.60 | permiso de aprendizaje |
| | total, gastos |
| | Utilidad/perdida |

El plan de cuentas del sindicato desagrega 5 categorías, la primera refiere al activo del cual se desprende el activo corriente y no corriente, así como otros activos referentes a acciones y participaciones. En la segunda categoría están los pasivos y una

tercera categoría del patrimonio. Como parte del estado de resultados está la cuarta categoría con los ingresos propios de la actividad y por otros conceptos; la quinta categoría abarca los costos y gastos.

En las cuentas de activo se tiene como principal al efectivo denominada como caja general, además mantiene cinco cuentas bancarias tanto en el banco Pichincha Produbanco y Guayaquil. Los documentos y cuentas por cobrar abarcan las obligaciones exigibles a terceros por motivos de pensiones atrasadas y por anticipo. En la cuanto, al inventario, abarca todo lo que el sindicato tiene a su favor y disponible para la venta como formularios y especies.

El activo corriente contempla la propiedad planta y equipo tales como terreno, edificio, muebles y enseres, equipos de computación, equipos de oficina, construcciones y el parque vehicular que es indispensable para prestar el servicio como ente capacitador de choferes en la provincia de Imbabura.

En las cuentas del pasivo el sindicato cuenta con deudas con terceros a corto y largo plazo, así como con un patrimonio sólido que fortalece la estructura organizacional.

5.5.2. Dinámica de cuentas

Tabla 18 Dinámica de la cuenta Efectivo y Equivalente

|  | | Dinámica de cuentas Sindicato de Choferes de Imbabura | | |
|--|-----------------------|--|-------------------|-------------------------------------|
| | | Dinámica de la cuenta Efectivo y Equivalente | | |
| Nivel 1 | nivel 2 | nivel 3 | nivel 4 | nivel 5 |
| Elemento | Grupo | Subgrupo | Mayor | Cuenta |
| | | 1.01.01 | 1.01.0 | 1.01.02 |
| 1 activo | 1.01 Activo corriente | Efectivo y equivalente de efectivo | 1.01 Caja general | .01.01 Cuenta s por cobrar clientes |
| | | | 1.01.0 | 1.01.01 |
| | | | 1.03 | .01.03 Banco |
| | | | Bancos | Pichincha |
| Descripción | | | | |
| Las cuentas del activo corriente son líquidas y disponen de dinero en efectivo de inmediato para realizar cualquier tipo de transacción del sindicato. | | | | |

Dinámica

Es de carácter deudor incrementándose cuando este ingresa por motivo de pago de deudas, matrículas y otros ingresos.

| Se debito | Se acredita |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Matrícula a estudiantes.• Depósitos recibidos por parte de pago.• Por cobros retrasados.• Por transferencias recibidas en la cuenta por pago de matrículas.• Por pago de solicitudes.• Por sobrantes al efectuar arqueos. | <ul style="list-style-type: none">• Compra de bienes y servicios.• Por depósitos en el banco del dinero recaudado.• Por pago de cuentas pendientes.• Pago de seguros.• Pago de permisos.• Por faltante al efectuar arqueos. |

Control Interno

- El efectivo es depositado completo el día de su recaudación con un máximo al siguiente día hábil.
- Los comprobantes de egresos deben contar con firmas y sellos de responsabilidad.
- Se realizarán arqueos de caja y conciliaciones bancarias cada mes.
- Todos los egresos de dinero deberán sustentarse con una factura o comprobante de venta autorizado.

| | |
|---|---|
| Base normativa | NIIF para Pymes sección 7, NIC 7 |
| Política contable | Proceso |
| Registro real de las cuentas del efectivo | 1. conteo y revisión de efectivo. 2. Revisión facturas. 3. Revisión de comprobante de depósito. |

Tabla 19 Dinámica de la cuenta inventario

|  | | | |
|--|------------------|--------------------|--------------------------------------|
| Dinámica de cuentas Sindicato de Choferes de Imbabura | | | |
| Dinámica de la cuenta Inventario | | | |
| Nivel 1 | nivel 2 | nivel 3 | nivel 4 |
| Elemento | Grupo | Subgrupo | Mayor |
| | 1.01 | | |
| 1 activo | Activo corriente | 1.01.02 Inventario | 1.01.02.01 Combustible |
| | | | 1.01.02.01 Inventario de combustible |
| Descripción | | | |
| Es una cuenta que abarca el inventario de combustible existente en el sindicato, necesario para la prestación del servicio de enseñanza de conducción. | | | |

Dinámica

La cuenta inventario es de saldo deudor, se acredita con la compra de más combustible para el parque automotor.

Se Debita:

- Por el inventario inicial de mercaderías
- Por la adquisición.

Se acredita:

- Se acredita con el precio de costo.
 - Por la pérdida.
 - Por error en la facturación.
-

Control Interno

- Registrar todos los procesos de compras, almacenaje los cuales deben estar respaldados con un documento para así evitar fraudes, robos y daños físicos.
 - Comprar realmente lo que se necesita, evitando una acumulación excesiva. Realizar la medición de los tanques de acuerdo a lo reportado por el automotor.
-

Base

NIIF para Pymes Sección 13, NIC 2

normativa

Política contable**Proceso**

Estos inventarios no son para la venta, sino para el uso de los vehículos del sindicato.

- Revisión del estado de los tanques.
 - Generación de los reportes de entrada y consumo diario
 - Archivo de los documentos emitidos.
-

Elaborado por: El autor

Tabla 20 Dinámica de la cuenta Propiedad, planta y equipo

SINDICATO DE CHOFERES
DEL CANTÓN OTAVALO

**Dinámica de cuentas Sindicato de Choferes de Imbabura****Dinámica de la cuenta Propiedad, planta y equipo**

| Nivel 1 | nivel 2 | nivel 3 | nivel 4 |
|----------|---------------------|----------------------------|---|
| Elemento | Grupo | Subgrupo | Mayor |
| | 1.02 | 1.02.01 | |
| 1 activo | Activo no corriente | Propiedad, planta y equipo | 1.02.01.01 Terreno 1.02.01.02 Edificio |

1.02.01.03 Construcción en curso

1.02.01.06 Muebles y enseres

1.02.01.08 Maquinaria y equipo

1.02.01.09 Equipo de computación y software

1.02.01.10 Equipo de oficina

1.02.01.12 Vehículo

1.02.01.14 Depreciación

Descripción

Abarca todos los elementos tangibles depreciables no depreciables del sindicato.

Dinámica

Esta cuenta es de naturaleza deudor, se incrementa con la adquisición de un nuevo bien y se acredita con la venta o por la baja de un activo obsoleto.

Se debito

- Por las adquisiciones de activos fijos
- Por la compra de un nuevo bien.
- Por donaciones de bienes.

Se acredita

- Por la venta o donación.
- baja de activos fijos, pérdida, robo.

Control Interno

- Realizar el control de la factura con la constatación física.
- Brindar mantenimiento constante sobre todo al parque vehicular.
- Renovar el parque vehicular de acuerdo al desgaste físico y contable.

Base normativa

NIIF para Pymes sección 17, NIC 16, NIC 36

Política contable

Proceso

Los activos fijos deben ser registrados respetando la fecha y valor de adquisición.

- Solicitud de proformas para una nueva adquisición.
- Revisión y registro del bien.
- Depreciación según la ley y del desgaste de vehículos.

- Elaboración de los asientos de venta o dada de baja.

Tabla 21 Dinámica de la cuenta Cuentas y documentos por pagar

|  Dinámica de cuentas Sindicato de Choferes de Imbabura | | | |
|--|-------------------------|---|--|
| Dinámica de la cuenta Propiedad, planta y equipo | | | |
| Nivel 1 | nivel 2 | nivel 3 | nivel 4 |
| Elemento | Grupo | Subgrupo | Mayor |
| 2 pasivos | 2.01 Pasivos corrientes | 2.01.01 Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes | 2,01,01,01 Locales |
| | | | 2.01.01.01 cuentas y documentos por pagar proveedores locales |
| | | | 2.01.01.04 cuentas y documentos por pagar petrolríos financiamientos |
| | | | 2.01.01.22 cuentas por pagar diversas relacionadas |
| | | | 2.01.01.23 ayudas económicas a socios |
| | | | 2.01.01.27cheques girados y no cobrados pichincha 3489296104 |
| Descripción | | | |
| La cuenta de pasivo cuentas por pagar se acredita por el haber por aumentos de deuda. | | | |
| Dinámica | | | |

Es de naturaleza acreedor y representa el valor de las cuentas y documentos pendientes de pago en un tiempo determinado, no mayor a un año, en cuenta a las cuentas por pagar.

Los documentos por pagar son de carácter de largo plazo mayor a un año.

Se debita

- Por el valor pagado de créditos.

Se acredita

- Por la concesión de un nuevo financiamiento.
- Por la compra de mercadería a crédito.

Control Interno

- Se mantiene un archivo de los documentos por pagar.
- Se revisan las fechas de culminación de la deuda.
- Se registran los pagos realizados.

Base normativa

NIIF para Pymes sección 11, NIIF 9

Política contable

Proceso

-
- | | |
|-------------------------------------|---|
| Registrar los valores de deuda de | • Revisión de obligaciones con terceros. |
| corto y largo plazo en la fecha que | • Confirmación y cálculo de los intereses para el pago. |
| ocurren los hechos. | • Cancelación de la deuda y registro del depósito. |
| | • Archivo de documentación. |

Elaborado por: El autor

Tabla 22 Dinámica de la cuenta Ingreso de actividades ordinarias

|  | | Dinámica de cuentas Sindicato de Choferes de Imbabura | |
|---|---|--|-----------------------------------|
| Dinámica de la cuenta Propiedad, planta y equipo | | | |
| Nivel 1 | nivel 2 | nivel 3 | nivel 4 |
| Elemento | Grupo | Subgrupo | Mayor |
| 4 ingresos | 4.01 Ingreso de actividades ordinarias | 4.01.01 Ingresos | 4.01.01.01 Ingreso por servicios |
| | | 4.01.01.02 | inscripción aspirante a la escap |
| | | 4.01.01.03 | matrícula escuela de capacitación |
| | | 4.01.01.04 | mensualidades de estudiantes |
| | | 4.01.01.05 | certificaciones |
| | | 4.01.01.06 | servicios administrativos |
| | | 4.01.01.07 | módulos manuales |
| | | 4.01.01.08 | examen teórico práctico |
| | | 4.01.01.09 | examen psicosenométrico |
| | | 4.01.01.10 | examen supletorio |
| | | 4.01.01.12 | devoluciones de ingresos |
| | | 4.01.01.13 | mensualidades de socios |
| | | 4.01.01.14 | ingreso nuevos socios |
| | | 4.01.01.15 | multas a socios |
| | | 4.01.01.16 | arriendo salón máximo |
| | | 4.01.01.17 | arriendo local nro. 1 |
| | | 4.01.01.18 | arriendo local nro. 2 |
| | | 4.01.01.19 | arriendo local nro. 3 |
| | | 4.01.01.20 | arriendo local nro. 4 |
| | | 4.01.01.21 | arriendo local nro. 6 |

| | |
|------------|-------------------------------|
| 4.01.01.22 | arriendo vulcanizadora |
| 4.01.01.23 | arriendo restaurante |
| 4.01.01.24 | arriendo canchas |
| 4.01.01.26 | uso de mausoleo |
| 4.01.01.28 | arriendo instalaciones |
| 4.01.01.29 | arriendo baños públicos |
| 4.01.01.30 | otros ingresos tarifa 12% |
| 4.01.01.31 | otros ingresos tarifa 0% |
| 4.01.01.32 | dividendos percibidos locales |
| 4.01.01.34 | rendimientos financieros |
| 4.01.01.36 | ventas combustible |
| 4.01.01.37 | récord académico |
| 4.01.01.38 | contenidos programáticos |

Descripción

La cuenta ingreso abarca los ingresos por factura de servicios de inscripción y matrícula de estudiantes y otros como certificados.

Dinámica

Corresponde al saldo acreedor representando los valores que se genera y acreditando en la cuenta corriente que mantiene el sindicato.

Se debita

- Por pago de servicios.
- Por transferencia y pago de insumos y servicios.

Se acredita

- Por el valor acreditado a la cuenta corriente por el servicio prestado.

Control Interno

- Registrar todas las ventas.
- Revisar las facturas y depósitos en cuenta.

Base normativa

NIIF para Pymes Sección 23, NIC 18

| Política contable | Proceso |
|--|--|
| Son presentados en el Estado de Ingresos y Gastos. | <ul style="list-style-type: none"> • Inspección de ingresos y facturas. • Verificación de las ventas en el sistema contable. • Elaboración de asientos contables. |
| Elaborado por: El autor | |

Tabla 23 Dinámica de cuentas de gastos

|  | | Dinámica de cuentas Sindicato de Choferes de Imbabura Dinámica de la cuenta Propiedad, planta y equipo | |
|---|----------------|---|--|
| Nivel 1 | nivel 2 | nivel 3 | nivel 4 |
| Elemento | Grupo | Subgrupo | Mayor |
| o | o | o | |
| 5 costos y gastos | 5.1 Gastos | 5.1.01 Gastos | 5.1.01.01. Gastos |
| | | 5.01.01.01 | costo de venta |
| | | 5.01.02 | costos y gastos |
| | | 5.01.02.01 | sueldos, salarios y remuneraciones |
| | | 5.01.02.02 | beneficios sociales e indemnizaciones |
| | | 5.01.02.03 | aporte patronal al iess |
| | | 5.01.02.04 | fondo de reserva |
| | | 5.01.02.05 | depreciación edificios e instalaciones |
| | | 5.01.02.07 | depreciación muebles y enseres |

| | |
|------------|---|
| 5.01.02.09 | depreciación maquinaria y equipo |
| 5.01.02.10 | depreciación equipo de computación y software |
| 5.01.02.11 | depreciación equipo de oficina |
| 5.01.02.13 | depreciación vehículos |
| 5.01.02.17 | mantenimiento y reparaciones |
| 5.01.02.18 | mantenimiento y reparaciones |
| 5.01.02.19 | materiales y suministros |
| 5.01.02.20 | materiales y suministros |
| 5.01.02.21 | honorarios, comisiones y dietas a personas naturales |
| 5.01.02.22 | honorarios, comisiones y dietas a personas naturales |
| 5.01.02.23 | promoción y publicidad |
| 5.01.02.25 | combustible vehículos |
| 5.01.02.26 | combustible vehículos |
| 5.01.02.28 | seguros y reaseguros (primas y cesiones) |
| 5.01.02.30 | matrícula vehículos |
| 5.01.02.31 | matrícula vehículos |
| 5.01.02.32 | Transporte |
| 5.01.02.33 | Transporte |
| 5.01.02.34 | gastos de viaje |
| 5.01.02.35 | gastos de viaje |
| 5.01.02.36 | gastos de gestión |
| 5.01.02.37 | gastos de gestión |
| 5.01.02.38 | agasajo navideño |
| 5.01.02.39 | servicios varios |
| 5.01.02.40 | servicios varios |

| | |
|------------|--|
| 5.01.02.41 | capacitación |
| 5.01.02.43 | agua, energía y telecomunicaciones |
| 5.01.02.44 | agua, energía y telecomunicaciones |
| 5.01.02.45 | notarios y registradores de la propiedad o mercantiles |
| 5.01.02.46 | impuestos, contribuciones y otros |
| 5.01.02.47 | impuestos, contribuciones y otros |
| 5.01.02.48 | comisiones a clientes |
| 5.01.02.49 | ayuda económica a socios |
| 5.01.02.51 | intereses y comisiones bancarias |
| 5.01.02.54 | Multas |
| 5.01.02.55 | otros gastos |
| 5.01.02.56 | otros gastos |
| 5.01.02.57 | aportes federación de choferes del ecuador |
| 5.01.02.59 | jubilación patronal |
| 5.01.02.60 | permiso de aprendizaje |

Descripción

n

La cuenta gastos abarca los distintos gastos administrativos, de ventas, financiero, depreciación y operación.

Dinámica

a

Es de saldo deudor ya que representa los gastos incurridos por concepto de remuneración de pagos a trabajadores, proveedores y demás acreedores.

Se debita

Se acredita

- Por el monto de las remuneraciones ya sea en efectivo o en especies.
- Por el valor de los servicios básicos de la empresa.
- Por ajustes y cierres del ejercicio.
- Por transferencia a la cuenta perdida y ganancias, al cierre del ejercicio económico.

Control Interno

- Los gastos deben ser aprobados por el secretario general.
- Se debe mantener el respaldo de la documentación física.
- Se debe mantener el registro al momento de ocurrir el gasto.

Base normativa NIIF para Pymes Sección 2

Política contable

Proceso

Se registran los gastos en el momento de incurrido la transacción, verificando el estado de la documentación.

- Revisión de los gastos administrativo, ventas y financieros.
- Entrega del dinero al encargado de contabilidad.

Elaborado por: El autor

5.5.3. Análisis financiero

a) Análisis horizontal al estado de situación financiera

A continuación, se presenta el análisis horizontal realizado al estado de situación financiera de los períodos 2019 y 2020, develándose la siguiente información:

Tabla 24 Análisis horizontal del estado de situación financiera

| Código | Cuenta | 2020/12 | 2019/12 | Análisis Horizontal | Variación Relativa |
|------------|---------------------------------------|--------------|--------------|---------------------|--------------------|
| 1 | ACTIVO | 1.688.384,88 | 1.652.983,47 | 35.401,41 | 2% |
| 1.01 | ACTIVO CORRIENTE | 333.191,65 | 252.121,22 | 81.070,43 | 32% |
| 1.01.01 | EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO | 230.948,81 | 122.675,38 | 108.273,43 | 88% |
| 1.01.01.01 | CAJA GENERAL | 14.821,06 | 16.626,13 | -1.805,07 | -11% |
| 1.01.01.02 | CAJA CHICA | 600,00 | 600,00 | 0,00 | 0% |
| 1.01.01.03 | BANCO PICHINCHA CTA CTE 3105547104 | 6.147,52 | 3.924,13 | 2.223,39 | 57% |
| 1.01.01.04 | BANCO PICHINCHA CTA CTE 3489296104 | 16.312,10 | 4.244,29 | 12.067,81 | 284% |
| 1.01.01.05 | BANCO PRODUBANCO CTA CTE 01043780019 | 1.071,26 | 3.760,20 | -2.688,94 | -72% |
| 1.01.01.06 | BANCO PRODUBANCO CTA CTE 01044770017 | 191,84 | 20.854,52 | -20.662,68 | -99% |

| | | | | | |
|---------------|--|--------------|--------------|------------|-------|
| 1.01.01.07 | BANCO GUAYAQUIL CTA CTE 26500265 | | 32,17 | -32,17 | -100% |
| 1.01.01.10 | DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS | 146.321,39 | 51.986,52 | 94.334,87 | 181% |
| 1.01.01.10.01 | CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES | 146.321,39 | 51.961,58 | 94.359,81 | 182% |
| 1.01.01.10.05 | CUENTAS POR COBRAR EMPLEADOS | | 24,94 | -24,94 | -100% |
| 1.01.01.11 | OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS | 14.001,15 | | 14.001,15 | |
| 1.01.01.12 | OTRAS CUENTAS POR COBRAR NO RELACIONADOS | 74,65 | 7.798,20 | -7.723,55 | -99% |
| 1.01.01.15 | BANCO GUAYAQUIL CTA CTE 26508673 | | 15,40 | -15,40 | -100% |
| 1.01.01.16 | BANCO PICHINCHA CTA AHORRO 2205089478 | 1.000,00 | | 1.000,00 | |
| 1.01.01.17 | BANCO PICHINCHA CTA CTE 2100218375 | 17.316,37 | | 17.316,37 | |
| 1.01.01.20 | LIQUIDACION CAJA CHICA | 257,65 | | 257,65 | |
| 1.01.01.21 | BANCO DE FOMENTO 0190-000424- 1 | 59,03 | 59,03 | 0,00 | 0% |
| 1.01.01.22 | BANCO PICHINCHA CTA AHORRO 112063797 | 774,74 | 774,74 | 0,00 | 0% |
| 1.01.01.23 | COOPERATIVA AHORROS IMBABURA 4296 | 6,86 | 6,86 | 0,00 | 0% |
| 1.01.01.24 | COOPERATIVA 23 DE JULIO | 243,56 | 243,56 | 0,00 | 0% |
| 1.01.01.26 | Baninter Cta 950000891-1 | 153,37 | 153,37 | 0,00 | 0% |
| 1.01.01.27 | OTRAS CUENTAS POR COBRAR | 554,55 | 554,55 | 0,00 | 0% |
| 1.01.01.28 | OTRAS CUENTAS POR COBRAR AÑOS 2018 ESTACION | 11.041,71 | 11.041,71 | 0,00 | 0% |
| 1.01.02 | INVENTARIO | 34.443,78 | 33.038,13 | 1.405,65 | 4% |
| 1.01.02.01 | INVENTARIO COMBUSTIBLE | 30.871,61 | 29.465,96 | 1.405,65 | 5% |
| 1.01.02.06 | INVENTARIO DE BAJA 2018 | 3.572,17 | 3.572,17 | 0,00 | 0% |
| 1.01.03 | SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS | 8.612,32 | 9.818,85 | -1.206,53 | -12% |
| 1.01.03.01 | ANTICIPO A PROVEEDORES AÑO 2018 | 8.612,32 | 9.818,85 | -1.206,53 | -12% |
| 1.01.04 | ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES | 59.186,74 | 86.588,86 | -27.402,12 | -32% |
| 1.01.04.01 | CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA) | 5.226,30 | 5.703,31 | -477,01 | -8% |
| 1.01.04.04 | IR RETENIDO POR CLIENTES | 642,87 | | 642,87 | -100% |
| 1.01.04.05 | IR RETENIDO AÑO CORRIENTE 3*1000 | 20.380,61 | 12.922,30 | 7.458,31 | 58% |
| 1.01.04.06 | IVA EN COMPRAS | 0,10 | 36.549,30 | -36.549,20 | -100% |
| 1.01.04.07 | IVA PRESUNTIVO | 4.217,83 | 2.694,92 | 1.522,91 | 57% |
| 1.01.04.08 | ANTICIPO DE IMPUESTO A LA RENTA | 3.164,85 | 3.164,85 | 0,00 | 0% |
| 1.01.04.09 | CREDITO TRIB. IVA A FAVOR AÑOS ANTERIORES | 25.554,18 | 25.554,18 | 0,00 | 0% |
| 1.02 | ACTIVO NO CORRIENTE | 1.354.923,16 | 1.400.592,18 | -45.669,02 | -3% |
| 1.02.01 | PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO | 1.354.923,16 | 1.400.592,18 | -45.669,02 | -3% |
| 1.02.01.01 | TERRENOS | 48.973,56 | 48.973,56 | 0,00 | 0% |
| 1.02.01.02 | EDIFICIOS E INSTALACIONES | 1.428.140,42 | 1.428.140,42 | 0,00 | 0% |
| 1.02.01.03 | CONSTRUCCIONES EN CURSO | 407.675,39 | 407.675,39 | 0,00 | 0% |
| 1.02.01.06 | MUEBLES Y ENSERES | 112.819,34 | 112.819,34 | 0,00 | 0% |
| 1.02.01.08 | MAQUINARIA Y EQUIPO | 125.228,84 | 125.228,84 | 0,00 | 0% |
| 1.02.01.09 | EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOFTWARE | 121.580,45 | 116.243,70 | 5.336,75 | 5% |
| 1.02.01.10 | EQUIPO DE OFICINA | 44.184,15 | 44.184,15 | 0,00 | 0% |

| | | | | | |
|------------|---|--------------|--------------|------------|-------|
| 1.02.01.12 | VEHÍCULOS | 158.414,10 | 158.414,10 | 0,00 | 0% |
| 1.03.01 | OTROS ACTIVOS | 270,07 | 270,07 | 0,00 | 0% |
| 1.03.01.01 | ACCIONES Y PARTICIPACIONES LP | 101,64 | 101,64 | 0,00 | 0% |
| 1.03.01.02 | BIBLIOTECA TROFEOS | 154,22 | 154,22 | 0,00 | 0% |
| | | | | 0,00 | |
| 1.03.01.04 | OBRA ORNAMENTAL-BUSTO | 14,21 | 14,21 | 0,00 | 0% |
| | TOTAL DEL ACTIVO | 1.688.384,88 | 1.652.983,47 | 35.401,41 | 2% |
| 2 | PASIVOS | 254.398,93 | 225.975,26 | 28.423,67 | 13% |
| 2.01 | PASIVO CORRIENTE | 254.398,93 | 225.975,26 | 28.423,67 | 13% |
| 2.01.01 | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR | 167.933,01 | 98.909,01 | 69.024,00 | 70% |
| 2.01.01.01 | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES LOCALES | 29.015,57 | 47.146,89 | -18.131,32 | -38% |
| 2.01.01.04 | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PETROLRÍOS | 37.480,00 | | 37.480,00 | -100% |
| | FINANCIAMIENTOS | | | | |
| 2.01.01.22 | CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS | 14.078,03 | | 14.078,03 | -100% |
| 2.01.01.23 | AYUDAS ECONOMICAS A SOCIOS | 1.519,00 | 1.089,00 | 430,00 | 39% |
| 2.01.01.27 | CHEQUES GIRADOS Y NO COBRADOS PICHINCHA 3489296104 | 85.740,41 | 50.673,12 | 35.067,29 | 69% |
| 2.01.01.31 | GARANTIAS ARRENDAMIENTOS | 100,00 | | 100,00 | -100% |
| 2.01.02 | OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES | 86.465,92 | 126.273,61 | -39.807,69 | -32% |
| 2.01.02.02 | IR RETENIDO A PROVEEDORES | 1.775,85 | 1.739,65 | 36,20 | 2% |
| 2.01.02.03 | IVA EN VENTAS | 66,73 | 30.228,64 | -30.161,91 | -100% |
| 2.01.02.04 | IVA RETENIDO A PROVEEDORES | 1.453,31 | 3.024,16 | -1.570,85 | -52% |
| 2.01.02.05 | APORTE PERSONAL AL IESS POR PAGAR | 1.265,73 | 1.657,60 | -391,87 | -24% |
| 2.01.02.06 | APORTE PATRONAL AL IESS POR PAGAR | 1.616,25 | 2.154,74 | -538,49 | -25% |
| 2.01.02.07 | FONDOS DE RESERVA AL IESS POR PAGAR | 165,09 | 195,96 | -30,87 | -16% |
| 2.01.02.08 | PRÉSTAMO IESS POR PAGAR | | 963,12 | -963,12 | -100% |
| 2.01.02.09 | DÉCIMO TERCER SUELDO POR PAGAR | 2.092,40 | 1.678,60 | 413,80 | 25% |
| 2.01.02.10 | DÉCIMO CUARTO SUELDO POR PAGAR | 4.338,02 | 5.316,97 | -978,95 | -18% |
| 2.01.02.11 | VACACIONES POR PAGAR | | 2.026,06 | -2.026,06 | -100% |
| 2.01.02.13 | ANTICIPO DE TERCEROS | 280,00 | 280,00 | 0,00 | 0% |
| 2.01.02.14 | COMISIÓN PROVINCIAL DE TRÁNSITO | 16.591,32 | 13.611,32 | 2.980,00 | 22% |
| 2.01.02.18 | OTRAS CUENTAS POR PAGAR | 983,26 | 983,26 | 0,00 | 0% |
| 2.01.02.19 | ANTICIPO CLIENTES | | 6.405,57 | -6.405,57 | -100% |
| 2.01.02.22 | GARANTIAS ARRENDATARIOS | 200,00 | 370,00 | -170,00 | -46% |
| 2.01.02.23 | VACACIONES POR PAGAR AÑO 2018 | 55.637,96 | 55.637,96 | 0,00 | 0% |
| 2.01.03 | CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR DEP NO IDENTIFICADOS | | 792,64 | -792,64 | -100% |
| 2.01.03.01 | DEP NO IDENTIFICADOS PICHINCHA 3105547104 | | 792,64 | -792,64 | -100% |
| | TOTAL DEL PASIVO | 254.398,93 | 225.975,26 | 28.423,67 | 13% |
| 3 | PATRIMONIO | 1.433.985,95 | 1.427.008,21 | 6.977,74 | 0% |
| 3.01 | PATRIMONIO | 1.433.985,95 | 1.427.008,21 | 6.977,74 | 0% |
| 3.01.01 | PATRIMONIO NETO | 1.433.985,95 | 1.427.008,21 | 6.977,74 | 0% |
| 3.01.01.01 | REVALORIZACIÓN DE ACTIVOS FIJO | 66.182,67 | 66.182,67 | 0,00 | 0% |
| 3.01.01.02 | RESULTADOS AÑOS ANTERIORES | 1.157.150,99 | 1.157.150,99 | 0,00 | 0% |
| 3.01.01.03 | PATRIMONIO INSTITUCIONAL | 67.661,18 | 67.661,18 | 0,00 | 0% |
| 3.01.01.04 | RESULTADO DEL PERÍODO 2018 | 103.956,73 | 103.956,73 | 0,00 | 0% |

| | | | | | |
|------------|-------------------------------|--------------|--------------|-----------|-------|
| 3.01.01.10 | RESULTADOS 2019 | 32.056,64 | 32.056,64 | 0,00 | 0% |
| 3.01.01.11 | RESULTADOS 2020 | 6.977,74 | | 6.977,74 | -100% |
| | TOTAL DEL PATRIMONIO | 1.433.985,95 | 1.427.008,21 | 6.977,74 | 0% |
| | TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO | 1.688.384,88 | 1.652.983,47 | 35.401,41 | 2% |

Análisis:

Se realizó un análisis a las cuentas principales de los estados de situación financiera de los años 2019 -2020. Identificándose las principales variaciones: en la cuenta activo corriente la cual presenta una variación del 32%, ya que en el año 2020 existió una elevación reflejando que la institución pudo recuperar valores por cuentas y documentos por cobrar a clientes que mantenían deudas con la institución, logrando así que la institución disponga de efectivo contando con solvencia para cumplir con sus obligaciones ya sean de financiamiento, obligaciones laborales, entre otras que se han generado por las actividades.

En el grupo de los pasivos la variación más significativa se ha producido en las cuentas y documentos por pagar con un porcentaje del -38%, las causas más importantes las cuentas por pagar con Petrolríos que es la empresa proveedora de combustible y con proveedores locales ya sean de insumos y/o materiales utilizados por la institución en el desarrollo de las actividades; de la misma manera por financiamiento y obligaciones a largo plazo con terceros que mantiene el Sindicato, entre ellas puede ser por adquisiciones, renovación o mantenimiento de la flota vehicular utilizada para la enseñanza, mantenimiento de instalaciones e infraestructura. No puede dejar de considerarse que estas cuentas también se incrementaron por la emergencia sanitaria Covid 19 en donde las instituciones tanto privadas como públicas se vieron en la obligación de disponer recursos para la adquisición de insumos sanitarios, realizar adecuaciones de instalaciones, ayudas solidarias a sus miembros, entre otros haciendo que sus cuentas por pagar aumenten.

A pesar de existir un incremento de cuentas y documentos por pagar las cuales son deudas con terceros que el Sindicato de Choferes Profesionales adquirió debido a las razones mencionadas anteriormente, la cuenta patrimonio en el año 2020 presenta incremento porque la empresa recuperó valores que tenía pendientes de cobro aumentando así su activo lo cual le permite ser una institución solvente.

b) Análisis vertical al estado de resultados

Tabla 25 Análisis vertical del estado de resultados

| Código | Cuenta | 2020/12 | 2019/12 | variación absoluta | variación relativa |
|------------|------------------------------------|--------------|--------------|--------------------|--------------------|
| 4 | INGRESOS | | | | |
| 4.01 | INGRESOS | 3.012.084,86 | 3.084.646,30 | -72.561,44 | -2,35% |
| 4.01.01 | INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS | 3.012.084,86 | 3.084.646,30 | -72.561,44 | -2,35% |
| 4.01.01.02 | INSCRIPCIÓN ASPIRANTE A LA ESCAP | 5.000,00 | 9.291,35 | -4.291,35 | -46,19% |
| 4.01.01.03 | MATRÍCULA ESCUELA DE CAPACITACIÓN | 13.362,15 | 60.004,96 | -46.642,81 | -77,73% |
| 4.01.01.04 | MENSUALIDADES DE ESTUDIANTES | 166.350,17 | 245.181,53 | -78.831,36 | -32,15% |
| 4.01.01.05 | CERTIFICACIONES | 2.130,00 | 2.551,00 | -421,00 | -16,50% |
| 4.01.01.06 | SERVICIOS ADMINISTRATIVOS | 12.780,46 | 26.080,06 | -13.299,60 | -51,00% |
| 4.01.01.07 | MÓDULOS MANUALES | 1.110,60 | 1.340,00 | -229,40 | -17,12% |
| 4.01.01.08 | EXAMEN TEÓRICO PRÁCTICO | 3.123,20 | 6.362,00 | -3.238,80 | -50,91% |
| 4.01.01.09 | EXAMEN PSICOSENSOMÉTRICO | 12.536,79 | 20.750,28 | -8.213,49 | -39,58% |
| 4.01.01.10 | EXAMEN SUPLETORIO | | 100 | -100,00 | -100,00% |
| 4.01.01.12 | DEVOLUCIONES DE INGRESOS | | 439,35 | -439,35 | -100,00% |
| 4.01.01.13 | MENSUALIDADES DE SOCIOS | 16.986,22 | 17.780,04 | -793,82 | -4,46% |
| 4.01.01.14 | INGRESO NUEVOS SOCIOS | 1.000,00 | 750 | 250,00 | 33,33% |
| 4.01.01.15 | MULTAS A SOCIOS | 750 | 2.360,00 | -1.610,00 | -68,22% |
| 4.01.01.16 | ARRIENDO SALÓN MÁXIMO | 1.789,28 | 2.933,92 | -1.144,64 | -39,01% |
| 4.01.01.17 | ARRIENDO LOCAL NRO. 1 | 4.145,75 | 6.798,24 | -2.652,49 | -39,02% |
| 4.01.01.18 | ARRIENDO LOCAL NRO. 2 | 176.072 | 6.241,24 | 169.830,76 | 2721,11% |
| 4.01.01.19 | ARRIENDO LOCAL NRO. 3 | 2.821,45 | 5.640,97 | -2.819,52 | -49,98% |

| | | | | | |
|-------------------|---------------------------------------|-------------------|------------------|-------------------|---------------|
| 4.01.01.20 | ARRIENDO LOCAL NRO. 4 | 1.833,32 | 1.285,72 | 547,60 | 42,59% |
| 4.01.01.21 | ARRIENDO LOCAL NRO. 6 | 12.535,74 | 12.583,60 | -47,86 | -0,38% |
| 4.01.01.22 | ARRIENDO VULCANIZADORA | | 1.093,56 | -1.093,56 | -100,00% |
| 4.01.01.23 | ARRIENDO RESTAURANTE | 200 | 1.200,00 | -1.000,00 | -83,33% |
| 4.01.01.24 | ARRIENDO CANCHAS | 563,58 | 1.686,18 | -1.122,60 | -66,58% |
| 4.01.01.26 | USO DE MAUSOLEO | 24 | 116 | -92,00 | -79,31% |
| 4.01.01.28 | ARRIENDO INSTALACIONES | 1.207,14 | 1.404,02 | -196,88 | -14,02% |
| 4.01.01.29 | ARRIENDO BAÑOS PÚBLICOS | 694,27 | 1.083,87 | -389,60 | -35,95% |
| 4.01.01.30 | OTROS INGRESOS TARIFA 12% | 326,8 | 150 | 176,80 | 117,87% |
| 4.01.01.31 | OTROS INGRESOS TARIFA 0% | 4.384,95 | 12.387,92 | -8.002,97 | -64,60% |
| 4.01.01.32 | DIVIDENDOS PERCIBIDOS LOCALES | | 1.993,94 | -1.993,94 | -100,00% |
| 4.01.01.34 | RENDIMIENTOS FINANCIEROS | 150,69 | | 150,69 | -100 |
| 4.01.01.36 | VENTAS COMBUSTIBLE | 2.735.229,88 | 2.613.702,04 | 121.527,84 | 4,65% |
| 4.01.01.37 | RECORD ACADEMICO | 220 | | 220,00 | -100 |
| 4.01.01.38 | CONTENIDOS PROGRAMATICOS | 140,2 | | 140,20 | -100 |
| 4.01.01.39 | PRUEBAS DE ADMISION | 8.927,50 | 22.233,21 | -13.305,71 | -59,85% |
| | TOTAL INGRESOS | 3012084,86 | 3084646,3 | -72.561,44 | -2,35% |
| 5 COSTOS Y GASTOS | | | | | |
| 5.01 | COSTOS | 3005107,12 | 3.014.378,83 | -9271,71 | -0,31% |
| 5.01.01 | COSTO DE VENTAS | 2.464.257,68 | 2.345.830,06 | 118.427,62 | 5,05% |
| 5.01.01.01 | COSTO DE VENTA | 2.464.257,68 | 2.345.830,06 | 118427,62 | 5,05% |
| 5.01.02 | COSTOS Y GASTOS | 540.849,44 | 668.548,77 | -127699,33 | -19,10% |
| 5.01.02.01 | SUELDOS, SALARIOS Y REMUNERACIONES | 149.945,24 | 198.604,56 | -48659,32 | -24,50% |

| | | | | | |
|------------|--|-----------|-----------|-----------|----------|
| 5.01.02.02 | BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES | 32.392,27 | 46.005,74 | -13613,47 | -29,59% |
| 5.01.02.03 | APORTE PATRONAL AL IESS | 20.100,74 | 23.991,00 | -3890,26 | -16,22% |
| 5.01.02.04 | FONDO DE RESERVA | 10.584,35 | 6.946,82 | 3637,53 | 52,36% |
| 5.01.02.05 | DEPRECIACIÓN EDIFICIOS E INSTALACIONES | 29.300,88 | 20.801,89 | 8498,99 | 40,86% |
| 5.01.02.07 | DEPRECIACIÓN MUEBLES Y ENSERES | 5.179,71 | 4.694,40 | 485,31 | 10,34% |
| 5.01.02.09 | DEPRECIACIÓN MAQUINARIA Y EQUIPO | 8.779,90 | 5.727,18 | 3052,72 | 53,30% |
| 5.01.02.10 | DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y SOTWARE | 4.096,32 | 4.542,52 | -446,2 | -9,82% |
| 5.01.02.11 | DEPRECIACIÓN EQUIPO DE OFICINA | 329,16 | 98,33 | 230,83 | 234,75% |
| 5.01.02.13 | DEPRECIACIÓN VEHÍCULOS | 3.319,80 | 2.859,84 | 459,96 | 16,08% |
| 5.01.02.17 | MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | 9.952,14 | 19.770,72 | -9818,58 | -49,66% |
| 5.01.02.18 | MANTENIMIENTO Y REPARACIONES | | 90 | -90 | -100,00% |
| 5.01.02.19 | MATERIALES Y SUMINISTROS | 17.878,20 | 30.743,55 | -12865,35 | -41,85% |
| 5.01.02.20 | MATERIALES Y SUMINISTROS | 175,53 | 418,03 | -242,5 | -58,01% |
| 5.01.02.21 | HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES | 62.946,10 | 76.900,82 | -13954,72 | -18,15% |
| 5.01.02.22 | HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURALES | | 250 | -250 | -100,00% |
| 5.01.02.23 | PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | 914,05 | 2.244,88 | -1330,83 | -59,28% |
| 5.01.02.25 | COMBUSTIBLE VEHÍCULOS | 5.108,96 | 7.839,80 | -2730,84 | -34,83% |
| 5.01.02.26 | COMBUSTIBLE VEHÍCULOS | 100,09 | | 100,09 | 100% |
| 5.01.02.28 | SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES) | 4.317,84 | 5.454,30 | -1136,46 | -20,84% |
| 5.01.02.30 | MATRÍCULA VEHÍCULOS | 1.609,60 | 1.379,02 | 230,58 | 16,72% |
| 5.01.02.31 | MATRÍCULA VEHÍCULOS | | 61,25 | -61,25 | -100,00% |
| 5.01.02.32 | TRANSPORTE | 63.335,14 | 64.994,50 | -1659,36 | -2,55% |
| 5.01.02.33 | TRANSPORTE | 283,52 | 72,19 | 211,33 | 292,74% |
| 5.01.02.34 | GASTOS DE VIAJE | 325 | 5.633,80 | -5308,8 | -94,23% |
| 5.01.02.35 | GASTOS DE VIAJE | 123,25 | 529,06 | -405,81 | -76,70% |
| 5.01.02.36 | GASTOS DE GESTIÓN | 5.337,01 | 18.773,59 | -13436,58 | -71,57% |
| 5.01.02.37 | GASTOS DE GESTIÓN | 806,76 | 604,72 | 202,04 | 33,41% |

| | | | | | |
|------------|--|--------------|-----------|------------|-----------|
| 5.01.02.38 | AGASAJO NAVIDEÑO | 34.277,00 | 36.761,83 | -2484,83 | -6,76% |
| 5.01.02.39 | SERVICIOS VARIOS | 18.252,76 | 34.007,85 | -15755,09 | -46,33% |
| 5.01.02.40 | SERVICIOS VARIOS | 60,75 | 180,18 | -119,43 | -66,28% |
| 5.01.02.41 | CAPACITACIÓN | 120 | | 120 | 100% |
| 5.01.02.43 | AGUA, ENERGÍA Y TELECOMUNICACIONES | 9.669,12 | 12.578,70 | -2909,58 | -23,13% |
| 5.01.02.44 | AGUA, ENERGÍA Y TELECOMUNICACIONES | 510,33 | 580,46 | -70,13 | -12,08% |
| 5.01.02.45 | NOTARIOS Y REGISTRADORES DE LA PROPIEDAD O MERCANTILES | 16,11 | | 16,11 | -100% |
| 5.01.02.46 | IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS | 7.957,39 | 8.765,90 | -808,51 | -9,22% |
| 5.01.02.47 | IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS | 1.585,34 | | 1585,34 | -100% |
| 5.01.02.48 | COMISIONES A CLIENTES | 2.416,01 | 1.736,99 | 679,02 | 39,09% |
| 5.01.02.49 | AYUDA ECONÓMICA A SOCIOS | 4.588,74 | 7.508,57 | -2919,83 | -38,89% |
| 5.01.02.51 | INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS | 435,87 | 1.160,57 | -724,7 | -62,44% |
| 5.01.02.54 | MULTAS | 4.650,00 | 5,56 | 4644,44 | 83533,09% |
| 5.01.02.55 | OTROS GASTOS | 11.077,61 | 28,61 | 11049 | 38619,36% |
| 5.01.02.56 | NOTROS GASTOS | 155,43 | 4.855,51 | -4700,08 | -96,80% |
| 5.01.02.57 | APORTES FEDERACIÓN DE CHOFERES DEL ECUADOR | | 10.350,00 | -10350 | -100,00% |
| 5.01.02.59 | JUBILACION PATRONAL | 1.853,36 | | 1853,36 | -100 |
| 5.01.02.60 | PERMISO DE APRENDIZAJE | 6.292,92 | | 6292,92 | -100 |
| | TOTAL GASTOS | 3.014.378,83 | 9271,71 | 3005107,12 | 32411,57% |
| | UTILIDAD | 70267,47 | 70.267,47 | 0 | 0,00% |

En el año 2020, los ingresos para el Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura presentan una variación significativa especialmente en los ingresos ya que su principal ingreso son los valores por matrícula de los estudiantes para titularse como choferes profesionales. Dicho rubro se vio afectado principalmente por la emergencia sanitaria por Covid 19 por los impactos negativos en aspectos sociales y económicos

incrementando pobreza, desempleo, reducción de sueldos, entre otros; estas consecuencias afectaron a la comunidad en general y por ende a la institución, ya que muchas personas desistieron de matricularse y seguir el curso para la titulación de chofer profesional lo que también generó la disminución de ingresos por otros rubros por ejemplo mensualidades, pruebas de admisión, exámenes entre otros que son las principales fuentes de ingreso para la institución; de la misma manera el rubro arriendos también se vio afectada porque los locales que son destinados para arriendo y que generan ingresos para la institución fueron desocupados específicamente en los primeros meses de haberse decretado la emergencia sanitaria.

En la cuenta gastos también se devela una variación en el año 2020 porque la institución se acogió a la norma laboral y se vio en la necesidad de reducir los salarios para evitar despido de personal y mantener a los colaboradores de su institución, de igual manera la cuenta mantenimiento también se presenta una variación por la disminución del rubro ya que en el año 2020 los vehículos que son destinados para enseñanza no fueron utilizados por las restricciones que se presentaron por la emergencia sanitaria.

Estos rubros afectaron a la utilidad de la institución, reflejando un valor de 0 para el año 2020, lo que nos indica que este año el Sindicato de Choferes solo recibió los ingresos suficientes para cubrir los gastos más prioritarios que se originaron en ese año.

5.5.4. Indicadores financieros

a) Índice de liquidez

Liquidez corriente

Este indicador se encarga de medir la capacidad que tiene una organización para hacer frente a sus obligaciones contraídas a corto plazo y que serán cubiertas por el activo corriente que dispone la institución.

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{333191.65}{254398.93} = \mathbf{1.31}$$

Este indicador revela que el Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura por cada dólar de deuda que mantiene con terceros la institución dispone de 0.31USD para hacer frente a sus obligaciones.

Prueba ácida

Este indicador permite determinar la capacidad que tiene la empresa u organización para pagar sus obligaciones corrientes, se toma en cuenta los valores del efectivo, las cuentas que mantiene por cobrar, sus inversiones y cualquier otro tipo de activo que sea fácil de convertirse en activo líquido.

$$\frac{\text{Activo corriente}-\text{Inventarios}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{333191.65 - 34443.78}{254398.93} = \mathbf{1.17}$$

Aplicando la respectiva fórmula de la prueba ácida revela que el Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura por cada dólar de deudas corrientes que mantiene con terceros, la institución cuenta con 1.17 USD para hacer frente a sus obligaciones, sin tomar en cuenta sus inventarios ya que es una institución dedicada a la prestación de servicios como es la formación de choferes profesionales.

b) Índice de solvencia

Endeudamiento del activo

Este indicador permite conocer el nivel de deudas que tiene la empresa, es decir que proporción de las actividades que realiza la organización son financiadas por deudas que ha contraído con terceros, ya sean instituciones financieras, proveedores u otros; el mismo que debe ser inferior a 1 para entender que la empresa posee más activos que deudas.

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = \frac{254398.93}{1688384.88} = \mathbf{0.15}$$

El 0.15 al ser inferior a 1 nos indica que el Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura se encuentra en una excelente condición financiera, es decir dispone de más activos que deudas por lo que se mantiene solvencia y credibilidad en su entorno, convirtiendo a su patrimonio en un rubro más sólido.

c) Indicadores de rentabilidad

Rentabilidad operacional del patrimonio

Este índice permite conocer la rentabilidad que la ejecución de las actividades a las que se dedica una organización ofrece a sus socios por el capital o aportaciones invertidas y/ o realizadas; conociendo a futuro la probabilidad de obtener beneficios

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio} \times 100} = \frac{70267.47}{1433985.95 \times 100} = \mathbf{4.90}$$

El margen de rentabilidad sobre el patrimonio del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura es del 4.90 %, es decir que los socios de la institución obtuvieron un rendimiento sobre su inversión 4.90 % en el año 2020.

5.6. Matriz de operacionalización

La matriz de operacionalización de variables que consta en el Anexo 5, muestra las dimensiones propuestas a ser aplicadas en el Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura, a continuación, se detallan:

El sindicato de choferes estaría dispuesto a manejar procesos financieros para un mejor desempeño de funciones, manejar un sistema contable que le permita tener mejor control sobre las actividades o movimientos económicos, la institución estaría dispuesta a manejar un sistema integral de gestión de riesgos que le permita identificar posibles riesgos a los que está expuesta la institución, cuánto conoce sobre el sistema de gestión de riesgos, considera que el Sindicato de Choferes estaría dispuesto a aplicar sistema de gestión de riesgo, el sindicato de Choferes estaría preparado para la implementación del sistema de riesgos basado en el COSO III, a qué sección considera que sería mejor su aplicación del sistema de control basado en el COSO III, la institución debe tener una estrategia definida para realizarlo, que beneficios considera que le daría al sindicato la implementación del sistema de Riesgos basado en el COSO III, se podría asignar una persona de la institución para darle seguimiento, para su implementación como herramienta de seguimiento y control del sistema de gestión que aspectos se debe mejorar, se necesita capacitar al personal para su implementación, estaría dispuesto el Sindicato de chóferes a aplicar el modelo de gestión de riesgos en el área administrativa y financiera; las cuales fueron aplicadas a la máxima autoridad de la institución, la contadora y los representantes de áreas. Ver anexo 5

5.7. Propuesta del proceso administrativo

5.7.1. Objetivo del área

El Sindicato de Choferes de Imbabura se encamina en mejorar la gestión administrativa con la implementación de procedimientos que permitan el desarrollo óptimo de sus actividades.

La máxima autoridad que en este caso es el secretario general del Sindicato tiene propone como objetivo principal el cumplimiento de políticas y directrices expuestas por el directorio las mismas que garanticen el correcto y eficaz desempeño de la institución en la prestación del servicio.

Representar al Sindicato de Choferes de Imbabura ante organismos de control y otras instituciones; cumplir con el proceso administrativo es decir con la planeación, organización, dirección y control el cual permita un mejor control y coordinación de los recursos existentes en la institución para lograr el cumplimiento de los objetivos mediante la implementación de estrategias de innovación, rentabilidad y posicionamiento.

5.7.2. Planeación

Este proceso será coordinado de acuerdo a los objetivos y metas planteadas bajo la supervisión del ente regulador y de control; una vez establecidos y determinados los objetivos que se quiere alcanzar se presentarán los respectivos planes de acción.

5.7.3. Organización

Para ejecutar los planes que han sido presentados se debe contar con una adecuada organización institucional que permita dicha ejecución; el tipo de organización que se implemente será la que determine la ejecución de los planes y por ende el cumplimiento de los objetivos.

5.7.4. Dirección

Mediante una adecuada supervisión, delegación de funciones e instrucciones y comunicación a través de la respectiva autoridad del Sindicato de Choferes de Imbabura se logra que todos los factores que integran la institución cumplan de manera eficiente y eficaz sus funciones.

5.7.5. Control

La máxima autoridad y el directorio evaluarán de manera cualitativa y cuantitativa la ejecución de los planes propuestos con relación a los patrones de actuación, esto con la finalidad de determinar si los planes puestos en marcha han sido

los adecuados o si es necesario la implementación de nuevas estrategias que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

En el componente de control, dentro de las actividades administrativas se establece las actividades a ser ejecutadas como medida de mejora para el sindicato de choferes, estableciendo responsables y el verificador que es mediante un documento como se indica en la tabla siguiente:

Tabla 26 Descripción actividades área administrativa

| No. | Descripción de actividades | Responsable | | Documento Utilizado |
|-----|---|---|---------------|--------------------------------------|
| 1 | Elaborar un jerárquico institucional | Secretario Consejo administración | General de | Orgánico Jerárquico institucional |
| | | Responsables del área administrativa | | |
| 2 | Elaborar un manual de funciones definidas para el área administrativa y financiera | Secretario Consejo administración | General de | Manual de funciones |
| | | Responsables del área administrativa | | |
| 3 | Elaborar un plan estratégico institucional | Secretario Consejo administración | General de | Plan estratégico Institucional |
| | | Responsables del área administrativa | | |
| 4 | Implementar mecanismos o sistemas para conocer qué normativas legales debe cumplir la organización | Secretario Consejo administración | General de | Normativas Legales |
| | | Responsables del área administrativa | | |
| 5 | Implementar mecanismos que permitan identificar problemas administrativos que generan conflictos internos, tales como insolvencia, corrupción, conflicto de intereses, desorganización. | Secretario Consejo administración | General de | Informe de Conflictos Internos |

| | | Responsables del área administrativa | | | |
|-----------|--|---|---------------|--|----------------------|
| 6 | Implementar estrategias o mecanismos que permitan identificar la duplicidad de funciones o cuellos de botella que generan desperdicio de recursos humanos | Secretario Consejo administración | General de | Informe de funciones | de de |
| | | Responsables del área administrativa | | | |
| 7 | Implementar procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos de la dirección administrativa | Secretario Consejo administración | General de | Procedimientos de medición de eficiencia y eficacia | |
| | | Responsables del área administrativa | | | |
| 8 | Realizar el informe de actividades que deben ser cumplidas en el área administrativa. | Secretario Consejo administración | General de | Informe de Actividades | de |
| | | Responsables del área administrativa | | | |
| 9 | Recibir informe de actividades que presenten inconvenientes en el área administrativa. | Secretario Consejo administración | General de | Informe de Actividades | de |
| | | Responsables del área administrativa | | | |
| 10 | Revisión de requerimientos e información sobre las actividades | Secretario | General | Informe | de requerimientos |
| 11 | Si los requerimientos e información se encuentran completos y claros, realizar reunión con el consejo de administración, director del área administrativa para la toma de decisiones sobre los requerimientos planteados en el informe | Secretario Consejo administración | General de | Informe para la toma de de decisiones | |
| | | Responsables de área administrativa. | | | |
| 12 | Si no está de acuerdo con el informe, revisar el caso hasta llegar a un acuerdo entre las partes | Secretario Consejo administración | General de | Informe para la toma de de decisiones | |

| | | | |
|----|--|------------------------------------|----------------------------------|
| | | Directores de área administrativa. | |
| 13 | Si se llega a un acuerdo sobre el informe, enviar vía EMAIL al consejo de administración, directores de áreas sobre la decisión tomada | Secretario General | Informe formalizando la decisión |

Indicadores para el área administrativa

A continuación, se describen los indicadores de gestión administrativa que muestran como el sindicato debería analizar el cumplimiento de lo planificado durante un periodo determinado, y de esta manera tomar acciones de mejor continua,

Indicador de gestión

Permite determinar el porcentaje de controles implementados con relación a los controles cumplidos, se presentará un reporte mensual tomando como base los datos de los informes presentados por el área administrativa.

$$\frac{\text{No. Controles implementados}}{\text{controles cumplidos}} \times 100$$

Indicador de eficacia

Permite determinar el porcentaje de estrategias o mecanismos planteados para el mejor desempeño de las actividades con relación a las estrategias o mecanismos implementados, se presentará un reporte mensual tomando como base los datos de los informes presentados por el área administrativa.

$$\frac{\text{Estrategias o mecanismos planteados}}{\text{Estrategias o mecanismos implementados}} \times 100$$

Indicador de cumplimiento

Permite determinar el porcentaje de informes realizados con relación a los informes aprobados; se presentará un reporte mensual tomando como base los datos de los informes presentados por el área administrativa

$$\frac{\text{No. de informes realizados}}{\text{Informes aprobados}} \times 100$$

5.7.6. Matriz de impacto administrativo

A continuación, se presenta la matriz de impacto administrativo la cual indicará el impacto que se determinó en cada área, siendo dichos procedimientos necesarios implementarse.

Tabla 27 *Matriz de impacto administrativo*

| INDICADORES | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Σ |
|--|---|---|---|---|----|----|----|-----------|
| Elaborar un jerárquico institucional | X | | | | | | | 3 |
| Elaborar un plan estratégico institucional | X | | | | | | | 3 |
| Elaborar un manual de funciones definidas para el área administrativa | X | | | | | | | 3 |
| Implementar un sistema integral de gestión de riegos para el área administrativa | X | | | | | | | 3 |
| Implementar mecanismos que permitan identificar problemas administrativos que generan conflictos internos | X | | | | | | | 3 |
| Implementar estrategias o mecanismos que permitan identificar la duplicidad de funciones o cuellos de botella | X | | | | | | | 3 |
| Implementar procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos de la dirección administrativa | X | | | | | | | 3 |
| Realizar informe de actividades | | X | | | | | | 2 |
| TOTAL | | | | | | | | 23 |

Fórmula:

$$\frac{\Sigma}{\text{número de indicador}}$$

$$\frac{23}{8} = 2.89$$

El impacto en el área administrativa es de 2.89 lo cual significa que con la implementación de estos procesos el Sindicato de Chóferes obtendrá un mejor control y desempeño de las actividades en el área administrativa, mitigará posibles eventos que se puedan presentarse y por ende cumplirá de manera eficaz y eficiente los objetivos institucionales.

5.8. Propuesta del proceso financiero

Objetivo del área

Controlar las actividades de tipo contable financiero relacionadas a la operación del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura, de conformidad a las normas contables vigentes emitidas por el ente regulador y dar cumplimiento a los eventos financieros que se reflejan en los estados financieros con el propósito de presentar y entregar una oportuna y confiable información financiera.

Políticas

Implementar un sistema integral de gestión de riesgo para identificar posibles eventos que puedan afectar las operaciones del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura.

- **Toda información contable debe separarse del área administrativa**

Llevar los registros contables de forma adecuada y separados de todo tipo administrativo

Registrar todas las operaciones contables bajo un catálogo de cuentas que identifiquen correctamente las cuentas.

- **Aplicación de normas y leyes tributarias vigentes**

De manera obligatoria el cumplimiento de las leyes emitidas por el ente regulador especialmente con el manejo contable y tributario.

- **Documentos adecuados**

Contar con los documentos de registro adecuados que permitan el control y supervisión de las actividades financieras realizadas.

Comprobantes de ingreso, comprobantes de egreso

- **Conservación física y digital**

Salvaguardar la información en instrumentos físicos o tecnológicos que permitan la conservación con el fin de minimizar los riesgos a los que se expone la información.

- **Procedimientos adecuados**

El Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura debe contar con el respectivo manual de funciones el cual especifique las respectivas funciones del encargado del área financiera; también contar con el plan estratégico el cual le permita conocer las metas y objetivos institucionales que se quiere alcanzar con el desarrollo de las actividades.

- **Personal confiable y responsable**

Delegar funciones, responsabilidades y obligaciones de acuerdo con sus capacidades, experiencia y confiabilidad con el fin de que cumplan de manera eficiente y eficaz las actividades designadas.

- **Presentación de estados financieros**

Los estados financieros deben ser elaborados y presentados de acuerdo a las normas respectivas y presentados después del último día laborable del mes.

- **Firmas autorizadas y niveles de autorización para pagos**

A continuación, se presentan las actividades propuestas a realizarse en el área financiera del Sindicato de Choferes Profesionales.

Tabla 28 Descripción actividades área financiera

| No. | Descripción de actividades | Responsable | Tipo de documento |
|-----|---|---|--|
| 1 | Implementar un sistema integral de gestión de riesgos que le permita identificar posibles riesgos financieros a los que está expuesta la institución | Secretario General Consejo de administración Responsables del área financiera | Sistema Integral de gestión de riesgos |
| 2 | Elaborar un plan estratégico institucional | Secretario General Consejo de administración Responsables del área financiera | Plan estratégico |
| 3 | Implementar procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos del área financiera | Secretario General Consejo de administración Responsables del área financiera | Índices de eficiencia y eficacia |
| 4 | Implementar la normativa, procedimientos para el archivo, conservación tanto del archivo físico y digital de la información financiera. | Secretario General Consejo de administración Responsables del área financiera | Normativa |
| 5 | Implementar mecanismos para que la institución esté preparada para enfrentar posible riesgo de ocurrencia de pérdidas financieras, ya sean por insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología o factores externos imprevistos | Secretario General Consejo de administración Responsables del área financiera | Plan de riesgos |
| 6 | Implementar mecanismos que permitan identificar problemas financieros que generan conflictos internos, tales como insolvencia, corrupción, conflicto de intereses, desorganización. | Secretario General Consejo de administración Responsables del área financiera | Normativa y plan estratégico |

| | | | |
|----|---|---|----------------------------------|
| 7 | Implementar estrategias o mecanismos que permitan identificar la duplicidad de funciones o cuellos de botella que generan desperdicio de recursos humanos en el área financiera. | Secretario General Consejo de administración Responsables del área financiera | Reglamento Interno |
| 8 | Realizar el informe de actividades que deben ser cumplidas en el área financiera. | Secretario General Consejo de administración Responsables del área financiera | Informe de actividades |
| 9 | Revisión de requerimientos e información sobre las actividades realizadas en el área financiera. | Secretario General Consejo de administración Responsables del área financiera | Informe de requerimientos |
| 10 | Si los requerimientos e información se encuentran completos y claros, realizar reunión con el consejo de administración y el encargado del área financiera para la toma de decisiones sobre los requerimientos planteados en el informe | Secretario General Consejo de administración Responsables del área financiera | Informe de requerimientos |
| 11 | Si no está de acuerdo con el informe, revisar el caso hasta llegar a un acuerdo entre las partes | Secretario General Consejo de administración Responsables del área financiera | Informe |
| 12 | Si se llega a un acuerdo sobre el informe, enviar vía EMAIL al consejo de administración, directores de áreas sobre la decisión tomada | Secretario General Consejo de administración Responsables del área financiera | Informe formalizando la decisión |

5.8.1. Matriz de impacto financiero

A continuación, se presenta la matriz de impacto financiero en donde se detalla los procesos que se han visto como necesarios aplicarse e implementarse en el Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura para un mejor desarrollo de las actividades.

Tabla 29 Matriz de impacto financiero

| INDICADORES | 3 | 2 | 1 | 0 | -1 | -2 | -3 | Σ |
|---|---|---|---|---|----|----|----|---|
| Implementar un sistema integral de gestión de riesgos que le permita identificar posibles riesgos financieros a los que está expuesta la institución. | X | | | | | | | 3 |
| Implementar procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos del área financiera. | X | | | | | | | 3 |
| Implementar la normativa, procedimientos para el archivo, conservación tanto del archivo físico y digital de la información financiera. | X | | | | | | | 3 |

| | | |
|--|---|----|
| Implementar mecanismos para que la institución esté preparada para enfrentar posible riesgo de ocurrencia de pérdidas financieras | X | 3 |
| Implementar mecanismos que permitan identificar problemas financieros que generan conflictos internos | X | 2 |
| Implementar estrategias o mecanismos que permitan identificar la duplicidad de funciones o cuellos de botella que generan desperdicio de recursos humanos en el área financiera. | X | 2 |
| Realizar el informe de actividades que deben ser cumplidas en el área financiera | X | 3 |
| Revisión de requerimientos e información sobre las actividades realizadas en el área financiera. | X | 3 |
| TOTAL | | 21 |
| Fórmula | | |

$$\frac{\Sigma}{\text{número de indicador}}$$

$$\frac{21}{8} = 2.63$$

El impacto en el área financiera es de 2.63 lo cual significa que si es recomendable y acertado la elaboración e implementación de ciertos procedimientos y mecanismos para tener un mejor desarrollo y control de las actividades que lleva a cabo el Sindicato de Chóferes permitiéndole cumplir de mejor manera con los objetivos y metas establecidas para el área financiera, mitigando posibles riesgos ya sea por la no conservación de la información, por conflictos internos , entre otros y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización.

CONCLUSIONES

- Al realizar un análisis de la situación actual del Sindicato de Choferes Profesionales mediante un cuestionario de control interno (COSO III) aplicado al secretario general y contadora de la institución se logró determinar que tanto el área administrativa como financiera carece de ciertos procesos y mecanismos de control que les permita una mejor ejecución de las actividades, exponiendo a la institución a eventos ajenos que pueden generar riesgos para la institución.
- En la evaluación de los procesos administrativos y financieros del Sindicato de Choferes profesionales de Imbabura, a través de una matriz de impacto administrativa y financiera se determinó la carencia o falta de controles en la institución generando problemas internos y por ende la interrupción en las actividades, conllevando a la inadecuada toma de decisiones tanto internas como externas.
- El Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura carece de un sistema integral de gestión de riesgos lo que ha hecho que la institución no pueda gestionar de manera adecuada las actividades tanto administrativas como financieras dando lugar a la aparición de eventos que afectan la gestión y administración de ciertas actividades que no permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.

RECOMENDACIONES

- El secretario general debería incluir en la planificación la capacitación al personal del área administrativa y financiera en la implementación de nuevos procesos aplicando el COSO III para que desarrollen con responsabilidad y profesionalismo las funciones y actividades asignadas, evitando incumplimiento en la prestación de servicios y a la vez contribuyan al cumplimiento de objetivos institucionales los mismos que reflejen la liquidez y solvencia del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura.
- Es secretario general deberá disponer al administrador la implantación de los procesos y mecanismos de control como un plan estratégico, un manual de funciones que le permita a la institución mejorar sus procesos y controles evitando el desperdicio de recursos, conflictos internos a los que normalmente se expone una institución cuando carece de ciertos procedimientos que de alguna forma interfieren el desarrollo de sus actividades.
- Es secretario general dispondrá al administrador financiero implementar un sistema de gestión integral de riesgos para el área administrativa y financiera del Sindicato de Choferes Profesionales de Imbabura para dar un continuo seguimiento a las actividades y a los eventos que se presenten en la institución tanto administrativos como financieros y disminuir en cierto modo los conflictos internos que se puedan generar.

Bibliografía

- Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. *International Journal of Good Conscience*, 9(3), 195-204. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9\(3\)195-204.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A17.9(3)195-204.pdf)
- Academia Pirani. (2014). *Conoce COSO, una visión 360° para gestionar el riesgo* . Obtenido de <https://www.piranirisk.com/es/academia/especiales/coso-una- vision-360-grados-para-gestionar-el-riesgo>
- Albarracín, M., García, L., & García, C. (2017). Riesgo financiero: una aproximación cualitativa al interior de las mipymes en Colombia. *Universidad Externado de Colombia* , 139-160.
- Baca, G., & Marcelino, M. (2016). *Ingeniería Financiera* . México: Patria.
- Barzaga, O., Nevárez, J., Hidalgo, A., & Loor, D. (2018). Valoraciones en torno al riesgo financiero en las mediana empresas. *Dialnet*, 15(2), 83-94.
- Bravo, S. (2016). Indicadores de rentabilidad económica y financiera. *Revista especializada en finanzas*, 1-17.
- Ccaccya, D. (2015). Riesgos financieros. *Actualidad empresarial*(337), 1-2.
- Celaya, R. (2015). *24 temas selectos de consultoría empresarial* . México: Gasca.
- Celi, S. (2018). Análisis del sistema de transporte público privado de la ciudad de Quito - Ecuador. *Espacios*, 1-10. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p01.pdf>
- Código Orgánico Integral Penal, COIP. (2018). *Registro Oficial Suplemento 180 de 10-feb.-2014*. Ecuador: Asamblea Nacional.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Ecuador: Asamblea Nacional.
- Díaz, J., Coba, E., & Navarrete, P. (2017). Lógica difusa y el riesgo financiero. Una propuesta de clasificación de riesgo financiero al sector cooperativo. *Contaduría y administración*(62), 1670-1686.

- El Universo. (16 de 04 de 2008). *Abren 52 escuelas de manejo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/2008/04/16/0001/9/C909F12C68A44A7EA74B88032E63A287.html>
- Escudero, C., & Cortez, L. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala - Ecuador: UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>
- Gómez, S. (2012). *Metodología de la investigación*. Red Tercer Milenio. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Guelmes, E., & Nieto, L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 7(9), 23-29. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus03115.pdf>
- Hernández, N., & Yelandy, M. C. (2016). Modelos causales para la Gestión de Riesgos. *Scielo*, 7(4), 1-15.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- ISO (the International Organization for Standardization) . (2015). *ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- ISOTolls. (2015). *ISO 9001:2015, metodología COSO III para la gestión de riesgos*. Obtenido de https://www.isotools.org/2015/01/19/iso-90012015-metodologia-coso-iii-gestion-riesgos/?__hstc=43953530.a11b26c642466148b128ccaf6528f06b.1616538978949.1616538978949.1616538978949.1&__hssc=43953530.1.1616538978954&__hsfp=2348404651
- Jara, G., Sunny, S., Rina, B., & Jorge, G. (2018). Análisis de indicadores de rentabilidad de la pequeña banca privada en el Ecuador a partir de la dolarización . *COMPENDIUM*, 5(12), 54-76.

- Kuznik, A., & Hurtado, A. (2010). El uso de la encuesta de tipo social en Traductología. Características metodológicas. *MonTI. Monografías de Traducción e Interpretación*, 2, 315-344. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2651/265119729015.pdf>
- Letty, E. (2019). Los estados financieros y las políticas contables. *Digital Publisher*, 4(5-1), 217-226.
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial. (2014). *Registro Oficial Suplemento 398 de 07-ago.-2008*. Ecuador: .
- Lorite, M. (2021). *Permisos de conducción: Historia y Legislación* . Obtenido de <https://escuelapolicia.com/wp-content/uploads/2021/04/Permisos-de-Conduccion-Historia-y-Legislacion..pdf>
- Manco, J. (2014). *ELEMENTOS BÁSICOS DEL CONTROL, LA AUDITORÍA Y LA REVISORÍA FISCAL*. México: Autores Editores.
- Martínez, R., & Blanco, M. I. (2017). Gestión de riesgos: reflexiones desde un enfoque de gestión empresarial emergente. *Redalyc. org*, 1-16.
- Otero, A. (8 de 8 de 2018). *Enfoques de investigación*. Obtenido de [file:///C:/Users/hp/Downloads/Otero-OteroA_Enfoques%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/hp/Downloads/Otero-OteroA_Enfoques%20(1).pdf)
- Pérez, J. (2015). *La gestión financiera de la empresa* . Madrid: ESIC.
- Plan Nacional de Desarrollo Todo Una Vida. (2017-2021). Ecuador: Consejo Nacional de Planificación (CNP).
- Prieto, B. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Pontificia Universidad Javeriana, Colombia*, 1-27. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuco/v18n46/0123-1472-cuco-18-46-00056.pdf>
- Pulido, M. (2015). Ceremonial y protocolo: métodos y técnicas de investigación científica. *Opción*, 31(1), 1137-1156. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/310/31043005061.pdf>
- Reglamento a Ley de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial. (2012). *Registro Oficial Suplemento 731 de 25-jun-2012*. Ecuador.

- Riera, B., Alarcón, N., Jiménez, N., & Cevallos, J. (2020). Análisis contable y financiero: Una herramienta clave para la eficiente gestión financiera y contable en la empresa. *Knowledge E*, 2020, 613-631.
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(82), 1-26. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20652069006.pdf>
- Rodriguez, M., Piñeiro, C., & De llano, P. (2016). Mapa de riesgos: Identificación y gestión de riesgos . *ECONSTOR*, 2, 1-30.
- Rojas, I. (2011). Elementos para el diseño de técnicas de investigación: una propuesta de definiciones y procedimientos en la investigación científica. *Tiempo de Educar*, 12(24), 277-297. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/311/31121089006.pdf>
- Sánchez, W. (2017). *Teoría del control: Control, SCI & Auditoría*. Colombia: Ediciones de la U.
- Serrato, H. (2016). *Sistema Integral de Administración de Riesgo (SIAR)*. Obtenido de <https://www.javeriana.edu.co/personales/hbermude/Audire/hjsg.pdf>
- Sindicato Provincial de Choferes Profesionales de Imbabura. (2019). *Sucesos*. Obtenido de <https://www.sindicatodechoferesimbabura.com/>
- Soler, R., Varela, P., Oñate, A., & Naranjo, E. (2018). La gestión de riesgo: el ausente recurrente de la administración de empresas. *Ciencia UNEMI*, 11(26), 51-62.
- Tapia, C. (2016). *Contabilidad financiera a corto plazo*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Tapia, C., Rueda, R., & Silva, S. (2017). *Auditoría Interna: Perspectivas de vanguardia*. México: IMCP. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=JCFHDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Vecino, C., Rojas, S., & Muñoz, Y. (2015). Practicas de evaluación financiera e inversión en Colombia. *Estudios gerenciales*(31), 41-49.

Vega, L., & Nieves, A. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *Ciencias Holguín*, 1-19.

Wild, J., Subramanyam, K., & Halsey, R. (11 de 2016). *Análisis de los estados financieros*. Obtenido de <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/11/An%C3%A1lisis-de-estados-financieros-9na-Edici%C3%B3n-John-J.-Wild.pdf>

ANEXOS

Anexo 1 Entrevista dirigida al presidente general del sindicato de chóferes de Imbabura



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN

DIRECCIÓN FINANCIERA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO DE CHÓFERES DE IMBABAURA

Objetivo: Analizar la situación actual de los procesos administrativos, financieros del Sindicato de Choferes profesionales de Imbabura.

El presente instrumento de investigación es aplicado con fines académicos, con el objeto de optar por el título de magister en dirección financiera, para lo cual la información será utilizada netamente con requerimientos académicos y la propuesta socializada a la institución informante.

Cuestionario

1. ¿Cuál es la filosofía empresarial del sindicato?
2. ¿Se elabora un presupuesto anual de ingresos y gastos?
3. ¿Existen documentados los procesos administrativos y financieros?
4. ¿Existe un manual de funciones documentado?
5. ¿Existen procesos definidos para el reclutamiento de personal?
6. ¿Se evalúan los riesgos financieros del sindicato?
7. ¿Conoce a que se refiere la gestión de riesgos?
8. ¿Se hacen controles internos permanentes a la gestión financiera y administrativa?
9. ¿Quiénes son los entes de regulación y control de la entidad?
10. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del sindicato?
11. ¿Cuál es el organigrama estructural del sindicato?

Anexo 2 Entrevista dirigida al contador del sindicato de chóferes de Imbabura



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN
DIRECCIÓN FINANCIERA
ENTREVISTA DIRIGIDA AL CONTADOR DEL SINDICATO
DE CHÓFERES DE IMBABURA

Objetivo: Analizar la situación actual de los procesos administrativos, financieros del Sindicato de Choferes profesionales de Imbabura.

El presente instrumento de investigación es aplicado con fines académicos, con el objeto de optar por el título de magister en dirección financiera, para lo cual la información será utilizada netamente con requerimientos académicos y la propuesta socializada a la institución informante.

Cuestionario

1. ¿Existen reglamentos establecidos que regulen el presupuesto de ingresos y gastos?
2. ¿Se cumple con la normativa legal vigente en cuanto a los registros y balances contables?
3. ¿El arqueo de caja es realizado de manera diaria?
4. ¿Existen documentos de respaldo de los depósitos e ingresos de dinero?
5. ¿Qué sistema contable maneja el sindicato?
6. ¿Cuáles son los montos asignados para manejo de caja chica?
7. ¿Considera que existe un control adecuado de los recursos de la institución?
8. ¿El sindicato está expuesto a riesgos financieros?
9. ¿Existen procesos documentados del manejo de los recursos económicos?
10. ¿Cada que tiempo se realizan controles internos?
11. ¿Ha tenido problemas con los entes de regulación y control?
12. ¿Cada que tiempo se realiza conciliaciones bancarias?
13. ¿Existen firmas de respaldo de los depósitos y retiros de dinero?

14. ¿Existen dificultades en la elaboración de los estados financieros?
15. ¿Los estados financieros cumple con las normas nacionales e internacionales de información financiera?
16. ¿Se emiten informes sobre el seguimiento de la ejecución financiera del presupuesto?
17. ¿Se realiza seguimiento y control de las actividades y funciones por cada trabajador?

Anexo 3 Encuesta dirigida a los trabajadores del sindicato de chóferes de Imbabura



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
INSTITUTO DE POSTGRADO



MAESTRÍA EN FINANZAS MENCIÓN

DIRECCIÓN FINANCIERA

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES DEL SINDICATO DE CHÓFERES DE IMBABAURA

Objetivo: Evaluar los procesos administrativos y financieros del Sindicato de Choferes profesionales de Imbabura.

El presente instrumento de investigación es aplicado con fines académicos, con el objeto de optar por el título de magister en dirección financiera, para lo cual la información será utilizada netamente con requerimientos académicos y la propuesta socializada a la institución informante.

Cuestionario

1. ¿Cómo califica la gestión del presidente general?

Muy buena ()

Buena ()

Regular ()

Mala ()

2. ¿Los procesos administrativos a seguir son?

Claros ()

Ambiguos ()

No existe documentación de los procesos ()

3. ¿Los procesos financieros se encuentran documentados?

Si ()

No ()

4. ¿Las funciones del personal se encuentran claramente definidas?

Si ()

No ()

5. Las políticas para conseguir los objetivos organizacionales son:

Claras ()

Aplicables ()

Ambiguas ()

No existen políticas ()

6. ¿Considera que se cumple cabalmente con la planificación estratégica?

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()

7. ¿Los problemas que atraviesa el sindicato, están relacionados con:

Liquidez

Solvencia ()

Corrupción ()

Conflicto de intereses ()

Desorganización ()

No existen problemas ()

8. El ambiente laboral es:

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

9. El personal es capacitado:

Mensualmente ()

Trimestralmente ()

Anualmente ()

No es capacitado ()

10. Considera que un sistema integral de gestión de riesgos es:

Muy importante ()

Importante ()

Poco importante ()

Anexo 4 Cuestionario de Control Interno

| ACTIVIDADES DE CONTROL (25) | | | | | |
|-----------------------------|--|--------------------|------------|--------------|-------------|
| 1 | PROCESOS ADMINISTRATIVOS | | RESPUESTAS | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| 1.1 | El Sindicato de choferes cuenta con aspectos filosóficos como: Misión, Visión, Principios, Valores y Políticas | Mucho | | | |
| | | Poco | | | |
| | | Nada | | | |
| 1.2 | El Sindicato de Choferes mantiene un orgánico jerárquico institucional actualizado | Si | | | |
| | | No | | | |
| 1.3 | El sindicato de Choferes cuenta con un manual de funciones definidas por cada departamento. | Si | | | |
| | | No | | | |
| 1.4 | El sindicato de Choferes cuenta con un organigrama estructural actualizado. | Actualizado | | | |
| | | No actualizado | | | |
| | | No tiene | | | |
| 1.5 | Los objetivos del departamento presentan claridad en su interpretación | Muy claros | | | |
| | | Poco claros | | | |
| | | Nada claros | | | |
| 1.6 | ¿En el Sindicato de choferes se registra la entrada y salida de los trabajadores mediante? | No se registra | | | |
| | | Tarjetas | | | |
| | | Reloj Biométrico | | | |
| | | Fichas de registro | | | |
| 1.7 | ¿Existe un plan estratégico institucional? | Si | | | |
| | | No | | | |
| 1.8 | ¿El plan estratégico elaborado en la institución contribuye en el cumplimiento de los objetivos Institucionales? | Si | | | |
| | | No | | | |
| 1.9 | ¿Las políticas organizacionales que deben ser cumplidas en la institución son? | Claros | | | |
| | | Ambiguos | | | |
| | | No existen | | | |
| 1.1 | ¿La Institución cuenta con reglamentos internos documentados? | Si | | | |
| | | No | | | |
| 1.11 | ¿Cómo califica la gestión administrativa que se lleva a cabo en la institución? | Muy Buena | | | |
| | | Buena | | | |
| | | Mala | | | |

| | | | | | |
|---------------------------------------|--|------------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| 1.12 | ¿En la institución se han identificado problemas administrativos- financieros y que han generado conflictos internos, tales como? | Solvencia | | | |
| | | Corrupción | | | |
| | | Conflicto de intereses | | | |
| | | Desorganización | | | |
| | | No existen | | | |
| 1.13 | ¿La institución maneja procesos de contratación de personal? | Si | | | |
| | | No | | | |
| 1.14 | ¿La institución proporciona a sus trabajadores capacitaciones en temas administrativos, financieros, sociales, etc. Que les permita un mejor desempeño de sus funciones, ¿cada que tiempo? | Anual | | | |
| | | Mensual | | | |
| | | No se realiza | | | |
| Total | | | | | |
| EVALUACIÓN DE LOS RIESGOS (25) | | | | | |
| 2 | FINANCIERA | | RESPUESTAS | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| 2.1 | ¿El área financiera de la institución maneja procesos contables, tributarios y financieros para el desempeño de sus actividades? | Claros | | | |
| | | Ambiguos | | | |
| | | No existen | | | 0 |
| 2.2 | ¿Los procesos contables, tributarios y financieros se encuentran debidamente documentados? | Si | | | |
| | | | | | |
| | | No | | | |
| 2.3 | ¿La institución cuenta con un sistema contable para el manejo y control de las actividades y movimientos económico financieras? | Si | | | |
| | | No | | | |
| 2.4 | ¿El/la contadora de la institución elabora los respectivos estados financieros bajo las normas de contabilidad NIIFS O NEC establecidas para las instituciones privadas? | Si | | | |
| | | | | | |
| | | No | | | |
| 2.5 | ¿El/la contadora de la institución realiza arquezos de caja a la persona encargada del manejo del dinero, los arquezos se realizan? | Con tiempo asignado | | | |
| | | Inesperados | | | |
| | | No se realizan | | | 0 |
| 2.6 | ¿Cada que tiempo el/la contadora de la institución realiza las conciliaciones bancarias? | Semanal | | | |
| | | Mensual | | | |
| | | semestral | | | |
| | | Anual | | | |
| | | No realiza | | | |

| | | | | | |
|------|---|--------------|--|--|--|
| | | | | | |
| 2.7 | ¿La institución cuenta con un control y procedimiento específico para el manejo de fondos de caja chica? | Si | | | |
| | | No | | | |
| | | | | | |
| 2.8 | ¿Los depósitos y retiros de dinero son efectuados mediante documentados legales que respalden estas transacciones? | Si | | | |
| | | No | | | |
| | | | | | |
| 2.9 | ¿La institución cumple con los procesos y obligaciones tributarias en los tiempos establecidos para evitar notificaciones o glosas por parte del ente rector? | Siempre | | | |
| | | Casi siempre | | | |
| | | No cumple | | | |
| | | | | | |
| 2.1 | ¿El sindicato de chóferes trabaja bajo presupuesto? ¿Y este es elaborado? | Mensualmente | | | |
| | | Anualmente | | | |
| | | | | | |
| 2.11 | ¿Previo el compromiso se verifica la disponibilidad de recursos en la partida correspondiente para proceder a la asignación? | Si | | | |
| | | No | | | |
| | | | | | |
| 2.12 | ¿Se mantiene el control de bienes de larga duración y aquellos sujetos a control administrativo para su correspondiente registro y salvaguardia? | Siempre | | | |
| | | Casi siempre | | | |
| | | Nunca | | | |
| | | | | | |
| 2.13 | ¿La institución maneja un sistema integral de gestión de riesgos que le permita identificar posibles riesgos a los que está expuesta la institución? | Siempre | | | |
| | | Casi siempre | | | |
| | | Nunca | | | |
| | | | | | |
| 2.14 | ¿Existen procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos de la Dirección Financiera? | Si | | | |
| | | No | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 2.15 | ¿Existe normativa, procedimientos para el archivo, conservación tanto del archivo físico y digital? | Si | | | |
| | | No | | | |
| | | | | | |
| 2.16 | ¿La Dirección Financiera mantiene un archivo que permita la conservación y custodia de la documentación financiera por el tiempo fijado por las disposiciones legales | Si | | | |
| | | No | | | |
| | | | | | |
| 2.17 | | Si | | | |

| | | | | | |
|--------------|---|----------------------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| | ¿Se verifica que cada cobro esté acompañado de una factura, mismas que se encuentren en orden cronológico y secuencial? | No | | | |
| 2.18 | ¿La institución maneja un sistema integral de gestión de riesgos que le permita identificar posibles riesgos a los que está expuesta la institución? | Siempre Casi siempre Nunca | | | |
| 2.19 | ¿La institución está preparada para enfrentar posible riesgo de ocurrencia de pérdidas financieras, ya sean por insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología o factores externos imprevistos? | Mucho Poco Nada | | | 0 |
| 2.2 | ¿En caso de existir riesgo operativo, que nivel de riesgo usted considera? | Alto Medio Bajo | | | |
| Total | | | | | |
| | ACTIVIDADES DE CONTROL (20) | | | | |
| 3 | DIRECCIÓN - ACTIVIDADES Y PROCESOS | | RESPUESTAS | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| 3.1 | ¿Se han identificado duplicación de funciones o cuellos de botella que generan desperdicio de recurso humano? | Si No | | | |
| 3.2 | ¿La máxima autoridad del Sindicato de choferes dispone a los responsables de cada departamento que se realice una evaluación del cumplimiento de objetivos? | Siempre Casi Siempre Nunca | | | |
| 3.4 | ¿Existen procedimientos e índices que permitan medir la eficacia y eficiencia de los objetivos de la Dirección Financiera? | Si No | | | |
| 3.5 | ¿Se han definido procedimientos de autorización que aseguren la ejecución de procesos y control de las operaciones administrativas y financieras? | Siempre Casi Siempre Nunca | | | |
| | Total | | | | |
| | INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (componente) (15) | | | | |
| 4 | DIRECCIÓN - PRESUPUESTO | | RESPUESTAS | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| 4.1 | | Si | | | |

| | | | | | |
|----------|--|----------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| | ¿El sindicato de choferes trabaja bajo presupuesto? ¿Y este es elaborado respectivamente? | No | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| 4.2 | ¿Se mantiene el control de bienes de larga duración y aquellos sujetos a control administrativo para su correspondiente registro y salvaguardia? | Siempre | | | |
| | | Casi Siempre | | | |
| | | Nunca | | | |
| | Total | | | | |
| 5 | MONITOREO (componente) (15) | | | | |
| | | | RESPUESTAS | CALIFICACIÓN | PONDERACIÓN |
| 5.1 | ¿La máxima autoridad de la institución revisa y realiza un seguimiento a los informes financieros presentados por el/ la contadora? | Mensualmente | | | |
| | | Semestralmente | | | |
| | | Anualmente | | | |
| 5.2 | ¿La máxima autoridad realiza el respectivo seguimiento a las actividades que se realizan en el área financiera de la institución? | Mensualmente | | | |
| | | Anualmente | | | |
| 5.3 | ¿La máxima autoridad realiza el seguimiento permanente de proyectos, programas y actividades establecidos en el presupuesto? | Si | x | | |
| | | No | | | |
| | Total | | | | |

| VARIABLE | DIMENSIÓN | INDICADORES | ALTERNATIVAS | FUENTE | TÉCNICA | INSTRUMENTOS |
|---|---|--|--------------------|---------------------------------|------------|--------------|
| Sistema integrado de riesgos | ¿El sindicato de choferes estaría dispuesto a manejar procesos financieros para un mejor desempeño de funciones? | Procesos financieros | Mucho interés (X) | Contador/a y Secretario General | Entrevista | Entrevista |
| | | | Poco interés () | | | |
| | | | No le interesa () | | | |
| | ¿El sindicato de choferes estaría dispuesto a manejar un sistema contable que le permita tener mejor control sobre las actividades o movimientos económicos? | Sistema Contable | Si (X) | Secretario General | Entrevista | Entrevista |
| | | | No () | | | |
| | ¿La institución estaría dispuesta a manejar un sistema integral de gestión de riesgos que le permita identificar posibles riesgos a los que está expuesta la institución? | Sistema Integral de gestión de riesgos | Si (X) | Secretario General | Entrevista | Entrevista |
| | | | No () | | | |
| | ¿Cuánto conoce sobre el sistema de gestión de riesgos? | Gestión de riesgos | Mucho () | Secretario general | Entrevista | Entrevista |
| | | | Poco (X) | | | |
| | | | Nada () | | | |
| ¿Considera que el Sindicato de Choferes estaría dispuesto a aplicar sistema de gestión de riesgos? | Aplicación gestión de riesgos | Si (X) | Secretario general | Entrevista | Entrevista | |
| | | No () | | | | |
| El Sindicato de Choferes estaría preparado para la implementación del sistema de riesgos basado en el COSO III | COSO III | Muy Preparado () | Secretario general | Entrevista | Entrevista | |
| | | Poco preparado (X) | | | | |
| | | Nada preparado () | | | | |
| ¿A qué sección considera que sería mejor su aplicación del sistema de control basado en el COSO III? | Selección | Administrativo (X) | Secretario general | Entrevista | Entrevista | |
| | | | | | | |
| | | Financiero (X) | | | | |
| ¿La institución debe tener una estrategia definida para realizarlo? | Estrategia definida | Si (X) | Secretario general | Entrevista | Entrevista | |
| | | No () | | | | |
| ¿Qué beneficios considera que le daría al sindicato de Choferes la implementación del sistema de Riesgos basado en el COSO III? | Beneficios | Mucho (X) | Secretario general | Entrevista | Entrevista | |
| | | Poco () | | | | |

| | | | | | |
|---|------------------------------|-----------------------------------|---------------------|------------|------------|
| | | Nada () | | | |
| ¿Se podría asignar una persona de la institución para darle seguimiento? | Control de riesgo | Si (X) | Secretario general | Entrevista | Entrevista |
| | | No () | | | |
| ¿Para su implementación como herramienta de seguimiento y control del sistema de gestión que aspectos se debe mejorar? | Herramientas a mejorar | Definición de la Estrategia (X) | Secretario general | Entrevista | Entrevista |
| | | Seguimiento y medición (X) | | | |
| | | Educación sobre el COSO III (X) | | | |
| | | Comunicación y difusión (X) | | | |
| | | Compromiso de la Dirección (X) | | | |
| | | | | | |
| ¿Se necesita capacitar al personal para su implementación? | Capacitación control interno | Siempre (X) | Directivos del Area | Entrevista | Entrevista |
| | | Casi siempre () | | | |
| | | Nunca () | | | |
| ¿Estaría dispuesto el Sindicato de choferes a aplicar el modelo de gestión de riesgos en el área administrativa y financiera? | Implementación General | Si (X) | Secretario general | Entrevista | Entrevista |
| | | No () | | | |

Anexo 5 Matriz de operacionalización de variables

Anexo 6 Matriz FODA

| Fortalezas | Oportunidades |
|---|--|
| 1. Parque automotor en buen estado. | 1. Establecimiento de filosofía empresarial bien fundamentada. |
| 2. Parque automotor debidamente asegurado. | 2. Elaboración de organigrama estructural. |
| 3. Permisos de funcionamiento al día. | 3. Diseño de manual de funciones. |
| 4. Se cumple con los procedimientos establecidos en las políticas de adquisiciones. | 4. Toma de decisiones en base a indicadores financieros. |
| 5. Control de ingreso de personal. | 5. Trascendencia operativa. |
| | 6. Permanencia en el mercado. |

Debilidades

1. Inexistente plan estratégico.
2. Falta de un orgánico jerárquico institucional.
3. Inexistente manual de funciones.
4. Organigrama estructural desactualizado.
5. Duplicidad de funciones.
6. Desconocimiento de funciones administrativas por parte del personal.
7. Falta de coordinación institucional.
8. Limitado cumplimiento de objetivos.
9. Bajos niveles de productividad.
10. Falta de aplicación de técnicas y procedimientos adecuados para el manejo de los recursos financieros.
11. Desorganización financiera.
12. Falta de un sistema integral de riesgos financieros.
13. Escasa capacitación.
14. Inexistente plan de contingencia para enfrentar riesgos financieros.

Amenazas

2. Incremento de leyes que regulen este tipo de actividad.
 3. Restricciones por parte de instituciones reguladoras.
-

Anexo 7 Cruce estratégico

| FO | FA |
|---|--|
| F1-O5: La disponibilidad de vehículos en buen estado emite brindar un buen servicio para tener trascendencia en la provincia. | F3-A2: La disponibilidad de un parque automotor en buen estado permitirá contrarrestar las restricciones de operación. |
| F2 – El parque automotor asegurado permitirá tener una trascendencia operativa. | F4-A3: La disposición de permisos de funcionamiento al día contribuye a cumplir con el incremento de leyes que regulan la actividad del sindicato. |
| F3-O6: La documentación legal habilitante garantiza la permanencia del sindicato en el mercado. | |

F4- O4: La revisión de los requerimientos de adquisiciones permitirá tomar decisiones en base a indicadores financieros.

F5 – O2: El control de ingreso de personal que labora en el sindicato permitirá elaborar un organigrama estructural.

DO

DA

D1-O1: El establecimiento de un plan estratégico, permitirá el establecimiento de la filosofía empresarial.

D1-A3: El establecimiento de un plan estratégico, permitirá el cumplimiento de la estrategia organizacional.

D2-O6: el establecimiento de un orgánico jerárquico institucional, permitirá mejorar las funciones de los trabajadores del sindicato.

D12-A5: un sistema integral de riesgos

D3-O6: La elaboración de un manual de funciones, permitirá mejorar el manejo administrativo.

financieros, permitirá minimizar los riesgos financieros.

D4-O6: El establecimiento de un organigrama estructural permitirá mejorar la parte administrativa del sindicato.

D13-A5: La capacitación a trabajadores permitirá aumentar el conocimiento. para reducir el riesgo.

D5-O3: La elaboración de un manual de funciones permitirá minimizar la duplicidad de funciones y el manejo administrativo.

D14-A5: Un plan de contingencia para enfrentar riesgos financieros, permitirá reducir la exposición

D6-O6: la socialización de las funciones administrativas al personal, permitirá la toma de decisiones.

a riesgos.

D7-O1: La coordinación institucional permitirá el mejoramiento de la filosofía empresarial.

D8- O4: El cumplimiento de los objetivos organizacionales permitirá una mejor toma de decisiones.

D9-O5: El incremento de los niveles de productividad permitirán tener una trascendencia en la provincia.

D10-O4: la aplicación de técnicas y procedimientos adecuados para el manejo de los recursos financieros, permitirá la toma de decisiones.

D11-O1: Una mejor organización financiera, permitirá cumplir con la filosofía empresarial.
