



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

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III PARA LA  
“UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS IMBABURA UPOTEI”, DE LA  
CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA.**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CPA**

**AUTORA:**

**CINTHYA LIZETH JÁCOME POZO**

**DIRECTOR:**

**MSC. CRISTINA JAQUELINE VILLEGAS ESTEVEZ**

**IBARRA, 2022**

## **APROBACIÓN DE TRABAJO DE GRADO**

En mi calidad de directora del Trabajo de Grado, presentado por la egresada Cinthya Lizeth Jácome Pozo, para optar por el Título de LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA, cuyo tema es: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III PARA LA “UNION PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS IMBABURA UPOTEI”, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 15 días del mes de Septiembre del 2022.



El presente documento es firmado digitalmente por:  
CRISTINA  
JAQUELINE  
VILLEGAS ESTEVEZ

Msc. Cristina Jaqueline Villegas Estévez

C. I.: 100296515-8



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE 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: | 1002150371   |                 |            |
| APELLIDOS Y NOMBRES: | Jácome Pozo Cinthya Lizeth                                   |                 |            |
| DIRECCIÓN:           | Juan Amadeo Landeta Casa #4 y Virginia Pérez                 |                 |            |
| EMAIL:               | <a href="mailto:cjacomep@utn.edu.ec">cjacomep@utn.edu.ec</a> |                 |            |
| TELÉFONO FIJO:       | 062956876  | TELÉFONO MÓVIL: | 0999538393 |

| DATOS DE LA OBRA            |  |
|-----------------------------|--|
| TÍTULO:                     | SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III PARA LA "UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS IMBABURA UPOTEI", DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA. |
| AUTOR (ES):                 | Jácome Pozo Cinthya Lizeth   |
| FECHA: DD/MM/AAAA           | 20/09/2022   |
| SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO |  |
| PROGRAMA:                   | <input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO   |
| TÍTULO POR EL QUE OPTA:     | Licenciatura en Contabilidad y Auditoría CPA   |
| ASESOR /DIRECTOR:           | Msc. Cristina Jaqueline Villegas Estévez   |

#### 2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) 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 (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 02 días del mes de Noviembre de 2022

EL AUTOR:

Cinthya Lizeth Jácome Pozo

## DEDICATORIA

*Quiero dedicar este trabajo de grado a Dios porque siempre ha estado conmigo pese a todos mis errores, dándome fortaleza y siempre guiándome para llegar a la meta y alcanzar con éxito mis objetivos avanzando por el camino correcto.*

*A mis padres, Yolanda y Francisco que siempre estuvieron apoyándome y dándome ánimo para cumplir este sueño que hoy se hace realidad, por sus consejos y porque pese a los problemas siempre cada uno a su manera logró contribuir para realizar este trabajo.*

*También lo dedico a mi hermana, que con su dedicación académica me dio el ejemplo de cómo se alcanzan las metas propuestas y que con empeño siempre se cumplen.*

*Y por supuesto, lo dedico a mi Hijo Giuseppe y a mi hija Paula, quienes son el motor principal de mi vida y por quien día a día sigo adelante, pues han estado conmigo durante este largo camino y siempre serán la inspiración que me motive a seguir luchando por cumplir mis sueños.*

*Además, a todos mis familiares y amigos, por estar siempre de una u otra forma en cada etapa de este camino.*

*Cinthya Lizeth Jácome Pozo*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco mucho a Dios por haberme dado la fortaleza necesaria para poder alcanzar esta meta, y por haberme dado el aguante necesario para nunca rendirme pese a cualquier dificultad que se presentó en el camino.*

*También doy gracias a mis padres Yolanda y Francisco, a mi hermana Marjorie y a mi hijo Giuseppe que con amor siempre me dieron su apoyo, y fueron parte importante durante mi proceso de formación académica.*

*A la Universidad Técnica del Norte por haberme brindado una educación de calidad, y a sus docentes que con paciencia estuvieron siempre pendientes de mi continuo aprendizaje.*

*A la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura, que sin reparo me supo dar su apoyo y me abrió sus puertas para obtener información y así culminar con este trabajo de grado.*

*A la estimada MSc. Cristina Villegas que con su ejemplo de dedicación y perseverancia me ha sido fuente de inspiración para siempre luchar por alcanzar las metas propuestas.*

*Al MSc. Vinicio Saráuz quien con sus conocimientos me ayudó a pulir y poder finalizar con éxito el presente proyecto de grado.*

*Y a mis compañeros, Alexandra, Karina y Jefferson, por su sincera amistad y por el constante apoyo y compañía durante esta trayectoria académica.*

*Cinthya Lizeth Jácome Pozo*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |    |
|---|----|
| RESUMEN .....                                       | 13 |
| Objetivo General.....                               | 16 |
| Objetivos Específicos .....                         | 16 |
| CAPÍTULO I: Diagnóstico .....                       | 17 |
| 1.1. Introducción.....                              | 17 |
| 1.2. Objetivos.....                                 | 17 |
| 1.2.1. Objetivo General .....                       | 17 |
| 1.2.2. Objetivos Específicos .....                  | 17 |
| 1.3. Identificación de Variables Diagnósticas ..... | 18 |
| 1.4. Desarrollo de Variables .....                  | 1  |
| 1.4.1. Ficha de Observación .....                   | 1  |
| 1.4.2. Entrevistas .....                            | 2  |
| 1.4.3. Encuesta .....                               | 13 |
| 1.5. Análisis PEST – Variables Externas .....       | 30 |
| 1.5.1. Político y Legal .....                       | 30 |
| 1.5.2. Económico.....                               | 31 |
| 1.5.3. Social.....                                  | 32 |
| 1.5.4. Tecnológico.....                             | 33 |
| 1.6. Matriz FODA - Variables Internas .....         | 34 |
| 1.6.1. Cruces estratégicos .....                    | 35 |
| 1.7. Conclusión diagnóstica.....                    | 41 |
| CAPÍTULO II: .....                                  | 43 |
| Fundamentación Teórica .....                        | 43 |
| 2.1. Introducción.....                              | 43 |
| 2.2. Objetivos.....                                 | 43 |

|        |  |    |
|--------|--|----|
| 2.2.1. | Objetivo General .....                           | 43 |
| 2.2.2. | Objetivos Específicos .....                      | 43 |
| 2.3.   | Antecedentes.....                                | 44 |
| 2.4.   | Proceso Administrativo .....                     | 45 |
| 2.4.1. | Análisis Interno y Externo.....                  | 46 |
| 2.4.2. | Sistema de Control Interno.....                  | 47 |
| 2.4.3. | Objetivos del Control Interno.....               | 47 |
| 2.4.4. | COSO III .....                                   | 48 |
|        | Tabla comparativa de la evolución del COSO ..... | 49 |
| 2.5.   | Componentes y Principios del COSO III .....      | 54 |
| 2.5.1. | Ambiente de Control .....                        | 54 |
| 2.5.2. | Evaluación del Riesgo .....                      | 56 |
| 2.5.3. | Actividades de Control.....                      | 57 |
| 2.5.4. | Información y Comunicación.....                  | 57 |
| 2.5.5. | Actividades de Supervisión y Monitoreo .....     | 59 |
|        | <b>CAPÍTULO III:</b> .....                       | 61 |
|        | Procedimientos metodológicos .....               | 61 |
| 3.1.   | Introducción.....                                | 61 |
| 3.2.   | Objetivos.....                                   | 61 |
| 3.2.1. | Objetivo General .....                           | 61 |
| 3.2.2. | Objetivos Específicos .....                      | 61 |
| 3.3.   | Tipos de Investigación.....                      | 62 |
| 3.3.1. | Investigación Cualitativa.....                   | 62 |
| 3.3.2. | Investigación Cuantitativa.....                  | 62 |
| 3.3.3. | Investigación de Campo .....                     | 63 |
| 3.3.4. | Investigación Documental.....                    | 63 |
| 3.3.5. | Investigación Exploratoria .....                 | 63 |

|  |  |     |
|--|--|-----|
| 3.3.6.   | Investigación Descriptiva.....   | 64  |
| 3.4.   | Métodos .....  | 64  |
| 3.4.1.   | Método Inductivo-Deductivo.....  | 64  |
| 3.4.2.   | Método Analítico-Sintético .....   | 65  |
| 3.5.   | Tipo de muestreo .....   | 65  |
| 3.6.   | Técnicas e Instrumentos .....  | 66  |
| 3.6.1.   | Ficha de Observación .....   | 67  |
| 3.6.2.   | Entrevista.....  | 67  |
| 3.6.3.   | Revisión Documental .....  | 67  |
| 3.6.4.   | Observación.....   | 68  |
| CAPÍTULO IV:.....  |  | 69  |
| Propuesta.....   |  | 69  |
| 4.1.   | Introducción.....  | 69  |
| 4.2.   | Objetivo General.....  | 69  |
| 4.3.   | Propuesta Administrativa: Desarrollo de los Componentes del COSO III ..... | 69  |
| 4.3.1.   | Componente 1: Entorno o Ambiente de Control.....                           | 69  |
| 4.3.2.   | Filosofía empresarial .....  | 69  |
| 4.3.3.   | Estructura Organizacional .....  | 83  |
| 4.3.4.   | Componente 2: Evaluación del Riesgo .....                                  | 120 |
| Matriz de riesgos propuesta para la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura |  |     |
| .....  |  | 122 |
| 4.3.5.   | Componente 3: Actividades de Control .....                                 | 128 |
| 4.3.6.   | Componente 4: Información y Comunicación .....                             | 130 |
| 4.3.7.   | Componente 5: Supervisión .....  | 131 |
| CAPÍTULO V: Validación.....  |  | 138 |
| 5.1.   | Introducción.....  | 138 |
| 5.2.   | Descripción del Estudio.....   | 138 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.2.1. Objetivo General .....             | 138 |
| 5.2.2. Objetivos Específicos .....        | 138 |
| 5.2.3. Equipo de Trabajo .....            | 139 |
| 5.3. Metodología de la verificación ..... | 139 |
| 5.4. Resultados e interpretación.....     | 141 |
| CONCLUSIONES .....                        | 146 |
| RECOMENDACIONES .....                     | 148 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                         | 149 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tabla 1.</b> Matriz de Variables Diagnósticas.....                                 | 1   |
| <b>Tabla 2.</b> Ficha de Observación .....  | 1   |
| <b>Tabla 3.</b> Matriz FODA .....   | 34  |
| <b>Tabla 4.</b> Validación de puntaje para Cruces Estratégicos .....                  | 36  |
| <b>Tabla 5.</b> Matriz de Correlación FO .....  | 36  |
| <b>Tabla 6.</b> Matriz de Correlación FA .....  | 37  |
| <b>Tabla 7.</b> Matriz de Correlación DO.....   | 38  |
| <b>Tabla 8.</b> Matriz de Correlación DA.....   | 40  |
| <b>Tabla 9.</b> Tabla comparativa de la evolución del Modelo COSO.....                | 50  |
| <b>Tabla 10.</b> Población y Muestra.....   | 66  |
| <b>Tabla 11.</b> Funciones del Presidente .....                                       | 84  |
| <b>Tabla 12.</b> Funciones del Vicepresidente.....                                    | 86  |
| <b>Tabla 13.</b> Funciones del Gerente .....  | 88  |
| <b>Tabla 14.</b> Funciones del Secretario de Actas.....                               | 90  |
| <b>Tabla 15.</b> Funciones de los miembros del Consejo de Fiscalización .....         | 92  |
| <b>Tabla 16.</b> Funciones de los miembros del Consejo Electoral.....                 | 94  |
| <b>Tabla 17.</b> Funciones de Contador.....   | 96  |
| <b>Tabla 18.</b> Funciones de los Operadores de la Central de Radio.....              | 98  |
| <b>Tabla 19.</b> Funciones de los Operadores del Área de Desinfección Vehicular ..... | 100 |
| <b>Tabla 20.</b> Funciones de la Recaudadora del Área de Desinfección .....           | 102 |
| <b>Tabla 21.</b> Proceso de Ingreso de nuevas compañías.....                          | 106 |
| <b>Tabla 22.</b> Proceso de Capacitaciones .....                                      | 109 |
| <b>Tabla 23.</b> Proceso de Pago Mensual de Aportes .....                             | 111 |
| <b>Tabla 24.</b> Proceso de Pago Mensual de Radio Frecuencia.....                     | 113 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tabla 25.</b> Proceso de Desinfección Vehicular.....                    | 115 |
| <b>Tabla 26.</b> Proceso de Inspección y Matriculación Vehicular .....     | 117 |
| <b>Tabla 27.</b> Indicador de gestión .....                                | 119 |
| <b>Tabla 28.</b> Valoración de la probabilidad del riesgo.....             | 120 |
| <b>Tabla 29.</b> Valoración del impacto del riesgo.....                    | 121 |
| <b>Tabla 30.</b> Metodología de la ponderación .....                       | 121 |
| <b>Tabla 31.</b> Valoración de la probabilidad del riesgo.....             | 122 |
| <b>Tabla 32.</b> Matriz de identificación y valoración de los riesgos..... | 123 |
| <b>Tabla 33.</b> Indicadores Financieros y de Gestión .....                | 132 |
| <b>Tabla 34.</b> Calificación involucrados.....                            | 142 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1.</b> Misión y Visión de la “UPOTEI” .....                                   | 14 |
| <b>Figura 2.</b> Método de socialización de Misión y Visión de la “UPOTEI” .....        | 15 |
| <b>Figura 3.</b> Objetivo Principal de la “UPOTEI” .....                                | 16 |
| <b>Figura 4.</b> Plan Estratégico de la “UPOTEI” .....                                  | 16 |
| <b>Figura 5.</b> Periodicidad de evaluaciones de Control Interno de la “UPOTEI”.....    | 17 |
| <b>Figura 6.</b> Funciones, políticas y procedimientos de la “UPOTEI” por escrito ..... | 18 |
| <b>Figura 7.</b> Definición de funciones dentro de la “UPOTEI” .....                    | 19 |
| <b>Figura 8.</b> Norma Interna de la “UPOTEI”.....                                      | 20 |
| <b>Figura 9.</b> Manuales de la “UPOTEI” .....  | 21 |
| <b>Figura 10.</b> Consideración sobre la fundación de la “UPOTEI” .....                 | 22 |
| <b>Figura 11.</b> Frecuencia de reuniones de la “UPOTEI” .....                          | 23 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 12.</b> Métodos usados en el Control Interno de la “UPOTEI” .....               | 24  |
| <b>Figura 13.</b> Conocimiento sobre métodos de Control Interno de la “UPOTEI” .....      | 25  |
| <b>Figura 14.</b> Método sugerido para implementar el Control Interno en la “UPOTEI”..... | 26  |
| <b>Figura 15.</b> Canales de Comunicación de la “UPOTEI” .....                            | 27  |
| <b>Figura 16.</b> Emisión de reportes financieros de la “UPOTEI” .....                    | 28  |
| <b>Figura 17.</b> Tiempo de entrega de los EEFF de la “UPOTEI” .....                      | 29  |
| <b>Figura 18.</b> Análisis PEST .....   | 30  |
| <b>Figura 19.</b> COSO III.....   | 49  |
| <b>Figura 20.</b> Isologo .....   | 70  |
| <b>Figura 21.</b> Organigrama Estructural.....  | 83  |
| <b>Figura 22.</b> Mapa de Procesos .....  | 104 |
| <b>Figura 23.</b> Leyendas Diagramas de Flujo.....  | 105 |
| <b>Figura 24.</b> Proceso de Ingreso de nuevas compañías .....                            | 108 |
| <b>Figura 25.</b> Proceso de Capacitación .....   | 110 |
| <b>Figura 26.</b> Proceso de Capacitación .....   | 112 |
| <b>Figura 27.</b> Proceso de Pago Mensual de Radio Frecuencia .....                       | 114 |
| <b>Figura 28.</b> Proceso de Desinfección Vehicular .....                                 | 116 |
| <b>Figura 29.</b> Proceso de Inspección Vehicular.....                                    | 118 |
| <b>Figura 30.</b> MATRIZ de registro de documentación contable .....                      | 135 |
| <b>Figura 31.</b> MATRIZ de registro de documentación contable .....                      | 136 |
| <b>Figura 32.</b> MATRIZ de registro de documentación contable .....                      | 136 |
| <b>Figura 33.</b> MATRIZ de registro de documentación contable .....                      | 137 |

## RESUMEN

Un sistema de control interno se ha constituido como una parte fundamental que toda empresa necesita para su desarrollo a nivel interno y externo, además la metodología de Control Interno COSO III basado en sus cinco componentes brinda un aporte muy importante porque contribuye al apoyo y mejoramiento contable, financiero y tributario de la misma. El objetivo del trabajo es la implementación de un SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III PARA LA UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE IMBABURA UPOTEI, DE LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA, proponiendo soluciones que ayuden a gestionar los riesgos, tomar decisiones certeras e implementar políticas y controles que contribuyan al crecimiento sostenible de la empresa. Este trabajo de investigación consistió en: realizar un diagnóstico en donde a partir de la situación actual de la organización se procede al establecimiento de objetivos, identificación de variables e indicadores para analizar la información y definir conclusiones diagnosticas. Posteriormente se fundamentó teóricamente el trabajo de investigación con la recopilación de información académica y científica que sustente cada una de las partes de la investigación. Después fue necesario abordar los procedimientos metodológicos requeridos en la investigación y la definición de la población objeto de estudio. Seguido se desarrolló una propuesta que abarque tanto el aspecto administrativo y financiero, como respuesta a los problemas identificados en el trabajo de investigación y finalmente se buscó validar la propuesta planteada a través: de la descripción del estudio, de la metodología de verificación, resultados, conclusiones y recomendaciones.

## ABSTRACT

An internal control system has become a fundamental part that every company needs for its internal and external development. In addition, the COSO III Internal Control methodology based on its five components provides a very important contribution because it contributes to the support and improvement of accounting, financial and taxation of the company. The objective of the work is the implementation of an INTERNAL CONTROL SYSTEM BASED ON THE COSO III MODEL FOR THE UNION PROVINCIAL DE TAXIS EXECUTIVOS DE IMBABURA UPOTEL, OF THE CITY OF IBARRA, PROVINCE OF IMBABURA, proposing solutions that help manage risks, make accurate decisions and implement policies and controls that contribute to the sustainable growth of the company. This research work consisted of: making a diagnosis where, starting from the current situation of the organization, we proceeded to establish objectives, identify variables and indicators to analyze the information and define diagnostic conclusions. Subsequently, the research work was theoretically based on the collection of academic and scientific information to support each of the parts of the research. Then it was necessary to address the methodological procedures required in the research and the definition of the population under study. Next, a proposal was developed to cover both the administrative and financial aspects, as a response to the problems identified in the research work, and finally, the proposal was validated through the description of the study, the verification methodology, results, conclusions and recommendations.

## INTRODUCCIÓN

La Unión provincial de operadoras de transporte comercial de pasajeros con servicio de taxi ejecutivo Imbabura UPOTEI, con nombre comercial UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS IMBABURA UPOTEI, está ubicada en la ciudad de Ibarra, parroquia San Francisco y tiene su domicilio tributario en la Calle Bartolomé De Las Casas y Jorge Viteri.

El control interno se encuentra compuesto por un plan de organización y varios métodos y procedimientos que brinden la seguridad sobre los activos que una empresa se encuentra usando y que se encuentren debidamente protegidos, y finalmente recaigan en que la información financiera se encuentre real y confiable para la dirección operativa de la organización que permita una toma de decisiones correcta. (Estupiñán, 2015).

Al ser una organización creada recientemente no aplica controles internos en las diferentes áreas, por lo que es necesario realizar un sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III que garantice la competitividad, productividad, mejora continua, eficiencia y eficacia en los procesos administrativos, contables, tributarios y de comunicación.

Al ver la necesidad de tener una Organización más sólida y darse respaldo mutuo entre todos los compañeros dedicados a brindar el Servicio de Taxis mediante la modalidad Ejecutiva, se reúnen los dirigentes de las Operadoras constituidas y deciden formar su Organización como la actual UNIÓN PROVINCIAL DE OPERADORAS DE TRANSPORTE COMERCIAL DE PASAJEROS CON SERVICIO DE TAXI EJECUTIVO IMBABURA UPOTEI con registro ante el Ministerio de Transporte y Obras Públicas mediante Resolución No. 019-2017, y obtienen su personería jurídica debidamente legalizada el 16 de Marzo de 2017, con la que hoy por hoy apoyan de forma autónoma a sus 13 compañías filiales con un total de 356 accionistas.

## **Objetivo General**

Elaborar un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III para la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI de la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.

## **Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura con la finalidad de identificar la situación actual de la misma.
- Establecer la fundamentación teórica que permita sustentar de manera técnica el presente trabajo de investigación.
- Determinar procedimientos metodológicos adecuados que permitan desarrollar la presente investigación.
- Diseñar un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III, de acuerdo con las necesidades identificadas en el diagnóstico situacional de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura.
- Validar el Sistema de Control interno basado en el Modelo COSO III con la finalidad de identificar el porcentaje de aplicabilidad a la misma.

## **CAPÍTULO I: Diagnóstico**

### **1.1. Introducción**

La propuesta de investigación es un documento que describe el resultado de un proceso ordenado y crítico de actividades efectuadas para el conocimiento e identificación de la necesidad y solución de problemas empresariales como: aspectos organizacionales, objetivos, riesgos, comunicación, supervisión; mismas que están presentes en el entorno institucional, donde, el éxito depende de su correcta ejecución, elaboración y control de esta.

Así, se realiza la presente propuesta para la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEL, misma que incluye factores administrativos y un sistema de control interno respecto a la problemática encontrada dentro de la organización, con la finalidad de fortalecer el desarrollo y crecimiento de la empresa, y lo que se pretende en este capítulo es realizar un estudio diagnóstico a través del desarrollo de variables, de tal modo que se logre establecer conclusiones claras de los resultados encontrados. Por lo que es fundamental la veracidad con la que se lleve a cabo esta parte de la investigación ya que es la base del desarrollo de los siguientes capítulos.

### **1.2. Objetivos**

#### **1.2.1. Objetivo General**

Establecer las consideraciones de los elementos internos y externos, mismos que nos permitan analizar la situación actual de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura.

#### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Establecer las variables diagnósticas que servirán de base para realizar el presente capítulo.

- Desarrollar las variables identificadas con la finalidad de determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura.
- Analizar la información identificada anteriormente con el objetivo de establecer los cruces estratégicos.
- Determinar conclusiones claras para conocer los resultados obtenidos.

### **1.3. Identificación de Variables Diagnósticas**

Para (Bolgna, 2018), Se llaman variables diagnósticas las características de las unidades de análisis que pueden asumir diferentes valores en cada una de ellas.

Dicho en otras palabras, las variables son aspectos que se necesitan conocer respecto de una investigación y por tanto van a depender del tipo de estudio que se lleve a cabo.

Es importante identificar de forma precisa cada una de las variables diagnosticas ya que para nuestro caso son aspectos que necesitamos conocer respecto de la organización y a su vez nos van a permitir establecer indicadores para poder recopilar la información necesaria en el desarrollo de la propuesta de la investigación.

Para este caso se han considerado las siguientes variables:

- Gestión Administrativa
- Gestión Contable
- Gestión Financiera
- Gestión de Control

**Tabla 1. Matriz de Variables Diagnósticas**

| N° | Objetivos Específicos   | Variables      | Indicadores   | Técnica   | Tipo de Información  | Fuentes de Información   |
|----|---|----------------|---|---|--|--|
| 1  | Determinar la situación administrativa de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura                     | Administrativa | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía Empresarial</li> <li>• Organigrama estructural</li> <li>• Niveles jerárquicos</li> <li>• Código de ética</li> <li>• Separación de Funciones y rotación de labores</li> <li>• Comunicación interna</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Lista de verificación</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente</li> <li>• Contadora</li> <li>• Empleados</li> </ul> |
| 2  | Identificar la situación contable de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura                          | Contable       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema contable</li> <li>• Plan de cuentas</li> <li>• Obligaciones tributarias</li> <li>• Estados financieros</li> <li>• Condiciones Políticas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Lista de verificación</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Secundaria</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contadora</li> </ul>  |
| 3  | Determinar la situación financiera de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura                         | Financiera     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores Financieros</li> <li>• Condiciones Económicas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Lista de verificación</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Secundaria</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contadora</li> </ul>  |
| 4  | Determinar las actividades de control que se llevan a cabo en la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura | Control        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades de Control</li> <li>• Técnicas de Control</li> <li>• Condiciones Sociales</li> <li>• Condiciones Tecnológicas</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ficha de observación</li> <li>• Revisión documental</li> <li>• Entrevista</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primaria</li> <li>• Secundaria</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presidente</li> <li>• Contadora</li> <li>• Empleados</li> </ul> |

**Elaborado por:** La autora

## 1.4. Desarrollo de Variables

Dentro de este aspecto se procede al análisis e interpretación de información, toda vez que se ha procedido con el levantamiento de la aplicación de las técnicas de investigación. Para ello se ha tomado en cuenta una ficha de observación, dos entrevistas y diez y nueve encuestas, pues el total de la población objeto de estudio es de 21 personas.

### 1.4.1. Ficha de Observación

**Tabla 2.** *Ficha de Observación*

|  <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b><br><b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS</b><br><b>CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b> |   |    |    |  |
|--|---|----|----|--|
| FICHA DE OBSERVACIÓN   |   |    |    |  |
| <b>Realizado por:</b> Cinthya Jácome   |   |    |    |  |
| <b>Entidad:</b> UPOTEI   |   |    |    |  |
| <b>Fecha:</b> 19/02/2021   |   |    |    |  |
| <b>Objetivo:</b> Determinar falencias en la aplicación de Control Interno dentro de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI.  |   |    |    |  |
| No.  |   | SI | NO | OBSERVACIÓN  |
| 1  | ¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y valores?   | X  |    | Solo la misión y visión están definidos.                                   |
| 2  | ¿Existe un organigrama estructurado de acuerdo a la realidad de la Organización?  |    | X  |  |
| 3  | ¿Los funcionarios reciben capacitaciones para desarrollar sus actividades dentro de la entidad?   |    | X  |  |
| 4  | Se tiene planeado políticas y prácticas de talento humano   |    | X  |  |
| 5  | ¿Se establece medidas propicias con la finalidad de que cada servidor o servidora acepte la responsabilidad que le compete para el adecuado funcionamiento del control interno? | X  |    |  |
| 6  | ¿Se ha establecido un presupuesto?  | X  |    | Se cuenta con un presupuesto anual pero si existen gastos fuera del mismo. |
| 7  | ¿La UPOTEI cuenta con un Reglamento Interno?  | X  |    |  |
| 8  | ¿Existe un archivo ordenado de la documentación financiera que se genera en la Organización?  | X  |    |  |
| 9  | ¿Es claro el tratamiento contable que se debe aplicar dentro de la Organización?  |    | X  | La Normativa Legal en constante cambio                                     |
| 10   | ¿Se aplican sistemas de Control Interno en la Organización?   |    | X  |  |

**Fuente:** UPOTEI

**Elaborado por:** La Autora

### ***Análisis de la Ficha de Observación***

Con la ficha de observación aplicada se puede manifestar la necesidad de fortalecer la gestión administrativa y financiera de la organización para que pueda continuar con su razón de ser. De forma general podemos decir que, en la organización, aunque tenga una Misión y Visión establecida no existe un detalle de los valores de la entidad, no hay normativas internas que regulen sus actividades, y tampoco se puede evidenciar la aplicación de políticas contables claras ni un Sistema de Control Interno que brinde principios o controles, todo ello limita a la organización a crecer, y la clave del éxito de una empresa está en su propia gestión.

#### **1.4.2. Entrevistas**

La aplicación de entrevistas se lo realiza a dos personas:

#### **ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DE LA UNION PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS IMBABURA UPOTEI**

**Objetivo:** Conocer el entorno administrativo y financiero de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI.

**Nombre:** Luis Honorio Cifuentes

**Género:** Masculino

**Edad:** 62 años

**Nivel Jerárquico:** Nivel ejecutivo

**Tiempo en el Cargo:** 5 años

**Hora Inicio:** 09:15

**Hora Fin:** 09:23

**1. ¿Podría mencionar la Misión y la Visión que tiene la UPOTEI?**

**Respuesta:** La Misión de la UPOTEI es: “Somos una Organización que integra y representa a las Compañías de taxis ejecutivos de la Provincia de Imbabura, con el fin de contribuir a la obtención de mejores condiciones en su entorno laboral a través de las gestiones realizadas en las diferentes entidades que nos regula, buscando el buen vivir de nuestros compañeros”. La Visión de la organización es: “Ser reconocidos a nivel provincial y nacional como una Organización de prestadores de un excelente servicio a la comunidad con el transporte en Taxi Ejecutivo mediante la integración de un proceso de Gestión Administrativa y Financiera efectiva dirigidas a impulsar la consolidación y el fortalecimiento del gremio”. (48’’).

**2. ¿Cree usted que la estructura actual administrativa contribuye al cumplimiento de la misión y visión de la UPOTEI?**

**Respuesta:** Sí, porque todos estamos en un mismo fin que es el de contribuir a las mejoras en beneficio de todos los accionistas agremiados y ciudadanía, además la Misión y La Visión nos ayuda a fortalecer a la Unión. (1’ 10’’).

**3. ¿La entidad dispone de un Estatuto, Reglamento Interno y Código de Ética institucional?**

**Respuesta:** La UPOTEI sí dispone de un Estatuto Legalmente elaborado y registrado tanto en el Ministerio de Trabajo como en el Ministerio de Transporte. Estos reglamentos fueron

trabajados y aprobados en 3 Asambleas generales y también fueron legalizadas en una Notaría del Cantón Ibarra. Código de Ética no tenemos. (1'36'').

**4. ¿Por qué considera importante la aplicación y cumplimiento de este tipo de herramientas dentro del manejo administrativo de la UPOTEI?**

**Respuesta:** Porque con estas herramientas podemos tomar decisiones acertadas que estén dentro de las responsabilidades como personal administrativo en beneficio de todos los accionistas de las Compañías filiales a la UPOTEI. (2').

**5. ¿Usted, como principal representante de la UPOTEI con qué frecuencia realiza reuniones de socialización con las compañías filiales sobre las actividades realizadas?**

**Respuesta:** Se convoca a las reuniones de acuerdo a las circunstancias que se presenten, pueden ser estas Asambleas Generales o solo con el directorio, sin tomar en cuenta que la Asamblea General se las realiza cada 40 días para presentar los Informes tanto del Presidente como el Informe económico. (2'30'').

**6. ¿Le han afectado las leyes actuales a la UPOTEI para poder cumplir con el objeto social que esta organización tiene?**

**Respuesta:** Sí, no solo por las restricciones de circulación que hubo por la Pandemia del COVID 19 que ha afectado económicamente a todos quienes tenemos la actividad del Servicio de Taxis, así que tuvimos que acogernos a las disposiciones del COE y además incurrir en algunos gastos para cumplir con las normas de bioseguridad.

Las reformas referentes a las Normas de Tránsito si han sido en ciertos aspectos de beneficios, pues ya no se nos rebaja puntos a las licencias en algunas infracciones y hay la opción de descuento por pagar pronto las multas.

Las reformas tributarias también han sido algunas, ha habido cambios con la creación de nuevo régimen en el que se nos han incluido como ente jurídico, sin embargo, seguimos siendo una organización sin fin de lucro. (3'27'')

**7. ¿Las sugerencias que brindan los accionistas en las asambleas generales son consideradas en la toma de decisiones de la UPOTEI?**

**Respuesta:** Claro que sí son consideradas todas las sugerencias y son puestas a consideración de la Asamblea General para que se puedan tratar, de esa forma se las analiza en conjunto e incluso se registra en Acta la decisión tomada. (3'49'').

**8. ¿Se obtiene información financiera oportuna para la toma de decisiones?**

**Respuesta:** Efectivamente nos basamos en un presupuesto financiero para ser ejecutado y sea base de la toma de decisiones, por ejemplo, si se trata de cambio de equipos sea del área de radio frecuencia o del área de desinfección vehicular se presentará por lo menos tres proformas y serán analizadas en Asamblea para aceptar la que mejor le convenga a la Unión. (4'16'').

**9. ¿La información financiera si es entregada a tiempo ante los organismos de control que tiene la UPOTEI?**

**Respuesta:** La contadora es quien se encarga del envío de la documentación a los entes de control de acuerdo con las fechas establecidas para cada caso, sea por ejemplo ante el SRI, IESS, Ministerio de Trabajo, etc. (4'35'').

**10. ¿Cada qué tiempo se presenta la información financiera a los representantes de las compañías filiales a la UPOTEI?**

**Respuesta:** La información tanto de ingresos como de gastos es presentada cada trimestre a todos los representantes de las compañías filiales. (4'51'').

**11. ¿Qué actividades de control se llevan a cabo dentro de la UPOTEI?**

**Respuesta:** Se realizan constantes visitas a la central donde opera la Radio Frecuencia para constatar tanto el desempeño de las operadoras como de los equipos tecnológicos que se usan como son GPS, rastreo satelital, dispositivos de comunicación. En el área de desinfección vehicular igualmente se establecen controles al personal sobre el correcto uso de los insumos y de los equipos de desinfección, puesto que es primordial que tanto los accionistas que hacen uso del servicio como el personal que ahí labora cumplan las debidas normas de bioseguridad. (5'28'').

**12. ¿La UPOTEI cuenta con un proceso de comunicación que sea efectivo para garantizar el control y la supervisión del personal operativo de la Radio así como del área de desinfección vehicular?**

**Respuesta:** Sí, los controles se realizan personalmente de manera diaria, incluso vía telefónica se solicita alguna información puesto que en la central de radio como en el área de desinfección se cuenta con celulares para recibir o dar cualquier tipo de información sea por parte de los trabajadores como del personal administrativo. (6'1'').

**13. ¿Cree que llevar a cabo una auditoría interna pueda contribuir a la mejora continua de la UPOTEI?**

**Respuesta:** Con toda seguridad debe haber una auditoría interna, ésta nos ayudará a controlar los ingresos y gastos con transparencia sobre todas las actividades que se realicen, así mismo servirá para dar un informe confiable y oportuno a los directivos. (6'24'').

**14. ¿Qué beneficios cree usted que se pueden obtener si se aplicara un sistema de control interno en la UPOTEI?**

**Respuesta:** Un sistema de control interno nos ayudará a tener claro tanto las falencias que existe como las mejoras que se podría tener como organización. Nos dirá en que estamos fallando, los riesgos que tenemos y cómo podemos prevenirlos, mitigarlos y eliminarlos. (6'48'').

**15. ¿Se elabora un presupuesto anual para la UPOTEI considerando las necesidades y proyectos programados para cada período?**

**Respuesta:** Para cada inicio de año se considera un nuevo presupuesto, incluso se consideran gastos imprevistos que pueden ayudar a cubrir las necesidades que puedan presentarse sea con algún accionista o con el personal de la Unión. (7'11'').

***Análisis de la Entrevista***

Como se pudo notar, existe cierta base reglamentaria en la organización que es de pilar para la toma de decisiones administrativas y financieras, sin embargo, al no haber tenido cambio de representante legal durante un largo período se requiere tener fundamentos más profundos para que se consolide la UPOTEI y se puedan tomar decisiones más acertadas para mejorar tanto el control como la comunicación dentro de la entidad.

Se pudo observar que, aunque la organización cuenta con Misión y Visión y un reglamento interno legal y laboral, se necesita tener políticas establecidas para que se pueda cumplir de manera puntual con los objetivos que se planteen, además no cuentan con un código de ética en el que se puedan basar considerando principios y valores.

En el ámbito comunicacional, no existe mayor dificultad, pero es importante se desarrollen capacitaciones al personal referente a la atención al cliente pues no solo se trata de atender al cliente interno sino al externo.

### **ENTREVISTA APLICADA AL CONTADOR DE LA UNION PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS IMBABURA UPOTEI**

**Objetivo:** Conocer el manejo financiero y contable de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI.

**Nombre:** Lcda. Mónica Jácome

**Género:** Femenino

**Tiempo en el Cargo:** 5 años

**Hora Inicio:** 09:43

**Hora Fin:** 09: 49

**1. ¿Tiene establecido políticas financieras para el manejo de las actividades de esa área en la entidad?**

**Respuesta:** No, la organización no cuenta con políticas financieras establecidas para el desarrollo de las actividades de esa área. (15’’).

**2. ¿Se aplica políticas de control interno para el desarrollo las operaciones financieras de la entidad?**

**Respuesta:** No se cuenta con políticas de control interno establecidas en un sistema o algún manual, los controles son superficiales y de acuerdo con el área y requerimientos. (33’’).

**3. ¿Se presenta un presupuesto anual para la entidad para cada periodo?**

**Respuesta:** Sí, cada inicio de año se elabora el presupuesto y se presenta a la Asamblea. (43’’).

**4. ¿Qué estados financieros se elaboran?**

**Respuesta:** Se elabora el Balance General o Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados Integrales, el Estado de Flujo de Efectivo y el Estado de Cambios en el patrimonio. (56’’).

**5. ¿La información financiera se presenta de forma oportuna a los organismos de control como: Superintendencia de Compañías, SRI, ¿otros?**

**Respuesta:** Sí, la UPOTEI cumple con todos los requerimientos a los entes reguladores y en los tiempos establecidos, sea que se requiera información financiera para el SRI, o documentación para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social o Ministerio de Trabajo. La UPOTEI no requiere presentar información a la Superintendencia de Compañías, pues son una organización no controlada por este organismo. (1’31’’).

**6. ¿Con qué frecuencia se remite la información financiera a la gerencia para la toma de decisiones?**

**Respuesta:** La información financiera se actualiza cada mes junto con la gerencia y presidencia de la organización, y de forma trimestral se presenta a los directivos de las compañías filiales para que tengan amplio conocimiento del manejo de los aportes que ellos mismo realizan. Además, al final del ejercicio fiscal se exponen ante la Asamblea General los Estados Financieros para su aprobación. (2'03'').

**7. ¿Se realizan auditorías en la entidad? ¿De ser así cada qué tiempo?**

**Respuesta:** Los fiscalizadores son los encargados de realizar este tipo de controles, tanto al desempeño de los Administrativos como de la información financiera. La UPOTEI no requiere contratar auditorías externas ni se han contratado auditorías internas. La información financiera ha sido presentada a tiempo de forma clara y concisa y aprobada por la Asamblea. (2'32'').

**8. ¿La UPOTEI cuenta con un sistema contable para el registro de la información?**

**Respuesta:** La UPOTEI como organización no cuenta con un sistema contable que sea de propiedad y uso exclusivo para el registro de la información contable de ellos. El sistema que se usa es uno que tengo como profesional y con eso ayudo a la organización a tener un registro de sus movimientos contables. (2'56'').

**9. ¿Se tiene establecido un Plan de cuentas?**

**Respuesta:** Sí se maneja un plan de cuentas acorde a la necesidad de la entidad. (3'4'').

**10. ¿Los registros contables cuentan con la documentación de soporte para su respaldo?**

**Respuesta:** Claro, el registro contable solo se realiza cuando la documentación de respaldo cumpla con los requerimientos establecidos para que sean sustentados. (3'21'').

**11. ¿Qué controles internos aplica para las operaciones administrativas y financieras?**

**Respuesta:** Los controles que se aplican son los que desarrolla el Consejo de Vigilancia y los fiscalizadores. Como área contable no cuenta con un sistema de control interno. (3'37'').

**12. ¿Se realizan tomas físicas de los activos fijos?**

**Respuesta:** Sí, cada año se realiza un inventario y la toma física de los activos para el respectivo control y baja de los mismos. (3'49'').

**13. ¿Con qué periodicidad realiza un arqueo de caja?**

**Respuesta:** El arqueo de caja se realiza de forma semanal para tener al día el registro de gastos y de ser necesario la reposición de caja. (4'1'').

**14. ¿Con qué periodicidad realiza conciliación de cuentas bancarias?**

**Respuesta:** De forma mensual se concilian las cuentas bancarias puesto que se presenta la información actualizada a los directivos y de forma trimestral a los gerentes de las compañías filiales. (4'15'').

**15. ¿De qué forma percibe ingresos económicos la UPOTEI?**

**Respuesta:** Los ingresos que percibe son por los aportes que realizan los accionistas de las Compañías que son filiales a la UPOTEI, por el uso de la radio frecuencia y por el uso del servicio de desinfección vehicular. (4'33'').

**16. ¿Se emiten comprobantes de venta autorizados?**

**Respuesta:** Por supuesto, se entrega a cada compañía de forma mensual la factura con el detalle en número y valor del aporte que realiza. (4'45'').

**17. ¿Se realizan declaraciones tributarias de acuerdo con la normativa vigente? Explique brevemente sobre la normativa que aplica.**

**Respuesta:** Sí, se realizan declaraciones de impuestos. Ahora con el cambio de la reforma tributaria la UPOTEI pertenece al Régimen Impositivo para Microempresas y envía declaraciones semestrales, adicionalmente se cumple con el envío de anexos requeridos por la administración tributaria. (5'9'').

**18. ¿Cómo afectan las leyes generadas por el Estado en el aspecto contable?**

**Respuesta:** Al ser un gremio sin fin de lucro no se aplica el pago de Impuesto a la Renta, sin embargo, los cambios tributarios influyen en cuanto al envío de declaraciones sea en período o forma. (5'24'').

**19. Usted, ¿considera necesario la implementación de un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III como soporte para el correcto desarrollo de las diferentes áreas de la UPOTEI?**

**Respuesta:** Sí, sería una ayuda muy importante para el control interno de la UPOTEI, pues se podrá conocer en que está fallando la organización de forma interna y se podrá eliminar los errores y riesgos que se tenga. (5'49'')

*Análisis de la Entrevista*

Según la entrevista realizada a la Contadora de la UPOTEI, podemos ver que los constantes cambios tributarios influyen en la forma de presentación de la información financiera de la organización ante el ente regulador; sin embargo, al ser un ente sin fin de lucro no se ve afectado por el cambio de régimen que actualmente le rige, pues no cancelan Impuesto a la Renta.

Además, se puede evidenciar que la UPOTEI no cuenta con un sistema contable propio que contribuya a la mejora en la obtención de la información.

La UPOTEI no posee un Sistema de Control Interno que sea de apoyo para la mitigación de riesgos y mejora de procesos tanto en el área financiera como administrativa.

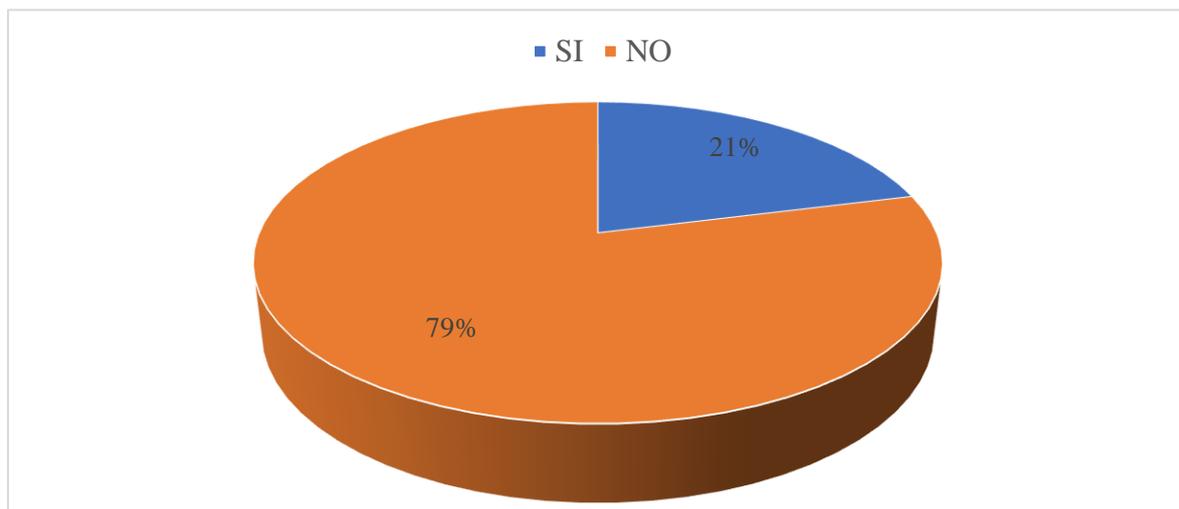
### **1.4.3. Encuesta**

## **ENCUESTA DE SITUACIÓN ACTUAL APLICADA AL PERSONAL DE LA UPOTEI**

La Encuesta fue dirigida a un total de 19 integrantes, incluyendo personal administrativo y operativo de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura.

### **1. ¿Conoce usted acerca de la misión y visión de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI”?**

**Figura 1.** Misión y Visión de la “UPOTEI”



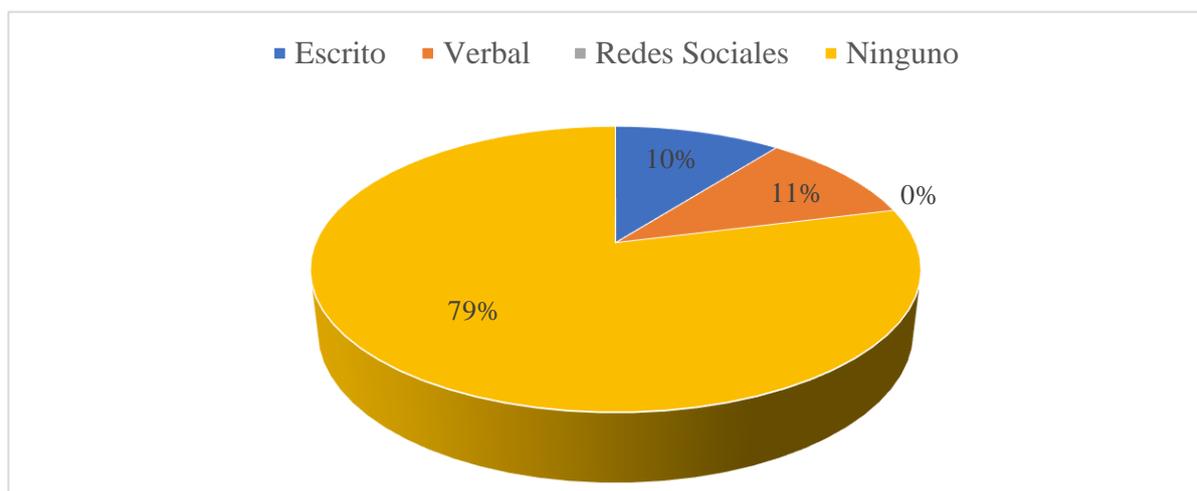
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

#### **Análisis:**

Al analizar los datos recopilados se observa que el 79% de los encuestados desconocen la misión y visión empresarial, y tan solo un 21% admiten tener conocimiento de estos parámetros. Se debe tomar en consideración que es responsabilidad del departamento administrativo dar a conocer esta parte de la filosofía empresarial, y al presentar un incumplimiento de esta los operadores no tienen comprensión del ser de la entidad y su estado deseado en el futuro, repercutiendo en la colaboración de cada uno de ellos.

#### **2. ¿A través de que método se le ha socializado la misión y visión de la organización?**

**Figura 2.** Método de socialización de Misión y Visión de la “UPOTEI”



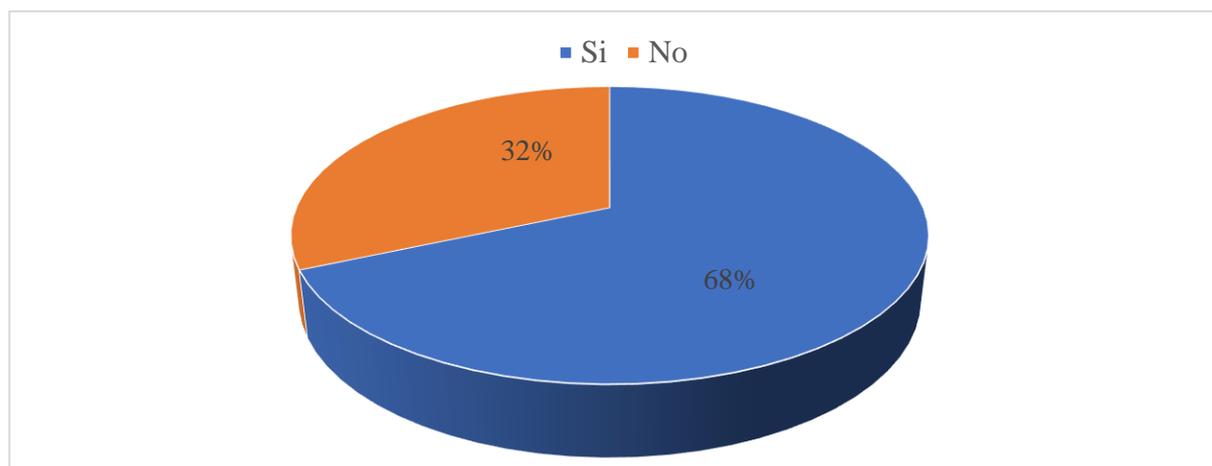
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

**Análisis:**

De la investigación realizada de acuerdo con la afirmación individual, ninguna persona conoció la misión y visión de la UPOTEI a través de las redes sociales. Por otro lado, 11 personas del grupo de muestra coinciden en que por ningún medio de comunicación se ha socializado los mismos, teniendo correlación con las respuestas de la pregunta 1.

**3. ¿Conoce cuál es el objetivo principal de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI”?**

**Figura 3.** *Objetivo Principal de la “UPOTEI”*



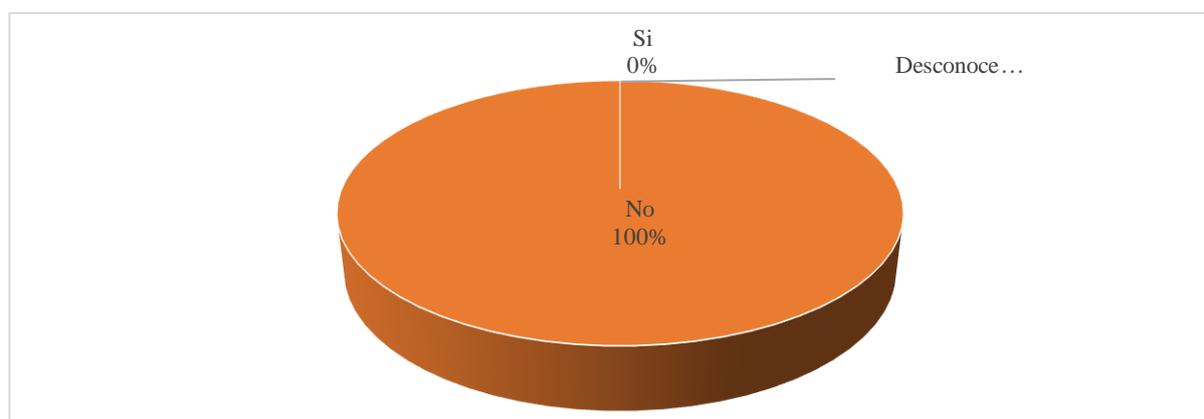
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

**Análisis:**

Según las respuestas obtenidas el 68% (13) de los encuestados conocen el objetivo principal de la UPOTEI, a causa de la extensa difusión sobre las actividades que realiza la organización a favor de sus afiliados.

**4. ¿La Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI” posee un plan estratégico?**

**Figura 4.** *Plan Estratégico de la “UPOTEI”*



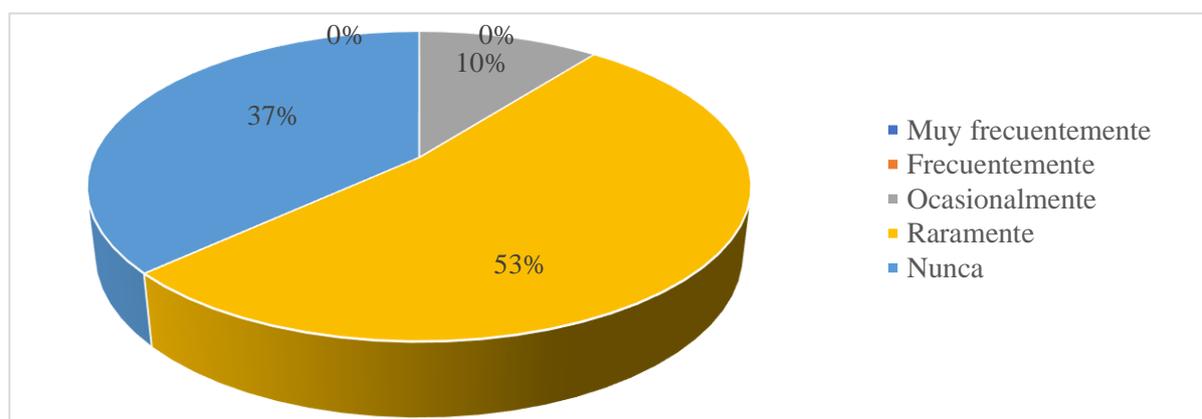
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

**Análisis:**

El total de los encuestados señalan que la UPOTEI no cuenta con un plan estratégico. Cabe mencionar que, cualquier actividad que se lleve a cabo mediante un documento visto sin un sustento escrito para determinar el nivel de acción puede confundirse con un plan estratégico por la falta de información, comunicación y supervisión. Al mismo tiempo al no existir políticas, valores y estrategias que se manejen con una estandarización se actúa de forma aislada en cada área.

##### 5. ¿Con qué periodicidad se realizan evaluaciones de control interno dentro de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI”?

**Figura 5.** Periodicidad de evaluaciones de Control Interno de la “UPOTEI”



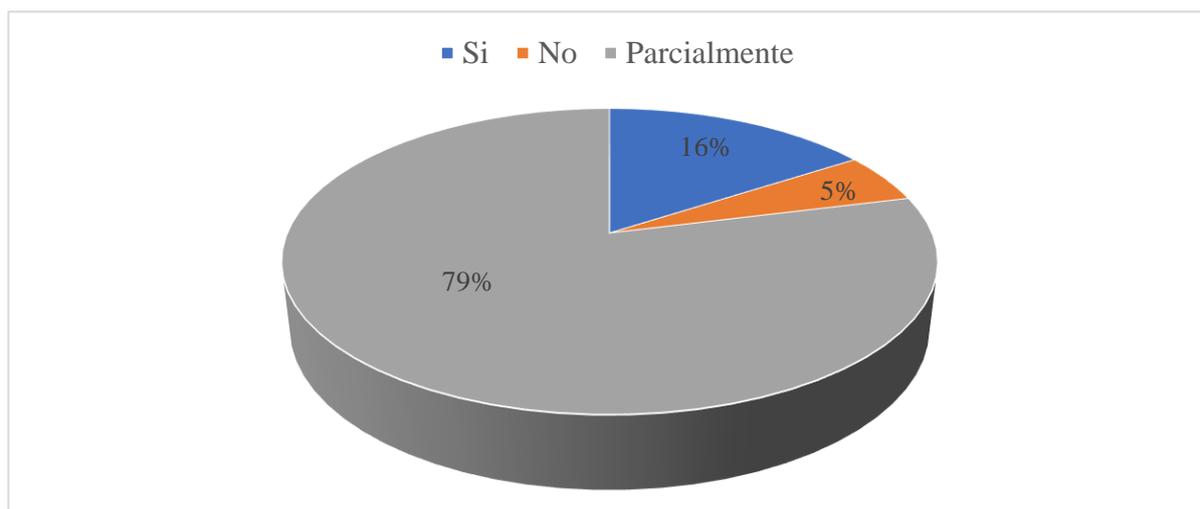
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

##### **Análisis:**

Los registros muestran que en la empresa de estudio raramente (53%) o, nunca (37%) existen evaluaciones de control interno lo cual repercute en el entendimiento preciso de los departamentos, referente al manejo de la organización.

##### 6. ¿Sabe usted si las funciones, políticas y procedimientos que tiene la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI” han sido establecidas por escrito?

**Figura 6.** Funciones, políticas y procedimientos de la “UPOTEI” por escrito



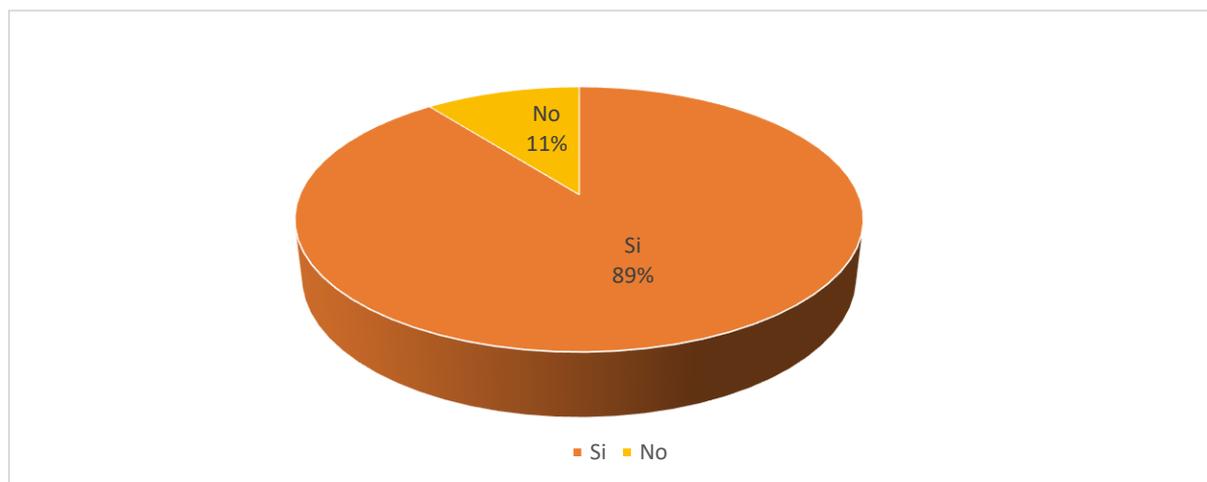
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

**Análisis:**

De acuerdo con los resultados obtenidos, el 79% representando a 15 personas de las 19 encuestadas indican conocer parcialmente las funciones o políticas de la UPOTEI. Ahora bien, al no tener definidas algunas políticas y procedimientos de la organización de manera escrita, se opta por brindar la información de estos parámetros informalmente.

**7. ¿Tiene claramente definidas sus funciones dentro de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI”?**

**Figura 7.** Definición de funciones dentro de la “UPOTEI”



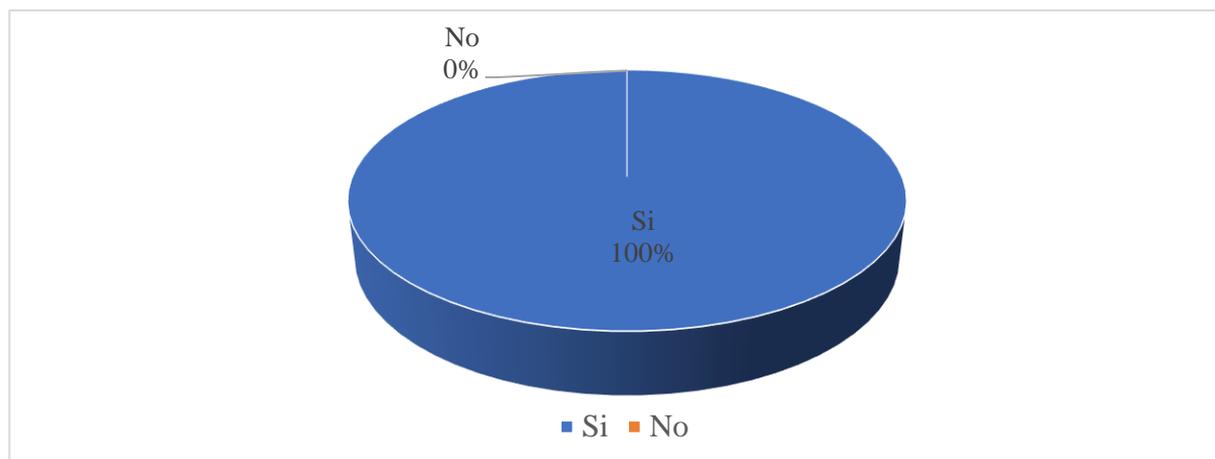
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

**Análisis:**

El 89% indica que tienen claramente definidas sus funciones, es importante realizar un análisis de esta variable porque nos permite conocer si la empresa en las entrevistas para elegir a sus representantes, miembros del directorio y trabajadores brinda una explicación completa de las responsabilidades que conllevará el cargo al que serán asignados.

- 8. ¿La Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI” cuenta con una normativa interna que regule la conducta de sus integrantes?**

**Figura 8.** Norma Interna de la “UPOTEI”



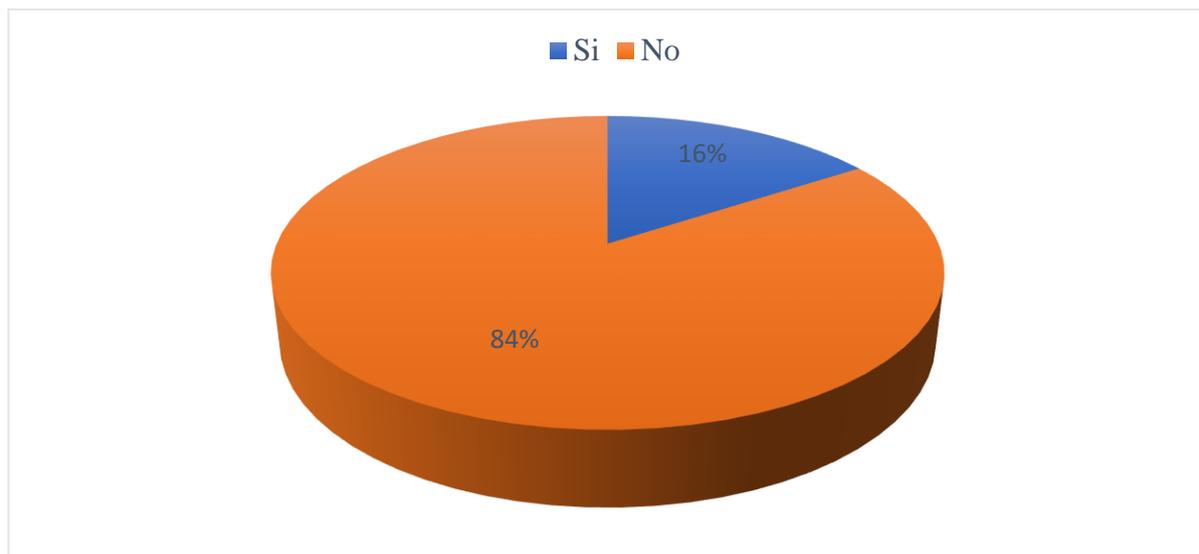
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

**Análisis:**

La información recolectada mostró que el total de los encuestados afirman que la UPOTEI cuenta con un Reglamento Interno, el cual indica explícitamente las normas de conducta que deben tener los miembros de la empresa. Hay que considerar que este documento es legal y existe desde los inicios de la organización para lograr un correcto funcionamiento de esta, siendo la razón del amplio conocimiento por parte de los integrantes.

**9. ¿Conoce usted si la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI” dispone de manuales?**

**Figura 9.** Manuales de la “UPOTEI”



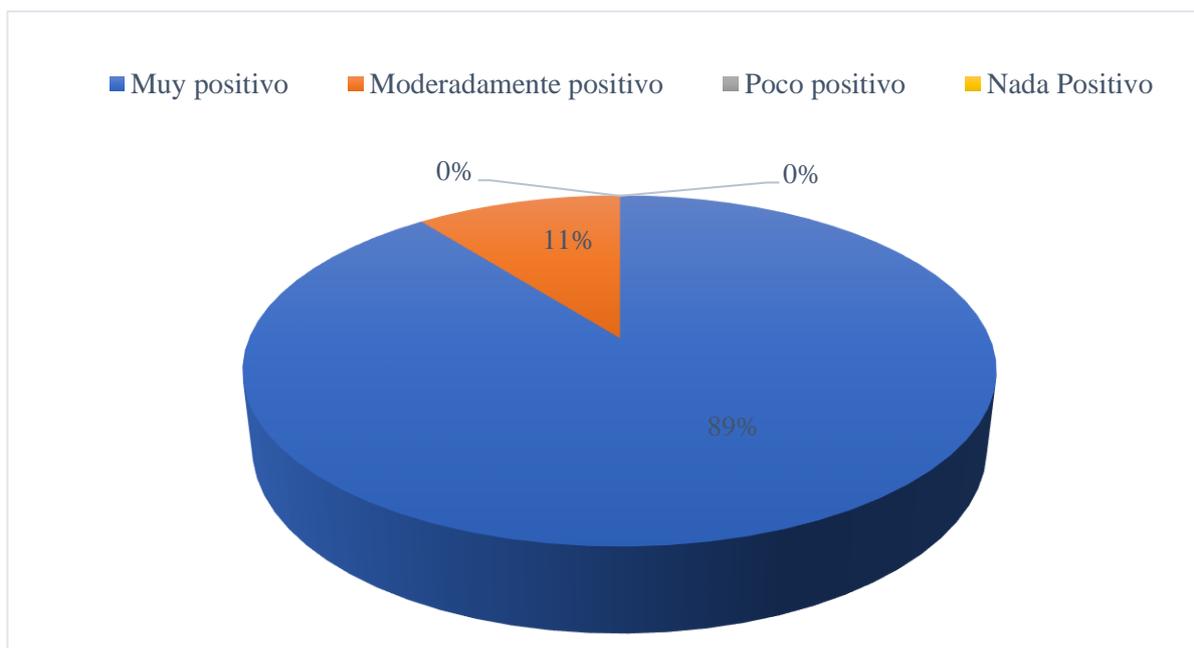
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

**Análisis:**

De los operadores encuestados 16 (84%) mencionan que la empresa no cuenta con manuales. Se indagó las posibles causas y las respuestas concuerdan que al ser un tema que se maneja a nivel del departamento administrativo no se proyectó elaborar uno.

**10. ¿Considera usted positivo la integración del gremio del taxismo ejecutivo de la provincia en la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI”?**

**Figura 10.** Consideración sobre la fundación de la “UPOTEI”



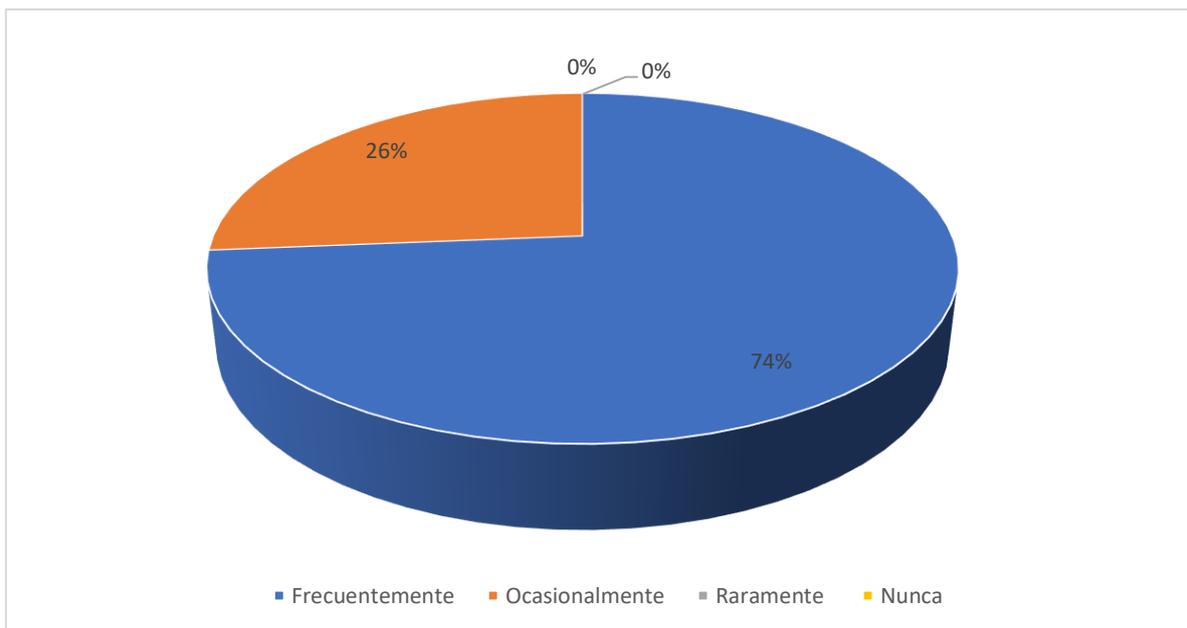
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

**Análisis:**

El gráfico muestra una diferencia significativa entre la respuesta “Muy positivo” (89,47%) y “Moderadamente positivo” (10,53%) con relación a la integración del Taxismo Ejecutivo. Esto expone claramente el impacto que tiene la difusión de las actividades que como organización realiza a favor de los taxistas de esta modalidad, acciones que permiten contar con el total apoyo de las compañías agremiadas y respaldo de las entidades de regulación de la localidad, trabajo que no se lo hubiera podido lograr de forma individual.

**11. ¿Los directivos de la entidad con qué frecuencia hacen reuniones para socializar aspectos relevantes?**

**Figura 11.** Frecuencia de reuniones de la “UPOTEI”

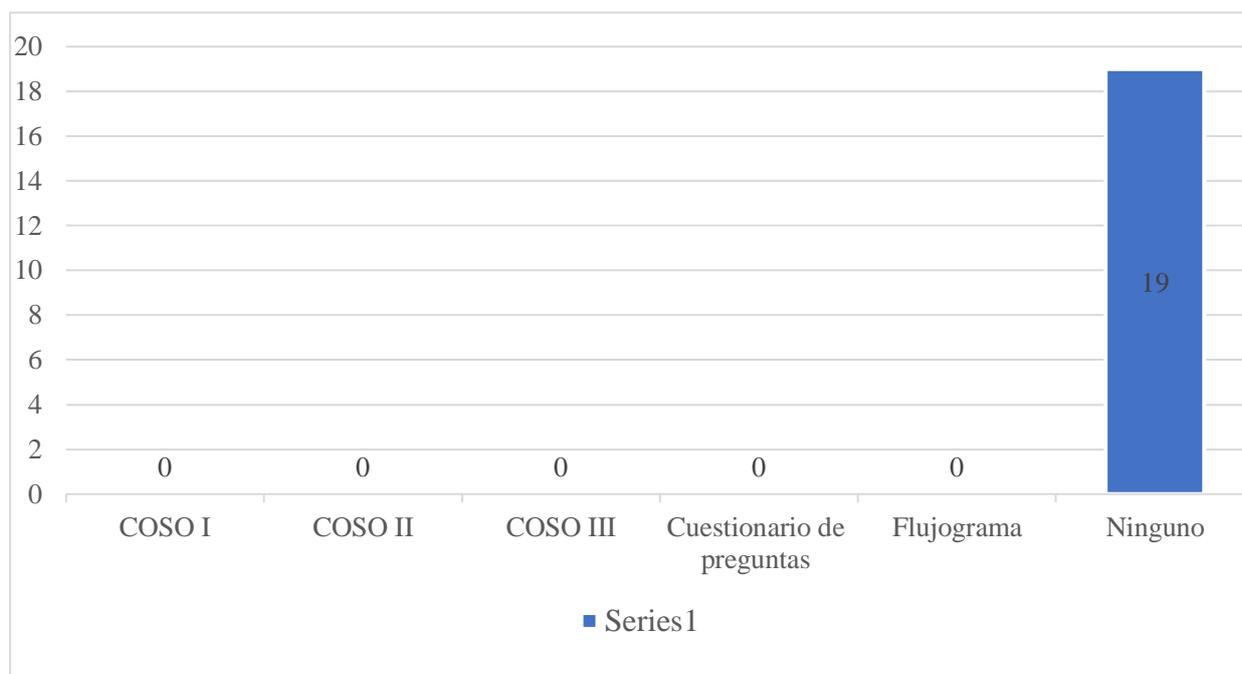


**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

**Análisis:**

Existe una alta incidencia (74%) en las reuniones realizadas por parte de los directivos; en estos espacios se dan a conocer aspectos relevantes como los encuentros que mantienen el directivo con los organismos de control, y las alianzas entre las diferentes modalidades del transporte a nivel local y nacional.

**12. ¿En caso de haberse realizado evaluaciones de Control Interno dentro de la UPOTEI, sabe qué métodos han sido utilizados para este cumplimiento?**

**Figura 12.** *Métodos usados en el Control Interno de la “UPOTEI”*

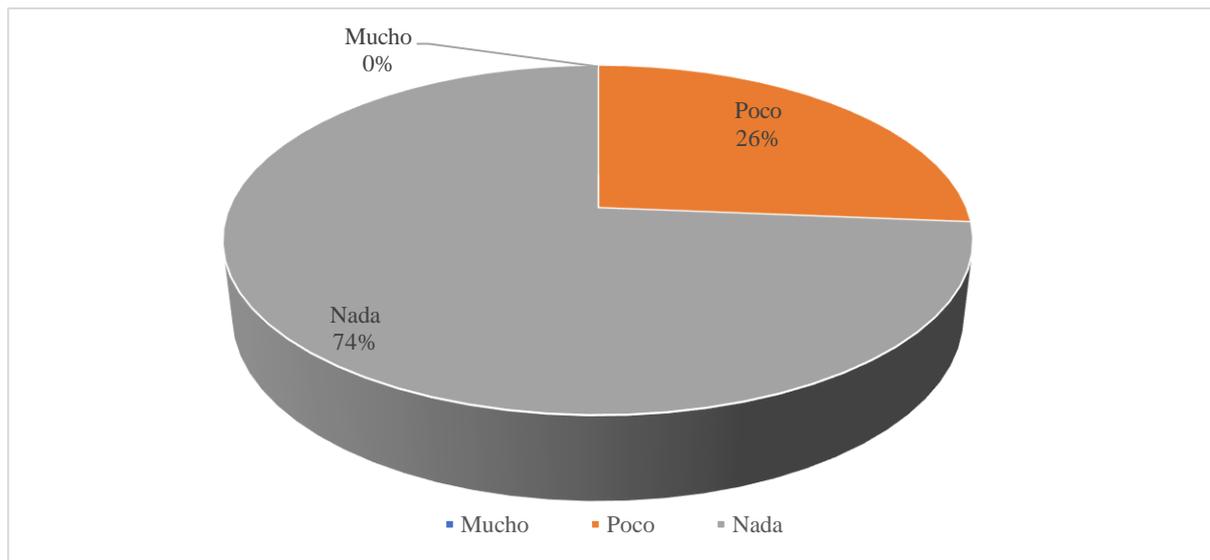
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

### **Análisis:**

El 100% de los operadores desconocen el método que se usa para control interno; lo que tiene concordancia con las respuestas del ítem 5. Una de las posibles causas es que la entidad no se encuentra sujeta a ninguna auditoría, pues, no cuenta con políticas que exijan este tipo de controles dentro de los diferentes departamentos. Además, el departamento administrativo y contable manifestó que no se ha realizado ninguna evaluación de control interno.

### **13. ¿Cuánto conoce sobre la metodología de evaluación de control interno basado en el COSO III??**

**Figura 13.** Conocimiento sobre métodos de Control Interno de la “UPOTEI”



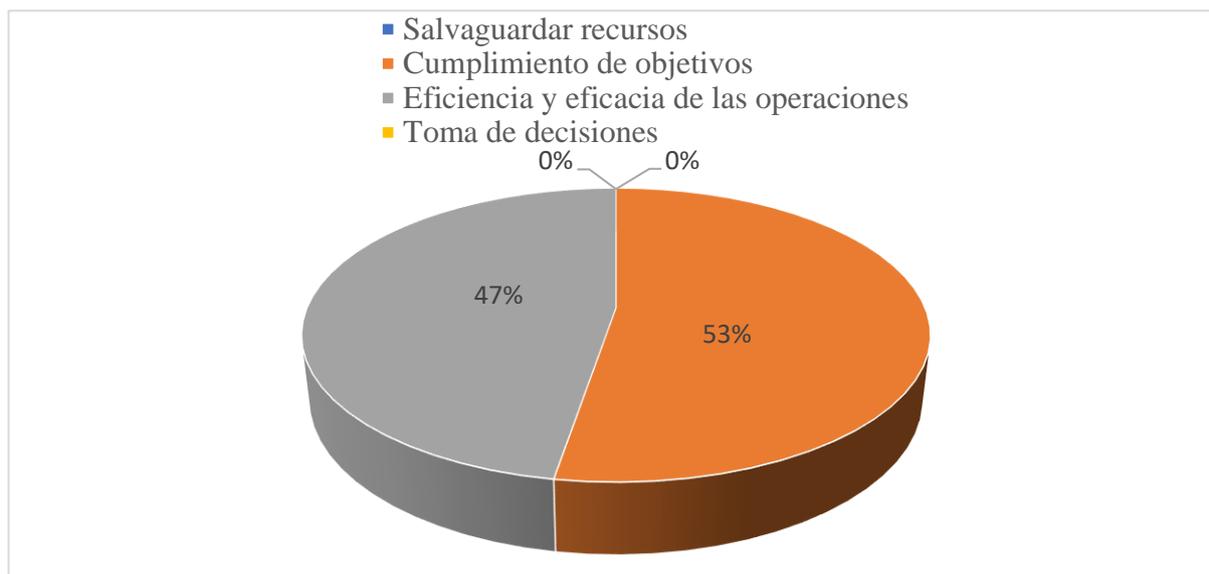
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

**Análisis:**

Los datos revelan que 14 personas las cuales representan el 74% del total de los operadores carecen de conocimiento sobre la metodología según el COSO III, a razón de la ausencia de una evaluación Control Interno en la organización.

**14. ¿Cuál cree usted que es el factor más importante para implementar el control interno en la UPOTEI?**

**Figura 14.** Método sugerido para implementar el Control Interno en la “UPOTEI



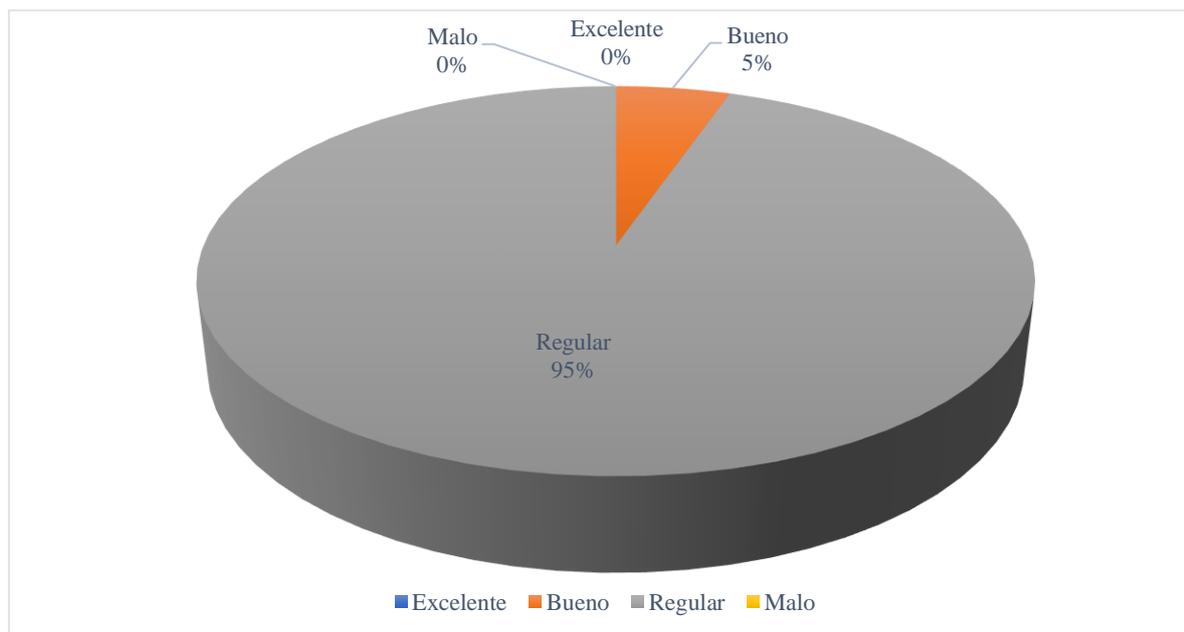
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

#### **Análisis:**

El gráfico muestra que el factor más importante para implementar un control interno con un 53% es el cumplimiento de objetivos, seguido por eficiencia y eficacia de las operaciones con 47%. Estas acciones permiten disminuir costos y administrar de mejor manera los recursos de la empresa.

#### **15. ¿Cómo califica los canales de comunicación dentro de la empresa?**

**Figura 15.** *Canales de Comunicación de la “UPOTEI”*



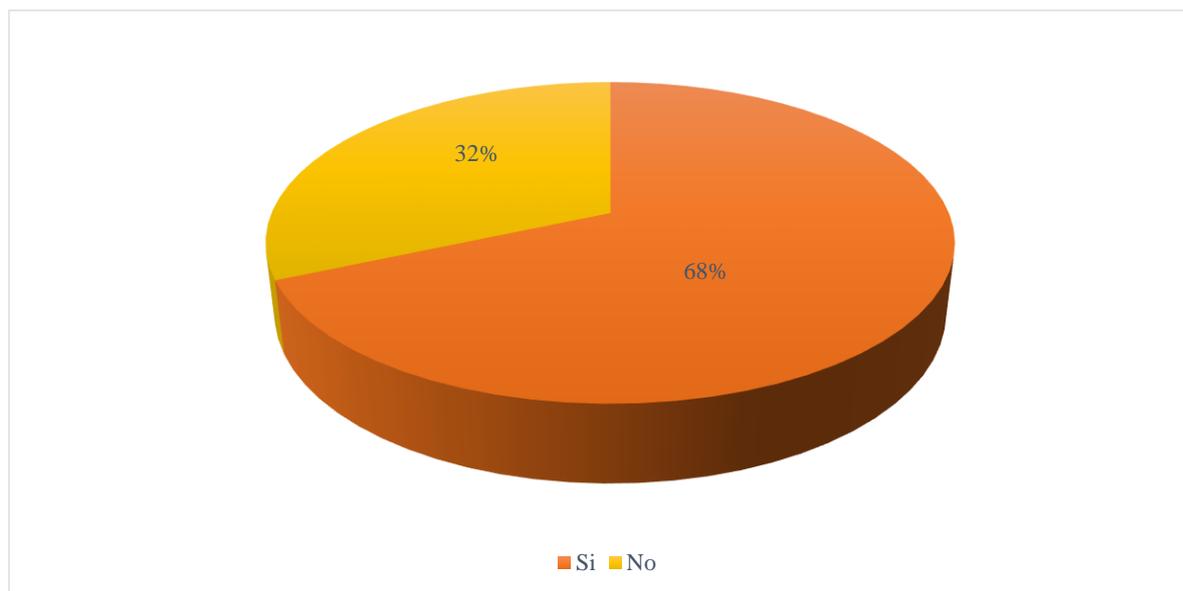
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI

**Análisis:**

De acuerdo con los datos de la tabla, 18 personas (95%) consideran que los canales de comunicación de la empresa son regulares, esto dificulta la comunicación transversal eficiente y certera, por esa razón existen desatinos en cuanto al conocimiento de las actividades que se llevan a cabo, las cuales son más conocidas a nivel ejecutivo y directivo.

**16. ¿Conoce usted si se emiten reportes financieros?**

**Figura 16.** Emisión de reportes financieros de la “UPOTEI”



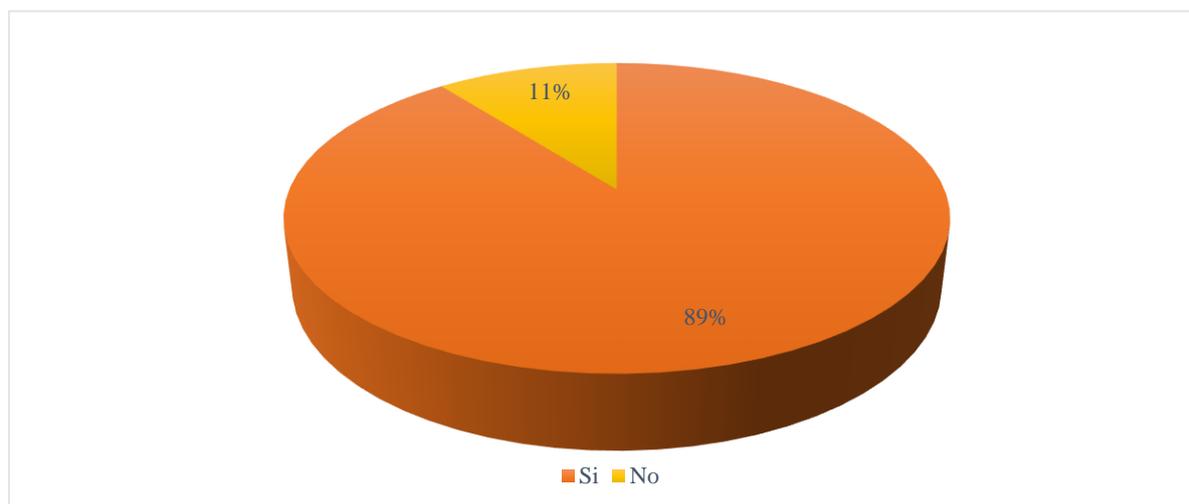
**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

**Análisis:**

La tabla y el gráfico 16 que corresponden a los reportes financieros emitidos por la UPOTEI muestran que el 32% de los encuestados (6 personas) desconocen sobre este tema. Una de las razones latentes es que su emisión se da en las reuniones de asamblea con presencia exclusivamente de los dirigentes de cada compañía filial.

**17. ¿Considera que los reportes financieros se entregan en el tiempo establecido?**

**Figura 17.** *Tiempo de entrega de los EEFF de la “UPOTEI”*



**Fuente:** Encuesta de situación actual aplicada al personal de la “UPOTEI”

#### **Análisis:**

Notamos que de la información presentada en la tabla el 79% de los encuestados (17 personas) consideran que la entrega de reportes financieros se hace con un tiempo establecido, ya que el área de contabilidad elabora de forma mensual los informes que son entregados al área directiva para su análisis y así se puedan tomar decisiones para un perfeccionamiento constante de la UPOTEI.

#### **Análisis de la Encuesta aplicada al personal administrativo y operativo de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura.**

Según los resultados obtenidos gracias al cuestionario diseñado para la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura, se ha podido observar que la situación administrativa de la empresa no se encuentra muy bien definida, aunque cuenta con un Misión y una Visión estas no han sido difundidas de manera clara, además no cuentan con un Manual de Funciones ni

Políticas que les permitan optimizar el tiempo y los recursos al momento de desarrollar el trabajo de cada miembro de la entidad.

### 1.5. Análisis PEST – Variables Externas

El análisis PEST nos ayuda a identificar los factores del macroentorno de la organización, siendo esto fundamental puesto que son factores que influyen de manera directa o indirecta en su desempeño. Los elementos de esta herramienta son:

**Figura 18.** *Análisis PEST*



**Elaborado por:** La Autora

#### 1.5.1. Político y Legal

Es un análisis del entorno político que nos ayuda a conocer la situación por la que pasa el país y sus situaciones trascendentales que son importantes conocer para tomar decisiones acertadas y a tiempo.

Las administraciones públicas desempeñan un papel muy importante, pues cuando hay estabilidad gubernamental se pueden desarrollar estrategias que sean de fundamental apoyo

para el sector. Sin embargo, en nuestro país, la estabilidad política puede considerarse como una *amenaza* en vista de que carece de posibilidades para alcanzar una permanencia total y hay cambios tanto de administradores como de normas.

Así mismo, el 10 de agosto de 2021 se publicó el Quinto Suplemento No. 512 en el Registro Oficial la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, que es uno de los lineamientos fundamentales dentro de la UPOTEI, y es base fundamental con la que se debe capacitar en aspectos relevantes que deben cumplir los accionistas agremiados tanto para beneficio propio como de la comunidad, por lo que se podría considerar una *oportunidad* con la que se dará mejora al servicio.

En el Decreto 883 emitido el 01 de octubre de 2019, donde se viabiliza el alza precio del combustible Extra, Ecopaís y Diésel, afectando de manera directa a la economía del sector del taxismo ejecutivo, pues este derivado es un insumo indispensable para el funcionamiento de su herramienta de trabajo.

### **1.5.2. Económico**

Es un análisis que nos permite ver con cifras el impacto que puede tener la organización y sus agremiados en lo que tenga que ver con sus ingresos o los ingresos de los consumidores que será un eje fundamental en el uso del servicio que brinda la UPOTEI.

Con la Ley Orgánica Reformatoria a la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial publicada en agosto de 2021, se considera la gran afectación económica por la que ha pasado el gremio del transporte debido a la pandemia del COVID-19, pues si se comete una infracción ya no habrá el recargo del 2% mensual del valor de la multa, y se les dará beneficio por pronto pago, ello generando una *oportunidad*.

Sin embargo, también se debe mencionar que los servicios de transporte son la tercera industria más afectada en el Ecuador, según el Banco Central del Ecuador con una disminución del 13.6% del VAB, lo que significa cerca de USD 2 millones menos en la economía del transportista, afectando de manera directa a los ingresos de los taxistas, siendo una *amenaza* importante en el entorno.

Asimismo, las restricciones de circulación emitidas por el COE NACIONAL afectaron a la operación normal de la flota vehicular, lo que limitó la circulación de todos los taxistas y por ende seguía la baja situación económica por los ingresos en servicio de transporte.

Así también, el alza gradual del combustible (Extra y Ecopaís) desde la emisión del Decreto 883 ha dado como por citar cifras, un incremento desde febrero de 2021 de un valor por galón a \$1.76 hasta el mes de agosto de 2021 un valor por galón de estos combustibles de \$2.20, afectando de manera directa a los ingresos de quienes se dedican a la actividad del transporte sea de pasajeros o de carga.

### **1.5.3. Social**

Este factor nos ayuda a saber la tendencia social que se lleva a cabo, analizando el comportamiento de la comunidad sea dentro o fuera de la empresa, así como también la forma del consumo del servicio de transporte de taxi ejecutivo y su frecuencia.

Debido a la pandemia por COVID-19 el uso del servicio de transporte de taxis ejecutivos se vio reducido, pues la mayoría de la población usaba vehículos particulares del entorno familiar o se desplazaban a pie; sin embargo, el ente de control local establece las normas de bioseguridad a usarse en las unidades vehiculares, generando mayor confianza de los usuarios para hacer uso del servicio de transporte en la modalidad de taxi ejecutivo.

Según el Digital 2021 Global Overview Report publicado por We are Social y Hootsui, el 77.8% de la población urbanizada del Ecuador (64.3% de la población total del país) tiene acceso a un teléfono inteligente, lo que representa a un total de 13.82 millones de ecuatorianos que hacen uso de un aparato telefónico sea para efectuar llamadas o con acceso a aplicaciones en las que se incluyen aquellas que sirven para solicitar el servicio de transporte privado.

#### **1.5.4. Tecnológico**

Este es un factor determinante en el análisis del macroentorno, pues identifica como el avance de la tecnología en el área local, nacional o mundial se posesiona para contribuir a la mejora de los servicios que presta la UPOTEI.

Dentro de la nueva ley de Tránsito, Transporte Terrestre y Seguridad Vial, en el Art. 68 establece que las unidades que brinden el servicio de transporte deben contar con GPS. Esto ya se estaba cumpliendo desde la creación de la modalidad del taxismo ejecutivo, pues una de las principales herramientas tecnológicas con las que cuentan todas las unidades vehiculares que pertenecen a las compañías filiales a la UPOTEI cuentan con el rastreo satelital, que no solo ha sido beneficioso por el sin número de robos a nivel local, sino para la seguridad de la comunidad que hace uso del servicio.

Así mismo, la UPOTEI cuenta con la central de radio, con equipos de transmisión de frecuencia actualizados, lo que permitió que se mantuviera operativa durante todo el tiempo de restricción vehicular debido a la pandemia, y gracias a la legalidad de la UPOTEI se llegó a acuerdos con el Municipio de Ibarra para que el Centro de Atención Telefónica de la radio sea un medio por el cual la comunidad pueda solicitar el servicio de traslado de bienes en modalidad encomiendas, y así los accionistas y sus unidades vehiculares puedan brindar el servicio de transporte en ese ámbito.

Actualmente, se encuentran en trámite para la adquisición de una aplicación homologada por la ANT que se podrá instalar en los celulares y que será propia de la UPOTEI generando mayor beneficio para el gremio como para la comunidad. Así mismo, cumplen con el uso del taxímetro digital actualizado y de forma obligatoria a la vista del usuario.

Una *amenaza* de la tecnología es que gracias a ella se han creado apps ilegales que brindan el servicio de transporte particular a bajo costo, lo que ha conllevado a una competencia desleal en el ámbito del transporte, pues dichos aplicativos, así como las unidades que brindan dicho servicio no cuentan con permisos de operación emitidos por el ente regulador, y el poco control ha ocasionado que con el pasar del tiempo este método de transporte y sus usuarios aumente.

### 1.6. Matriz FODA - Variables Internas

Al realizar un análisis a la información recolectada gracias al método PEST, encuestas y entrevistas al personal de la UPOTEI, y con la revisión bibliográfica, se registra esta información en una matriz FODA, identificando los factores internos (fortalezas – debilidades) y factores externos (oportunidades – amenazas).

**Tabla 3.** *Matriz FODA*

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|--|--|
| <b>F1.-</b> La entidad está consolidada desde hace más de 5 años.  | <b>D1.-</b> Inexistencia de filosofía institucional y de organigramas estructural y funcional. |
| <b>F2.-</b> Dispone de un Estatuto y un Reglamento Interno y de Trabajo debidamente aprobado por el organismo de control.                    | <b>D2.-</b> Ausencia de un Código de Ética.  |
| <b>F3.-</b> Cuenta con una central de radio frecuencia que labora 24/7 y con su propio centro de desinfección para las unidades vehiculares. | <b>D3.-</b> No se han establecido políticas financieras ni de control interno.                 |
| <b>F4.-</b> Cumple con todos los requerimientos de las leyes exigidas de acuerdo con la modalidad de transporte ejecutivo.                   | <b>D4.-</b> No dispone de pólizas de seguros para custodio de los bienes de la entidad.        |

|   |  |
|---|--|
| <b>F5.-</b> Participación frecuente de los accionistas de las 13 Compañías filiales a la entidad. | <b>D5.-</b> Desafiliación de ciertas compañías de la modalidad de taxi ejecutivo.  |
| <b>F6.-</b> Existe un nivel alto de confianza en el directorio.                                   | <b>D6.-</b> Bajos ingresos económicos por el servicio de transporte de taxi ejecutivo que brindan los accionistas afiliados a la UPOTEI. |
| <b>F7.-</b> Cuentan con GPS en las unidades, que es rastreadable por seguridad las 24 horas.      |  |

| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
|--|---|
| <b>O1.-</b> Apoyo de empresas para obtener convenios interinstitucionales.   | <b>A1.-</b> Ingreso en el mercado de nuevas plataformas tecnológicas para el servicio de transporte de pasajeros.                         |
| <b>O2.-</b> Capacitaciones permanentes en: Ley de tránsito, Atención al Cliente, servicio de calidad, calidez y relaciones humanas por parte de entes externos y de organismos de control. | <b>A2.-</b> Aumento constante en la informalidad del transporte de pasajeros y bajo control por parte de los organismos reguladores.      |
| <b>O3.-</b> Conformación de una Pre-federación en unión de las diferentes modalidades de transporte en la región norte.  | <b>A3.-</b> Cambio en la economía local o nacional debido a acontecimientos inesperados, sean políticos, legales o de factores naturales. |
| <b>O4.-</b> Desarrollo tecnológico constante para mejorar el servicio para con los usuarios.   | <b>A4.-</b> Modificación constante de normas tributarias, de normas relacionadas al tránsito, transporte y de organización social.        |
| <b>O5.-</b> Apalancamiento económico basado en la normativa legal vigente tanto a nivel financiero como de tránsito.   | <b>A5.-</b> Cambios en las políticas gubernamentales.   |

**Fuente:** Ficha de observación, Encuesta y Entrevista

**Elaborado por:** La Autora

### 1.6.1. Cruces estratégicos

Una vez analizado el FODA, se detalla una matriz de correlación de los diferentes cruces estratégicos, para maximizar los aspectos positivos y disminuir o mitigar los negativos, obteniendo lo siguiente:

**Tabla 4.** Validación de puntaje para Cruces Estratégicos

| PUNTAJE | VALIDACIÓN             |
|---------|------------------------|
| 5       | DEMASIADO IMPORTANTE   |
| 4       | IMPORTANTE             |
| 3       | LIGERAMENTE IMPORTANTE |
| 2       | POCO IMPORTANTE        |
| 1       | NADA IMPORTANTE        |

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 5.** Matriz de Correlación FO

| F  | O  |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|
|    | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 |    |
| F1 | 5  | 2  | 2  | 3  | 2  | 14 |
| F2 | 3  | 3  | 1  | 1  | 3  | 11 |
| F3 | 3  | 3  | 1  | 4  | 2  | 13 |
| F4 | 2  | 5  | 3  | 3  | 4  | 17 |
| F5 | 3  | 4  | 3  | 4  | 1  | 15 |
| F6 | 2  | 4  | 3  | 5  | 3  | 17 |
| F7 | 4  | 4  | 1  | 5  | 2  | 16 |
|    | 24 | 29 | 15 | 28 | 20 |    |

**Elaborado por:** La Autora

#### a) Fortalezas y Oportunidades

F1 – O1: La estabilidad que tiene la entidad por más de 5 años agrupando al gremio que pertenece a la modalidad del taxismo ejecutivo de la provincia de Imbabura, le permite obtener convenios con instituciones del sector financiero y del sector automotriz, lo cual les brinda a sus accionistas oportunidades de financiamiento y adquisición de gran variedad de repuestos a los mejores precios del mercado, así como descuentos al obtener nuevos vehículos, considerando la restricción económica por la que ha pasado el sector del transporte.

F4 – O2: El cumplimiento de las leyes vigentes es un eje importante en la gestión de la entidad, razón por la cual es necesario realizar capacitaciones permanentes a los socios de las distintas compañías agremiadas, por parte de entes externos como son los organismos de regulación y control, en especial para que se pueda conocer y entender la normativa legal vigente tanto en materia de transporte como tributaria, laboral y societaria.

F6 – O4: La participación constante de los accionistas con proyectos y sugerencias permite consolidar al gremio y hacer frente al desarrollo tecnológico, tales como aplicaciones o sistemas que brindan una mejora continua en el servicio de calidad en esta época digitalizada, dando así realce al nombre de esta modalidad ejecutiva.

F7 – O4: Al ser la única modalidad de taxismo que cuenta con el rastreo satelital en tiempo real o GPS, no solo cumple con los estándares exigidos por los organismos de control, sino que están contribuyendo a que la seguridad tanto de los conductores como de los usuarios sea fundamental, pues al contar con esta tecnología se puede brindar apoyo a la unidad, conductor o al pasajero en caso de presentarse algún incidente.

## b) Fortalezas y Amenazas

**Tabla 6.** Matriz de Correlación FA

| F  | A  |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|
|    | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |    |
| F1 | 1  | 2  | 2  | 3  | 4  | 12 |
| F2 | 4  | 3  | 1  | 1  | 3  | 12 |
| F3 | 4  | 5  | 3  | 4  | 2  | 18 |
| F4 | 2  | 3  | 4  | 3  | 3  | 15 |
| F5 | 3  | 4  | 3  | 4  | 5  | 19 |
| F6 | 2  | 4  | 1  | 2  | 2  | 11 |
| F7 | 1  | 4  | 1  | 1  | 2  | 9  |
|    | 19 | 29 | 16 | 19 | 24 |    |

**Elaborado por:** La Autora

F3 – A2: El mantenimiento y tecnificación de las radios operadoras es fundamental para brindar un mejor servicio y esto hace que sea una ventaja competitiva. En este tiempo el taxismo ejecutivo garantiza un mejor servicio puerta a puerta y ayuda a combatir al aumento de la informalidad en el transporte, brindando confianza y seguridad al pasajero, lo que lo convierte en una garantía para el cliente externo, así como sus unidades se encuentran desinfectadas cumpliendo con las normas establecidas por los entes de control y consigue mayor número de usuarios que los vehículos informales.

F5 – A5: Ante los constantes cambios que surgen tanto en la forma de organización de las instituciones sociales y la normativa tributaria, es de vital importancia actualizarse y dar cumplimiento a toda la normativa legal vigente, así se evita el caer en infracciones debido a retrasos y por ende sanciones pecuniarias por parte de las entidades de control. Para ello es importante brindar asesoría y capacitaciones a todos los accionistas.

### c) Debilidades y Oportunidades

**Tabla 7.** *Matriz de Correlación DO*

| D  | O  |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|
|    | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 |    |
| D1 | 2  | 2  | 3  | 3  | 3  | 13 |
| D2 | 3  | 3  | 5  | 1  | 3  | 15 |
| D3 | 1  | 1  | 3  | 3  | 2  | 10 |
| D4 | 2  | 1  | 2  | 3  | 4  | 12 |
| D5 | 3  | 1  | 5  | 4  | 3  | 16 |
| D6 | 3  | 3  | 3  | 2  | 5  | 16 |
|    | 14 | 11 | 21 | 16 | 20 |    |

**Elaborado por:** La Autora

D2 – O3: Implantar un Código de Ética es muy importante dentro de la entidad para regular los procesos y actuar de todos quienes pertenezcan a la UPOTEI con la finalidad de que prevalezcan los valores y principios éticos en su desempeño, logrando credibilidad de la actual administración y la confianza de otros gremios de las diferentes modalidades del transporte.

D5 – O3: Con el fin de conservar la unidad de la mayoría de las compañías que pertenecen a la modalidad de taxis ejecutivos y que se han unido a este gremio, es importante sumar esfuerzos con otras federaciones de las diferentes modalidades de transporte, para alcanzar acuerdos interinstitucionales con el sector público y privado, a fin de evitar la disertación de estas. Con el alcance de objetivos como organización, se puede lograr que las pocas compañías que aún no se afilian a la UPOTEI, decidan hacerlo.

D6 – O5: Gracias a la normativa legal vigente y considerando que el gremio del transporte es el tercero más afectado por la pandemia del COVID-19, se han podido establecer facilidades de pago tanto en las instituciones financieras como en los diferentes procesos de los entes de control en materia de tránsito, siendo los más importantes la refinanciación de las deudas en el sistema financiero como la remisión de intereses y multas en infracciones de tránsito. Así mismo se considera un descuento del 50% en el valor de la renovación de la licencia al conductor profesional que mantenga la totalidad de sus puntos. La UPOTEI deberá socializar y apoyar a sus agremiados en el cumplimiento de la normativa legal, pues de esta manera de brindará un mejor servicio lo cual generará un aumento en los ingresos económicos de los accionistas.

#### d) Debilidades y amenazas

**Tabla 8.** *Matriz de Correlación DA*

| D  | A  |    |    |    |    |    |
|----|----|----|----|----|----|----|
|    | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 |    |
| D1 | 2  | 2  | 2  | 3  | 1  | 10 |
| D2 | 3  | 3  | 2  | 1  | 3  | 12 |
| D3 | 1  | 1  | 3  | 4  | 2  | 11 |
| D4 | 2  | 1  | 2  | 3  | 4  | 12 |
| D5 | 3  | 1  | 4  | 4  | 1  | 13 |
| D6 | 2  | 2  | 5  | 5  | 3  | 17 |
|    | 13 | 10 | 18 | 20 | 14 |    |

**Elaborado por:** La Autora

D6 – A3: El factor económico es uno de los más importantes, en vista de que se puede ver afectado por factures externos, en este caso la pandemia del COVID-19 ha sido un detonante en este sentido, por lo que es fundamental se desarrollen herramientas institucionales que permitan a la administración mejorar el servicio y así obtener mayor ingreso en relación con otras modalidades de servicio de transporte.

D6 – A4: Los cambios legales que se han suscitado durante los últimos años han afectado económicamente a los ingresos de los transportistas, siendo un ejemplo el alza del combustible a nivel nacional que resta la ganancia neta al final de la jornada diaria del transportista, y a nivel internacional el alza de este derivado, así como en el costo de las importaciones ha sido base en el incremento del valor de repuestos vehiculares. Por tal motivo, la alianza estratégica de la UPOTEI con casas comerciales ayudará a obtener mayor rentabilidad económica de sus agremiados, sea con obtención de descuentos al adquirir mercadería o por financiamiento en la adquisición de esta.

## **1.7. Conclusión diagnóstica**

Una vez que se han aplicado las diferentes técnicas de investigación tanto al presidente, contador, trabajadores y demás integrantes del directorio de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI, con el fin de obtener datos del funcionamiento administrativo y financiero, se analiza la misma y se comprueban diferentes debilidades en la entidad.

En cuanto al ámbito administrativo podemos señalar que la filosofía institucional no se encuentra definida, misma que es de mucha importancia puesto que es desde ahí de donde se definen los principios, valores y objetivos que se desea cumplir, permitiendo así un eficiente desempeño de la organización. Además, aunque cuentan con una Misión y Visión, la entidad no ha planteado políticas, valores, objetivos y estrategias.

La estructura organizacional permite tener debidamente jerarquizado los puestos de trabajo, así como las funciones de estos; sin embargo, la organización no cuenta con un organigrama estructural actualizado, aun tomando en cuenta los diferentes cambios internos dentro de la directiva.

No se han delimitado indicadores que evalúen el cumplimiento de objetivos empresariales, no se ha diseñado un código de ética; las áreas contable y comercial no cuentan con manuales de procedimientos documentados y aprobados debido a la situación económica tanto nacional como interna de la organización.

Sobre el ámbito financiero se puede señalar que la entidad no tiene establecido políticas financieras que le permitan controlar y evaluar las operaciones contables, mediante parámetros y lineamientos que deben establecerse en todos los procesos. Además, se evidencia la ausencia de políticas de control interno que permitan normar y conducir las actividades de la entidad a fin de resguardar los recursos y evitar el cometimiento de posibles errores.

Referente al macroentorno se evidencia que las leyes generadas por el Estado y los cambios tributarios constantes impactan de manera directa a las microempresas, tal como lo afirma el contador en la entrevista realizada, pues se han impuesto tributos que no concuerdan con el rango ni la magnitud de las organizaciones, sin tomar en cuenta que, como es el caso de la UPOTEI, son entidades con fines sociales, y considerando el impacto económico por el que está pasando nuestro país debido a la pandemia del COVID-19, siendo el área del transporte una de las más afectadas a nivel local y nacional.

Con respecto al control interno, ningún integrante de la organización tiene el conocimiento sobre la metodología de llevar a cabo este proceso, como es el caso del modelo COSO III, por lo que es completamente seguro que en la organización no se ha llevado a cabo ningún tipo de control en el área administrativa y contable.

Lo antes expuesto evidencia la necesidad de implementar un **SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III PARA LA UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE IMBABURA UPOTEI**, que permita detectar oportunamente desviaciones que afecten el cumplimiento de objetivos de la organización y aprovechar las oportunidades para el crecimiento y estabilidad de esta.

## **CAPÍTULO II:**

### **Fundamentación Teórica**

#### **2.1. Introducción**

El presente apartado se enfoca en la fundamentación teórica de las variables objeto de estudio, que se enfocan en el aporte teórico de cómo se encuentra compuesto un sistema de control interno basado en el modelo COSO III, es decir sus aplicaciones, funciones, beneficios, etc.

#### **2.2. Objetivos**

##### **2.2.1. Objetivo General**

Desarrollar las bases teóricas pertinentes respecto del trabajo de investigación a través de fuentes bibliográficas y linkografías, que sustenten la elaboración y aplicación correcta de un SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO III PARA LA UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE IMBABURA

##### **2.2.2. Objetivos Específicos**

- Analizar estudios académicos y científicos que se relacionen con el trabajo de investigación, para determinar conceptos básicos.
- Fundamentar teóricamente los procedimientos metodológicos a llevarse a cabo en el trabajo de investigación.
- Sustentar teóricamente el diagnóstico del trabajo de investigación.

- Definir las bases teóricas para el desarrollo de una propuesta alternativa al problema identificado.

### **2.3. Antecedentes**

Se presentan diferentes investigaciones que tienen conexión relevante con las variables objeto de estudio que representan un aporte positivo para la presente problemática planteada.

En la investigación “Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austro seguridad Cía. Ltda.” elaborado por (Calle et al., 2020), misma que se enfoca en evaluar el sistema de control interno de los procesos administrativos y financieros de Austroseguridad Cía. Ltda., para la identificación de los riesgos y el cumplimiento de los objetivos de la empresa. La presente investigación aplicó un estudio explicativo – secuencial, basado en un enfoque mixto, para lo cual se elaboró un cuestionario de control interno y entrevistas con preguntas relacionadas al componente de los procesos administrativos y financieros; los resultados obtenidos a través de la aplicación de estos instrumentos están reflejados en la hoja de hallazgos, por cada uno de los componentes, principios y recomendaciones, posteriormente se realizó el informe final y estableció un plan de mejoramiento continuo al sistema de control interno de la empresa.

Por otra parte, en otra investigación titulada “Diseño de Control Interno basado en COSO III para fundación misión niños Colombia, MINICOL del municipio del San Juan del Cesar, La Guajira” elaborada por Bruges (2019), que aporta al enriquecimiento de aspectos importantes de toda entidad, es el de contar con un Sistema de Control Interno consolidado. De esta manera, “el sistema de control interno está constituido por las políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizativas diseñadas para proveer una seguridad razonable de que los objetivos empresariales o de negocio serán alcanzados o logrados y que los sucesos indeseados serán

detectados, prevenidos y corregidos. Al ser un estudio de investigación descriptiva se soporta a través de lecturas de documentos los cuales aportan a la realización de la monografía, dando como resultado que la fundación debe reforzar y aplicar los procesos definidos de tal forma que se vuelvan de obligatorio cumplimiento y que se exija que tanto directivos como empleados cuenten con un nivel de competencia profesional adecuado y ajustado a su cargo; comprender la importancia, objetivos y procedimientos del control interno.

Consecuentemente, la investigación elaborada por Villarraga (2018), con el tema “Estructura del sistema de evaluación de control interno basado en el modelo COSO III de la empresas Open Market”, en el que se recalca como objetivo el analizar las diferentes actividades de la empresa en cuanto a la evaluación de su sistema de control interno. De acuerdo con el estudio realizado se evidenció que no existe un enfoque dentro de los parámetros que establece la compañía en cuanto a la detección de ciertas debilidades. Es en este punto en donde básicamente comienza el desarrollo del proyecto en donde por medio del diseño de la matriz de evaluación del sistema de control interno basada en el modelo COSO III se busca brindar una herramienta para que la empresa en compañía de su personal en este caso el responsable de cada área pueda verificar cada uno de los controles realizados.

#### **2.4. Proceso Administrativo**

En concordancia con Mero (2018), el proceso administrativo es el “Conjunto de fases o etapas sucesivas mediante las cuales se lleva a cabo la administración, y son las mismas que interrelacionan y forman un proceso integral” (pág. 7).

Por otro lado, de acuerdo con Mora et al., (2015), menciona que la planeación, organización, dirección y control son los procedimientos que una empresa debe seguir para el buen funcionamiento de sus actividades, mismas que se mencionan a continuación:

- **Planeación:** permite definir un problema, analizar experiencias pasadas y, con ello, crear planes y programas a la medida.
- **Organización:** permite ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos a través de elementos técnicos, materiales y humanos.
- **Dirección:** permite coordinar el esfuerzo de los subordinados para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y supervisión.
- **Control:** permite asegurar que las cosas se estén realizando de acuerdo con lo planeado, y así, conseguir un resultado con objetividad.

#### **2.4.1. Análisis Interno y Externo**

El análisis interno y externo de una empresa se enmarca en la verificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la misma se encuentra atravesando, la aplicación y diagnóstico de lo antes mencionado permite la generación de herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos y el alcance de la rentabilidad de la misma (Martínez, 2020).

La principal estrategia que se puede usar de acuerdo para el análisis externo de una empresa se conoce como PESTEL, mismo que se enmarca en los elementos que conforman el entorno al que pertenece una empresa, es decir permite una visión muy congruente de los factores externos que no se encuentran directamente relacionados con los ámbitos políticos, económicos, socioeconómicos, tecnológicos y legales (Martínez, 2020).

Por otra parte, el adecuado conocimiento y manejo del control interno utiliza principalmente la herramienta de FODA que se centra en el conocimiento de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que las organizaciones se encuentran a travesando en un determinado tiempo (Luna González, 2015).

### **2.4.2. Sistema de Control Interno**

El control interno es un proceso aplicado principalmente por el consejo de administración, la dirección y los demás colaboradores que componen una entidad, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

Además, el control interno se encuentra compuesto principalmente de todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en una empresa para la salvaguardia de los activos, verificación de la exactitud y la fiabilidad de sus datos reales y confiables, promover la eficacia operativa y fomentar la adhesión a las políticas prescritas (Pereira Palomo, 2019).

### **2.4.3. Objetivos del Control Interno**

El Marco Integrado COSO III (2013), establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones concentrarse en diferentes aspectos del control interno:

- **Objetivos operativos:** Hacen referencia a la efectividad y eficacia de las operaciones de la entidad. Incluidos los objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de los activos frente a posibles pérdidas.
- **Objetivos de información:** Hacen referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.
- **Objetivos de cumplimiento:** Hacen referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

#### 2.4.4. COSO III

El Comité de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO, por sus siglas en inglés) presentó en 1992 la primera versión del Marco Integrado de Control Interno, que ha sido aceptado alrededor del mundo y se ha convertido en un marco líder en diseño, implementación y conducción de control interno y evaluación de su efectividad.

Teniendo en cuenta los grandes cambios que han tenido la industria y los avances tecnológicos, el Comité lanzó en mayo de 2013 una versión actualizada que permitirá que las empresas desarrollen y mantengan efectiva y eficientemente sistemas de control interno que ayuden en el proceso de adaptación a los cambios, cumplimiento de los objetivos de la empresa, mitigación de los riesgos a un nivel aceptable, y apoyo a la toma de decisiones y al gobierno.

El modelo de control interno COSO 2013 (COSO III) está compuesto por los cinco componentes establecidos en el marco anterior, y 17 principios y puntos de enfoque que presentan las características fundamentales de cada componente.

La nueva norma ISO 9001:2015 habla especialmente acerca de la gestión de riesgos, que es una de las novedades más destacadas en los círculos profesionales de la calidad. (ISOTOOLS.ORG, 2015). La tercera versión, COSO III ayuda a tener beneficios tales como:

- Aumentar la confianza sobre la eliminación de riesgos y consecución de objetivos.
- Mejorar la agilidad de los Sistemas de Gestión de Riesgos en su adaptación con los entornos.
- Aportar mayor claridad referente a la comunicación y la información.

La efectividad del sistema de control interno depende de las características de claridad, agilidad, y confianza, y de esta manera se puede obtener una certeza razonable sobre el logro de los objetivos de la entidad.

Los componentes que tiene el COSO III son:

1. Entorno o Ambiente de control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Actividades de supervisión o monitoreo

**Figura 19. COSO III**



**Fuente:** (González, 2016)

### **Tabla comparativa de la evolución del COSO**

A continuación, Santa Cruz (2014), se detallan las diferencias que se han generado durante la evolución del sistema COSO:

**Tabla 9.** *Tabla comparativa de la evolución del Modelo COSO*

|                     | <b>COSO I</b>   | <b>COSO II</b>   | <b>COSO III</b>   | <b>COSO IV - ERM</b>  |
|---------------------|---|--|---|---|
| <b>TÍTULO</b>       | Marco Integrado de Control Interno  | Marco Integrado de Administración de Riesgo Empresarial.   | Marco Integrado de Gestión de Riesgos   | Marco de Gestión de Riesgos Empresariales – Integración con la Estrategia y el Rendimiento  |
| <b>ANTECEDENTES</b> | EE.UU en 1992 por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)   | EE.UU en 2004 por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)  | EE.UU en 2013 por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)   | EE.UU en 2017 por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)   |
| <b>FINALIDAD</b>    | Eficacia y Eficiencia de las Operaciones.<br>Confiabilidad de la Información financiera y operativa.<br>Cumplimiento de las Leyes y normas que sean aplicables. | Objetivos estratégicos.<br>Diagnostica problemas.<br>Genera cambios necesarios para gestionarlos y evaluar la efectividad de estos.<br>Mejora las decisiones importantes de respuesta ante los riesgos o crisis. | Aclarar los requerimientos del control interno.<br>Actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos.<br>Permitir una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones. | Mejora la toma de decisiones.<br>Mejora el desempeño. Crea, preserva y consigue el valor.<br>Mayor comprensión del valor de la gestión de riesgo para definir y ejecutar la estrategia. |

|                  |  |   |   |   |
|------------------|--|---|---|---|
| <b>OBJETIVOS</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Información financiera.</li> <li>• Cumplimiento</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos</li> <li>• Operaciones</li> <li>• Informes</li> <li>• Cumplimiento</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Reporte</li> <li>• Cumplimiento</li> </ul>  | <p>Se establece un apetito de riesgo y se alinea con la estrategia; los objetivos comerciales ponen en práctica la estrategia y sirven de base para identificar, evaluar y responder al riesgo.</p>                     |
| <b>ALCANCE</b>   | <p>Define un marco conceptual de control interno estableciendo una definición común de control interno que responda a las necesidades, mejora la calidad de la información, normas y el control interno, unifica criterios y facilita modelos de otras empresas para evaluar al control interno.</p> | <p>El nuevo marco amplía la visión del riesgo a eventos negativos o positivos, a amenazas u oportunidades; a la localización de un nivel de tolerancia al riesgo, así como al manejo de estos eventos mediante portafolios de riesgo.</p> | <p>La ampliación del 2014 permitió corregir aspectos del marco original, no limitándose a fiabilidad de la información financiera, sino que debía darse cavidad a todo tipo de información.</p> | <p>Aborda la evolución de la gestión de riesgos empresariales y la necesidad de las organizaciones de mejorar su enfoque de gestión de riesgos para satisfacer las demandas de un entorno empresarial en evolución.</p> |

|                    |   |   |   |  |
|--------------------|---|---|---|--|
| <b>COMPONENTES</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de Control</li> <li>• Evaluación de Riesgos</li> <li>• Actividades de Control</li> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Monitoreo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de Control</li> <li>• Establecimiento de objetivos</li> <li>• Identificación de eventos.</li> <li>• Evaluación de riesgos.</li> <li>• Respuesta a los riesgos.</li> <li>• Actividades de Control.</li> <li>• Información y Comunicación.</li> <li>• Monitoreo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente de Control</li> <li>• Evaluación de Riesgos</li> <li>• Actividades de Control</li> <li>• Información y comunicación</li> <li>• Monitoreo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gobernanza y <ul style="list-style-type: none"> <li>○ cultura</li> </ul> </li> <li>• Estrategia y fijación de objetivos.</li> <li>• Funcionamiento.</li> <li>• Análisis y revisión</li> <li>• Información, comunicación y reporte.</li> </ul> |
| <b>ADICIONAL</b>   | <p>Permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno, fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura de grupo.</p>                            | <p>Los componentes del COSO II están interrelacionados entre sí y están alineados con los 4 objetivos donde se considera las actividades en todos los niveles de la organización.</p>   | <p>Codificación de principios y puntos de enfoque con la aplicación internacional para el desarrollo y evaluación de la eficacia del sistema de control interno basado en 17 principios.</p>          | <p>Codificación de principios y puntos de enfoque con evolución de la gestión de riesgos empresariales y mejorar su enfoque de gestión de riesgos basados en 20 principios.</p>  |

---

|                   |  |  |   |   |
|-------------------|--|--|---|---|
| <b>APLICACIÓN</b> | Evaluar y mejorar sus sistemas de control interno. | Gestión de control interno mediante un proceso más completo de gestión del riesgo. | Mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan las organizaciones. | Aclara la importancia de la gestión de riesgos empresariales en la planeación estratégica y la incorpora a toda la organización, ya que el riesgo influye y están alineados a la estrategia y el desempeño en todas las áreas, departamentos y funciones. |
|-------------------|--|--|---|---|

---

**Fuente:** (Santa Cruz , 2014)

## **2.5. Componentes y Principios del COSO III**

### **2.5.1. Ambiente de Control**

El ambiente de control se enmarca en las actividades principales de una organización que se encuentran direccionados y bajo el control de la gestión de la administración.

El entorno del control interno se encuentra influenciado por varios factores de carácter interno y externo enmarcados en los siguientes parámetros de acuerdo con el autor (González, 2016).

- Historia de la organización
- Mercado al que se encuentra dirigida la entidad
- Ambiente competitivo y de regulación
- Normas, procesos y estructuras vigentes con relación a la aplicación, desarrollo y descubrimiento de hallazgos den control interno.

El control interno es uno de los componentes más importantes de una auditoria ya que se direcciona a la evaluación del riesgo para el cumplimiento de los objetivos operacionales que la entidad plantea de acuerdo con sus actividades de control, el uso correcto de la información y los diferentes sistemas de comunicación tomando en cuenta las actividades de seguimiento y supervisión que se deben seguir para su correcta ejecución.

Por otra parte, Quinaluisa et al., (2018), el ambiente de control se entiende como el hallazgo de un entorno que estimule e influencie las actividades del personal con respecto al control de cada una de las actividades internas que se desarrollan dentro de la empresa para el correcto funcionamiento de las directrices en términos económicos. La falta de la aplicación de un correcto ambiente de control puede desencadenar varios problemas como lo son:

- Perdida financiera
- Disminución de fidelidad de los clientes, por daños en la imagen
- Fracasos empresariales

Tomando en cuenta lo antes mencionado, este componente tiene mucha importancia en los demás componentes de un sistema de control interno, ya que inicia en este para el desarrollo de los demás permitiéndoles la correcta planificación, ejecución y la obtención de resultados provechosos para la empresa (Estupiñán, 2015).

En concordancia con Mendoza et al., (2018), las empresas deben establecer y mantener un adecuado entorno de control para que las organizaciones logren afrontar riesgos y el logro de los objetivos se centre en los siguientes puntos:

- Actitudes congruentes con la integridad y valores éticos.
- Procesos y conductas adecuados para la evaluación interna.
- Asignación adecuada de responsabilidades.
- Un elevado grado de competencia
- Sentido de la responsabilidad para la consecución de los objetivos.

Por esta razón, el Entorno de control está compuesto por las diferentes actividades dentro de la organización de aspectos como:

- La integridad y los valores éticos de los colaboradores
- La competencia profesional
- Delegación de responsabilidades
- El compromiso con la excelencia y la transparencia

- La atmosfera de confianza mutua
- La filosofía y estilo de dirección
- La estructura y plan organizacional
- Los reglamentos y manuales de procedimientos
- Las políticas en materia de recursos humanos
- El Comité de Control

### **2.5.2. Evaluación del Riesgo**

El componente de evaluación de riesgo permite la identificación de posibles riesgos que se encuentren asociados directamente con los objetivos de una empresa, y junto con ellos los nacientes riesgos que se encuentran medidos para el ambiente interno y externo de una empresa los mismos que deben ser principalmente evaluados.

Los riesgos internos y externos enmarcados en los objetivos de una empresa los afectan en diferentes sentidos, siendo el principal la habilidad para competir en el mercado, el mantenimiento de una posición financiera fuerte y una imagen pública que haga evidente una imagen positiva de la institución que se desea representar, por este motivo el riesgo es un factor es de suma importancia ya que afectaría de manera congruente que se cumplan con los objetivos de la empresa.

De esta manera, la organización debe prever, conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, para establecer mecanismos que los identifiquen, analicen y disminuyan. Este es un proceso dinámico e iterativo que constituye la base para determinar cómo se gestionaran los riesgos.

### **2.5.3. Actividades de Control**

Las actividades de control se constituyen como aquellas que establecen las políticas y procedimientos de la garantía de las instrucciones de la alta dirección para la mitigación de los riesgos con diferente impacto para cada uno de los objetivos que se deben desarrollar a nivel del mercado al que se dirigen (González, 2016).

Según Cortés (2019) la naturaleza puede ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas. Las actividades de control conforman una parte fundamental de los elementos de control interno. Estos controles permiten:

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias de estos.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

En cada una de las áreas de una organización existen diferentes responsabilidades de las actividades de control, ya que para el correcto funcionamiento de las mismas debido a que esto es necesario para que todo el personal dentro de la organización conozca cuáles son las tareas de control que debe ejecutar. Para esto se debe explicitar cuáles son las funciones de control que le corresponden a cada individuo.

### **2.5.4. Información y Comunicación**

El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma

en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información. La información es necesaria para que la entidad lleve a cabo las responsabilidades de control interno que apoyan el cumplimiento de los objetivos (Cevallos et al., 2018).

La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos establecidos implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa, denotando que debe existir una excelente comunicación para que la información no se tergiverse y se conserve de la mejor manera posible enmarcándose en el cumplimiento de los objetivos de las mismas.

En este sentido, la información financiera no se utiliza solo para los estados financieros, sino también en la toma de decisiones. Por ejemplo, toda la información presentada a la alta gerencia con relación a medidas monetarias facilita el seguimiento de la rentabilidad de los productos, la evolución de deudores, las cuotas en el mercado, las tendencias en reclamaciones, etc (Cantos , 2019).

La información está compuesta por los datos que se combinan y sintetizan con base en la relevancia para los requerimientos de información. Es importante que la dirección disponga de datos fiables a la hora de efectuar la planificación, preparar presupuestos, y demás actividades.

Es por esto por lo que la información debe ser de calidad y tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Contenido: ¿presenta toda la información necesaria?
- Oportunidad: ¿se facilita en el tiempo adecuado?
- Actualidad: ¿está disponible la información más reciente?
- Exactitud: ¿los datos son correctos y fiables?

- **Accesibilidad:** ¿la información puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria, relevante y de calidad, tanto interna como externamente. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad (Dextre & Del Pozo , 2012).

Esto hace posible que el personal pueda recibir de la Alta Dirección un mensaje claro de las responsabilidades de control. La comunicación externa tiene dos finalidades: comunicar de afuera hacia el interior de la organización información externa relevante, y proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

#### **2.5.5. Actividades de Supervisión y Monitoreo**

Todo el proceso del control interno debe ser estrictamente supervisado y monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias (Calle et al., 2020).

Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad. Es importante determinar, supervisar y medir la calidad del desempeño de la estructura de control interno, teniendo en cuenta:

- Las actividades de monitoreo durante el curso ordinario de las operaciones de la entidad.
- Evaluaciones separadas.
- Condiciones reportables.
- Papel asumido por cada miembro de la organización en los niveles de control.

Es importante establecer procedimientos que aseguren que cualquier deficiencia detectada que pueda afectar al Sistema de Control Interno sea informada oportunamente para tomar las decisiones pertinentes. Los sistemas de control interno cambian constantemente, debido a que los procedimientos que eran eficaces en un momento dado pueden perder su eficacia por diferentes motivos, como la incorporación de nuevos empleados, restricciones de recursos, entre otros.

## **CAPÍTULO III:**

### **Procedimientos metodológicos**

#### **3.1. Introducción**

Es parte del trabajo de Investigación determinar los procedimientos metodológicos, es por ello por lo que en este capítulo se detalla los tipos de investigación, métodos, técnicas e instrumentos que fueron aplicados para el desarrollo del trabajo como tal.

La idea es llevar a cabo un proceso de investigación en donde se recopile información necesaria a partir del objeto de estudio de tal modo que se consolide un antes y un después, dicho de otro modo, la idea es plantear una propuesta en base a los resultados encontrados.

#### **3.2. Objetivos**

##### **3.2.1. Objetivo General**

Definir los procedimientos metodológicos adecuados para realizar el trabajo de investigación.

##### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar los tipos de investigación para llevar a cabo la investigación objeto de estudio.
- Exponer los métodos de investigación empleados en el proceso de investigación.
- Establecer la población que forma parte del objeto de estudio.
- Explicar las técnicas e instrumentos aplicados en el trabajo de investigación.

### **3.3. Tipos de Investigación**

Para el análisis del trabajo de investigación se aplicará un enfoque cualitativo y cuantitativo, de tipo descriptivo, de campo, documental y exploratorio.

#### **3.3.1. Investigación Cualitativa**

Una característica fundamental del método cualitativo es que concibe lo social como una realidad construida que se genera a través de articulaciones con distintas dimensiones sociales, es decir, por una diversidad cultural sistematizada, cuyas propiedades son muy diferentes a las de las leyes naturales (Mawell, 2019).

Este tipo de investigación que va de lo particular a lo general se aplicará mediante entrevistas y observación a los procesos de la UOTEI, analizando las actividades, situaciones y problemática de la entidad.

#### **3.3.2. Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa es una forma estructurada de recopilar y analizar datos encontrados en diferentes fuentes, pues el objetivo es cuantificar el problema a través de herramientas estadísticas y matemáticas. (Ñaupas Paitán, Mejía Mejía, Novoa Ramírez, & Villagómez Paucar, 2015).

Este tipo de investigación se utilizará al momento de tabular los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario de control interno en la UPOTEI.

### **3.3.3. Investigación de Campo**

Según (Dos Santos, 2017) se entiende a las formas de la exploración y la observación del terreno, la encuesta, la observación participante y el experimento, mismo que se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio y consiste en el acopio de testimonios orales y escritos.

Este tipo de investigación se aplicará para evaluar directamente la realidad por la que está atravesando la UPOTEI; es decir ayudará a establecer el diagnóstico situacional, permitiendo comprender de mejor manera la problemática.

### **3.3.4. Investigación Documental**

Se caracteriza por el empleo predominante de registros gráficos y sonoros como fuente de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en forma de manuscritos impresos (Parraguez et al., 2017).

Este tipo de investigación permitirá analizar toda la información escrita disponible acerca de un tema en específico a estudiar, expuesta en libros, revistas científicas, internet, entre otros. Esta información servirá como base de análisis para exponer y desarrollar los temas que dan viabilidad al estudio.

### **3.3.5. Investigación Exploratoria**

La investigación exploratoria es un tipo de investigación utilizada para estudiar un problema que no está claramente definido, por lo que se lleva a cabo para comprenderlo mejor, pero sin proporcionar resultados concluyentes (QuestionPro Software de Encuestas, 2019).

Este tipo de investigación permitirá con la revisión bibliográfica obtener la opinión de expertos en el tema e indagar experiencias y anécdotas individuales, además de buscar proyectos que apliquen la metodología COSO III en las organizaciones y poder conocer cuáles fueron los riesgos y dificultades al aplicar.

### **3.3.6. Investigación Descriptiva**

El objetivo de este tipo de investigación es exclusivamente describir; es decir, indicar cuál es la situación en el momento de la investigación. Después de describir se puede interpretar, inferir y evaluar (Merino et al., 2015).

## **3.4. Métodos**

Los métodos de investigación son fundamentales para la adopción de las técnicas de recolección y análisis de datos que el investigador utilizará para dar a conocer sus hallazgos, dependiendo del enfoque empleado en la investigación.

### **3.4.1. Método Inductivo-Deductivo.**

Inductivo. - Es un método basado en el razonamiento, el cual “permite pasar de hechos particulares a los principios generales” (Prieto Castellanos, 2017)

Deductivo. - Se basa esencialmente en el análisis de los principios generales de un tema específico: una vez comprobado y verificado que determinado principio es válido, se procede a aplicarlo a contextos particulares. (Prieto Castellanos, 2017)

Se uso este método ya que como parte de la investigación se realizó la aplicación de encuestas lo cual mediante su análisis permitió conocer de lo particular a lo general y viceversa los temas relacionados al objeto de estudio.

#### **3.4.2. Método Analítico-Sintético**

El método analítico – sintético se refiere a dos procesos inversos: el análisis y la síntesis. El análisis es un proceso en el cual un todo se descompone en partes para su estudio, mientras que la síntesis es estudio unificado de las partes en cuanto a características generales entre los elementos estudiados. (Muñoz, 2016)

Este método permitió conocer el tema de investigación en sus partes en la realización del marco teórico y con el análisis e interpretación de resultados formar un todo.

#### **3.5. Tipo de muestreo**

El muestreo es un procedimiento por el cual algunos miembros de una población se seleccionan como representativos de la población completa. La principal ventaja del muestreo es que capacita para conocer algo acerca de una gran población con un costo bajo, razonable y con mayor rapidez comparada con una enumeración completa de la población (Baena Paz, 2017).

La investigación se llevará a cabo dentro de la organización UPOTEI específicamente en los departamentos de Administrativos y Contables que consta de una persona como jefe con sus correspondientes subprocesos y encargados.

Se realizará la aplicación de los respectivos cuestionarios de control interno a cada uno de los involucrados tomando en cuenta el nivel de responsabilidad, conocimiento e influencia

sobre la toma de decisiones. Se verificará la existencia de actividades y procedimientos y niveles de control adoptados dentro de la empresa.

**Tabla 10.** *Población y Muestra*

| <b>MIEMBROS DE LA DIRECTIVA</b>    | <b>NÚMERO</b> |
|------------------------------------|---------------|
| Presidente                         | 1             |
| Vicepresidente                     | 1             |
| Gerente                            | 1             |
| Secretario de Actas y Comunicación | 1             |
| Vocales Principales                | 3             |
| Vocales Suplentes                  | 3             |
| <b>CONSEJO FISCALIZADOR</b>        |               |
| Fiscalizador                       | 1             |
| Vocal Principal                    | 2             |
| Vocal Suplente                     | 1             |
| Administrador Radio                | 1             |
| Operador Radio                     | 2             |
| Contador                           | 1             |
| Personal de desinfección vehicular | 2             |
| Recaudadora                        | 1             |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>21</b>     |

### **3.6. Técnicas e Instrumentos**

Las técnicas se vuelven respuestas al “cómo hacer” y permiten la aplicación del método en el ámbito donde se aplica. Hay técnicas para todas las actividades humanas que tienen como fin alcanzar ciertos objetivos (Baena Paz, 2017).

Las técnicas son prácticas conscientes y reflexivas dirigidas al apoyo del método, es decir, el arte o la manera de reconocer el camino. A continuación, se detallan técnicas a utilizarse:

### **3.6.1. Ficha de Observación**

Según (Monroy Mejía & Nava Sanchezllanes, 2018) “Es la habilidad para reconocer y obtener datos del objeto de estudio, mirando detalladamente lo que interesa al investigador en un espacio y tiempo delimitado y en situaciones particulares”.

Esta técnica fue aplicada con la finalidad de que a través de un acercamiento con la organización se pueda observar aspectos generales que se consideren importantes dentro del procesos de investigación.

### **3.6.2. Entrevista**

Es el medio que permite la obtención de información de fuente primaria, amplia y abierta, en dependencia de la relación entrevistador entrevistado. Para ello, es necesario que el entrevistador tenga definido claramente los objetivos de la entrevista y cuáles son los aspectos relevantes sobre los que se pretende obtener información. (Fresno, 2019, p. 115).

La importancia de esta técnica radica en que gracias a su aplicación nos permitió obtener datos de un dialogo con miembro directivos y personal que labora en la organización.

### **3.6.3. Revisión Documental**

La revisión documental y de campo son técnicas básicas de investigación que sirven para recopilar datos desde un ámbito general, por medio de la búsqueda de libros, expedientes,

informes, artículos, expedientes, trabajos de campo publicados, tesis, actas, etc. que aporten información bibliográfica referente al tema de estudio. (Baena Paz, 2017)

Se revisará diferentes documentos para obtener información relevante respecto a situaciones financieras, administrativas y turísticas que constituyen el desarrollo de la investigación.

#### **3.6.4. Observación**

La técnica de la observación se utiliza para la obtención de información primaria acerca del objeto investigado, siendo esta sistemática, objetiva y consciente. Su valor radica en que permite obtener la información del comportamiento del objeto de investigación tal y como este se da en la realidad, es decir, información directa e inmediata. (Baena Paz, 2017)

Se podrá identificar, analizar y evaluar riesgos existentes, definiendo alertas tempranas al proceso observado.

## **CAPÍTULO IV:**

### **Propuesta**

#### **4.1. Introducción**

En la presente propuesta se darán a conocer una o varias herramientas estratégicas relacionadas al control interna mismas que permitirán fortalecer los procedimientos administrativos, contables, financieros y de control de la UPOTEI, con la finalidad de que la misma se pueda desarrollar de una mejor manera.

#### **4.2. Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Control Interno basado en el modelo Coso III para la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI.

#### **4.3. Propuesta Administrativa: Desarrollo de los Componentes del COSO III**

El proceso de la administración estratégica tiene inicio con la exposición de la misión de la organización, misma que está formada de varios elementos que se enmarcan como punto de partida en el cumplimiento de objetivos.

##### **4.3.1. Componente 1: Entorno o Ambiente de Control**

##### **4.3.2. Filosofía empresarial**

- *Denominación de la Empresa*

La Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI es la denominación que ha tomado la organización, pues cuentan con 13 compañías legamente filiales de la modalidad del taxismo ejecutivo y dos compañías en proceso de inclusión, todo con el fin de velar por el bienestar laboral de sus agremiados.

- *Isologo*

**Figura 20.** *Isologo*



**Fuente:** UPOTEI

La UPOTEI cuenta con un isologo que se identifica por la combinación de imagen y texto que se encuentran agrupados armoniosamente, constituyéndose en partes indivisibles de un todo dentro de un doble círculo, pues solo funcionan juntos, teniendo las siguientes características:

**El Volcán Imbabura:** Tanto la imagen del gran volcán, el taita Imbabura, así como el nombre escrito representan la cobertura que tiene la UPOTEI al tener compañías filiales de varios cantones de la provincia, queriendo brindar su apoyo como gremio a la mayor cantidad de compañeros del taxismo ejecutivo.

**Lago:** Representa la característica principal de nuestra provincia, pues es conocida por sus lagos al que tantos turistas nacionales y extranjeros visitan, y a quienes el taxismo ejecutivo brinda también su servicio.

**Volante:** Resalta la profesión de los abnegados choferes profesionales que se dedican a trabajar diariamente en sus unidades de transporte.

**Ramas de laurel:** Representan el esfuerzo que día a día realizan los servidores del taxismo ejecutivo y la victoria que tuvieron, pues con paciencia, lucha constante, esfuerzo y valentía lograron conseguir el reconocimiento legal como modalidad de transporte con el debido otorgamiento de su ley y permisos de operación respectivos.

**Doble círculo:** Encierra la Razón social de la UPOTEI, así como en su parte inferior dos palabras que motivan día a día a los conductores para salir a trabajar y regresar con el sustento para cada uno de sus hogares: PATRIA Y TRABAJO, y es de color amarillo y negro como son los colores de sus unidades de transporte.

- ***Misión***

Somos una Organización que integra y representa a las Compañías de taxis ejecutivos de la Provincia de Imbabura, aplicando conocimientos administrativos, técnicos y contables; con la continua capacitación del personal que conforma la entidad, basados en principios de ética e integridad con el fin de seguir aportando a las compañías agilidad en los diferentes procesos y gestiones que deben cumplir con los entes reguladores.

- ***Visión***

La empresa para el año 2025 será un referente regional y nacional en la prestación de varios servicios a la comunidad del Transporte Ejecutivo, siempre con la finalidad de reducir recursos en los procesos administrativos, contables y de control.

- ***Valores Corporativos propuestos para la UPOTEI***

Los valores y principios corporativos son factores que componen la cultura empresarial de la UPOTEI, dando una particularidad propia y que la distingue de la competencia, pues están orientadas al comportamiento y quehacer de la organización, adquiriendo así una ventaja competitiva. Con esto, podemos decir que los principios y valores corporativos aplicables a la UPOTEI son:

**Respeto:** Respetar los diferentes puntos de vista de todos los accionistas, así como las decisiones que sean adoptadas por la asamblea general.

**Honestidad:** Desempeñar las debidas funciones asignadas con total honestidad y de forma transparente, tanto fuera como dentro de la organización, dando a los accionistas el motivo para el desarrollo ético e íntegro en el correcto desenvolvimiento de sus actividades laborales.

**Compromiso:** Desempeñar su trabajo con compromiso y disciplina para cumplir los objetivos de la organización y así lograr el bien común.

**Responsabilidad:** Gestionar y tomar las decisiones de forma acertada y responsable con miras al total beneficio de la organización y sus agremiados, considerando siempre la normativa legal vigente.

**Calidad:** Ofrecer siempre un servicio de calidad a sus accionistas y público en general, respondiendo de forma oportuna a todos los requerimientos que éstos presenten.

**Liderazgo:** Realizar operaciones estratégicas que fomenten el trabajo en equipo y buen ambiente laboral dentro y fuera de la organización.

- ***Objetivos estratégicos propuestos para la UPOTEI***

- Establecer convenios con instituciones financieras, automotriz y casas comerciales para brindar más oportunidades a los accionistas.
- Fortalecer los procesos de capacitación en todas las áreas que conforman la entidad.
- Mejorar el desarrollo tecnológico en todos los procesos, contribuyendo al servicio de calidad.
- Realizar procesos de mantenimiento continuo en todos los equipos que se utilizan en la compañía.
- Establecer estrategias que permitan concienciar a todos quienes forman parte del personal como a los accionistas en la aplicación de los principios y valores.
- Identificar estrategias de mercado que permitan a la entidad posicionarse de la mejor manera en el ámbito empresarial.
- Implementar nuevos servicios que permitan mantener la fidelidad de las Compañías que forman parte de la organización.

- ***Políticas Administrativas para la UPOTEI***

*Políticas sobre horarios de trabajo*

- El personal administrativo laborará en horarios de 09:00 am a 18:00 pm de lunes a viernes.

- El horario del personal operativo de la Central de Radio será de lunes a domingo de 06:00 a 22:00, en turnos rotativos.
- El personal del área de desinfección vehicular se registrará al horario de 07:00 a 11:00 y de 14:00 a 18:00 de lunes a sábado. El domingo se trabajará de 07:00 a 11:00. Los turnos serán rotativos.

### ***Políticas sobre los bienes muebles e inmuebles***

- Los bienes de la entidad deberán estar asegurados, para lo cual se procederá a la contratación de pólizas de seguros.
- Es responsabilidad de todos los miembros de la entidad el buen uso y cuidado de los bienes muebles e inmuebles.
- Se debe llevar un registro ordenado de todos los bienes que posee la entidad.

### ***Políticas de capacitación***

- La organización al inicio de cada período elaborará un listado de las necesidades de los accionistas para el desarrollo de las capacitaciones.
- La asistencia a las capacitaciones impartidas será de manera obligatoria para todos los accionistas.
- El valor de cada capacitación no podrá superar dos salarios básicos unificados vigentes para cada período.
- Se debe realizar una planificación semestral de las capacitaciones que se impartirán a los accionistas.

### ***Políticas de contratación de talento humano***

- Determinar el perfil del puesto de trabajo para el personal que ocupe el cargo de operador de radio taxi y el personal a cargo del área de desinfección vehicular.
- La contratación de los operadores de radio taxi se realizará previo al estudio del perfil y aprobación del Directorio.
- La contratación del personal deberá cumplir con todos los lineamientos establecidos en la normativa vigente, en cuanto a seguridad social y materia laboral.

### ***Actividades operativas propuestos para la UPOTEI***

- Realizar dos capacitaciones semestrales al personal operativo de la entidad con un presupuesto de \$1000.
- Brindar dos asesorías legales y apoyo técnico de forma trimestral a todas las compañías agremiadas con un presupuesto de \$600.
- Contratar servicios o espacios de publicidad radial mensualmente para dar propaganda a todas las compañías filiales, con un presupuesto de \$50.
- Adquirir convenio con una empresa aprobada por el ente regulador para brindar el servicio de rastreo satelital a todas las unidades, con un presupuesto de \$15.000.

*Gestión por procesos de la UPOTEI*

**Planificación Estratégica**

|   |   |   |
|---|---|---|
|    | <b>FICHA DE PROCESO</b>                           | <b>CÓDIGO:</b> P01  |
|   | <b>PROCESO:</b> Planificación Estratégica         | <b>FECHA:</b> 19/01/2021  |
|   |   | <b>REVISIÓN:</b> 01   |
| <b>OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO:</b><br>Diseñar una herramienta de gestión que sirva de guía en el desarrollo e implementación de planes de acción para alcanzar objetivos y metas empresariales en el largo plazo.  |   | <b>RESPONSABLE:</b><br>Presidente Ejecutivo y Consejo de Administración |
| <b>ENTRADA:</b><br>Diagnóstico situacional desfavorable.<br><br><b>Comienza:</b><br>Filosofía institucional.<br><br><b>Incluye:</b><br>A todo el personal de la UPOTEI, incluyendo sus Consejos, delegados y con sus respectivos recursos: humanos, materiales, tecnológicos, legales y financieros.<br><br><b>Termina:</b><br>Presupuesto.<br><br><b>SALIDA:</b><br>Plan Estratégico Aprobado. |   |   |
| <b>SEGUIMIENTO DEL PROCESO</b>  |   |   |
| <b>Indicador</b><br>Cantidad de objetivos estratégicos cumplidos para el año 2022.  | <b>Unidad de Medida</b><br>Objetivos Estratégicos | <b>Frecuencia</b><br>Anual  |

**Fuente:** Investigación directa

## Comunicación Estratégica

|   |  |   |
|---|--|---|
|    | <b>FICHA DE PROCESO</b>                        | <b>CÓDIGO:</b> P02                          |
|   | <b>PROCESO:</b> Comunicación Estratégica       | <b>FECHA:</b> 19/01/2021                    |
|   |  | <b>REVISIÓN:</b> 01                         |
| <b>OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO:</b><br>Garantizar la existencia de una comunicación transversal en todos los niveles de la organización para tomar decisiones oportunas en base a la información obtenida.  |  | <b>RESPONSABLE:</b><br>Presidente Ejecutivo |
| <p><b>ENTRADA:</b><br/>Diagnóstico de los canales de comunicación.</p> <p><b>Comienza:</b><br/>Definición de objetivos comunicacionales.</p> <p><b>Incluye:</b><br/>A todo el personal de la UPOTEI, incluyendo sus Consejos, delegados y con sus respectivos recursos: humanos, materiales, tecnológicos, legales y financieros.</p> <p><b>Termina:</b><br/>Evaluación de resultados.</p> <p><b>SALIDA:</b><br/>Plan Estratégico Comunicacional.</p> |  |   |
| <b>SEGUIMIENTO DEL PROCESO</b>  |  |   |
| <b>Indicador</b><br>Número de objetivos comunicacionales alcanzados en el año 2022.   | <b>Unidad de Medida</b><br>Objetivos Cumplidos | <b>Frecuencia</b><br>Anual                  |

**Fuente:** Investigación directa

## Gestión de Calidad

|  |   |                                     |
|--|---|-------------------------------------|
|   | <b>FICHA DE PROCESO</b>                         | <b>CÓDIGO:</b> P03                  |
|  | <b>PROCESO:</b> Gestión de Calidad              | <b>FECHA:</b> 19/01/2021            |
|  |   | <b>REVISIÓN:</b> 01                 |
| <b>OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO:</b><br>Garantizar la calidad en el servicio que se brinda por parte de la organización tanto a usuarios como a propietarios de las unidades, cumpliendo así con las expectativas del cliente interno y externo.  |   | <b>RESPONSABLE:</b> Gerente General |
| <b>ENTRADA:</b><br>Mejora continua en el servicio de calidad.<br><b>Comienza:</b><br>Puesta de objetivos y metas de calidad.<br><b>Incluye:</b><br>Al Gerente General y demás Consejos, junto con todos los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos disponibles.<br><b>Termina:</b><br>Evaluación de resultados.<br><b>SALIDA:</b><br>Obtención de servicios de calidad. |   |                                     |
| <b>SEGUIMIENTO DEL PROCESO</b>   |   |                                     |
| <b>Indicador</b><br>Número de clientes satisfechos en el año 2022.   | <b>Unidad de Medida</b><br>Clientes satisfechos | <b>Frecuencia</b><br>Anual          |

**Fuente:** Investigación directa

## Gestión Administrativa

|  |   |   |
|--|---|---|
|   | <b>FICHA DE PROCESO</b>                         | <b>CÓDIGO:</b> P04  |
|  | <b>PROCESO:</b> Gestión Administrativa          | <b>FECHA:</b> 19/01/2021  |
| <b>OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO:</b><br>Desarrollar relaciones adecuadas entre los miembros del Consejo de Administración y el resto de los integrantes de la UPOTEI con el ambiente externo.   |   | <b>RESPONSABLE:</b><br>Presidente Ejecutivo y Consejo de Administración |
| <p><b>ENTRADA:</b><br/>Presencia de conflictos.</p> <p><b>Comienza:</b><br/>Identificación de los problemas</p> <p><b>Incluye:</b><br/>Al Presidente Ejecutivo con el resto de los integrantes de los diferentes Consejos y los respectivos recursos tecnológicos, económicos, materiales y legales.</p> <p><b>Termina:</b><br/>Seguimiento del proceso.</p> <p><b>SALIDA:</b><br/>Solución de los problemas en pro del beneficio d los miembros de la UPOTEI.</p> |   |   |
| <b>SEGUIMIENTO DEL PROCESO</b>   |   |   |
| <b>Indicador</b><br>Número de problemas suscitados y resueltos durante el año 2022.  | <b>Unidad de Medida</b><br>Problemas receptados | <b>Frecuencia</b><br>Anual  |

**Fuente:** Investigación directa

## Gestión Contable y Financiera

|  |   |  |
|--|---|--|
|   | <b>FICHA DE PROCESO</b>                       | <b>CÓDIGO:</b> P05                             |
|  | <b>PROCESO:</b> Gestión Contable y Financiera | <b>FECHA:</b> 19/01/2021                       |
|  |   | <b>REVISIÓN:</b> 01                            |
| <b>OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO:</b><br>Registrar y controlar las operaciones financieras mediante la implementación de actividades y políticas que contribuyan a la toma de decisiones.  |   | <b>RESPONSABLE:</b> Gerente General y Contador |
| <p><b>ENTRADA:</b><br/>Cumplimiento de normativa interna y externa.</p> <p><b>Comienza:</b><br/>Registro diario de las operaciones.</p> <p><b>Incluye:</b><br/>Al Gerente General, a la Contadora y de ser el caso su auxiliar con los respectivos recursos económicos, materiales, legales y tecnológicos.</p> <p><b>Termina:</b><br/>Emisión, evaluación y entrega de Estados Financieros.</p> <p><b>SALIDA:</b><br/>Información Contable Financiera razonable y oportuna.</p> |   |  |
| <b>SEGUIMIENTO DEL PROCESO</b>   |   |  |
| <b>Indicador</b><br>Número de retrasos en la emisión de información contable-financiera en el año 2022.  | <b>Unidad de Medida</b><br>Retrasos causados  | <b>Frecuencia</b><br>Anual                     |

**Fuente:** Investigación directa

## Gestión de Talento Humano

|  |  |   |
|--|--|---|
|   | <b>FICHA DE PROCESO</b>                              | <b>CÓDIGO:</b> P06                              |
|  | <b>PROCESO:</b> Gestión de Talento Humano            | <b>FECHA:</b> 19/01/2021<br><b>REVISIÓN:</b> 01 |
| <b>OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO:</b><br>Atraer, desarrollar, motivar y retener empleados en la organización mediante la implementación de normas y políticas de talento humano.   |  | <b>RESPONSABLE:</b><br>Presidente Ejecutivo     |
| <b>ENTRADA:</b><br>Crecimiento de la organización.<br><b>Comienza:</b><br>Plan de Trabajo y Presupuesto Anual<br><b>Incluye:</b><br>Al Presidente Ejecutivo con el resto de los integrantes del Consejo de Administración y recursos tecnológicos, económicos, materiales y legales.<br><b>Termina:</b><br>Evaluación<br><b>SALIDA:</b><br>Talento Humano motivado y capacitado. |  |   |
| <b>SEGUIMIENTO DEL PROCESO</b>   |  |   |
| <b>Indicador</b><br>Número de capacitaciones ejecutadas en el año 2022.  | <b>Unidad de Medida</b><br>Capacitaciones ejecutadas | <b>Frecuencia</b><br>Anual                      |

**Fuente:** Investigación directa

## Control Interno

|   |  |   |
|---|--|---|
|    | <b>FICHA DE PROCESO</b>  | <b>CÓDIGO:</b> P07                          |
|   | <b>PROCESO:</b> Control Interno  | <b>FECHA:</b> 19/01/2021                    |
|   |  | <b>REVISIÓN:</b> 01                         |
| <b>OBJETIVO O MISIÓN DEL PROCESO:</b><br>Evaluar la efectividad del sistema de control interno que permita alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejor servicio al agremiado y a la comunidad.  |  | <b>RESPONSABLE:</b><br>Presidente Ejecutivo |
| <b>ENTRADA:</b><br>Diagnóstico organizacional desfavorable.<br><b>Comienza:</b><br>Identificación de debilidades y amenazas.<br><b>Incluye:</b><br>Al Presidente Ejecutivo con el resto de los integrantes del Consejo de Administración, al Contador, auditor y con los recursos tecnológicos, económicos, materiales y legales.<br><b>Termina:</b><br>Evaluación de componentes de Control Interno.<br><b>SALIDA:</b><br>Diferencias encontradas para mejora. |  |   |
| <b>SEGUIMIENTO DEL PROCESO</b>  |  |   |
| <b>Indicador</b><br>Número de evaluaciones de control interno ejecutadas en el año 2022.  | <b>Unidad de Medida</b><br>Evaluaciones de Control Interno ejecutadas. | <b>Frecuencia</b><br>Anual                  |

**Fuente:** Investigación directa

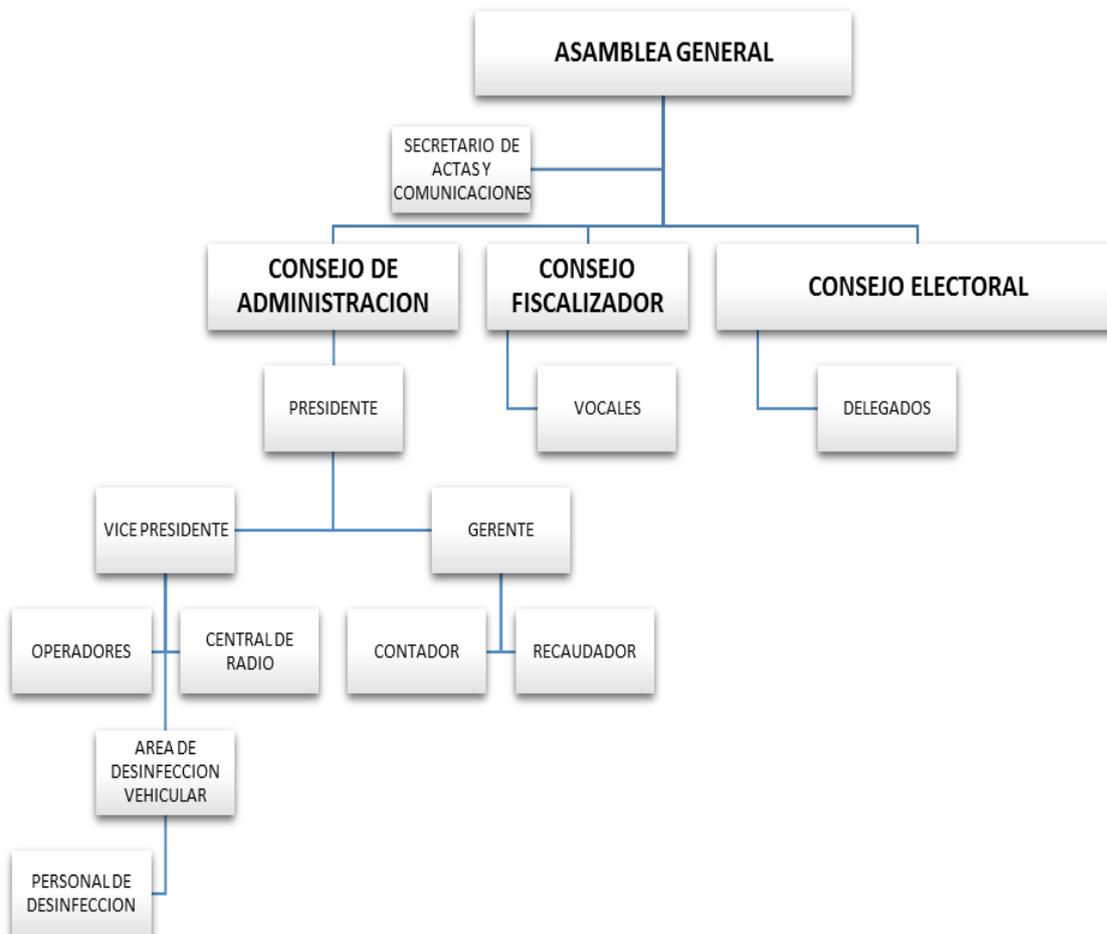
### 4.3.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de una entidad consiste en el sistema jerárquico elegido mediante el que se gestiona un grupo de personas que contribuyen con el crecimiento y mejora continua de la empresa.

La UPOTEI no cuenta con un organigrama estructural bien definido, por tanto, se propone la creación de un nuevo organigrama que permita tener una perspectiva clara de la organización, además, con la identificación de los mandos superiores se podrá obviar la toma de decisiones equivocadas.

#### *Organigrama Estructural*

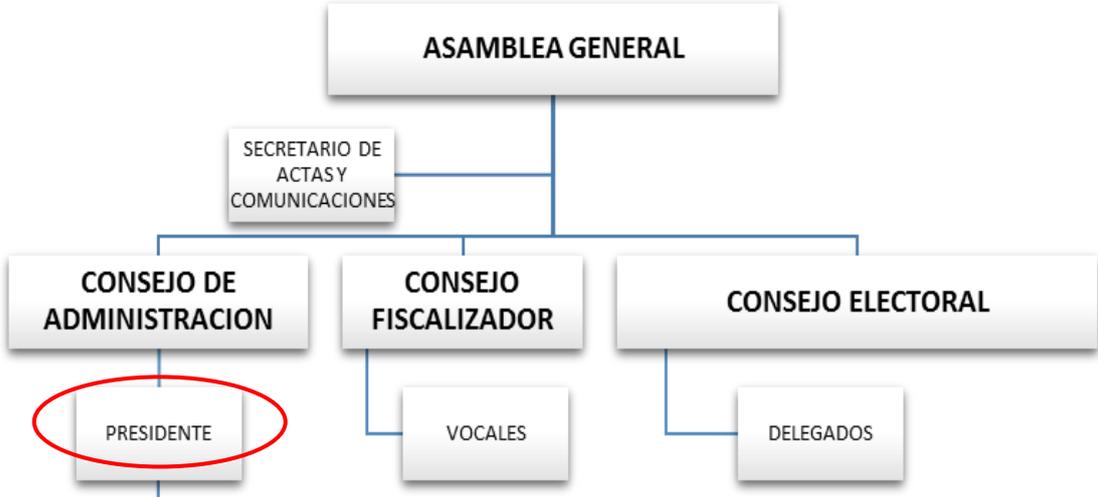
**Figura 21.** *Organigrama Estructural*



**Fuente:** Elaborado por la Autora

❖ **Manual de Funciones propuesto para la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI**

**Tabla 11. Funciones del Presidente**

|   |  |          |
|---|--|----------|
|    | <b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA “UPOTEI”</b> | Pág. 001 |
| <i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i>   |  |          |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  |  |          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  |  |          |
| <b>Nombre del Cargo:</b>  | Presidencia  |          |
| <b>Nivel Funcional:</b>   | Alto   |          |
| <b>Dependencia:</b>   | Administrativo   |          |
| <b>Área de Trabajo:</b>   | Interna - Externa  |          |
| <b>Número de personas en el cargo:</b>  | 1  |          |
| <b>2. NIVEL JERÁRQUICO</b>  |  |          |
| Ejecutivo   |  |          |
|   |  |          |
| <b>3. MISIÓN DEL CARGO</b>  |  |          |
| Dirigir a la organización para cumplir con los objetivos, metas y estrategias, así como garantizar la sostenibilidad en el tiempo velando por cumplir con la Misión y alcanzar la Visión. |  |          |
| <b>4. FUNCIONES</b>   |  |          |

- 
- Celebrar los actos y contratos a nombre de la UPOTEI previa autorización del Consejo de Administración.
  - Contratar o remover personal administrativo, según el presupuesto económico de la Unión, previa justificación de necesidad laborar o de servicios profesionales.
  - Presidir las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias del Consejo Administrativo.
  - Cumplir y hacer cumplir el Estatuto.
  - Presentar ante la Asamblea General el informe de actividades y los proyectos que considere necesarios para el siguiente año con el objetivo de alcanzar las metas de la Unión.
  - Suscribir juntamente con el Gerente las Actas de Asamblea General y Consejo Administrativo, así como los cheques o retiros de la cuenta conjunta aperturada a nombre de la UPOTEI.
  - Firmar contratos, documentos contables y financieros.
  - Aprobar las movilizaciones y viáticos de los funcionarios de la Unión y de los diferentes Consejos tanto dentro y fuera de la provincia.

#### **5. REQUISITOS**

- Ser delegado de una de las Operadoras filiales a la Unión.
- Encontrarse en cumplimiento de las obligaciones económicas.
- No haber sido sancionado de ningún cargo por la Asamblea General y/o por el Consejo Administrativo.
- Ser ecuatoriano por nacimiento.

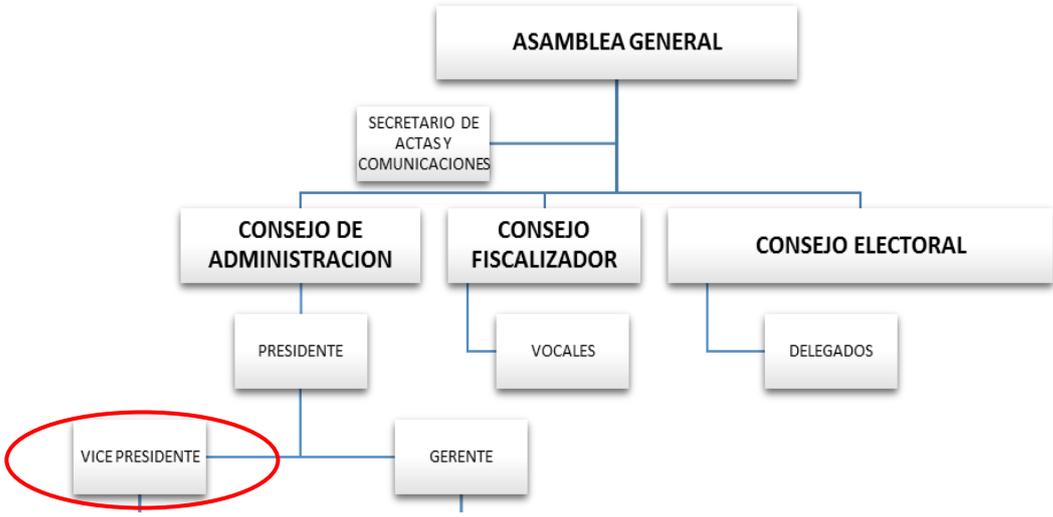
#### **6. RELACIÓN FUNCIONAL**

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Jefe Inmediato:</b> | Consejo Administrativo y Asamblea General |
| <b>Supervisa a:</b>    | Todos los departamentos                   |

---

**Fuente:** Elaborado por la autora

Tabla 12. Funciones del Vicepresidente

|   |   |          |
|---|---|----------|
|    | <b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA “UPOTEI”</b><br><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i> | Pág. 002 |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  |   |          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  |   |          |
| <b>Nombre del Cargo:</b>  | Vicepresidencia   |          |
| <b>Nivel Funcional:</b>   | Alto  |          |
| <b>Dependencia:</b>   | Administrativo  |          |
| <b>Área de Trabajo:</b>   | Interna - Externa   |          |
| <b>Número de personas en el cargo:</b>  | 1   |          |
| <b>2. NIVEL JERÁRQUICO</b>  |   |          |
| <p>Ejecutivo</p>  <pre> graph TD     AG[ASAMBLEA GENERAL] --- SAC[SECRETARIO DE ACTAS Y COMUNICACIONES]     AG --- CA[CONSEJO DE ADMINISTRACION]     AG --- CF[CONSEJO FISCALIZADOR]     AG --- CE[CONSEJO ELECTORAL]     CA --- P[PRESIDENTE]     CA --- VP[VICE PRESIDENTE]     P --- G[GERENTE]     CF --- V[VOCALES]     CE --- D[DELEGADOS]   </pre>               |   |          |
| <b>3. MISIÓN DEL CARGO</b>  |   |          |
| Reemplazar al Presidente en caso de ausencia temporal o definitiva por el tiempo que falte para terminar el período por el cual fue elegido.  |   |          |
| <b>4. FUNCIONES</b>   |   |          |
| <p>En caso de ausencia del Presidente, el Vicepresidente tendrá que ejercer las mismas funciones, siendo estas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Celebrar los actos y contratos a nombre de la UPOTEI previa autorización del Consejo de Administración.</li> <li>• Contratar o remover personal administrativo, según el presupuesto económico de la Unión, previa justificación de necesidad laborar o de servicios profesionales.</li> </ul> |   |          |

- 
- Presidir las Asambleas Generales Ordinarias y Extraordinarias del Consejo Administrativo.
  - Cumplir y hacer cumplir el Estatuto.
  - Presentar ante la Asamblea General el informe de actividades y los proyectos que considere necesarios para el siguiente año con el objetivo de alcanzar las metas de la Unión.
  - Suscribir juntamente con el Gerente las Actas de Asamblea General y Consejo Administrativo.
  - Firmar contratos, documentos contables y financieros.
  - Aprobar las movilizaciones y viáticos de los funcionarios de la Unión y de los diferentes Consejos tanto dentro y fuera de la provincia.

### 5. REQUISITOS

- Ser delegado de una de las Operadoras filiales a la Unión.
- Encontrarse en cumplimiento de las obligaciones económicas.
- No haber sido sancionado de ningún cargo por la Asamblea General y/o por el Consejo Administrativo.
- Ser ecuatoriano por nacimiento.

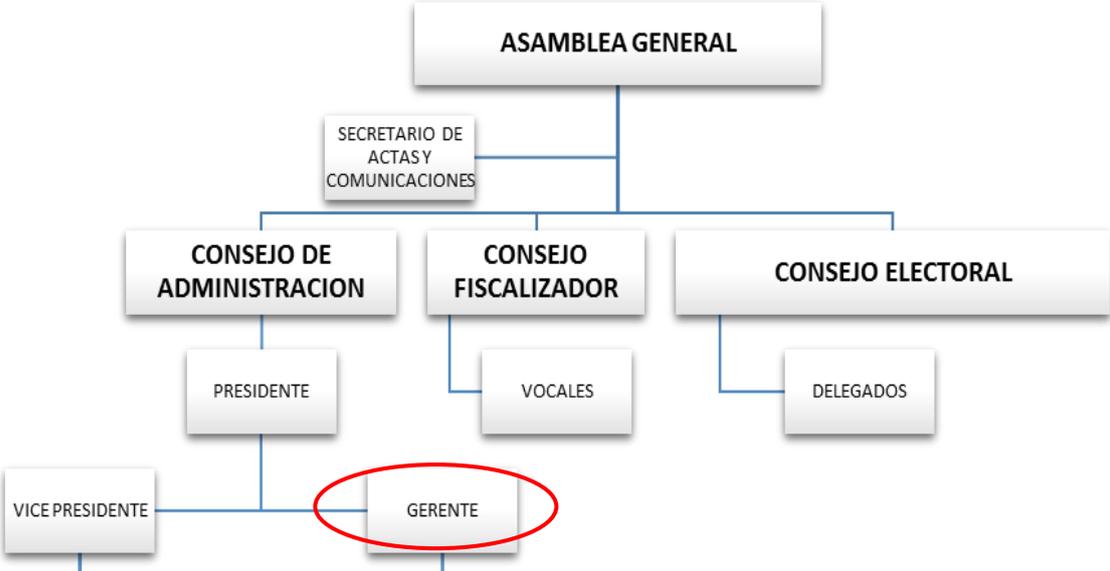
### 6. RELACIÓN FUNCIONAL

|                        |   |
|------------------------|---|
| <b>Jefe Inmediato:</b> | Consejo Administrativo, Asamblea General y Presidente |
| <b>Supervisa a:</b>    | Todos los departamentos                               |

---

**Fuente:** Elaborado por la autora

Tabla 13. Funciones del Gerente

|   |   |          |
|---|---|----------|
|    | <b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA “UPOTEI”</b><br><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i> | Pág. 003 |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  |   |          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  |   |          |
| <b>Nombre del Cargo:</b>  | Gerencia  |          |
| <b>Nivel Funcional:</b>   | Alto  |          |
| <b>Dependencia:</b>   | Administrativo  |          |
| <b>Área de Trabajo:</b>   | Interna - Externa   |          |
| <b>Número de personas en el cargo:</b>  | 1   |          |
| <b>2. NIVEL JERÁRQUICO</b>  |   |          |
| <p>Ejecutivo</p>  <pre> graph TD     AG[ASAMBLEA GENERAL] --- SAC[SECRETARIO DE ACTAS Y COMUNICACIONES]     AG --- CA[CONSEJO DE ADMINISTRACION]     AG --- CF[CONSEJO FISCALIZADOR]     AG --- CE[CONSEJO ELECTORAL]     CA --- P[PRESIDENTE]     CA --- VP[VICE PRESIDENTE]     CF --- V[VOCALES]     CE --- D[DELEGADOS]     VP --- G[GERENTE]     style G stroke:#f00,stroke-width:2px   </pre> |   |          |
| <b>3. MISIÓN DEL CARGO</b>  |   |          |
| <p>Trabajar conjuntamente con el Presidente en la dirección de la UPOTEI, además de supervisar y controlar las actividades planificadas y compararlas con lo realizado para detectar desviaciones o diferencias.</p>  |   |          |
| <b>4. FUNCIONES</b>   |   |          |

- Llevar los libros de contabilidad, cuentas, facturas, recibos; etc.

- 
- Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de las Asambleas Generales y de los Consejos.
  - Abrir con el Presidente las cuentas bancarias y suscribir conjuntamente con él, los cheques, letras y otros documentos similares.
  - Elaborar los balances e informes financieros para presentarlos a consideración de los Comisarios y Asamblea General.
  - Convocar por disposición del Presidente a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de las filiales y los Consejos.
  - Poner a disposición de los Consejos de Administración, de Fiscalización y del Auditor Externo de ser el caso el archivo y los libros de cuentas y contabilidad para su fiscalización o cuando sea solicitado.
  - Los demás que señale el Consejo de Administración.

### **5. REQUISITOS**

- Ser accionista o no de una de las Operadoras filiales a la Unión, y será nombrado o contratado por los delegados.
- Encontrarse en cumplimiento de las obligaciones económicas.
- Demostrar experiencia y desempeño mínimo de un año en cargos o funciones similares cuando sea un Gerente contratado.

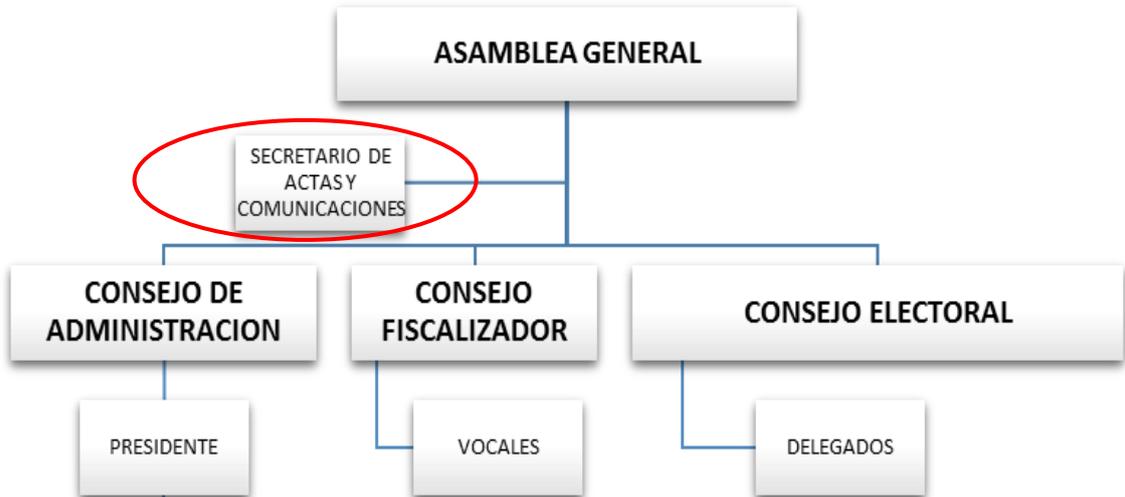
### **6. RELACIÓN FUNCIONAL**

|                        |                                  |
|------------------------|----------------------------------|
| <b>Jefe Inmediato:</b> | Delegados de la Asamblea General |
| <b>Supervisa a:</b>    | Contable y Administrativo        |

---

**Fuente:** Elaborado por la autora

Tabla 14. Funciones del Secretario de Actas

|  |   |          |
|--|---|----------|
|   | <b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA “UPOTEI”</b><br><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i> | Pág. 004 |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>   |   |          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>   |   |          |
| <b>Nombre del Cargo:</b>   | Secretario de Actas y Comunicaciones  |          |
| <b>Nivel Funcional:</b>  | No Directivo  |          |
| <b>Dependencia:</b>  | Administrativo  |          |
| <b>Área de Trabajo:</b>  | Interna   |          |
| <b>Número de personas en el cargo:</b>   | 1   |          |
| <b>2. NIVEL JERÁRQUICO</b>   |   |          |
| Operativo  |   |          |
|  <pre> graph TD     AG[ASAMBLEA GENERAL] --- SAC[SECRETARIO DE ACTAS Y COMUNICACIONES]     AG --- CA[CONSEJO DE ADMINISTRACION]     AG --- CF[CONSEJO FISCALIZADOR]     AG --- CE[CONSEJO ELECTORAL]     CA --- P[PRESIDENTE]     CF --- V[VOCALES]     CE --- D[DELEGADOS]   </pre> |   |          |
| <b>3. MISIÓN DEL CARGO</b>   |   |          |
| <p>Trabajar conjuntamente con el Presidente en la dirección de la UPOTEI, además de supervisar y controlar las actividades planificadas y compararlas con lo realizado para detectar desviaciones o diferencias.</p>   |   |          |
| <b>4. FUNCIONES</b>  |   |          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar los libros de contabilidad, cuentas, facturas, recibos; etc.</li> <li>• Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de las Asambleas Generales y de los Consejos.</li> </ul>  |   |          |

- 
- Abrir con el Presidente las cuentas bancarias y suscribir conjuntamente con él, los cheques, letras y otros documentos similares.
  - Elaborar los balances e informes financieros para presentarlos a consideración de los Comisarios y Asamblea General.
  - Convocar por disposición del Presidente a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias de las filiales y los Consejos.
  - Poner a disposición de los Consejos de Administración, de Fiscalización y del Auditor Externo de ser el caso el archivo y los libros de cuentas y contabilidad para su fiscalización o cuando sea solicitado.
  - Los demás que señale el Consejo de Administración.

### **5. REQUISITOS**

- Ser accionista o no de una de las Operadoras filiales a la Unión, y será nombrado o contratado por los delegados.
- Encontrarse en cumplimiento de las obligaciones económicas.
- Demostrar experiencia y desempeño mínimo de un año en cargos o funciones similares cuando sea un Gerente contratado.

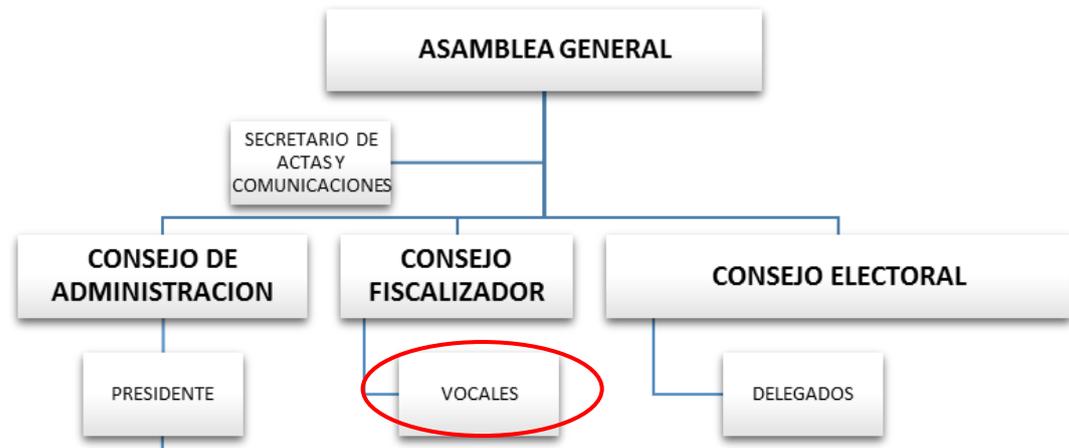
### **6. RELACIÓN FUNCIONAL**

|                        |                                  |
|------------------------|----------------------------------|
| <b>Jefe Inmediato:</b> | Delegados de la Asamblea General |
| <b>Supervisa a:</b>    | Financiero y Administrativo      |

---

**Fuente:** Elaborado por la autora

**Tabla 15.** Funciones de los miembros del Consejo de Fiscalización

|  |   |
|--|---|
|   | <p><b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA “UPOTEI”</b><br/><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i></p> <p>Pág. 005</p> |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>   |   |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>   |   |
| <b>Nombre del Cargo:</b>   | Vocal del Consejo de Fiscalización  |
| <b>Nivel Funcional:</b>  | No Directivo  |
| <b>Dependencia:</b>  | Administrativo  |
| <b>Área de Trabajo:</b>  | Interna   |
| <b>Número de personas en el cargo:</b>   | 4   |
| <b>2. NIVEL JERÁRQUICO</b>   |   |
| <p>Operativo</p>   |   |
| <b>3. MISIÓN DEL CARGO</b>   |   |
| Realizar el Control interno de las actividades económicas y administrativas del Consejo de Administración.   |   |
| <b>4. FUNCIONES</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalizar sin injerencias e independencia de la administración los actos y contratos del Consejo de Administración y del personal de la UPOTEI.</li> <li>• Delegar dentro de los 4 integrantes un Presidente, un Secretario y Dos Vocales, un principal y un suplente.</li> <li>• Considerar el voto dirimente que será dado por el Presidente electo del Consejo de Fiscalización.</li> <li>• Sesionar una vez al mes y extraordinariamente cuando el Consejo de Administración así lo requiera, o por solicitud de más del 25% de las Compañías filiales.</li> </ul> |   |

- 
- Realizar controles concurrentes y posteriores sobre los procedimientos de contratación y ejecución realizados por la UPOTEL.
  - Controlar y supervisar que la contabilidad, las inversiones y en general el movimiento económico de la Unión se lleven correctamente, pudiendo realizar revisiones, verificaciones, arqueos de cada y disponer cualquier acto de fiscalización o judicial.
  - Revisar los informes económicos, balances y presupuestos para emitir su informe.
  - Rendir ante la Asamblea General un informe sobre los estados financieros y el balance anual, además de su gestión realizada en beneficio de la Unión, quienes aprobarán lo expuesto.
  - Aprobar o negar en forma motivada los actos y contratos que comprometa bienes o créditos de la Unión.
  - Informar al Presidente del Consejo de Administración y Asamblea General sobre los riesgos económicos que puedan afectar a la Unión,

---

### 5. REQUISITOS

---

- Ser accionista activo de cualquiera de las Compañías filiales a la Unión.
- Haber sido escogidos de entre los delegados de las Compañías.

---

### 6. RELACIÓN FUNCIONAL

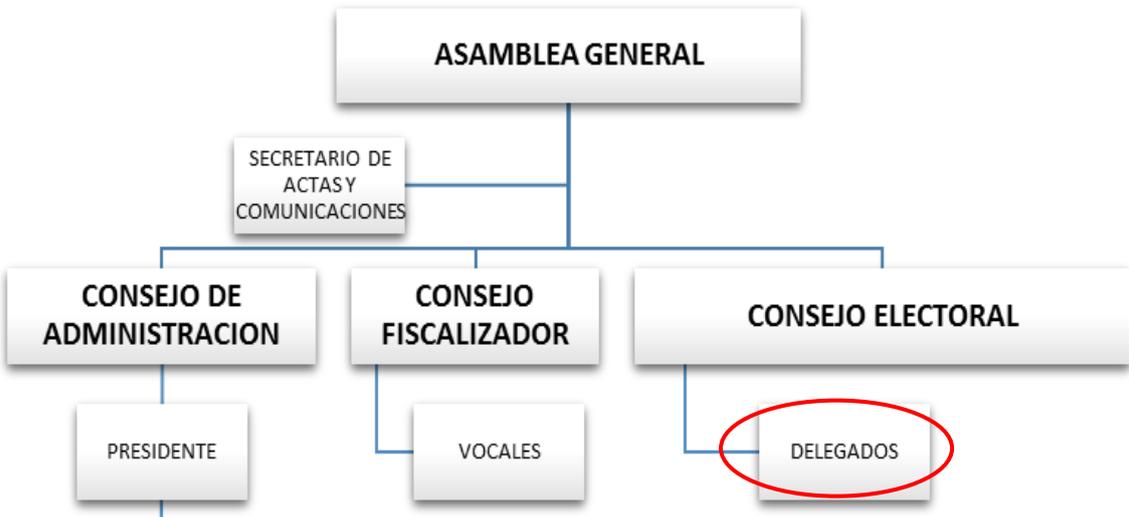
---

|                        |                             |
|------------------------|-----------------------------|
| <b>Jefe Inmediato:</b> | Consejo de Administración   |
| <b>Supervisa a:</b>    | Financiero y Administrativo |

---

**Fuente:** Elaborado por la autora

**Tabla 16.** Funciones de los miembros del Consejo Electoral

|  |   |                 |
|--|---|-----------------|
|   | <p><b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA “UPOTEI”</b><br/><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i></p> | <p>Pág. 006</p> |
| <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>  |   |                 |
| <p><b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b></p>  |   |                 |
| <b>Nombre del Cargo:</b>   | Delegados del Consejo de Fiscalización  |                 |
| <b>Nivel Funcional:</b>  | No Directivo  |                 |
| <b>Dependencia:</b>  | Administrativo  |                 |
| <b>Área de Trabajo:</b>  | Interna   |                 |
| <b>Número de personas en el cargo:</b>   | 3   |                 |
| <p><b>2. NIVEL JERÁRQUICO</b></p>  |   |                 |
| <p>Operativo</p>   |   |                 |
|  <pre> graph TD     AG[ASAMBLEA GENERAL] --- SA[SECRETARIO DE ACTAS Y COMUNICACIONES]     AG --- CA[CONSEJO DE ADMINISTRACION]     AG --- CF[CONSEJO FISCALIZADOR]     AG --- CE[CONSEJO ELECTORAL]     CA --- P[PRESIDENTE]     CF --- V[VOCALES]     CE --- D[DELEGADOS]     style D stroke:#f00,stroke-width:2px     </pre> |   |                 |
| <p><b>3. MISIÓN DEL CARGO</b></p>  |   |                 |
| <p>Serán el Tribunal Competente para convocar a elecciones cuando esté por terminarse el período para el que fueron electos el Consejo Administrativo y Fiscalizador.</p>  |   |                 |
| <p><b>4. FUNCIONES</b></p>   |   |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar el Tribunal Electoral para la elección de los miembros del Consejo de Administración, Fiscalizador y Comisiones.</li> <li>• Elaborar un Reglamento de Elecciones.</li> <li>• Organizar y controlar el correcto desarrollo del sufragio de las Operadoras con derecho a voto.</li> </ul>   |   |                 |

- Publicar en el diario de la Capital de la Provincia por una sola vez, con ocho días de anticipación antes de la Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria.
- Proclamar los resultados de la elección en la misma Asamblea General y posesionar al ganador.

#### **5. REQUISITOS**

- Ser accionista activo de cualquiera de las Compañías filiales a la Unión.
- Haber sido escogidos de entre los delegados de las Compañías.

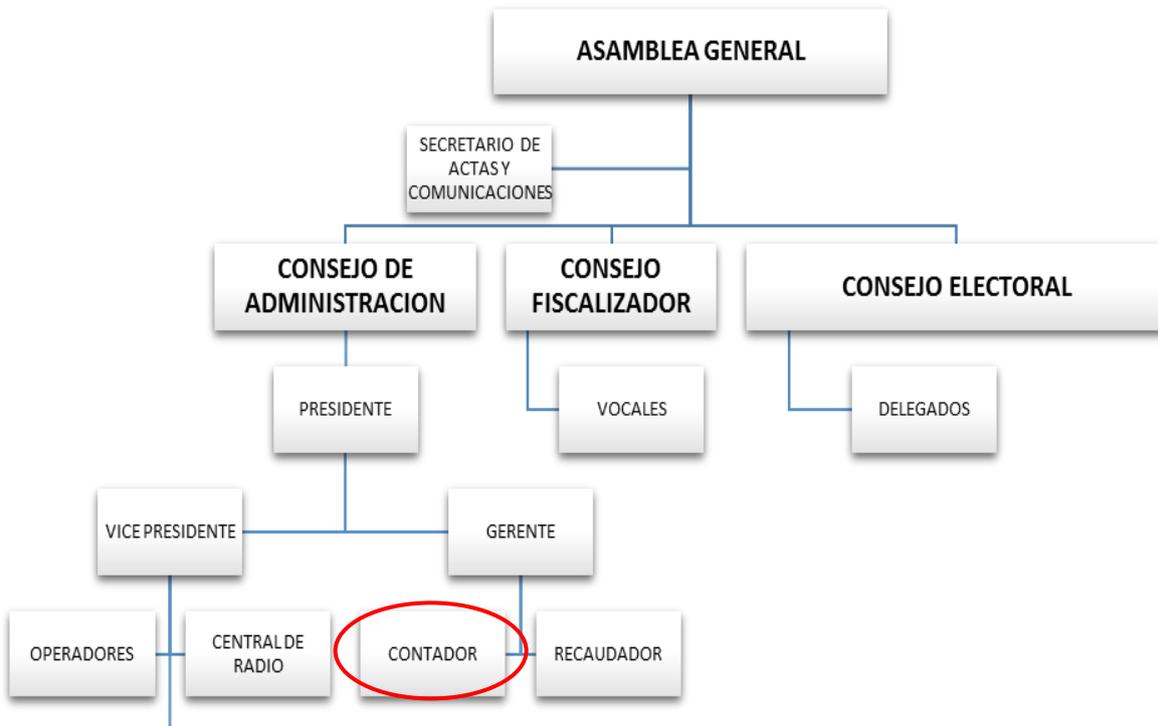
#### **6. RELACIÓN FUNCIONAL**

|                        |                  |
|------------------------|------------------|
| <b>Jefe Inmediato:</b> | Asamblea General |
| <b>Supervisa a:</b>    | Administrativo   |

---

**Fuente:** Elaborado por la autora

Tabla 17. Funciones de Contador

|    |              | <b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA “UPOTEI”</b><br><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i> | Pág. 007 |
|---|--------------|---|----------|
| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  |              |   |          |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  |              |   |          |
| <b>Nombre del Cargo:</b>  | Contador     |   |          |
| <b>Nivel Funcional:</b>   | No Directivo |   |          |
| <b>Dependencia:</b>   | Financiero   |   |          |
| <b>Área de Trabajo:</b>   | Interna      |   |          |
| <b>Número de personas en el cargo:</b>  | 1            |   |          |
| <b>2. NIVEL JERÁRQUICO</b>  |              |   |          |
| Operativo   |              |   |          |
|    |              |   |          |
| <b>3. MISIÓN DEL CARGO</b>  |              |   |          |
| Contabilizar los ingresos y egresos generados de las actividades diarias de la UPOTEI.  |              |   |          |
| <b>4. FUNCIONES</b>   |              |   |          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora y emite mensualmente los estados financieros y balances contables necesarios.</li> <li>• Consolida las cuentas del mayor con auxiliares.</li> <li>• Realiza los registros de ingresos y gastos.</li> </ul> |              |   |          |

- Efectuar los pagos correspondientes generados por las obligaciones tributarias de acuerdo con el marco de la ley.
- Realizar cierres contables tanto de los períodos mensuales como fiscales.
- Vigilar que se cumpla con el reglamento y la ley en el ámbito tributario.
- Realizar el pago de los beneficios sociales y elaborar los respectivos documentos de respaldo para los mismos.
- Elaborar un análisis sobre el registro y cumplimiento de las operaciones contables tanto de las cuentas por pagar, cuentas por cobrar, viáticos, inventarios y activos fijos.
- Realizar las conciliaciones bancarias.
- Atender los procesos de Control y de Auditoría efectuados por el Consejo de Fiscalización y Auditoría interna y externa.
- Presentar de manera eficaz y a tiempo los informes económicos y contables requeridos por el Gerente y/o Presidente.
- Asistir de forma personal a la Asamblea General o del Consejo de Administración para la presentación y explicación de los Estados Financieros.
- Realizar los controles necesarios para cuidar los recursos financieros de la empresa.
- Receptar los pagos mensuales efectuados por las compañías filiales a la Unión y entregar las respectivas facturas de descargo.

#### **5. REQUISITOS**

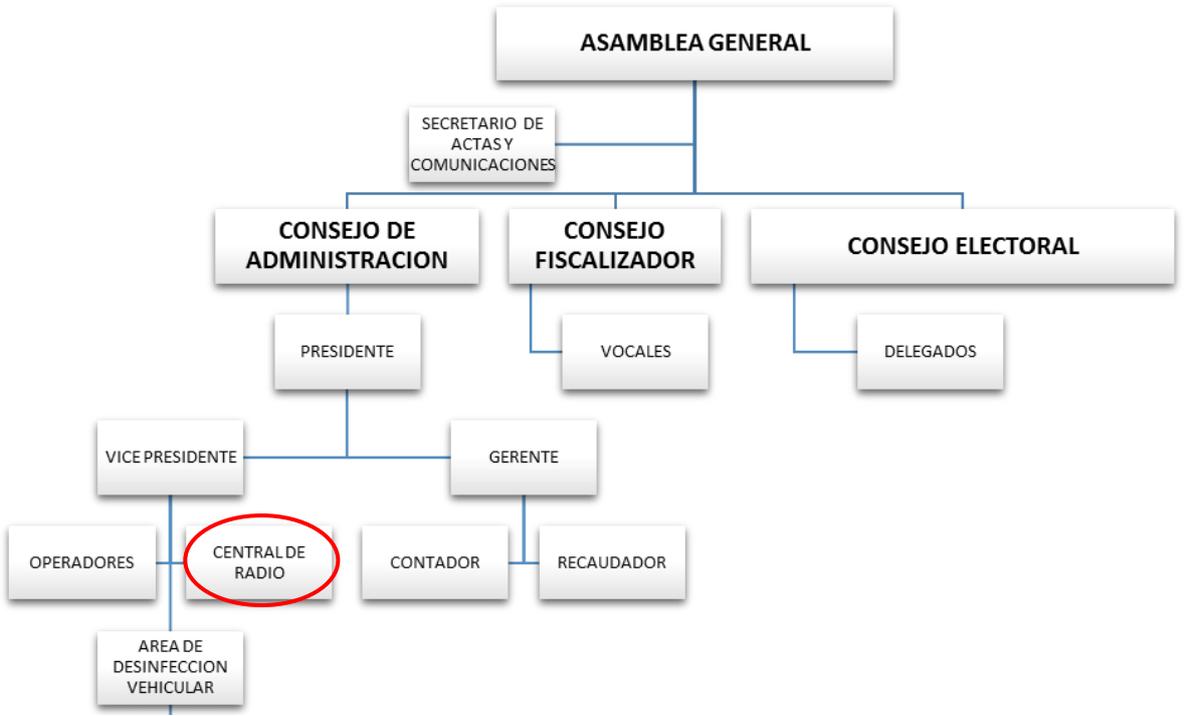
- Título de tercer nivel en Contabilidad y Auditoría o Título de Bachiller en Contabilidad con experiencia mínima comprobada de 2 años en el cargo.
- No tener lazos de consanguinidad hasta el tercer grado con ninguno de los miembros del Consejo de Administración o Fiscalización al momento de ser contratado(a).

#### **6. RELACIÓN FUNCIONAL**

|                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| <b>Jefe Inmediato:</b> | Presidente / Gerente |
| <b>Supervisa a:</b>    | Financiero           |

**Fuente:** Elaborado por la autora

**Tabla 18.** *Funciones de los Operadores de la Central de Radio*

|  |   |
|--|---|
|   | <p><b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA “UPOTEI”</b><br/><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i></p> <p>Pág. 008</p> |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>   |   |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>   |   |
| <b>Nombre del Cargo:</b>   | Operador de la Central de Radio   |
| <b>Nivel Funcional:</b>  | No Directivo  |
| <b>Dependencia:</b>  | Administrativa  |
| <b>Área de Trabajo:</b>  | Interna   |
| <b>Número de personas en el cargo:</b>   | 2   |
| <b>2. NIVEL JERÁRQUICO</b>   |   |
| <p>Operativo</p>   |   |
| <b>3. MISIÓN DEL CARGO</b>   |   |
| Brindar sus servicios como Operadora en la Central de Radio frecuencia de la Unión.  |   |
| <b>4. FUNCIONES</b>  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar durante su turno el buen estado de funcionamiento de los equipos recibidos para el correcto desempeño de su trabajo.</li> </ul> |   |

- 
- Receptar las llamadas telefónicas que realicen los usuarios y/o accionistas a los teléfonos de la Central.
  - Usar correctamente los códigos usados en la Central de Radio.
  - Mantener un registro actualizado de los clientes en la plataforma GPS de la Central de Radio para optimizar el envío de carreras al momento de recibir una llamada.
  - Restringir la entrada y el uso de la Central de Radio a personas ajenas a la Unión.
  - Cuidar sigilosamente los equipos de radio, pues serán responsables de los mismos mientras dure su turno.
  - Reportar de forma inmediata algún acontecimiento dentro de la Central de Radio.
  - Elaborar un informe de las contravenciones cometidas por los accionistas al hacer mal uso de los canales de la Radio Frecuencia, así como mal uso de los códigos.
  - Mantener un ambiente laboral armónico.
  - Cumplir a cabalidad con las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo de la UPOTEL.
  - Laborar en el turno asignado, cumpliendo con las Políticas establecidas para el efecto.

### 5. REQUISITOS

- Ser mayor de edad.
- Contar con una experiencia mínima comprobada de 6 meses en cargos similares.

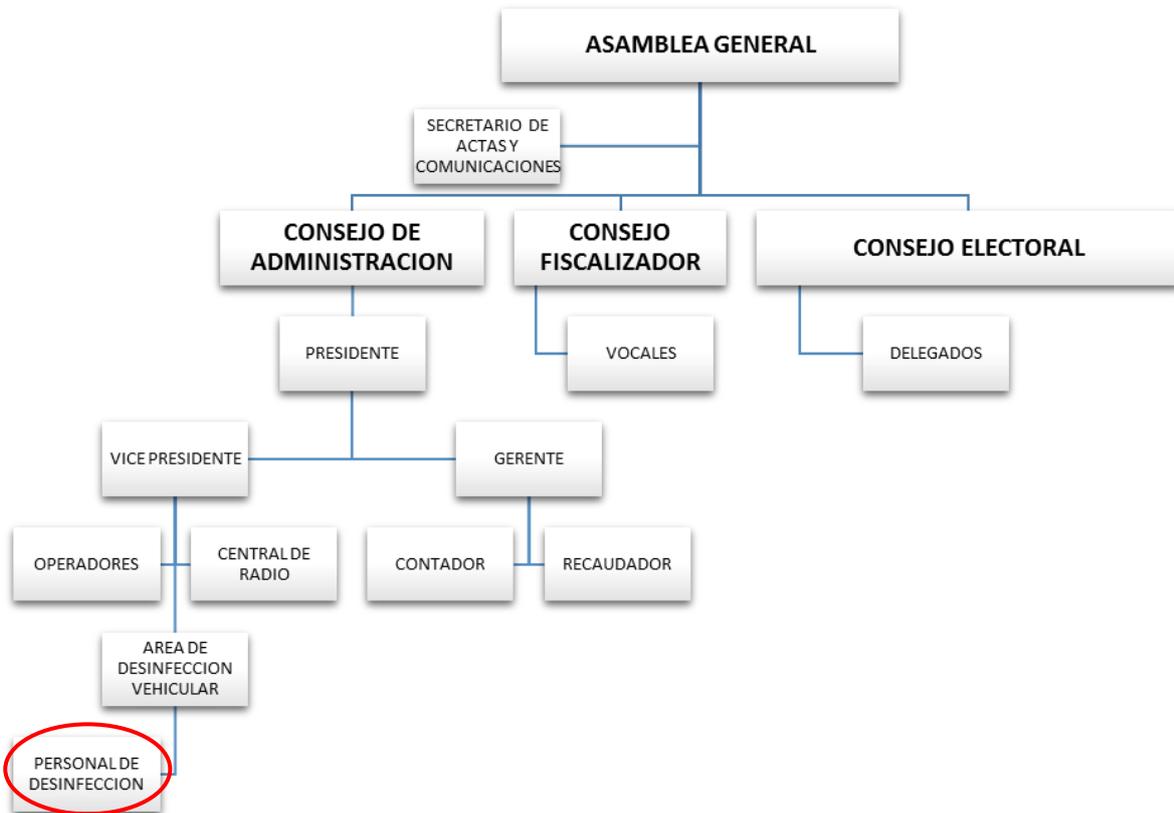
### 6. RELACIÓN FUNCIONAL

|                        |                      |
|------------------------|----------------------|
| <b>Jefe Inmediato:</b> | Presidente / Gerente |
| <b>Supervisa a:</b>    | Ninguno              |

---

**Fuente:** Elaborado por la autora

**Tabla 19.** Funciones de los Operadores del Área de Desinfección Vehicular

|   |   |                 |
|---|---|-----------------|
|    | <p><b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA “UPOTEI”</b><br/><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i></p> | <p>Pág. 009</p> |
| <p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p>   |   |                 |
| <p><b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b></p>   |   |                 |
| <p><b>Nombre del Cargo:</b></p>   | <p>Operador del Área de Desinfección Vehicular</p>  |                 |
| <p><b>Nivel Funcional:</b></p>  | <p>No Directivo</p>   |                 |
| <p><b>Dependencia:</b></p>  | <p>Administrativa</p>   |                 |
| <p><b>Área de Trabajo:</b></p>  | <p>Interna</p>  |                 |
| <p><b>Número de personas en el cargo:</b></p>   | <p>2</p>  |                 |
| <p><b>2. NIVEL JERÁRQUICO</b></p>   |   |                 |
| <p>Operativo</p>  |   |                 |
|  <pre> graph TD     AG[ASAMBLEA GENERAL] --- SAC[SECRETARIO DE ACTAS Y COMUNICACIONES]     AG --- CA[CONSEJO DE ADMINISTRACION]     AG --- CF[CONSEJO FISCALIZADOR]     AG --- CE[CONSEJO ELECTORAL]     CA --- P[PRESIDENTE]     CA --- VP[VICE PRESIDENTE]     CA --- G[GERENTE]     CF --- V[VOCALES]     CE --- D[DELEGADOS]     G --- O[OPERADORES]     G --- CR[CENTRAL DE RADIO]     G --- C[CONTADOR]     G --- R[RECAUDADOR]     O --- ADV[AREA DE DESINFECCION VEHICULAR]     ADV --- PD[PERSONAL DE DESINFECCION]   </pre> |   |                 |
| <p><b>3. MISIÓN DEL CARGO</b></p>   |   |                 |

---

Brindar sus servicios como Operador en el Área de Desinfección Vehicular.

#### 4. FUNCIONES

- Verificar durante su turno el buen estado de funcionamiento de los equipos recibidos para el correcto desempeño de su trabajo.
- Hacer buen uso de los equipos de desinfección dados a su cargo en su horario de trabajo.
- Usar correctamente los insumos de desinfección.
- Usar el equipo de bioseguridad entregado para el desempeño de sus funciones.
- Reportar inmediatamente al Presidente de la UPOTEI el daño de algún implemento del Área de Desinfección.
- Solicitar a tiempo la reposición de los insumos necesarios usados en la Desinfección Vehicular.
- Cumplir y hacer cumplir a los accionistas que usan el Servicio de Desinfección Vehicular el correcto uso de la mascarilla y gel desinfectante para poder acceder a la desinfección.
  - Mantener un ambiente laboral armónico.
  - Cumplir a cabalidad con las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo de la UPOTEI.
- Laborar en el turno asignado, cumpliendo con las Políticas establecidas para el efecto.

#### 5. REQUISITOS

- Ser mayor de edad.

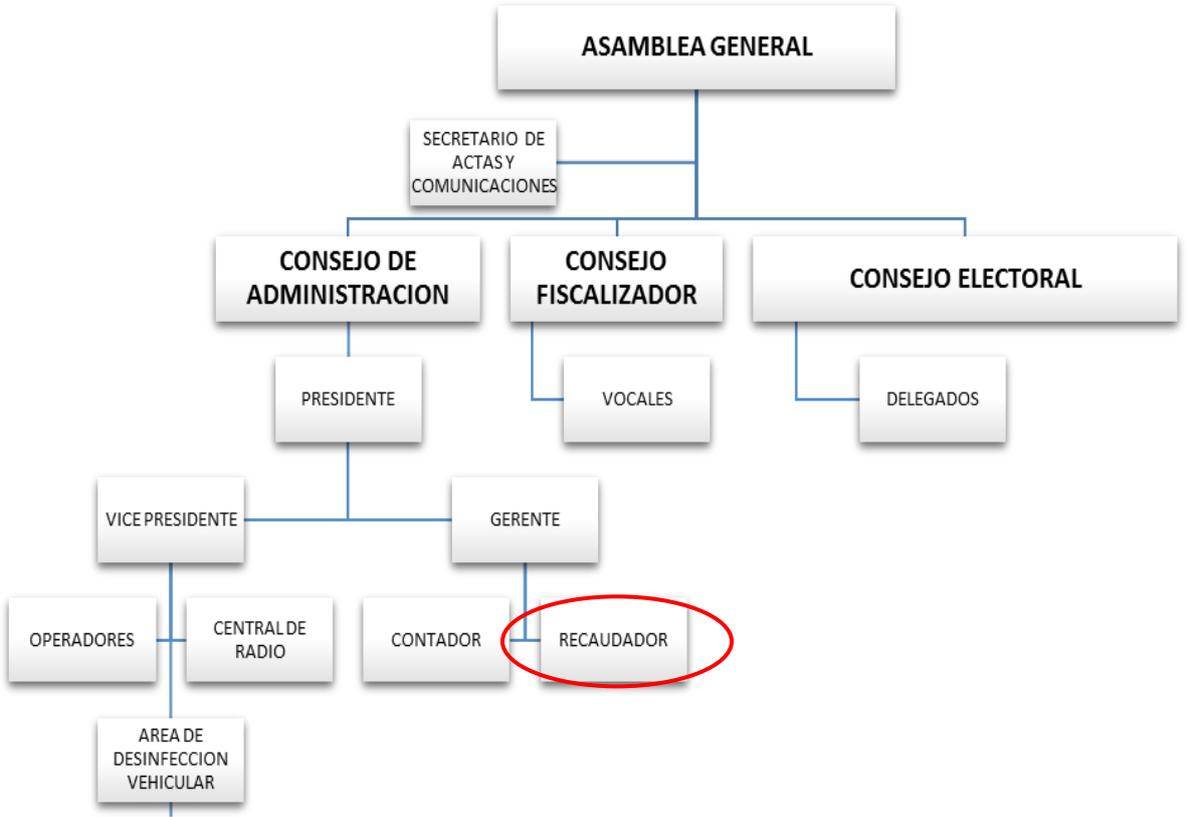
#### 6. RELACIÓN FUNCIONAL

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>Jefe Inmediato:</b> | Presidente |
| <b>Supervisa a:</b>    | Ninguno    |

---

**Fuente:** Elaborado por la autora

Tabla 20. Funciones de la Recaudadora del Área de Desinfección

|   |   |
|---|---|
|                      | <p><b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA “UPOTEI”</b><br/><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i></p> <p>Pág. 010</p> |
| <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>  |   |
| <b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>  |   |
| <b>Nombre del Cargo:</b>  | Recaudadora del Área de Desinfección Vehicular  |
| <b>Nivel Funcional:</b>   | No Directivo  |
| <b>Dependencia:</b>   | Financiero  |
| <b>Área de Trabajo:</b>   | Interna   |
| <b>Número de personas en el cargo:</b>  | 1   |
| <b>2. NIVEL JERÁRQUICO</b>  |   |
| <p>Operativo</p>  |   |
| <b>3. MISIÓN DEL CARGO</b>  |   |

Recibir, entregar y custodiar el dinero recibido por el Servicio de Desinfección Vehicular.

#### 4. FUNCIONES

- Velar por la debida recaudación de todos los montos recibidos en el Área de Desinfección Vehicular.
- Recibir dinero en efectivo por concepto del cobro del Servicio de Desinfección Vehicular.
- Elaborar un registro diario de los valores recibidos.
- Entregar al Presidente de forma diaria un arqueo de caja.
- Cumplir con las normas y procedimientos dados por su superior.
- Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando de manera inmediata si se presenta cualquier anomalía.
- Cumplir y hacer cumplir a los accionistas que cancelan el Servicio de Desinfección Vehicular el correcto uso de la mascarilla y gel desinfectante para poder acceder a la desinfección.
  - Mantener un ambiente laboral armónico.
  - Cumplir a cabalidad con las disposiciones establecidas en el Reglamento Interno de Trabajo de la UPOTEL.
  - Laborar en el turno asignado, cumpliendo con las Políticas establecidas para el efecto.

#### 5. REQUISITOS

- Ser mayor de edad.
- Contar con una experiencia comprobable mínima de 6 meses en cargos similares.

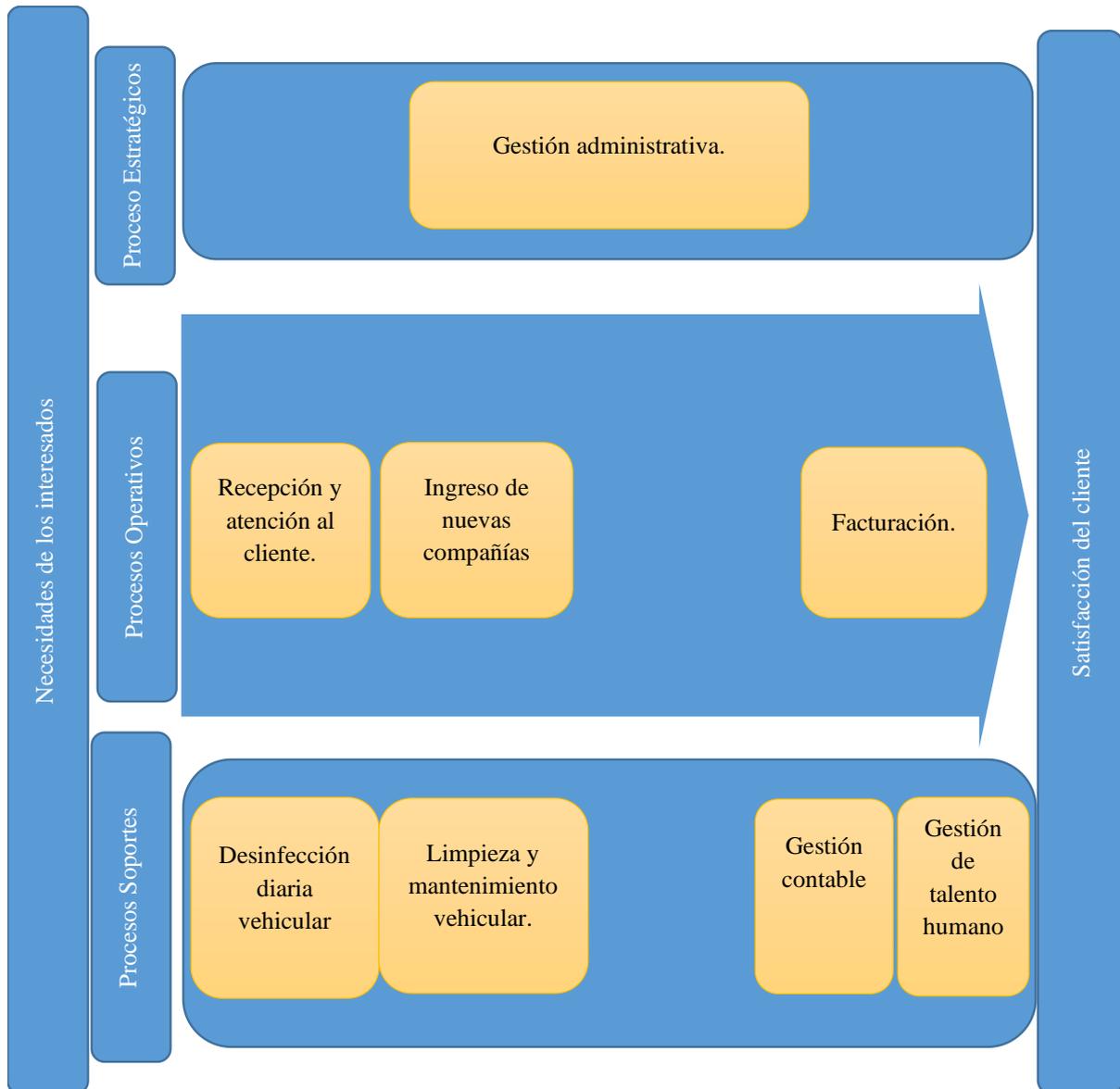
#### 6. RELACIÓN FUNCIONAL

|                        |            |
|------------------------|------------|
| <b>Jefe Inmediato:</b> | Presidente |
| <b>Supervisa a:</b>    | Ninguno    |

---

**Fuente:** Elaborado por la autora

❖ *Mapa de Procesos de la UPOTEI*



**Figura 22.** Mapa de Procesos

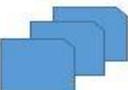
❖ *Manual de procedimientos de la UPOTEI*

EL Flujoograma o Diagrama de Flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos (Acosta, 2009).

La American National Standard Institute (ANSI) ha diseñado una serie de símbolos para demostrar flujos de información del procesamiento electrónico de datos, es por ello por lo que se utiliza esta simbología para representar los diferentes procedimientos que se llevan a cabo en la UPOTEI.

Los símbolos utilizados en los diagramas de flujo de los diferentes procedimientos y el significado respectivo se observan a continuación:

**Figura 23.** *Leyendas Diagramas de Flujo*

| SIMBOLO   | SIGNIFICADO  |
|---|--|
|    | <b>Operación:</b> Se usa para describir cualquier actividad. En el interior del rectángulo se escribe una breve descripción de la actividad.   |
|    | <b>Límites del Proceso:</b> Indica el inicio y el final de un proceso. En el interior del eclipse aparece la palabra inicio o fin.   |
|  | <b>Punto de Decisión:</b> Denota que en ese punto se toma una decisión. Los outputs salidas del diamante, son siempre dos y del tipo SI / No.  |
|  | <b>Movimiento:</b> Muestra el movimiento de un output entre distintos puntos de la organización.   |
|  | <b>Conector:</b> Señala que el output de ese proceso puede ser el input de otro ( la letra indica el proceso de entrada)   |
|  | <b>Dirección del flujo:</b> Denota la dirección y el orden de los pasos del proceso  |
|  | <b>Documento:</b> Documento/registro.  |
|  | <b>Listados:</b> Listados / notas de trabajo acumulado, información referente a la actividad.  |
|  | <b>Base de datos:</b> Punto de archivo donde se retiene temporalmente la información, en espera que se cumplan otras condiciones para continuar el proceso. Puede llevar asociada una tarea de administración de almacenamiento. |

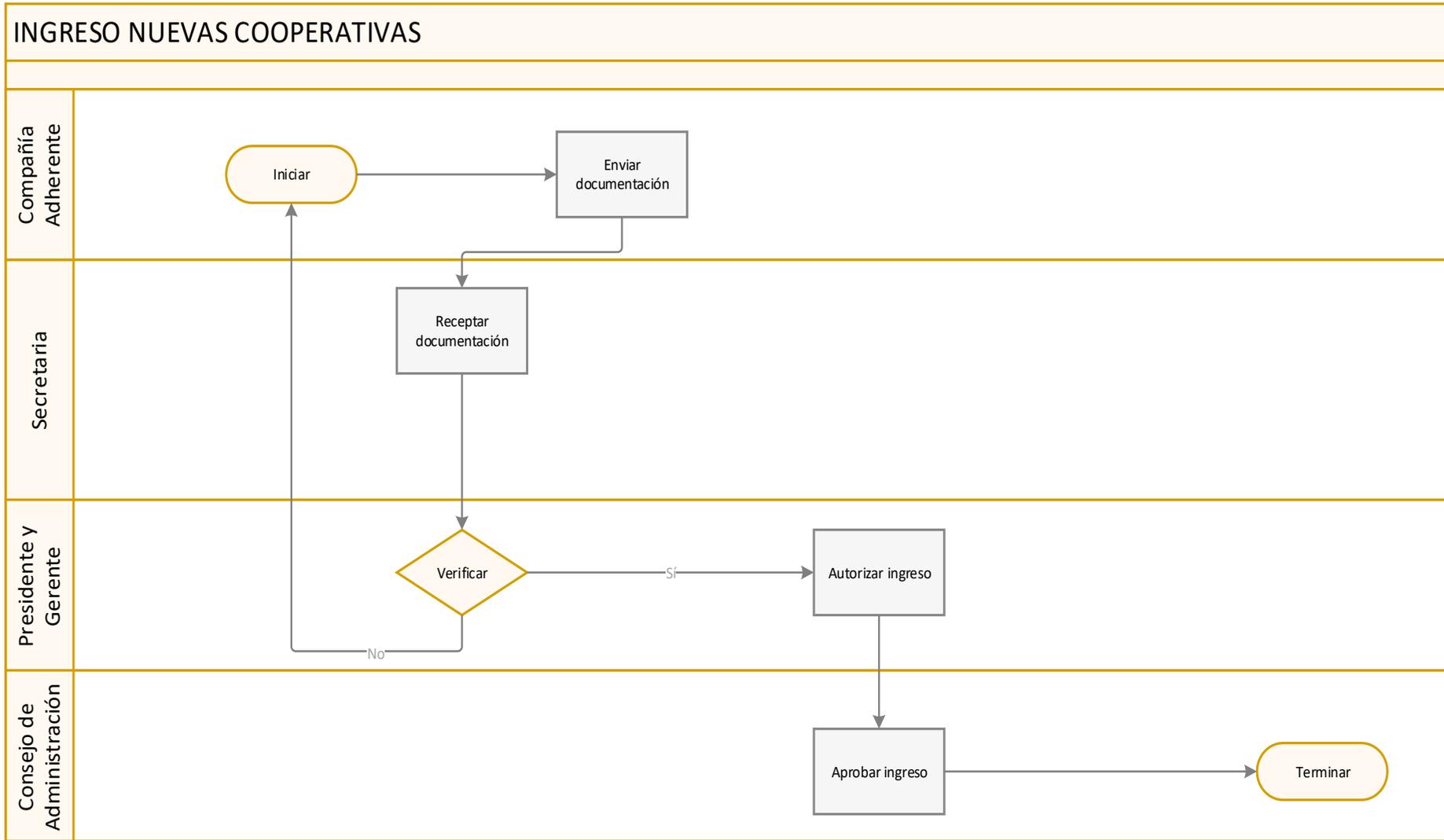
*Proceso de Ingreso de nuevas Compañías*

**Tabla 21.** *Proceso de Ingreso de nuevas compañías*

|   |                           |  |               |
|---|---------------------------|--|---------------|
|  |                           | <p><b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA "UPOTEI"</b><br/><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i></p>                |               |
| <b>MANUAL DE PROCESOS</b>   |                           |  |               |
| <b>PROCESO</b>  |                           | <b>INGRESO NUEVAS COOPERATIVAS</b>   |               |
| <b>No.</b>  | <b>Responsable</b>        | <b>Procedimiento</b>   |               |
| 01  | Compañía Adherente        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Envío de documentación legal tanto de la Compañía como de los accionistas y su flota vehicular</li> </ul> |               |
| 02  | Secretaria                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptar la documentación que entregan las Compañías que desean adherirse a la UPOTEI.</li> </ul>         |               |
| 03  | Presidente                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar si cumple con todos los requisitos legales exigidos de acuerdo con los Estatutos.</li> </ul>    |               |
| 04  | Presidente                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorizar la solicitud de ingreso de las Compañías a adherirse a la UPOTEI.</li> </ul>                    |               |
| 05  | Gerente                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar cobro de las cuotas de ingreso estipuladas en el Reglamento Interno de la UPOTEI.</li> </ul>     |               |
| 06  | Gerente                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresar la información de los nuevos accionistas y de su flota vehicular.</li> </ul>                     |               |
| 07  | Consejo de Administración | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar el ingreso de la nueva compañía.</li> </ul>   |               |
| <b>AUTORIZADO POR:</b>  |                           |  | <b>FIRMA:</b> |



**Figura 24.** *Proceso de Ingreso de nuevas compañías*

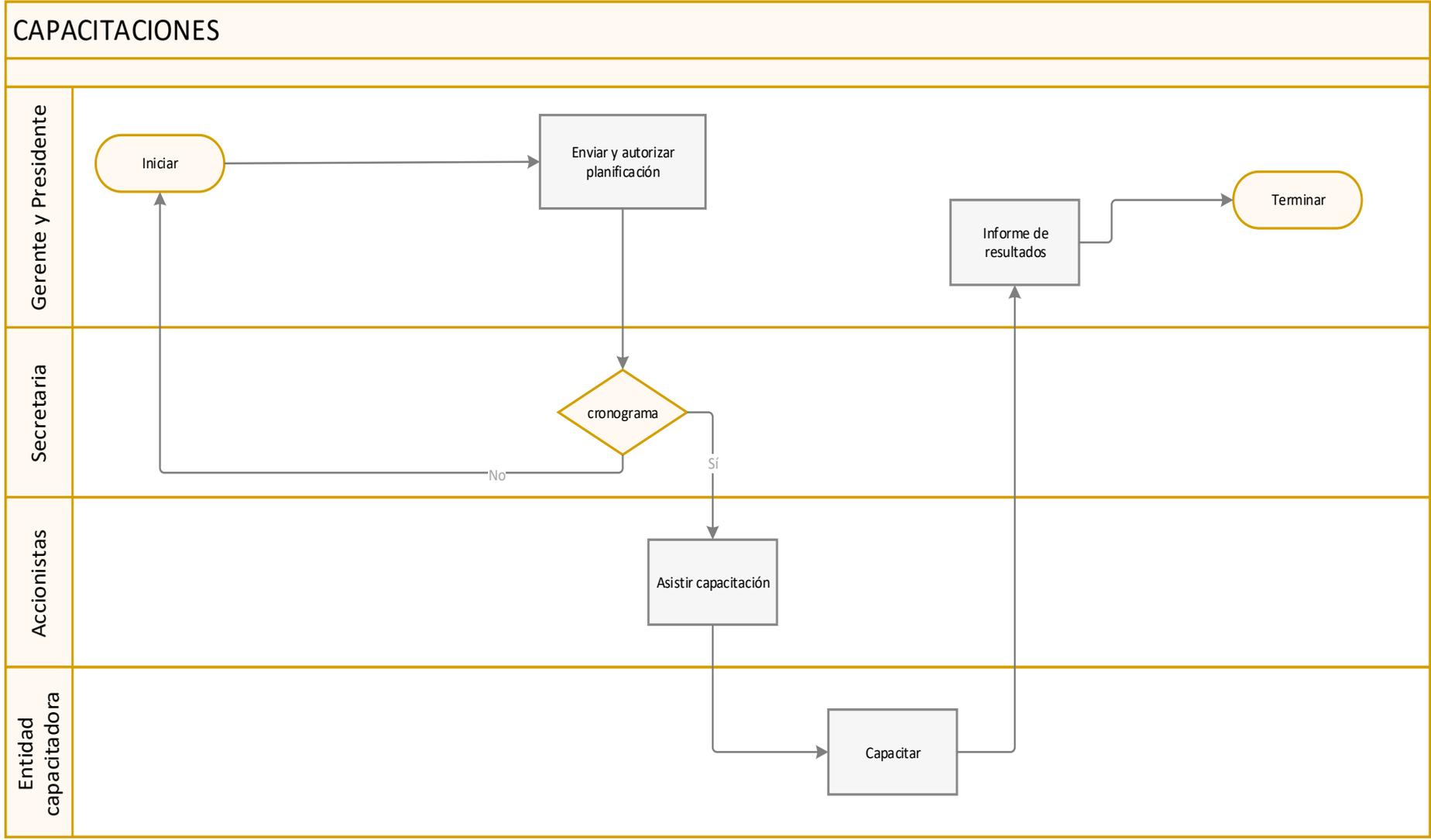


*Proceso de Capacitaciones*

**Tabla 22.** *Proceso de Capacitaciones*

|   |                      |  |  |
|---|----------------------|--|--|
|  |                      | <p align="center"><b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA "UPOTEI"</b><br/><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i></p> |  |
| <b>MANUAL DE PROCESOS</b>   |                      |  |  |
| <b>PROCESO</b>  |                      | <b>CAPACITACIONES</b>  |  |
| <b>No.</b>  | <b>Responsable</b>   | <b>Procedimiento</b>   |  |
| 01  | Gerente              | • Enviar al presidente la planificación de capacitaciones  |  |
| 02  | Presidente           | • Autorizar la Capacitación  |  |
| 03  | Presidente           | • Enviar el oficio al capacitador  |  |
| 04  | Secretaria           | • Realizar el cronograma de capacitación   |  |
| 05  | Gerente              | • Notificar a las compañías el horario de capacitación   |  |
| 06  | Accionistas          | • Aceptar la capacitación  |  |
| 07  | Entidad capacitadora | • Impartir la capacitación   |  |
| 08  | Gerente              | • Informe de resultados  |  |
| <b>AUTORIZADO POR:</b>  |                      | <b>FIRMA:</b>  |  |

Figura 25. Proceso de Capacitación

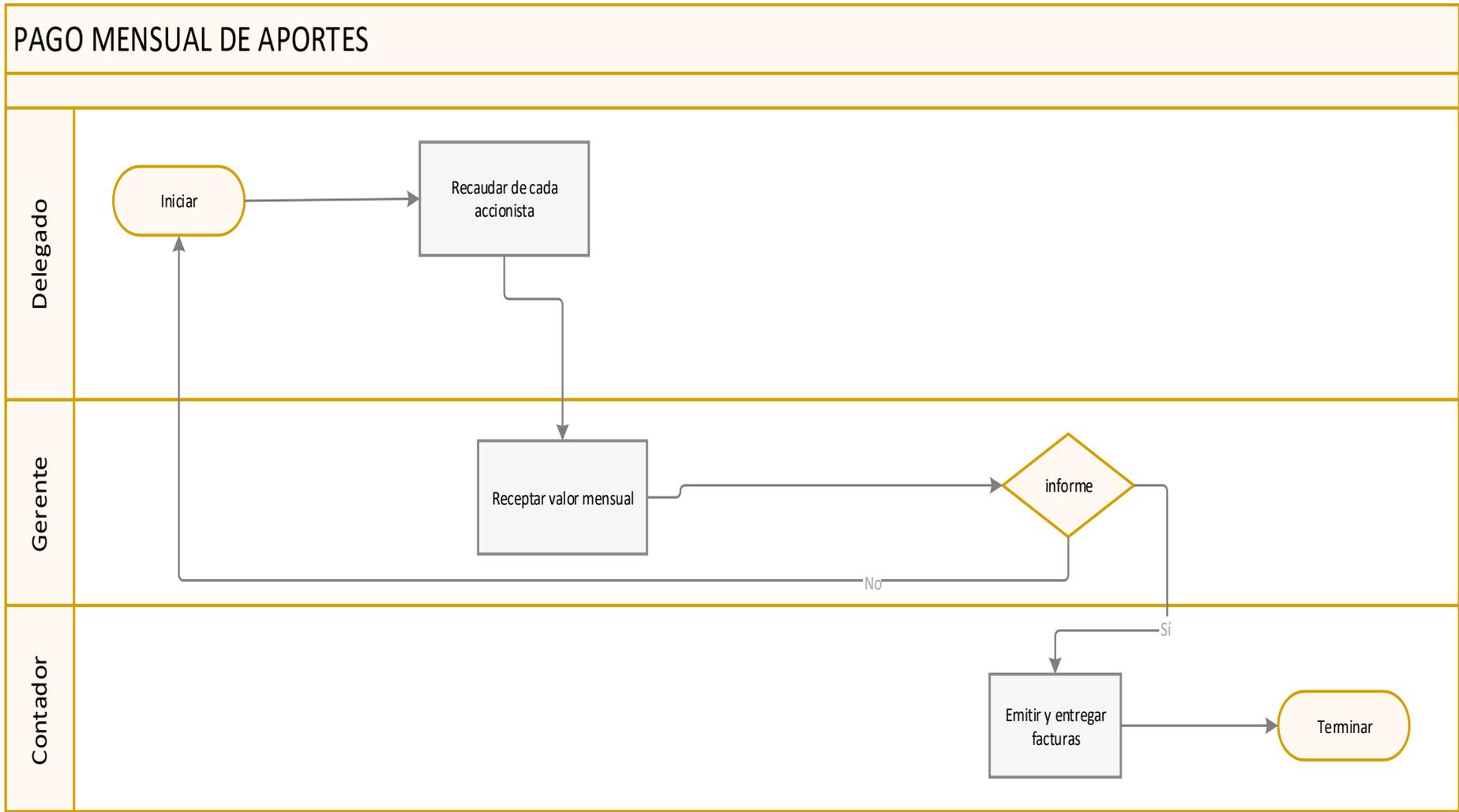


*Proceso de Pago Mensual de Aportes*

**Tabla 23.** *Proceso de Pago Mensual de Aportes*

|   |                    |   |               |
|---|--------------------|---|---------------|
|  |                    | <p><b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA "UPOTEI"</b><br/><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i></p>       |               |
| <b>MANUAL DE PROCESOS</b>   |                    |   |               |
| <b>PROCESO</b>  |                    | <b>PAGO MENSUAL DE APORTES</b>  |               |
| <b>No.</b>  | <b>Responsable</b> | <b>Procedimiento</b>  |               |
| 01  | Delegado           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar a cada accionista de su compañía el valor del aporte</li> </ul>                         |               |
| 02  | Gerente            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptar el valor de la mensualidad de todos los delegados</li> </ul>                            |               |
| 03  | Gerente            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar informe al contador para emisión de facturas</li> </ul>                                   |               |
| 04  | Contador           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de facturas a nombre de cada compañía que canceló el valor mensual de aporte.</li> </ul> |               |
| 05  | Contador           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de las facturas a cada delegado.</li> </ul>  |               |
| <b>AUTORIZADO POR:</b>  |                    |   | <b>FIRMA:</b> |

Figura 26. Proceso de Capacitación

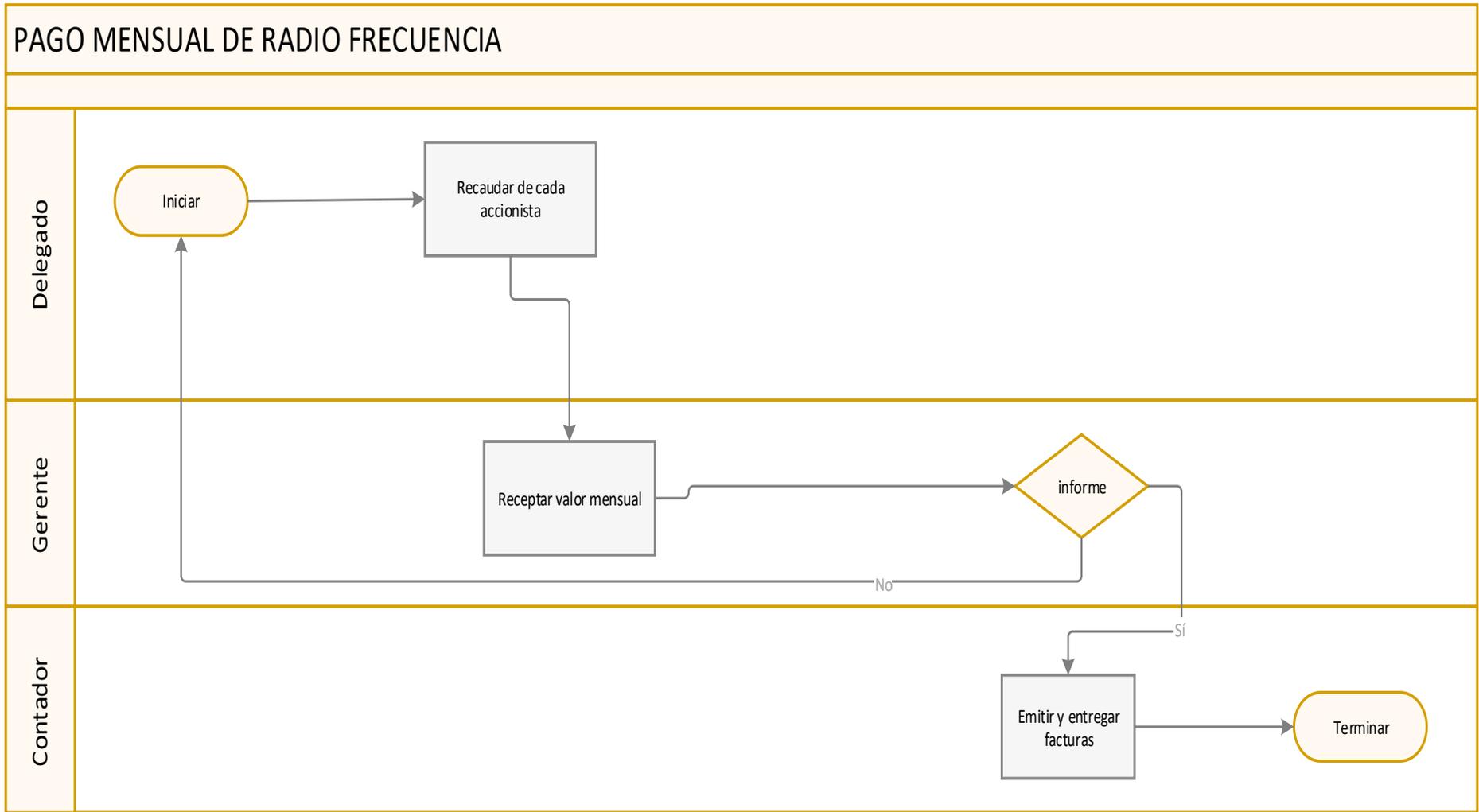


**Proceso de Pago Mensual de Radio Frecuencia**

**Tabla 24.** Proceso de Pago Mensual de Radio Frecuencia

|   |                    |  |               |
|---|--------------------|--|---------------|
|  |                    | <p align="center"><b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA "UPOTEI"</b><br/><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i></p>           |               |
| <b>MANUAL DE PROCESOS</b>   |                    |  |               |
| <b>PROCESO</b>  |                    | <b>PAGO MENSUAL DE RADIO FRECUENCIA</b>  |               |
| <b>No.</b>  | <b>Responsable</b> | <b>Procedimiento</b>   |               |
| 01  | Delegado           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar a cada accionista que tiene activo el servicio de radio frecuencia en su compañía.</li> </ul>              |               |
| 02  | Gerente            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptar el valor de la mensualidad por concepto de radio frecuencia</li> </ul>                                     |               |
| 03  | Gerente            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar informe al contador para emisión de facturas por concepto de pago de servicio de radio frecuencia</li> </ul> |               |
| 04  | Contador           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emisión de facturas a nombre de cada compañía que canceló el valor del servicio de radio frecuencia.</li> </ul>     |               |
| 05  | Contador           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de las facturas a cada delegado.</li> </ul>   |               |
| <b>AUTORIZADO POR:</b>  |                    |  | <b>FIRMA:</b> |

Figura 27. Proceso de Pago Mensual de Radio Frecuencia

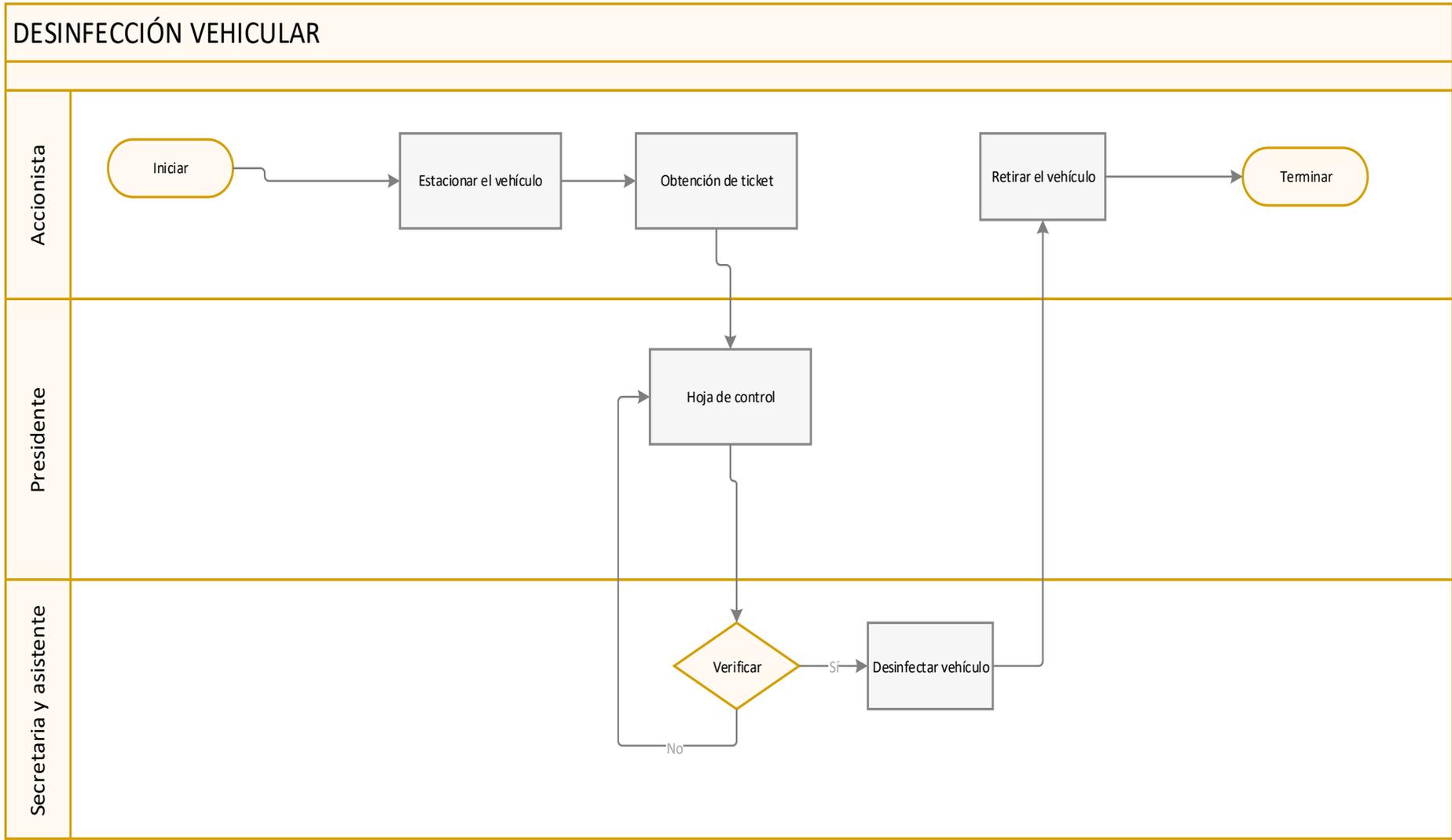


*Proceso de Desinfección Vehicular*

**Tabla 25.** *Proceso de Desinfección Vehicular*

|   |                    |   |               |
|---|--------------------|---|---------------|
|  |                    | <p><b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA "UPOTEI"</b><br/><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i></p>                 |               |
| <b>MANUAL DE PROCESOS</b>   |                    |   |               |
| <b>PROCESO</b>  |                    | <b>DESINFECCIÓN VEHICULAR</b>   |               |
| <b>No.</b>  | <b>Responsable</b> | <b>Procedimiento</b>  |               |
| 01  | Accionista         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercar y estacionar el vehículo en el parqueadero donde se realiza el proceso de desinfección.</li> </ul> |               |
| 02  | Accionista         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ir a la oficina para obtener el ticket con los datos</li> </ul>  |               |
| 03  | Presidente         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la toma de temperatura y completar la información en la hoja de control</li> </ul>                |               |
| 04  | Secretaria         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar la información y llenar el ticket para el accionista</li> </ul>                                  |               |
| 05  | Accionista         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retirar el ticket que se presenta al encargado de realizar la desinfección vehicular</li> </ul>            |               |
| 06  | Asistente          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinfectar la unidad vehicular completamente.</li> </ul>  |               |
| 07  | Accionista         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Retirar el vehículo del parqueadero.</li> </ul>  |               |
| <b>AUTORIZADO POR:</b>  |                    |   | <b>FIRMA:</b> |
|   |                    |   |               |

**Figura 28.** *Proceso de Desinfección Vehicular*

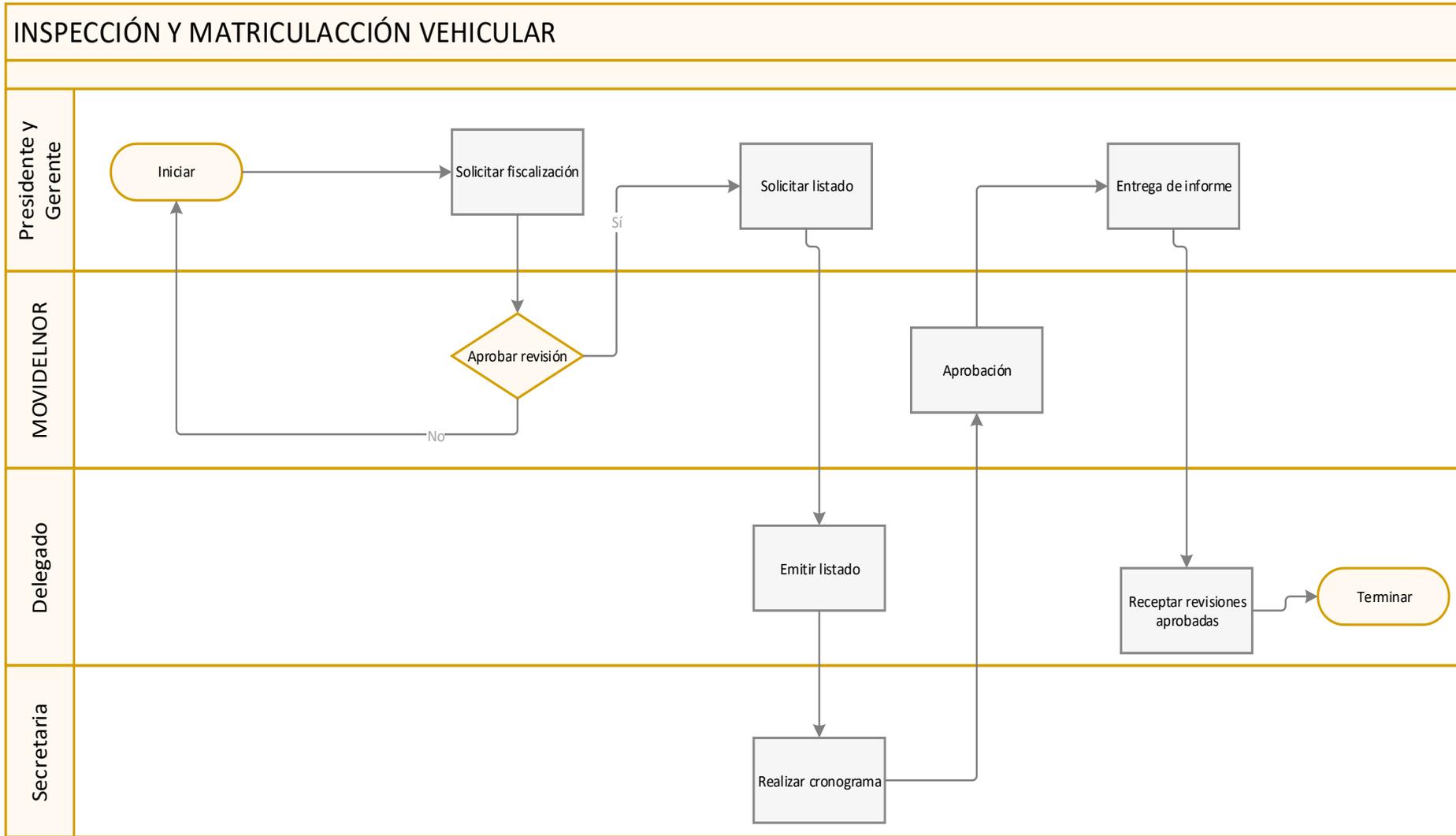


*Proceso de Inspección y Matriculación Vehicular*

**Tabla 26.** *Proceso de Inspección y Matriculación Vehicular*

|   |                    |   |               |
|---|--------------------|---|---------------|
|  |                    | <p><b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE<br/>IMBABURA “UPOTEI”</b><br/><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i></p>                       |               |
| <b>MANUAL DE PROCESOS</b>   |                    |   |               |
| <b>PROCESO</b>  |                    | <b>INSPECCIÓN Y MATRICULACIÓN VEHICULAR</b>   |               |
| <b>No.</b>  | <b>Responsable</b> | <b>Procedimiento</b>  |               |
| 01  | Presidente         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar solicitud de fiscalización de los vehículos de los socios de la entidad a MOVIDELNOR.</li> </ul>          |               |
| 02  | MOVIDELNOR         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar la petición para revisión vehicular.</li> </ul>  |               |
| 03  | Gerente            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notificar a los representantes de las cooperativas la apertura para revisión vehicular.</li> </ul>               |               |
| 04  | Gerente            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar el listado de las unidades que van a realizar la revisión.</li> </ul>                                  |               |
| 05  | Delegado           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar el listado de accionistas y sus documentos.</li> </ul>  |               |
| 06  | Secretaria         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar el cronograma de distribución y designación de fechas y horarios para la revisión vehicular.</li> </ul> |               |
| 07  | MOVIDELNOR         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprobar la revisión y emitir informe</li> </ul>  |               |
| 08  | Gerente            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receptar el informe técnico de revisión vehicular de todas las compañías.</li> </ul>                             |               |
| 09  | Gerente            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar el informe a cada delegado de las compañías filiales.</li> </ul>  |               |
| 10  | Delegado           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la documentación de revisiones vehiculares aprobadas.</li> </ul>   |               |
| <b>AUTORIZADO POR:</b>  |                    |   | <b>FIRMA:</b> |
|   |                    |   |               |

Figura 29. Proceso de Inspección Vehicular



### ❖ *Indicador de Gestión*

De acuerdo con el diagnóstico situacional se evidencia que la empresa no ha establecido indicadores de gestión para evaluar el éxito y cumplimiento tanto de objetivos estratégicos como de cada procedimiento.

Tomando en cuenta los procesos existentes en la UPOTEI, se detallan los siguientes indicadores de gestión a utilizarse durante el año 2022.

**Tabla 27.** *Indicador de gestión*

| <b>Proceso</b>                | <b>Indicador</b>  |
|-------------------------------|---|
| Planificación Estratégica     | Cantidad de objetivos estratégicos cumplidos para el año 2022.<br><br>$\frac{\text{Cantidad de objetivos estratégicos cumplidos}}{\text{Cantidad de objetivos estratégicos planificados}}$      |
| Comunicación Estratégica      | Número de objetivos comunicacionales alcanzados en el año 2022.<br><br>$\frac{\text{Número de objetivos comunicacionales cumplidos}}{\text{Número de objetivos comunicacionales planificados}}$ |
| Gestión de la Calidad         | Número de clientes satisfechos en el año 2022.<br><br>$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes esperados}}$   |
| Gestión Administrativa        | Número de problemas suscitados y resueltos durante el año 2022.<br><br>$\frac{\text{Número de problemas suscitados y resueltos}}{\text{Número de problemas generalmente presentados}}$          |
| Gestión Contable y Financiera | Número de retrasos en la emisión de información contable-financiera en el año 2022.<br><br>$\text{Tiempo de entrega de Estados financieros}$  |

*Tiempo estipulado por entes de control*

Gestión del Talento Humano

Número de capacitaciones ejecutadas en el año 2022.

$$\frac{\text{Número de capacitaciones ejecutadas}}{\text{Número de capacitaciones planificadas}}$$

Control Interno

Número de evaluaciones de control interno ejecutadas en el año 2022.

$$\frac{\text{Número de evaluaciones de control interno ejecutadas}}{\text{Número de evaluaciones de control interno planificadas}}$$

**4.3.4. Componente 2: Evaluación del Riesgo**

Consiste en la elaboración de un análisis y valoración de los riesgos que son más relevantes y que fueron identificados, considerando su probabilidad e impacto de acuerdo a las siguientes directrices:

**Probabilidad del riesgo**

La probabilidad del riesgo está determinada por la posibilidad de que un riesgo pueda ocurrir, esta probabilidad puede medirse en base a criterios que identifiquen su frecuencia.

**Tabla 28.** *Valoración de la probabilidad del riesgo*

| <b>VALORACIÓN DE LA PROBABILIDAD</b>  |              |                     |
|---|--------------|---------------------|
| <b>Criterio</b>   | <b>Valor</b> | <b>Probabilidad</b> |
| La probabilidad de ocurrencia es muy alta y a su vez es evidente            | 3            | Alto                |
| La probabilidad de ocurrencia está fundamentada y el que ocurra es posible. | 2            | Medio               |
| La amenaza no tiene suficiente probabilidad de ocurrencia.                  | 1            | Bajo                |

**Elaborado por:** La autora

## Impacto del riesgo

El impacto del riesgo es la dimensión de los efectos que pueda ocasionar la ocurrencia del riesgo dentro de la organización.

**Tabla 29.** Valoración del impacto del riesgo

| VALORACIÓN DE IMPACTO   |       |              |
|---|-------|--------------|
| Criterio  | Valor | Probabilidad |
| El daño o impacto es altamente perjudicial, produce enormes pérdidas y daños.             | 3     | Alto         |
| El daño o impacto puede ser controlado con intervención de terceras personas o entidades. | 2     | Medio        |
| El daño o impacto puede ser controlado de manera oportuna.                                | 1     | Bajo         |

**Elaborado por:** La autora

## Tabla de ponderación

La calificación cuantitativa de cada uno de los riesgos, una vez que se ha aplicado la evaluación a la probabilidad y al impacto.

La ponderación del riesgo será el producto de la probabilidad obtenida por el impacto del mismo riesgo:  $R = P \times I$ , y se valorizarán basados en los siguientes parámetros:

**Tabla 30.** Metodología de la ponderación

|         |   | Probabilidad |   |   |
|---------|---|--------------|---|---|
|         |   | 1            | 2 | 3 |
| Impacto | 1 | 1            | 2 | 3 |
|         | 2 | 2            | 4 | 6 |
|         | 3 | 3            | 6 | 9 |

**Elaborado por:** La autora

**Tabla 31.** *Valoración de la probabilidad del riesgo*

| <b>VALORACIÓN DEL RIESGO</b> |       |          |
|------------------------------|-------|----------|
| 6-9                          | Alto  | Rojo     |
| 3-5                          | Medio | Amarillo |
| 0-2                          | Bajo  | Verde    |

**Elaborado por:** La autora

### **Matriz de riesgos propuesta para la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura**

La matriz de riesgos es una herramienta fundamental y de alto soporte, pues favorece a la identificación de manera abierta de los riesgos a los que se encuentra expuesta la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura, para que así puedan ser tratados y puedan mitigarse. Además, contribuye a mejorar el control y seguridad de la Unión.

Tabla 32. Matriz de identificación y valoración de los riesgos

| MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS   |  |  |   |                   |              |         |             |                 |   |  |
|---|--|--|---|-------------------|--------------|---------|-------------|-----------------|---|--|
|  |  | <p align="center"><b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE IMBABURA “UPOTEI”</b><br/><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i></p> |   |                   |              |         |             |                 |   |  |
| Tipo de riesgo  | Objetivo                                 | Riesgos  | Descripción del Riesgo  | Factor del Riesgo | Probabilidad | Impacto | Ponderación | Nivel de riesgo | Control Existente   | Control de Mejora  |
| <b>OPERACIONALES</b>  | Planificar el talento humano eficazmente | Alto índice de rotación de personal  | Deficiente análisis al establecer el valor a pagar del salario. | Interno           | 2            | 2       | 4           | Medio           | Escasas reuniones del directorio para analizar estos temas. | La gerencia debe realizar una sesión de directorio para determinar salarios de pago según los puestos de trabajo que componen la organización. |
|   |  | Deficiencia en el proceso de inducción al nuevo personal   | Desconocimiento de los códigos usados en la Radio Frecuencia.   | Interno           | 2            | 3       | 6           | Alto            | No Existe   | El Consejo Administrativo debe organizar inducción y capacitación sobre el manejo de los códigos usados en la Central de Radio.                |

|  |   |  |          |         |   |   |   |       |                                   |  |
|--|---|--|----------|---------|---|---|---|-------|-----------------------------------|--|
|  | Poca coordinación al necesitar personal de reemplazo. | Puestos de trabajo sin cubrirse a tiempo.                                    | de sin a | Interno | 2 | 2 | 4 | Medio | No se tiene personal de reemplazo | Contar con un mínimo de 2 personas que puedan realizar los reemplazos en el caso de inasistencia involuntaria de los operadores fijos.                         |
| Clasificar los puestos de trabajo  | Inexistencia del manual de funciones.                 | Directiva muestra bajo interés para proponer y crear un manual de funciones. |          | Interno | 3 | 3 | 9 | Alto  | No existe                         | Elaborar un Manual de Funciones para que el personal administrativo y operativo tenga claro su papel a desempeñar dentro de la Unión.                          |
| Usar capacitaciones para contribuir al aumento de la productividad en el desarrollo de | Limitaciones en el presupuesto para capacitaciones.   | Presupuesto asignado a otras áreas.  |          | Interno | 2 | 2 | 4 | Medio | Pocas capacitaciones impartidas.  | Elaborar un presupuesto donde consten al menos dos capacitaciones destinadas al personal operativo tanto de la Central de Radio como del Área de Desinfección. |

|             |  |                                    |   |         |   |   |   |       |   |  |
|-------------|--|------------------------------------|---|---------|---|---|---|-------|---|--|
|             | conocimientos.                             | Deficiencia en las capacitaciones  | Deficiente manejo del proceso de planificación y contratación de servicios de capacitaciones. | Interno | 1 | 1 | 1 | Bajo  | No existe planificación de capacitaciones               | El Consejo Administrativo debe organizar un proceso de planificación para brindar capacitaciones al personal operativo, incluyendo de atención al usuario.   |
| FINANCIEROS | Planificar el correcto uso de los recursos | Mal uso de los recursos económicos | Uso excesivo del recurso económico en el Gasto de Movilización.                               | Interno | 2 | 2 | 4 | Medio | Escaso control de los rubros del Gasto de Movilización. | Presentar un presupuesto que sea aprobado por la Asamblea General así poder delimitar el monto máximo deducible en el Gasto de Combustible específicamente, con el que se justifica la movilización del personal administrativo. |

|  |                                 |  |         |   |   |   |      |   |   |
|--|---------------------------------|--|---------|---|---|---|------|---|---|
|  |                                 | Exceso de facturas, notas de venta y recibos que justifican Gastos de Alimentación y Viáticos. | Interno | 3 | 3 | 9 | Alto | No existe   | Presentar un presupuesto que sea aprobado por la Asamblea General con el objetivo de establecer un monto máximo deducible para este tipo de gasto contable, además incluir los justificativos que serán válidos para hacer uso de este gasto. |
| Asesorar de manera correcta sobre el ámbito contable-tributario. | Exceso de gastos no deducibles. | Gastos respaldados con documentos no autorizados por el ente regulador.                        | Interno | 2 | 3 | 6 | Alto | Deficiente control al momento de presentar documentos justificativos. | El Contador indicará de forma detallada qué documentos serán válidos para reposición de valores por gastos efectuados, todos deben ser sustentados con documentos tributarios autorizados por el ente regulador.                              |

|                 |  |   |  |         |   |   |   |              |  |   |
|-----------------|--|---|--|---------|---|---|---|--------------|--|---|
| <b>CONTROL</b>  | Asegurar la infraestructura y los equipos de la Unión. | Infraestructura y equipos no asegurados                           | Inexistencia de seguros para equipo existente en la Unión, tanto del área operativa como del área de desinfección.   | Interno | 3 | 2 | 6 | <b>Alto</b>  | No existe ninguna póliza de seguros para los equipos.  | Incluir dentro del presupuesto un fondo para la contratación de una póliza de seguro para los equipos de la Central de Radio y del Área de Desinfección.  |
| <b>CONTABLE</b> | Adquirir un sistema contable propio de la Unión.       | Inexistencia de un sistema contable que sea propio de la entidad. | No cuentan con un sistema contable propio para el registro y resguardo de toda la información financiera y contable. | Interno | 2 | 2 | 4 | <b>Medio</b> | Se cuenta con el registro contable de la información en el sistema personal de la contadora. | Establecer dentro del próximo presupuesto un rubro destinado para la adquisición de un sistema contable propio de la UPOTEI, mismo que servirá para el resguardo y registro de todos los movimientos contables y financieros. |

**Elaborado por:** La autora

#### **4.3.5. Componente 3: Actividades de Control**

Basados en la información recopilada una vez ejecutada la evaluación del riesgo, se aplicarán actividades de control para niveles jerárquicos por medio de procedimientos, con el objetivo de conocer, prevenir y corregir desviaciones para poder mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura.

##### **Consejo Administrativo**

- El Consejo Administrativo será el encargado de realizar una sesión para determinar los salarios según los puestos de trabajo a ocupar en el nivel operativo de la Unión.
- Así también, debe organizar charlas de inducción y capacitación al personal operador de la Central de Radio sobre el manejo de los códigos de frecuencia para que estén familiarizados con los mismos y exista comunicación interna con los accionistas que se reportan para las diferentes carreras.

##### **Presidente**

- El Presidente, con aprobación del Consejo Administrativo deberá contar con un mínimo de dos personas autorizadas para que en caso de que alguna operadora de la Central de Radio faltare de manera involuntaria, se tenga personal para cubrir dicho puesto durante el tiempo que dure la ausencia del titular del puesto. Con eso se evitará retraso en cubrir la demanda de usuarios del Servicio de Taxi Ejecutivo y encomiendas.
- El Presidente como representante del Consejo Administrativo presentará a la Asamblea General un Manual de Funciones para que tanto el personal administrativo como el

operativo y financiero tengan definidas sus funciones, responsabilidades e incluso los requisitos necesarios para el cargo a desempeñar.

- El Presidente, conjuntamente con el Gerente y el contador elaborarán el presupuesto que será presentado ante la Asamblea General para su aprobación, en el cual se registre el gasto destinado para al menos dos capacitaciones dirigidas al personal operativo de la UPOTEI, incluyendo una que trate el tema de atención al usuario.
- Así mismo, en el presupuesto se deberá incluir un monto máximo que limite el uso del Gasto de Movilización del personal administrativo, así como el Gasto de Alimentación y Viáticos. Todos estos gastos deberán ser debidamente justificados y aprobados por la Asamblea General para su reposición.

### **Contador**

- Deberá exponer de manera clara la forma que deben tener los documentos tributarios detallados en el Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios, pues será indispensable para justificar los gastos incurridos por el personal administrativo, y no se deberán aceptar aquellos que no estén autorizados por el ente regulador, excepto si determinado gasto lo aprobara la Asamblea General.
- Incluirá dentro del próximo presupuesto un rubro que por única vez será usado para la adquisición de un sistema contable que sea propio de la UPOTEI para que se tenga el respaldo y registro de toda la información contable.

#### **4.3.6. Componente 4: Información y Comunicación**

Para este cuarto componente del Modelo COSO III, se deberán establecer parámetros de control, aseguramiento y confiabilidad en el acceso a la información de la organización por parte del personal de esta.

La comunicación interna es una herramienta fundamental dentro de cualquier empresa, pues se lleva a cabo mediante el manejo adecuado de la información y es usada para transmitir las estrategias, los objetivos, metas, etc.; manteniendo un conocimiento claro de lo que sucede dentro de la organización; es decir, nos ayuda a alinear a toda la empresa.

Los procesos que implican esta comunicación interna están fundamentados en la información administrativa, contable y financiera con el objetivo de darla a conocer a los niveles superiores y así estos puedan tomar decisiones para una mejora continua y un desarrollo eficiente y eficaz de la entidad.

Además, la comunicación interna permite mantener informado al personal de los acontecimientos que ocurren en la empresa, con eso evitamos murmuraciones, incertidumbres, confusiones e incertidumbres con información errónea; asimismo servirá para dialogar y escuchar las ideas propuestas por parte del recurso humano y esto contribuya a la toma de decisiones acertadas.

Mediante la implementación de un programa de comunicación se puede dar a conocer las actividades que la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI realiza, y que está en completa obligación de darlas a conocer a todos quienes la conforman, sea personal de

trabajo, administrativo, dirigentes de las Compañías filiales o incluso a cualquier accionista que forme parte de ellas.

Para cumplir con estos objetivos también es indispensable también establecer mecanismos de información externa tales como recepción de quejas y denuncias, peticiones, buzón de sugerencias, encuestas de satisfacción, entre otras.

Se deberá contar con una pizarra de publicaciones donde se pueda mantener a la vista los comunicados importantes para que el personal esté completamente informado de eventos, comunicados o notificaciones a cumplirse.

Efectuar al menos 1 reunión semestral con los delegados de las compañías filiales para recordar la normativa vigente en cuanto a los estatutos de la UPOTEI.

Mantener reuniones trimestrales con el personal administrativo, financiero y operativo de la UPOTEI, para verificar el correcto cumplimiento de los procesos y de las debidas funciones.

#### **4.3.7. Componente 5: Supervisión**

El objetivo de este componente es valorar todo lo realizado por los componentes anteriores y todo lo efectuado por la organización, todo con el propósito de detectar desviaciones, fomentar tendencias y establecer recomendaciones para dirigir las acciones de mejora en la entidad.

Las medidas de control y supervisión dentro de la UPOTEI son fundamentales, ya que son todas las acciones para toda la organización en aspectos administrativos, contables y financieros, y servirán para evaluar la eficacia y eficiencia mediante ciertos indicadores.

Tabla 33. Indicadores Financieros y de Gestión

|  | <b>UNIÓN PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS<br/>DE IMBABURA “UPOTEI”</b><br><i>Jorge Viteri y Bartolomé de las Casas (esq.)</i> |  | Pág. 001 |
|---|---|--|----------|
| <b>INDICADORES FINANCIEROS Y DE GESTIÓN</b>                                       |   |  |          |
| <b>SOLVENCIA</b>  |   |  |          |
| <i>Indicador</i>  | <i>Fórmula</i>  | <i>Resultado</i>   |          |
| Endeudamiento del Activo  | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$   | Define el nivel de autonomía financiera.<br><br>* <b>Índice Elevado:</b> La organización depende de sus acreedores y dispone de una capacidad limitada de endeudamiento.<br>* <b>Índice Bajo:</b> Indica un elevado grado de independencia que la empresa tiene frente a sus acreedores. |          |
| Endeudamiento Patrimonial   | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$   | Mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la entidad.  |          |
| Endeudamiento del Activo Fijo   | $\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Fijo Neto Tangible}}$  | Si el cálculo de este indicador tiene un cociente igual 0 mayor a 1, lo que indica que la totalidad del activo fijo se pudo haber financiado con el patrimonio de la empresa, sin la necesidad de hacer préstamos a terceros.  |          |
| Apalancamiento  | $\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}}$   | Analiza la cantidad de capital que ingresa en forma de préstamo (deuda).<br>Evalúa la capacidad que tiene la empresa para poder cubrir con sus obligaciones financieras.   |          |

|                           |   |   |
|---------------------------|---|---|
| Apalancamiento Financiero | $\frac{\text{Utilidad antes de Impuestos}}{\text{Patrimonio}}$ <hr/> $\frac{\text{Utilidad de intereses e impuestos}}{\text{Activo total}}$ | <p>* &gt; a 1: muestra que es rentable recurrir a la financiación de terceros.<br/> * &lt; a 1: si el ratio de apalancamiento financiero resulta menor a 1, muestra que el coste de financiamiento ajeno produce que la rentabilidad sea inferior a si solo se invierte capital propio.</p> |
| <b>LIQUIDEZ</b>           |   |   |
| Razón Corriente           | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$   | <p>La razón corriente indica la capacidad que tiene la entidad para cubrir sus obligaciones financieras, como deudas o pasivos a corto plazo.<br/> * <b>Cuanto más elevado sea el coeficiente</b>, la organización tendrá mayores posibilidades de realizar pagos a corto plazo.</p>        |
| Capital Neto de Trabajo   | $(\text{Activo Corriente}) - (\text{Pasivo Corriente})$   | <p>Señala la cantidad de recursos con los que cuenta la entidad para poder continuar trabajando si ya se pagaran todos los pasivos a corto plazo.</p>   |
| Prueba Ácida              | $\frac{(\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios})}{\text{Pasivo Corriente}}$  | <p>Sirve para comprobar la capacidad de una organización para pagar sus obligaciones corrientes, pero sin considerar las ventas de sus existencias.</p>   |
| <b>RENTABILIDAD</b>       |   |   |
| Margen Bruto              | $\frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de Ventas})}{\text{Ventas}}$  | <p>Saber la rentabilidad que tienen las ventas frente al costo de ventas y la capacidad de la empresa para poder cubrir los gastos operativos y producir utilidades antes de las deducciones e impuestos.</p>   |
| Margen Operacional        | $\text{Utilidad Operacional}$   |   |

|                             |  |   |
|-----------------------------|--|---|
|                             | Ventas   | Muestra si el negocio es o no rentable y lucrativo.   |
| Rentabilidad neta de ventas | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$   | Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la organización por cada unidad de venta.   |
| <b>ESTRATÉGICOS</b>         |  |   |
| Capacitaciones              | $\frac{\text{No. de H de capacitaciones efectuadas}}{\text{No. de H de capacitaciones planificadas}} \times 100$ | Muestra el tiempo en que las cuentas por cobrar que tiene la empresa se tardan en convertirse en efectivo.  |
| Mantenimiento               | $\frac{\text{No. de mantenimientos efectuados}}{\text{Mantenimientos planificados al año}} \times 100$           | Indicador que muestra la cantidad de esfuerzo que se necesita para mantener el equipo operando, así como la eficacia y eficiencia con la que los trabajadores se desenvuelven en sus respectivas funciones. |
| <b>EFICIENCIA</b>           |  |   |
| Rotación de Inventarios     | $\frac{\text{Costo de mercadería vendida}}{\text{Inventario promedio}}$  | Se mide el control del número de veces que se hayan rotado o renovado las existencias durante un período normalmente de un año.   |
| Rotación de Proveedores     | $\frac{\text{Compras del período}}{\text{Promedio de proveedores}}$  | Señala el tiempo promedio o en días en el que se necesita realizar los pagos de las obligaciones adquiridas por la empresa con sus proveedores.   |
| Rotación de cartera         | $\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{Promedio de cuentas por cobrar}}$  | Muestra el tiempo en que las cuentas por cobrar que tiene la empresa se tardan en convertirse en efectivo.  |
| <b>DESMEPEÑO</b>            |  |   |
| Crecimiento en Ventas       | $\frac{\text{Ventas al año corriente}}{\text{Ventas año anterior}} \times 100$                                   | Para que haya crecimiento de la entidad es indispensable que las metas competitivas y financieras estén equilibradas.   |

|                                       |  |   |
|---------------------------------------|--|---|
| Índice de participación en el mercado | $\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Total de ventas en el sector}} \times 100$ | Es un índice de competitividad usado para saber el desempeño de la empresa con respecto a la competencia. |
|---------------------------------------|--|---|

**Fuente:** (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros)

• **Matriz de registro de documentación contable**

Se ha desarrollado una MATRIZ que favorecerá al Control Interno de la UPOTEI en la que podrán registrar la información de los documentos de respaldo aplicable a los ingresos y gastos que se generen diariamente, con lo que pueden obtener información necesaria y a tiempo incluso para que se puedan realizar las declaraciones tributarias necesarias como por ejemplo la Declaración mensual o semestral de IVA y así la organización pueda cumplir con sus obligaciones.

Los parámetros de la MATRIZ son los siguientes:

**Figura 30.** MATRIZ de registro de documentación contable

|   | A   | B             | C               | D                 | E              |
|---|---|---------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 1 | <b>EMPRESA UNION PROVINCIAL DE TAXIS EJECUTIVOS DE IMBABURA</b> |               |                 |                   |                |
| 2 | No.   | FECHA EMISIÓN | FECHA CADUCIDAD | No. COMPROBANTE   | TIPO DE CUENTA |
| 3 | 1   | 01/01/2022    | 01/01/2023      | 001-001-000000001 |                |
| 4 | 1   | 2             | 3               | 4                 | Activo         |
| 5 |   |               |                 |                   | Pasivo         |
| 6 |   |               |                 |                   | Patrimonio     |
| 7 |   |               |                 |                   | Ingresos       |
|   |   |               |                 |                   | Gastos         |

1. Registro numérico para mantener la secuencia ordenada de los registros que se ingresen en la Matriz, con lo que se podrá conocer cuanta documentación se debe tener en físico.

2. La fecha con la que se ha emitido el documento a registrar.
3. La fecha de caducidad del documento, este casillero es aplicable a los comprobantes que son tributariamente válidos como facturas o notas de venta autorizados por el ente regulador que en este caso es el Servicio de Rentas Internas.
4. El número de comprobante que se está registrando, de ser Factura o Nota de Venta autorizada por el SRI incluye el número de establecimiento, número de punto de emisión y número de secuencia del documento.
5. La cuenta mayor a la que se asignará el gasto que se registra.

**Figura 31.** MATRIZ de registro de documentación contable

| D                                | E              | F                         | G   |
|----------------------------------|----------------|---------------------------|---|
| <b>(S EJECUTIVOS DE IMBABURA</b> |                |                           |   |
| No. COMPROBANTE                  | TIPO DE CUENTA | DENOMINACIÓN DE LA CUENTA | TIPO DE GASTO   |
| 001-001-000000001                | Gastos         | Gasto Combustible         | <input type="text"/><br>Gasto Deducible<br>Gasto No Deducible |
|                                  |                | 6                         | 7   |

6. Según el concepto del documento se registra la cuenta a la que pertenece el gasto incurrido.
7. Se identifica si es un gasto contable y tributariamente deducible o no.

**Figura 32.** MATRIZ de registro de documentación contable

|   | F   | G                         | H               | I  | J                | K          |  |
|---|-----|---------------------------|-----------------|--|------------------|------------|--|
| 1 |     |                           |                 |  |                  |            |  |
| 2 | ITA | DENOMINACIÓN DE LA CUENTA | TIPO DE GASTO   | TIPO DOCUMENTO   | SUBTOTAL CON IVA | SUBTOTAL 0 | FORMA DE PAGO  |
| 3 |     | Gasto Combustible         | Gasto Deducible | <input type="text"/><br>Factura<br>Nota de Venta<br>Liquidación de Compras<br>Recibo |                  |            | <input type="text"/><br>Efectivo<br>Caja<br>Bancos<br>Cuenta por pagar |
| 4 |     |                           |                 | 8  | 9                | 10         | 11   |
| 5 |     |                           |                 |  |                  |            |  |
| 6 |     |                           |                 |  |                  |            |  |
| 7 |     |                           |                 |  |                  |            |  |
| 8 |     |                           |                 |  |                  |            |  |

8. Se asigna el tipo de documento al que pertenece el gasto que está siendo registrado.
9. Si el documento grava IVA 12% se registra en este casillero, caso contrario se asigna 0.
10. Si el documento grava IVA 0% o equivale a una Nota de Venta o recibo se registra el valor en este casillero, caso contrario se coloca 0.
11. El método de pago con el que se ha efectuado la adquisición del bien o servicio sujeto del documento que está siendo registrado.

**Figura 33.** MATRIZ de registro de documentación contable

|   | K             | L          | M           | N         | O          | P       | Q        | R    | S        | T        | U     | V                  |
|---|---------------|------------|-------------|-----------|------------|---------|----------|------|----------|----------|-------|--------------------|
| 1 |               |            |             |           |            |         |          |      |          |          |       |                    |
| 2 | FORMA DE PAGO | Serie Ret. | Autor. Ret. | Sec. Ret. | Fecha Ret. | Base IR | Impuesto | % IR | Valor IR | Base IVA | % IVA | Valor IVA Retenido |
| 3 | Caja          |            |             |           |            |         |          |      |          |          |       |                    |
| 4 |               |            |             |           |            |         |          |      |          |          |       |                    |
| 5 |               | 12         |             |           |            |         |          |      |          |          |       |                    |
| 6 |               |            |             |           |            |         |          |      |          |          |       |                    |
| 7 |               |            |             |           |            |         |          |      |          |          |       |                    |

12. Se usará en el caso de que la entidad sea asignada como Agente de Retención para el debido registro de los comprobantes de retención que sean aplicados a los gastos deducibles y tributariamente válidos.

Con este proceso de registro, se espera que la entidad obtenga información necesaria y válida, con datos que incluso se usen para la declaración de IVA según el formulario 104.

## **CAPÍTULO V: Validación**

### **5.1. Introducción**

Al aplicar el trabajo de investigación en la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura se pudo determinar ciertos desatinos en la gestión administrativa, financiera, contable, y de riesgos; por lo que fue pertinente el desarrollo de un Sistema de Control Interno que fortalezca su gestión en el tiempo.

Fundamentalmente el Sistema de Control Interno es un conjunto de herramientas que le permitirá a la UPOTEI contar con ciertos requerimientos frente a sus entes reguladores y ante la Asamblea General como su máxima autoridad guiando tanto a sus directivos como a su equipo de trabajo en la Gestión administrativa, financiera y contable de la misma.

### **5.2. Descripción del Estudio**

#### **5.2.1. Objetivo General**

Validar el Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO IIII para la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura.

#### **5.2.2. Objetivos Específicos**

Establecer la metodología de verificación, factores, método de calificación y rango de interpretación del manual de procedimientos.

Definir los resultados del trabajo de investigación, calificación, interpretación, conclusiones y recomendaciones.

### 5.2.3. Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo que interviene en la validación del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III, fue el siguiente:

- Directora de trabajo de grado
- Docentes oponentes
- Representante legal de la UPOTEI
- Autora del trabajo de investigación

### 5.3. Metodología de la verificación

Se usó el método descriptivo para la verificación del presente trabajo de investigación, mismo que permitió obtener la información necesaria durante todo el proceso investigativo, siendo la Matriz de Verificación.

Tabla 34  
Matriz de Verificación

| PROPUESTA      | INDICADORES                           | ¿SE VERIFICO? |    |
|----------------|---------------------------------------|---------------|----|
|                |                                       | SI            | NO |
| ADMINISTRATIVA | Filosofía de la empresa               | X             |    |
|                | Denominación de la empresa y logotipo | X             |    |
|                | Misión                                | X             |    |
|                | Visión                                | X             |    |
|                | Valores Corporativos                  | X             |    |
|                | Objetivos Estratégicos                | X             |    |
|                | Políticas                             | X             |    |
|                | Gestión de procesos                   | X             |    |
|                | Mapa de procesos                      | X             |    |

---

|                          |   |
|--------------------------|---|
| Manual de Procedimientos | X |
| Diagrama de flujo        | X |
| Organigrama estructural  | X |
| Manual de Funciones      | X |
| Gestión de riesgos       | X |

---

### **5.3.1. Factores de validación**

Los factores de validación tomados en cuenta por los docentes que intervinieron en el trabajo de investigación fue conforme el siguiente detalle:

Tabla 35  
Factores de validación

| CAPÍTULO                              | FACTOR PARA VALIDAR |
|---------------------------------------|---------------------|
| Diagnóstico                           | X                   |
| Fundamentación Teórica                | X                   |
| Procedimientos Metodológicos          | X                   |
| Propuesta Administrativa y Financiera | X                   |

### 5.3.2. Método de Calificación

La calificación será de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Puntaje 3: Muy aplicable
- Puntaje 2: Aplicable
- Puntaje 1: Poco aplicable

### 5.3.3. Rango de Interpretación

Para determinar la aplicación de un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III para la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI:

- Del 70% al 100%: Muy aplicable
- Del 40% al 69%: Aplicable
- Del 0% al 39%: Poco aplicable

Los rangos indicados son el resultado del 100% de la verificación de indicadores aplicando la siguiente fórmula.

$$\text{Validación} = \frac{\text{Calificación obtenida}}{\text{Total indicadores}} *$$

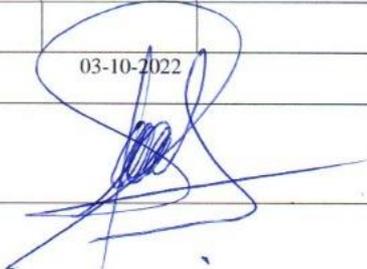
## 5.4. Resultados e interpretación

Las matrices de validación para conocer los resultados fueron las siguientes:

Tabla 36. Calificación involucrados

| Nº    | VARIABLE                   | INDICADORES  | Ing. Cristina Villegas   |           |                |
|-------|----------------------------|--|--|-----------|----------------|
|       |                            |  | MUY APLICABLE  | APLICABLE | POCO APLICABLE |
| 1     | AMBIENTE DE CONTROL        | ¿Considera usted que la propuesta de filosofía empresarial (misión, visión, valores y políticas) es? |  | X         |                |
| 2     |                            | ¿Considera usted que el reglamento interno es?   |  | X         |                |
| 3     |                            | ¿Considera usted que la estructura organizacional es?  |  | X         |                |
| 4     |                            | ¿Considera usted que el manual de funciones es?  |  | X         |                |
| 6     | EVALUACIÓN DEL RIESGO      | ¿Considera usted que la matriz de riesgo es?   | X  |           |                |
| 7     | ACTIVIDAD DE CONTROL       | ¿Considera usted que el manual de procesos es?   | X  |           |                |
| 6     | INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | ¿Considera usted que los canales de comunicación de la entidad son?                                  | X  |           |                |
|       | SUPERVISIÓN                | ¿Considera usted que la matriz de registro de información es?  | X  |           |                |
|       |                            | ¿Considera usted que los indicadores financieros y de gestión son?                                   | X  |           |                |
| TOTAL |                            |  |  |           |                |
| Fecha |                            |  | 03-10-2022   |           |                |
| Firma |                            |  |  |           |                |

| N°           | VARIABLE                   | INDICADORES  | Msc. Julio Andrade   |           |                |
|--------------|----------------------------|--|--|-----------|----------------|
|              |                            |  | MUY APLICABLE  | APLICABLE | POCO APLICABLE |
| 1            | AMBIENTE DE CONTROL        | ¿Considera usted que la propuesta de filosofía empresarial (misión, visión, valores y políticas) es? | /  |           |                |
| 2            |                            | ¿Considera usted que el reglamento interno es?   | /  |           |                |
| 3            |                            | ¿Considera usted que la estructura organizacional es?  | /  |           |                |
| 4            |                            | ¿Considera usted que el manual de funciones es?  | /  |           |                |
| 6            | EVALUACIÓN DEL RIESGO      | ¿Considera usted que la matriz de riesgo es?   | /  |           |                |
| 7            | ACTIVIDAD DE CONTROL       | ¿Considera usted que el manual de procesos es?   | /  |           |                |
| 6            | INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | ¿Considera usted que los canales de comunicación de la entidad son?                                  | /  |           |                |
|              | SUPERVISIÓN                | ¿Considera usted que la matriz de registro de información es?  | /  |           |                |
|              |                            | ¿Considera usted que los indicadores financieros y de gestión son?                                   | /  |           |                |
| <b>TOTAL</b> |                            |  |  |           |                |
| <b>Fecha</b> |                            |  | 03-10-2022   |           |                |
| <b>Firma</b> |                            |  |  |           |                |

| N°    | VARIABLE                   | INDICADORES  | Msc. Vinicio Saráuz |  |                |
|-------|----------------------------|--|---------------------|--|----------------|
|       |                            |  | MUY APLICABLE       | APLICABLE  | POCO APLICABLE |
| 1     | AMBIENTE DE CONTROL        | ¿Considera usted que la propuesta de filosofía empresarial (misión, visión, valores y políticas) es? | ✓                   |  |                |
| 2     |                            | ¿Considera usted que el reglamento interno es?   | ✓                   |  |                |
| 3     |                            | ¿Considera usted que la estructura organizacional es?  | ✓                   |  |                |
| 4     |                            | ¿Considera usted que el manual de funciones es?  | ✓                   |  |                |
| 6     | EVALUACIÓN DEL RIESGO      | ¿Considera usted que la matriz de riesgo es?   | ✓                   |  |                |
| 7     | ACTIVIDAD DE CONTROL       | ¿Considera usted que el manual de procesos es?   | ✓                   |  |                |
| 6     | INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | ¿Considera usted que los canales de comunicación de la entidad son?                                  | ✓                   |  |                |
|       | SUPERVISIÓN                | ¿Considera usted que la matriz de registro de información es?  | ✓                   |  |                |
|       |                            | ¿Considera usted que los indicadores financieros y de gestión son?                                   | ✓                   |  |                |
| TOTAL |                            |  |                     |  |                |
| Fecha |                            |  |                     | 03-10-2022   |                |
| Firma |                            |  |                     |  |                |

| N°           | VARIABLE                   | INDICADORES  | Sr. Luis Cifuentes  |           |                |
|--------------|----------------------------|--|---|-----------|----------------|
|              |                            |  | MUY APLICABLE   | APLICABLE | POCO APLICABLE |
| 1            | AMBIENTE DE CONTROL        | ¿Considera usted que la propuesta de filosofía empresarial (misión, visión, valores y políticas) es? | X   |           |                |
| 2            |                            | ¿Considera usted que el reglamento interno es?   | X   |           |                |
| 3            |                            | ¿Considera usted que la estructura organizacional es?  | X   |           |                |
| 4            |                            | ¿Considera usted que el manual de funciones es?  | X   |           |                |
| 6            | EVALUACIÓN DEL RIESGO      | ¿Considera usted que la matriz de riesgo es?   | X   |           |                |
| 7            | ACTIVIDAD DE CONTROL       | ¿Considera usted que el manual de procesos es?   | X   |           |                |
| 6            | INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN | ¿Considera usted que los canales de comunicación de la entidad son?                                  | X   |           |                |
|              | SUPERVISIÓN                | ¿Considera usted que la matriz de registro de información es?  | X   |           |                |
|              |                            | ¿Considera usted que los indicadores financieros y de gestión son?                                   | X   |           |                |
| <b>TOTAL</b> |                            |  |   |           |                |
| <b>Fecha</b> |                            |  | 03-10-2022  |           |                |
| <b>Firma</b> |                            |  | <br><small>Trasmitido digitalmente por:</small><br><b>LUIS HONORIO</b> |           |                |

### 5.4.1. Calificación e Interpretación

Las calificaciones obtenidas fueron:

**Tabla 37.** *Resultados de la matriz de validación*

| DESCRIPCIÓN    | CALIFICACIÓN | PORCENTAJE  |
|----------------|--------------|-------------|
| MUY APLICABLE  | 32           | 88.9%       |
| APLICABLE      | 4            | 11.1%       |
| POCO APLICABLE | 0            | 0%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>36</b>    | <b>100%</b> |

Una vez obtenidos los resultados de validación de la propuesta por parte de la directora del trabajo de grado, docentes opositores y representante legal de la organización, se determina que la elaboración de un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III para la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI es muy aplicable en un 88.9% y aplicable en un 11.1%.

## CONCLUSIONES

- El diagnóstico de este trabajo de investigación ha permitido conocer la situación administrativa y financiera en la que se encontraba la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura, su desarrollo fue importante para establecer la necesidad de desarrollar un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III en base a los resultados obtenidos.
- Basados en la fundamentación teórica y referencias bibliográficas se concluye que un sistema de control interno es fundamental en las empresas, pues es una herramienta compuesta de varias actividades, acciones, normas y procedimientos con el objetivo de cumplir las metas empresariales, disminuir los errores, optimizar los recursos y mitigar riesgos para el correcto desempeño de la gestión administrativa, contable y financiera.
- La aplicación de técnicas e instrumentos de investigación contribuyeron a la obtención de información primaria y secundaria para la elaboración de la matriz FODA y así obtener los diferentes cruces estratégicos que con la implementación del Sistema de Control Interno se dará mejora a las diferentes áreas de la Organización con el fin de que sea más competitiva a nivel empresarial.
- El diseño de la propuesta fue elaborado en base a las debilidades encontradas en el diagnóstico de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI enfocado en el Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III y sus cinco componentes, planteando procedimientos, herramientas y formatos que sean de apoyo eficaz y eficiente de la organización.
- Con la validación del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III para la UPOTEI, se determinó que es aplicable, pues contribuye al fortalecimiento de su correcto funcionamiento.

## RECOMENDACIONES

- Es fundamental que tanto el personal administrativo como el operativo que forma parte de la UPOTEI tenga pleno conocimiento de la normativa interna y legal, para que los conocimientos que se adquirieron se apliquen dentro de los procesos administrativos, contables y financieros, generando bases que sirvan para el desarrollo de una gestión responsable.
- Es importante aplicar las técnicas, métodos e instrumentos que se darán uso en los procesos de investigación a través de las necesidades del investigador, obteniendo resultados objetivos.
- Es apropiado que quienes conforman el Consejo Administrativo realice al menos un diagnóstico semestral, para poder identificar las debilidades nuevas o al menos las principales por las que está atravesando la organización. De esa forma podrán tener un panorama más real de la situación actual y así se descifren los posibles riesgos para poder mitigarlos.
- Se recomienda la implementación del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III que será de cimiento para una correcta toma de decisiones dando acierto a la gestión administrativa, financiera y contable de la UPOTEI. Con eso tanto las actividades como los procesos y gestión del personal en su entorno interno tendrán un enfoque eficiente y eficaz para que los objetivos empresariales se lleguen a cumplir.
- Es fundamental que luego de haber validado la propuesta planteada, la UPOTEI trate de obtener los recursos que sean necesarios para hacer posible la implementación del sistema y seguido se inicie el proceso de socialización a todo el personal.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acosta, R. (2009). *Flujograma*. Santa Fé, Argentina: El Cid Editor.
- Baena Paz, G. (2017). *Metodología de la INVESTIGACIÓN - Serie integral por competencias*. México: Grupo Editorial Patria.
- Bruges, E. (2019). *Diseño de Control Interno Basado en COSO III para Fundación misión niños Colombia, MINICOL del municipio del San Juan del César, La Guajira*. Cali: Universidad Santiago de Cali. Obtenido de <https://repository.usc.edu.co/bitstream/handle/20.500.12421/385/DISE%C3%91O%20DE%20CONTROL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calle , G., Narváez , C., & Erazo , J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa. Austroseguridad Cía. Ltda. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-SistemaDeControlInternoComoHerramientaDeOptimizaci-7351791%20\(8\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-SistemaDeControlInternoComoHerramientaDeOptimizaci-7351791%20(8).pdf)
- Calle , G., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía Ltda. *Revista científica dominio de las ciencias*, 6(1), 429-465. Obtenido de <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-SistemaDeControlInternoComoHerramientaDeOptimizaci-7351791.pdf>
- Cantos , M. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. *Revista Telos*, 21(2), 16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/993/99359223011/99359223011.pdf>
- Cevallos, D., Moreno, C., & Cevallos, R. (2018). Importancia de la auditoría de comunicacin interna en las organizaciones. *Revista Espacios*, 39(42), 7. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42/a18v39n42p37.pdf>
- Cortés , A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las PYMES. *Revista Faeco Sapiens*, 2(2). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/354265108.pdf>

- Dextre, J., & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Dos Santos, M. A. (2017). *Investigación de Mercados - Manual Universitario*. Madrid: Díaz de Santos.
- Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales - 3ra. Ed.* Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Galeano M., M. E. (2020). *Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García, V. (13 de marzo de 2019). *Normas para trabajos y documentos escritos*. Obtenido de <https://normas.co/como-hacer-un-ensayo/>
- González, R. (2016). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III. *Manual del Participante*, 39.
- Hootsuite, W. a. (5 de 5 de 2021). [www.branch.com.co](http://www.branch.com.co). Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/#:~:text=Ecuador%20tiene%20una%20poblaci%C3%B3n%20total,%2C8%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n>.
- ISOTOOLS.ORG. (19 de Enero de 2015). *ISOTools EXCELENCE*. Obtenido de ISOTools EXCELENCE PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA: <https://www.isotools.org/2015/01/19/iso-90012015-metodologia-coso-iii-gestion-riesgos/>
- La Comunicación y los Medios - Metodologías de Investigación Cualitativa y Cuantitativa*. (2015). México: Fondo de Cultura Económica.
- López Navaza, C., & Martín Soteras, Á. (2012). *Estrategias Empresariales 2da. Ed.* Bogotá: ECOE Ediciones.
- Luna González, C. A. (2015). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Maldonado, J. Á. (2016). *La Estrategia Empresarial - Su Formulación, Planeación e Implementación*.

- Martínez, V. F. (2020). *Administración: de lo simple a lo complejo (2a. Ed.)*. Buenos Aires: Pluma Digital Ediciones.
- Mawell, J. (2019). *Diseño de Investigación Cualitativa*. Barcelona: Editorial Gedisa, S. A.
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista científica Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240. Obtenido de file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-ElControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministra-6656251.pdf
- Menoyo Díaz, M. D. (2016). *La realización de trabajos de investigación*. Barcelona: Ediciones Octaedro, S.L.
- Merino Sanz, M. J., Pintado Blanco, T., Sánchez Herrera, J., & Grande Esteban, I. (2015). *Introducción a la Investigación de Mercados 2da. Ed.* Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Mero, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *POCAIP*, 3(3), 84-102. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/59/71>
- Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>
- Morales, M. O. (2017). *El sistema de control interno en las posadas*. Economía, XLII, 44.
- Ñaupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2015). *Metodología de la Investigación Cuantitativa, Cualitativa y Redacción de Tesis (4a Ed.)*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Parraguez Carrasco, S. M., Chunga Chinguel, G. R., Flores Cubas, M. M., & Romero Cieza, R. Y. (2017). *El estudio y la investigación documental: estrategias metodológicas y herramientas TIC*. Chinlayo: EMDECOSEGE S.A.
- Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control Interno en las empresas*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- QuestionPro Software de Encuestas. (1 de Febrero de 2019). *QuestionPro*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/blog/es/investigacion-exploratoria/#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20exploratoria%20es%20un,per>

o%20sin%20proporcionar%20resultados%20concluyentes.&text=Suele%20llevarse%20a%20cabo%20cuando,encuentra%20en%20una%20fase%20prelimi

Quinaluisa , N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicacion entre COSO y COCO. *Revista Scielo*. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612018000100018](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018)

Sánchez Delgado, M. (2015). *Administración 1 (2a. ed.)*. México: Grupo Editorial Patria.

Sánchez Fernández, E. L., & Grados Espinosa, Á. J. (2017). *La entrevista en las organizaciones (3a. ed.)*. Bogotá: Editorial El Manual Moderno.

Santa Cruz , M. (2014). El control interno basadas en el modelo COSO. *Revista de Investigación de Contabilidad*, 4. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/832-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1080-1-10-20180524%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/832-Texto%20del%20art%C3%ADculo-1080-1-10-20180524%20(4).pdf)

Santillana González, J. R. (2015). *Sistemas de control interno (3a. ed.)*. México: Pearson Educación.

Villarraga, H. (2018). *Estructura del sistema de Evaluación de Control Interno basado en el modelo COSO III de la empresa OPEN MARKET*. Colombia: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22613/1/Trabajo%20de%20grado.pdf>

Westreicher, G. (14 de Agosto de 2020). *Economipedia haciendo fácil la economía*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>

# ANEXOS

**ANEXO 1****UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****CONTABILIDAD Y AUDITORÍA****ENTREVISTA APLICADA AL PRESIDENTE DE LA UNION PROVINCIAL DE****TAXIS EJECUTIVOS IMBABURA UPOTEI**

**Objetivo:** Conocer el entorno administrativo y financiero de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI.

**Nombre:**

**Género:**

**Edad:**

**Nivel Jerárquico:**

**Tiempo en el Cargo:**

**Hora Inicio:**

**Hora Fin:**

1. ¿Podría mencionar la Misión y la Visión que tiene la UPOTEI?
2. ¿Cree usted que la estructura actual administrativa contribuye al cumplimiento de la misión y visión de la UPOTEI?
3. ¿La entidad dispone de un Estatuto, Reglamento Interno y Código de Ética institucional?
4. ¿Por qué considera importante la aplicación y cumplimiento de este tipo de herramientas dentro del manejo administrativo de la UPOTEI?

5. ¿Usted, como principal representante de la UPOTEI con qué frecuencia realiza reuniones de socialización con las compañías filiales sobre las actividades realizadas?
6. ¿Le han afectado las leyes actuales a la UPOTEI para poder cumplir con el objeto social que esta organización tiene?
7. ¿Las sugerencias que brindan los accionistas en las asambleas generales son consideradas en la toma de decisiones de la UPOTEI?
8. ¿Se obtiene información financiera oportuna para la toma de decisiones?
9. ¿La información financiera si es entregada a tiempo ante los organismos de control que tiene la UPOTEI?
10. ¿Cada qué tiempo se presenta la información financiera a los representantes de las compañías filiales a la UPOTEI?
11. ¿Qué actividades de control se llevan a cabo dentro de la UPOTEI?
12. ¿La UPOTEI cuenta con un proceso de comunicación que sea efectivo para garantizar el control y la supervisión del personal operativo de la Radio así como del área de desinfección vehicular?
13. ¿Cree que llevar a cabo una auditoría interna pueda contribuir a la mejora continua de la UPOTEI?
14. ¿Qué beneficios cree usted que se pueden obtener si se aplicara un sistema de control interno en la UPOTEI?
15. ¿Se elabora un presupuesto anual para la UPOTEI considerando las necesidades y proyectos programados para cada período?

**ANEXO 2****UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****CONTABILIDAD Y AUDITORÍA****ENTREVISTA APLICADA AL CONTADOR DE LA UNION PROVINCIAL DE  
TAXIS EJECUTIVOS IMBABURA UPOTEI**

**Objetivo:** Conocer el manejo financiero y contable de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI.

**Nombre:**

**Género:**

**Tiempo en el Cargo:**

**Hora Inicio:**

**Hora Fin:**

1. ¿Tiene establecido políticas financieras para el manejo de las actividades de esa área en la entidad?
2. ¿Se aplica políticas de control interno para el desarrollo las operaciones financieras de la entidad?
3. ¿Se presenta un presupuesto anual para la entidad para cada periodo?
4. ¿Qué estados financieros se elaboran?
5. ¿La información financiera se presenta de forma oportuna a los organismos de control como: Superintendencia de Compañías, SRI, otros?

6. ¿Con qué frecuencia se remite la información financiera a la gerencia para la toma de decisiones?
7. ¿Se realizan auditorías en la entidad? ¿De ser así cada qué tiempo?
8. ¿La UPOTEI cuenta con un sistema contable para el registro de la información?
9. ¿Se tiene establecido un Plan de cuentas?
10. ¿Los registros contables cuentan con la documentación de soporte para su respaldo?
11. ¿Qué controles internos aplica para las operaciones administrativas y financieras?
12. ¿Se realizan tomas físicas de los activos fijos
13. ¿Con qué periodicidad realiza un arqueo de caja?
14. ¿Con qué periodicidad realiza conciliación de cuentas bancarias?
15. ¿De qué forma percibe ingresos económicos la UPOTEI?
16. ¿Se emiten comprobantes de venta autorizados?
17. ¿Se realizan declaraciones tributarias de acuerdo con la normativa vigente? Explique brevemente sobre la normativa que aplica.
18. ¿Cómo afectan las leyes generadas por el Estado en el aspecto contable?
19. Usted, ¿considera necesario la implementación de un Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO III como soporte para el correcto desarrollo de las diferentes áreas de la UPOTEI?

**ANEXO 3****UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE****FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS****CONTABILIDAD Y AUDITORÍA****ENCUESTA DE SITUACIÓN ACTUAL APLICADA AL PERSONAL DE LA UPOTEI****1. ¿Conoce usted acerca de la misión y visión de la Unión Provincial de Taxis****Ejecutivos “UPOTEI”?**

Si ( )

No ( )

**2. ¿A través de que método se le ha socializado la misión y visión de la organización?**

Escrito ( )

Verbal ( )

Redes Sociales ( )

Ninguno ( )

**3. ¿Conoce cuál es el objetivo principal de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI”?**

Si ( )

No ( )

**4. ¿La Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI” posee un plan estratégico?**

Si ( )

No ( )

Desconoce ( )

**5. ¿Con qué periodicidad se realizan evaluaciones de control interno dentro de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI”?**

Muy Frecuentemente (    )

Frecuentemente (    )

Ocasionalmente (    )

Raramente (    )

Nunca (    )

- 6. ¿Sabe usted si las funciones, políticas y procedimientos que tiene la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI” han sido establecidas por escrito?**

Si (    )

No (    )

Parcialmente (    )

- 7. ¿Tiene claramente definidas sus funciones dentro de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI”?**

Sí (    )

No (    )

- 8. ¿La Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI” cuenta con una normativa interna que regule la conducta de sus integrantes?**

Sí (    )

No (    )

- 9. ¿Conoce usted si la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI” dispone de manuales?**

Sí (    )

No (    )

- 10. ¿Considera usted positivo la integración del gremio del taxismo ejecutivo de la provincia en la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos “UPOTEI”?**

Muy Positivo (    )

Moderadamente Positivo (    )

Poco Positivo (    )

Nada Positivo (    )

**11. ¿Los directivos de la entidad con qué frecuencia hacen reuniones para socializar aspectos relevantes?**

Frecuentemente (    )

Ocasionalmente (    )

Raramente (    )

Nunca (    )

**12. ¿En caso de haberse realizado evaluaciones de Control Interno dentro de la UPOTEI, sabe qué métodos han sido utilizados para este cumplimiento?**

COSO I (    )

COSO II (    )

COSO III (    )

Cuestionario de preguntas (    )

Flujograma (    )

Ninguno (    )

**13. ¿Cuánto conoce sobre la metodología de evaluación de control interno basado en el COSO III??**

Mucho (    )

Poco (    )

Nada (    )

**14. ¿Cuál cree usted que es el factor más importante para implementar el control interno en la UPOTEI?**

Salvaguardar recursos (    )

Cumplimiento de Objetivos ( )

Eficiencia y eficacia de las operaciones ( )

Toma de decisiones ( )

**15. ¿Cómo califica los canales de comunicación dentro de la empresa?**

Excelente ( )

Bueno ( )

Regular ( )

Malo ( )

**16. ¿Conoce usted si se emiten reportes financieros?**

Si ( )

No ( )

**17. ¿Considera que los reportes financieros se entregan en el tiempo establecido?**

Si ( )

No ( )

En ocasiones ( )

## ANEXO 4

|  <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b><br><b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS</b><br><b>CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA</b> |   |    |    |  |
|--|---|----|----|--|
| FICHA DE OBSERVACIÓN   |   |    |    |  |
| <b>Realizado por:</b> Cinthya Jácome   |   |    |    |  |
| <b>Entidad:</b> UPOTEI   |   |    |    |  |
| <b>Fecha:</b> 19/02/2021   |   |    |    |  |
| <b>Objetivo:</b> Determinar falencias en la aplicación de Control Interno dentro de la Unión Provincial de Taxis Ejecutivos de Imbabura UPOTEI.  |   |    |    |  |
| No.  |   | SI | NO | OBSERVACIÓN  |
| 1  | ¿La empresa cuenta con misión, visión, objetivos y valores?   | X  |    | Solo la misión y visión están definidos.                                   |
| 2  | ¿Existe un organigrama estructurado de acuerdo a la realidad de la Organización?  |    | X  |  |
| 3  | ¿Los funcionarios reciben capacitaciones para desarrollar sus actividades dentro de la entidad?   |    | X  |  |
| 4  | Se tiene planeado políticas y prácticas de talento humano   |    | X  |  |
| 5  | ¿Se establece medidas propicias con la finalidad de que cada servidor o servidora acepte la responsabilidad que le compete para el adecuado funcionamiento del control interno? | X  |    |  |
| 6  | ¿Se ha establecido un presupuesto?  | X  |    | Se cuenta con un presupuesto anual pero si existen gastos fuera del mismo. |
| 7  | ¿La UPOTEI cuenta con un Reglamento Interno?  | X  |    |  |
| 8  | ¿Existe un archivo ordenado de la documentación financiera que se genera en la Organización?  | X  |    |  |
| 9  | ¿Es claro el tratamiento contable que se debe aplicar dentro de la Organización?  |    | X  | La Normativa Legal en constante cambio                                     |
| 10   | ¿Se aplican sistemas de Control Interno en la Organización?   |    | X  |  |

ANEXO 5

