



# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR**

**TEMA:**

**“ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE  
TRANSPORTE FLOTA IMBABURA, EN EL AÑO 2024”**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de: LICENCIADA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Línea de investigación: GESTIÓN, PRODUCCIÓN, PRODUCTIVIDAD,  
INNOVACIÓN Y DESARROLLO SOCIO ECONÓMICO**

**AUTOR:**

Narcisa Elizabeth Vásquez Revelo

**DIRECTOR:**

MSc. Pablo Danilo Báez Posso

**Ibarra – Ecuador - 2026**



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

## DIRECCIÓN DE BIBLIOTECA

### 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	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Vásquez Revelo Narcisa Elizabeth

DATOS DE LA OBRA	
<b>TÍTULO:</b>	“ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE FLOTA IMBABURA, EN EL AÑO 2024”
<b>AUTOR (ES):</b>	Vásquez Revelo Narcisa Elizabeth
<b>FECHA:</b>	15/04/2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>CARRERA/PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
<b>TÍTULO POR EL QUE OPTA:</b>	Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, CPA
<b>ASESOR / DIRECTOR</b>	MSc. Paúl Alexander Toro Echeverría, MSc. Pablo Danilo Báez Posso

## **2. CONSTANCIAS**

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

Ibarra, a los 15 días, del mes de abril de 2026

### **EL AUTOR:**

.....

Narcisa Elizabeth Vásquez Revelo

**CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN  
CURRICULAR**

Ibarra, 15 de abril de 2026

MSc. Pablo Danilo Báez Posso

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

**CERTIFICA:**

Haber revisado el presente informe final del trabajo de Integración Curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Universidad Técnica del Norte, en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

.....

MSc. Pablo Danilo Báez Posso

C.C:1002067773

## **APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR**

El Comité Calificado del trabajo de Integración Curricular “ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO DE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTE FLOTA IMBABURA, EN EL AÑO 2024”, elaborado por Narcisa Elizabeth Vásquez Revelo, previo a la obtención del título de Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, aprueba el presente informe de investigación en nombre de la Universidad Técnica del Norte:

(f): .....

MSc. Pablo Danilo Báez Posso

C.C.: 1002067773

(f): .....

MSc. Paúl Alexander Toro Echeverría

C.C.: 0400610762

## **DEDICATORIA**

Mi trabajo de tesis está dedicado en primer lugar a Dios, por ser mi guía constante, la fuerza que me sostuvo en cada etapa para continuar en este proceso, por permitir que todo sea posible para que pueda alcanzar esta meta anhelada.

A mi esposo Edwin, por su amor bonito, por ser mi apoyo incondicional a pesar de las dificultades, su comprensión en todo momento, su paciencia, su esfuerzo silencioso, ser el compañero de mis noches y madrugadas en estos cuatro incansables años, este es un logro compartido.

A mis hijas Andrea, Alejandra y Kathleen que han sido mi inspiración y mi fortaleza para cumplir este sueño, que siempre me motivaron a seguir adelante, en especial a mi pequeña Kiki que a su corta edad logró comprender que no podía acompañarla y estar con ella en muchos momentos importantes de su vida, mientras yo pasaba mi tiempo entre clases, trabajos y deberes, quien ha tenido que esperar y soportar muchos momentos sola para que yo pudiera avanzar, GRACIAS mi pequeña por tu paciencia, tu ternura y por entender aun siendo tan pequeña que mamá estaba luchando por un sueño, tu amor incondicional me dio fuerzas para lograr mi propósito cuando sentía que ya no podía más, este logro también es tuyo.

A mis amigas Sheyla y Aracely, con quienes compartimos conocimientos, experiencias, momentos inolvidables y apoyo mutuo para culminar esta etapa de nuestras vidas.

*Con todo mi cariño*

*Elizabeth Vásquez*

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a Dios por darme la vida, salud, fortaleza, esperanza y fe para culminar esta etapa de mi vida, siempre me sostuvo en los momentos de cansancio y dificultad, me permitió mantener la fe y la constancia hasta alcanzar esta meta.

A mi familia por ser mi pilar y mi motivación, gracias por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional durante este proceso, a mi esposo por darme su amor y confianza y a mis hijas por ser mi inspiración diaria, en especial a mi hija menor por su ternura y aceptar con valentía los momentos que tuve que dedicar tiempo a mi estudio, su amor fue el motor que me impulsó a seguir.

De manera especial, expresar mi agradecimiento a mi director de tesis MSc. Pablo Báez por su guía profesional y sus recomendaciones durante el desarrollo de esta investigación para fortalecer la calidad de mi trabajo.

De la misma manera expresar mi gratitud a mi asesor de tesis MSc. Paúl Toro que con sus conocimientos me brindo acompañamiento, orientación y recomendaciones para aclarar mis dudas en cada etapa de este proceso y contribuyó para que avanzará en la elaboración de esta tesis.

A mi querida Universidad Técnica del Norte por permitirme ser parte de esta prestigiosa institución, a todos mis docentes de la facultad por compartir sus conocimientos, por su dedicación y por aportar significativamente con mi crecimiento académico.

*Con profunda gratitud*

*Elizabeth Vásquez*

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación propone analizar el sistema del control interno en la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura, centrándose en sus procesos administrativos y operativos. El objetivo general es evaluar la eficiencia de estos controles para identificar las posibles deficiencias y proponer mejoras que aseguren la sostenibilidad empresarial. La metodología tiene un enfoque mixto, el cual utiliza un diseño experimental y de corte transversal, con aplicación de herramientas como encuesta, entrevista y cuestionarios basados en el modelo COSO. Los resultados destacan un alto nivel de confianza en el ambiente de control con un valor del 93%, aunque se detectó un riesgo del 7% en la evaluación de riesgos, debido a la falta de planes de contingencia y mapas de riesgo. Se concluye que, si bien la empresa posee solidez, debe formalizar su gestión, ética y operativa, mediante la aplicación del código de ética y los protocolos de emergencia para transitar de una gestión reactiva a una preventiva.

***Palabras clave:** Control Interno, COSO I, FODA, Flujogramas*

## ABSTRAC

This research proposes to analyse the internal control system in the Transport Cooperative Flota Imbabura, focusing on its administrative and operational processes. The overall objective is to evaluate the efficiency of these controls in order to identify possible deficiencies and propose improvements that ensure business sustainability. The methodology takes a mixed approach, using an experimental and cross-sectional design, with the application of tools such as surveys, interviews and questionnaires based on the COSO model. The results highlight a high level of confidence in the control environment, with a value of 93%, although a 7% risk was detected in the risk assessment due to the lack of contingency plans and risk maps. It is concluded that, although the company is sound, it must formalise its management, ethics and operations by applying the code of ethics and emergency protocols in order to move from reactive to preventive management.

***Keywords:*** *Internal Control, COSO I, SWOT, Flowcharts*

## LISTA DE SIGLAS

**COSO:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Marco internacional para la gestión y evaluación del Control Interno.

**SEPS:** Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Organismo técnico de control de las cooperativas en Ecuador.

**ANT:** Agencia Nacional de Tránsito. Ente encargado de la regulación y planificación del transporte terrestre y seguridad vial.

**FODA:** Herramienta de análisis estratégico que evalúa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

**ERP:** Enterprise Resource Planning (Planificación de Recursos Empresariales). Sistema de software para gestionar las operaciones del negocio (Sistema NOVO).

**SRI:** Servicio de Rentas Internas. Institución encargada de la gestión y recaudación de tributos en Ecuador.

**IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Entidad que regula las prestaciones y afiliaciones de los trabajadores.

**LOEPS:** Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. Regula a las cooperativas de transporte del país.

**CAME:** Estrategia de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. Metodología utilizada para dar seguimiento al análisis FODA.

**QR:** Quick Response code (Código de Respuesta Rápida). Herramienta digital utilizada por la cooperativa para encuestas de satisfacción.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA.....	ii
CONSTANCIAS.....	iii
CERTIFICACIÓN DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN .....	iv
CURRICULAR.....	iv
APROBACIÓN DEL COMITÉ CALIFICADOR.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRAC .....	ix
LISTA DE SIGLAS .....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xvii
INDICE DE FIGURAS.....	xviii
INTRODUCCIÓN .....	1
Planteamiento del problema.....	2
Justificación .....	5
Objetivos.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	7

Hipótesis .....	8
Hipótesis General.....	8
Hipótesis Específicas .....	8
Preguntas directrices .....	8
CAPÍTULO I .....	10
MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. Antecedentes.....	10
1.2. MARCO TEÓRICO.....	12
Fundamentación teórica .....	12
1.2.1 Cooperativas de transporte.....	12
1.2.1.1 Tipos de cooperativas de transporte .....	13
1.2.1.2 Gestión financiera de la cooperativa.....	15
1.2.2 El control interno .....	16
1.2.2.1 Concepto de control interno.....	17
1.2.2.2 Objetivos del control interno .....	17
1.2.2.3 Componentes y principios del control interno .....	18
1.2.2.4 Tipos de control interno .....	21
1.2.2.5 Clasificación del control interno .....	21
1.2.3 Control interno en cooperativas del sector transporte.....	21
1.2.4 Evaluación de control interno .....	22

1.2.4.2 Formas de evaluación del control interno .....	23
1.2.4.3 Métodos de evaluación del control interno .....	24
1.2.5 Normativa operativa en cooperativas.....	26
1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	27
1.3.1 Constitución de la República del Ecuador .....	27
1.3.2 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS).....	27
1.3.3 Reglamento General a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS .....	27
1.3.4 Normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS .....	28
1.3.5 Normativa de la Agencia Nacional de Tránsito ANT .....	28
1.3.6 Normativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.....	29
1.3.7 Normativa del Servicio de Rentas Internas SRI .....	29
1.3.8 Normas técnicas de contabilidad .....	29
1.3.7 El control interno según la SEPS y la ANT .....	30
CAPÍTULO II .....	32
MATERIALES Y MÉTODOS.....	32
2.1. Diseño de la Investigación.....	32
2.2. Enfoque de la investigación.....	32
2.3. Método de la investigación .....	33
2.4. Técnicas de instrumentos de la investigación.....	34
2.4.1. La observación.....	34

2.4.2.	La entrevista.....	34
2.4.3.	La encuesta.....	35
2.5.	Instrumentos.....	35
2.5.1.	Ficha de observación.....	36
2.5.2.	Cuestionario de control interno.....	36
2.5.3.	Entrevista semiestructurada .....	36
2.5.4.	Flujogramas.....	36
2.6.	Operacionalización de variables .....	36
2.7.	Población y muestra.....	38
2.7.1.	Población.....	38
2.7.2.	Tamaño de la muestra .....	38
2.7.3.	Muestreo .....	39
CAPÍTULO III.....		40
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....		40
3.1.	Procedimiento y análisis de datos .....	40
3.1.1.	Información general de la empresa .....	40
3.1.2.	Tipo de Empresa .....	41
3.1.3.	Misión y Visión.....	42
3.1.4.	Valores Institucionales .....	44
3.1.5.	Ubicación de la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura .....	45

3.1.6.	Organigrama de la empresa.....	46
3.2.	Descripción del manual de funciones de la Cooperativa Flota Imbabura.....	47
3.3.	Diagrama del proceso de la empresa.....	52
3.3.1.	Diagrama general de la empresa.....	52
3.3.2.	Procesos internos clave aplicados en la empresa.....	53
3.4.	Entrevistas aplicadas al Presidente y Gerente.....	60
3.4.1.	Entrevista al presidente.....	60
3.4.2.	Entrevista al Gerente.....	64
3.5.	Encuesta sobre la percepción del sistema de control interno de la empresa.....	68
3.5.1.	Encuesta para jefes de oficina.....	69
3.5.2.	Encuesta para el personal administrativo.....	71
3.5.3.	Encuesta para el personal de boletería.....	74
3.6.	Cuestionario de control interno.....	76
3.6.1.	Ambiente de Control.....	77
3.6.2.	Evaluación de Riesgos.....	79
3.6.3.	Actividades de Control.....	81
3.6.4.	Información y Comunicación.....	85
3.6.5.	Supervisión (Monitoreo).....	87
3.7.	Aplicación de la matriz de Análisis FODA.....	89
3.7.1.	Análisis de cruce FODA.....	91

3.8. Matrices de controles clave de los procesos.....	94
3.8.1. Análisis de cumplimiento de procesos - Check List.....	100
3.9. Discusión de los resultados .....	102
3.10. Propuesta de estrategia de mejora para el sistema de control interno .....	104
CAPÍTULO IV.....	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
Conclusiones.....	107
Recomendaciones .....	109
Bibliografía.....	111
Anexos .....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> <i>Matriz de operacionalización de variables</i> .....	37
<b>Tabla 2:</b> <i>Tamaño de la muestra</i> .....	38
<b>Tabla 3:</b> <i>Estructura organizacional</i> .....	47
<b>Tabla 4:</b> <i>Formato de valoración basado en la escala de linker</i> .....	68
<b>Tabla 5:</b> <i>Encuesta para jefes de oficina</i> .....	69
<b>Tabla 6:</b> <i>Encuesta aplicada al personal administrativo</i> .....	71
<b>Tabla 7:</b> <i>Encuesta aplicada al personal de boletería</i> .....	74
<b>Tabla 8:</b> <i>Estimación del nivel de riesgo</i> .....	77
<b>Tabla 9:</b> <i>CCI - Ambiente de Control</i> .....	77
<b>Tabla 10:</b> <i>CCI - Evaluación de Riesgos</i> .....	79
<b>Tabla 11:</b> <i>CCI - Actividades de Control</i> .....	81
<b>Tabla 12:</b> <i>CCI - Actividades Información y comunicación</i> .....	85
<b>Tabla 13:</b> <i>CCI - Supervisión y Monitoreo</i> .....	87
<b>Tabla 14:</b> <i>Matriz FODA</i> .....	89
<b>Tabla 15:</b> <i>Análisis de cruce FODA</i> .....	91
<b>Tabla 16:</b> <i>Cronograma de implementación de la estrategia</i> .....	105

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> <i>Árbol de problemas</i> .....	5
<b>Figura 2:</b> <i>Evolución Del Marco COSO-CI</i> .....	18
<b>Figura 3:</b> <i>Componentes y principios del modelo COSO III</i> .....	20
<b>Figura 4:</b> <i>Cooperativa de Transporte Flota Imbabura</i> .....	41
<b>Figura 5:</b> <i>Ubicación de la empresa</i> .....	45
<b>Figura 6:</b> <i>Organigrama de la empresa</i> .....	46
<b>Figura 7:</b> <i>Diagrama de flujo Cooperativa de transporte Flota Imbabura.</i> .....	53
<b>Figura 8:</b> <i>Proceso de Administración</i> .....	54
<b>Figura 9:</b> <i>Proceso de Contabilidad y Finanzas</i> .....	56
<b>Figura 10:</b> <i>Proceso de Logística y transporte</i> .....	57
<b>Figura 11:</b> <i>Proceso de Usuario Final</i> .....	59
<b>Figura 12:</b> <i>Estrategias de mejora</i> .....	105

## INTRODUCCIÓN

El transporte es vital para la movilidad humana, en ese sentido, las cooperativas de transporte en el Ecuador son importantes para la sociedad por la prestación de servicios de movilidad de pasajeros y encomiendas.

Esta investigación tiene como finalidad realizar un análisis integral del control interno de la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura considerando los procesos administrativos y contables, la gestión de las encomiendas y el control de inventarios que son las áreas utilizadas para la operación y sostenibilidad de la empresa.

El control interno es una herramienta indispensable para fortalecer la sostenibilidad institucional, la confianza de los socios y la calidad del servicio que se presta y para su funcionamiento depende de la existencia de sistemas de control interno eficientes, que permitan resguardar los recursos, optimizar los procesos administrativos y operativos, prevenir riesgos, y garantizar la transparencia de su gestión administrativa.

Mediante este estudio se pretende identificar posibles deficiencias, riesgos o debilidades en los procesos internos y también proponer recomendaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional, la mejora continua, considerando los retos que diariamente enfrenta el sector del transporte en cuanto a competitividad, seguridad vial, eficiencia administrativa y cumplimiento normativo.

El presente trabajo se sustentará en marcos teóricos actualizados, normativas legales nacionales e internacionales, y en metodologías de auditoría y control interno, Los resultados de este análisis contribuirán con información necesaria para la toma de decisiones acertadas y la implementación de medidas correctivas y preventivas que favorezcan la estabilidad y el crecimiento institucional.

## **Planteamiento del problema**

El transporte terrestre desempeña un papel muy importante en el desarrollo mundial, ya que permite conectar a las personas con cualquier parte del mundo, facilitar el comercio, promover el turismo y garantizar el acceso a servicios básicos como la salud y la educación. En nuestro país muchas comunidades están separadas por largas distancias y caminos difíciles, donde contar con un servicio de transporte y encomiendas de forma segura, puntual y eficiente es indispensable para la vida diaria y el crecimiento económico.

Actualmente en el Ecuador, las Cooperativas de Transporte están sujetas a la regulación y supervisión de organismos como la Agencia Nacional de Tránsito (ANT), que vela por la planificación, organización y control del transporte terrestre y tránsito a nivel nacional, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que fiscaliza a las organizaciones del sector cooperativo en aspectos financieros, administrativos y legales, Comisión de Tránsito del Ecuador (CTE), que se encarga de la seguridad vial en la red estatal que conecta diferentes jurisdicciones, los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD) a nivel regional y municipal son responsables de la gestión del tránsito, transporte terrestre y seguridad vial en sus localidades; además, La Agencia de Regulación y Control Postal (ARCP) que se encarga de regular, controlar y supervisar el funcionamiento del mercado postal ecuatoriano, garantizando que los operadores postales sean públicos o privados brinden un servicio eficiente, seguro, de calidad y accesible para todos los usuarios.

Las agencias de regulación han establecido normativas, requisitos y procesos que tienen la finalidad de garantizar el funcionamiento seguro y eficiente de las cooperativas de transporte, así como también de incluir la implementación de mecanismos adecuados para un control interno.

El control interno es una herramienta esencial que permite asegurar la eficacia, la legalidad y la transparencia en la gestión de una empresa, especialmente en aquellas que manejan recursos humanos y a su vez proporciona servicios públicos fundamentales, como el transporte terrestre. En las cooperativas de transporte, donde la administración es netamente, responsabilidad de los socios y compartida entre directivos y personal operativo, tener un sistema de control interno, bien estructurado y diseñado, ayuda a prevenir errores, evitar irregularidades y así también asegurar una gestión apropiada en beneficio de todos los integrantes y de la sociedad en general.

Dentro de este contexto la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura, ha sido por décadas un referente en el transporte interprovincial de la región norte del país, con una sólida trayectoria en la prestación de servicios de transporte de pasajeros y de encomiendas, ha contribuido significativamente al desarrollo social y económico de la provincia de Imbabura y de otras zonas del Ecuador.

Sin embargo, al igual que cualquier empresa, con una trayectoria e historial empresarial, existe también un significativo reto administrativo. Esto se debe, especialmente en cuanto al cumplimiento de los estándares de control interno, los cuales son requeridos por las empresas reguladoras y de supervisión externa.

En base al desarrollo alcanzado y al crecimiento en la gestión de sus operaciones, la cooperativa se ha expandido con respecto a su flota vehicular y esto a su vez influye en una mayor complejidad en la gestión administrativa, ya que también han aumentado los riesgos operativos, contables y financieros.

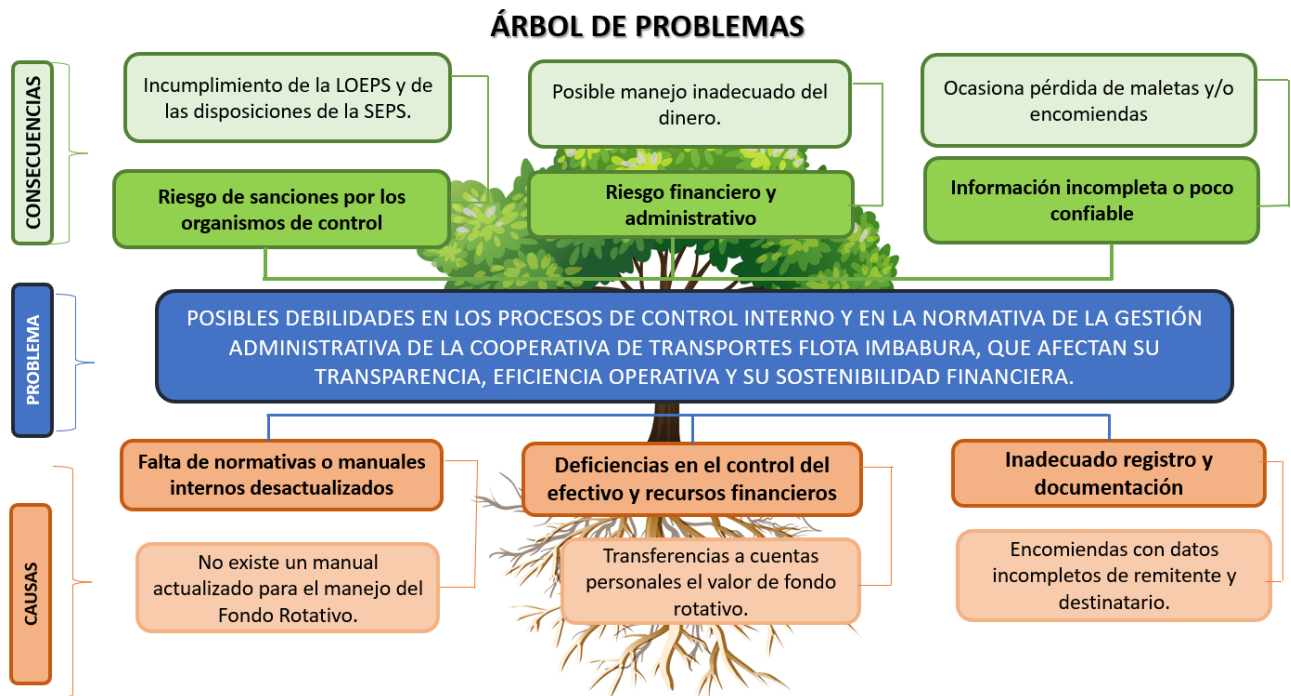
Se considera que la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura presenta algunas novedades en el manejo de los procedimientos de control interno financieros y administrativos. Debido a que se evidencia la necesidad de actualizar y fortalecer las normativas, reglamentos y manuales

internos, con el fin de adaptarlos a las demandas actuales y a los cambios constantes que se presentan, la forma inadecuada de manejar el dinero recaudado por algunos empleados, la ausencia de control de documentos en ciertas áreas, la limitada evaluación de riesgos puede afectar negativamente en la eficiencia operacional, la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo de la empresa. Además, se debe evaluar la efectividad del sistema de control interno, el manejo y el uso correcto del fondo rotativo vigente en la Cooperativa, es necesario verificar la confiabilidad de los registros contables de las conciliaciones bancarias para identificar posibles errores, la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura actualmente cuenta con un valor por cobrar de documentos y saldos pendientes bastante altos, por lo que es necesario contar con un sistema de control interno, efectivo y un reglamento adecuado que contribuya con el crecimiento y progreso de la empresa.

En base a todo lo anterior, es necesario revisar y fortalecer su sistema de control interno como una medida estratégica para asegurar su sostenibilidad y buen desempeño a futuro.

**Figura 1:**

*Árbol de problemas*



Elaborado por el autor

### Justificación

El presente trabajo de investigación tiene como principal objetivo, fortalecer los sistemas de control interno dentro de las empresas de transporte terrestre, específicamente en la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura, una institución al servicio del Ecuador que contribuye con el desarrollo económico y social del país, en el transporte de pasajeros y en el servicio de encomiendas.

Sin embargo, a pesar de que la empresa cuenta con su trayectoria, la cooperativa de transporte “Flota Imbabura”, continúa enfrentando importantes desafíos relacionados con su estructura administrativa interna. Por ello, en este contexto de investigación se justifica la ejecución de un estudio que no sólo posibilite evaluar el desempeño del sistema de control interno

en el año 2024, sino que también permite elaborar propuestas de mejora específicas, estas deben estar ajustadas a las particularidades y requerimientos de la cooperativa. El control interno no debe considerarse como un requisito legal impuesto por los organismos reguladores, sino que debe ser un recurso estratégico para asegurar que la cooperativa opere de manera adecuada, transparente, eficiente y que cumpla con las normativas de funcionamiento.

Estos organismos como las cooperativas donde la decisión se distribuye entre diversos actores como: socios, directivos, administradores y empleados la adopción de un sistema de control interno efectivo se torna esencial para evitar irregularidades y garantizar una gestión enfocada en el beneficio de la empresa.

Es importante destacar que, en la actualidad, la cooperativa de transporte ha experimentado un aumento general en el tamaño empresarial y asimismo de sus operaciones, lo que incrementa la urgencia de establecer sistemas de control interno más robustos y sobre todo en lo financiero, administrativo y operativo. La Cooperativa de Transporte “Flota Imbabura”, aunque cuenta con experiencia y crecimiento, ha presentado ciertas debilidades como la ausencia de reglamentos actualizados, el manejo adecuado en cuanto a la documentación, el escaso control de ética y la evaluación de riesgos.

Asimismo, esta investigación busca satisfacer las demandas impuestas por las entidades reguladoras tales como son las Agencia Nacional de Tránsito (ANT), la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADS) y la Agencia de Regulación y Control Postal (ARCP). Estas entidades reguladoras han estado fortaleciendo los marcos normativos para asegurar la operatividad en el sector de transporte y encomiendas, esto con el fin de optimizar a la empresa, su organización interna, la rendición de cuentas y la transparencia de las empresas.

Así, la puesta en marcha de un sistema de control externo eficaz, no sólo mejor el rendimiento de la cooperativa de transporte, sino que también asegura el cumplimiento de las regulaciones pertinentes, la consolidación de las buenas prácticas de gestión y ayuda que el servicio sea de mayor calidad, más seguro y que los recursos se utilicen de forma responsable. Esto favorece a los usuarios, empleados y socios de la cooperativa.

Este análisis es relevante, ya que utiliza conocimientos de contabilidad de auditoría en un contexto real, brindando propuestas, prácticas que puedan ser útiles, no sólo para la cooperativa de transporte, sino también para otras empresas de transporte que enfrentan retos similares.

Con esta investigación se pretende mejorar la organización de la Cooperativa Flota Imbabura, ayudar a cumplir la ley, aportar al conocimiento académico y que tenga un impacto directo en la comunidad. A través de esta propuesta se busca fortalecer a una institución con historia, compromiso social, potencial de mejora y con la capacidad de generar conocimiento útil, aplicable y transformador, y con ello contribuir al desarrollo de una gestión administrativa y contable más eficiente y confiable en el transporte cooperativo del Ecuador.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar el control interno de la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura, en el año 2024.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar los procedimientos de control interno administrativos y financieros utilizados por la cooperativa.
- Verificar el cumplimiento de las normativas internas y externas que rigen al sector del transporte.

- Proponer recomendaciones para fortalecer el sistema de control interno de la cooperativa.

## **Hipótesis**

### **Hipótesis General**

Las debilidades que presenta el sistema de control interno, la falta de normativa interna operativa y las inconsistencias financieras afectan directa y negativamente en la eficiencia administrativa y la calidad de los servicios de la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura.

### **Hipótesis Específicas**

- La ausencia de manuales y normas internas de la empresa dificultan llevar un control interno adecuado.
- La ausencia de un documento auxiliar y la carencia de una normativa contable específica afecta la eficiencia en la administración de los activos fijos.
- Una gestión incorrecta del efectivo y de las cuentas personales de la empresa está asociada con errores en la conciliación contable y los riesgos financieros.
- No seguir las observaciones y recomendaciones planteadas por la auditoría, dificulta que el cumplimiento de las normas y de transparencia institucional se cumplan a cabalidad.

### **Preguntas directrices**

1. ¿Cuáles son las principales debilidades del control interno en la Cooperativa Flota Imbabura durante el año 2024?
2. ¿Cuáles son las normas internas y externas que regulan el sistema de control interno de la cooperativa y como se están aplicando?

3. ¿Cuál es el nivel de conocimiento y cumplimiento del personal con respecto a las normativas emitidas por la Agencia Nacional de Tránsito, Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y otras entidades reguladoras y de control?
4. ¿Qué medidas se pueden implementar para optimizar los procesos contables, administrativos y de gestión de riesgos en la cooperativa?
5. ¿Qué acciones preventivas y correctivas pueden implementarse para mejorar el sistema del control interno y fortalecer la gestión institucional?

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes

La Cooperativa de Transporte Flota Imbabura fue fundada el 20 de enero de 1950, en la ciudad de Otavalo con la finalidad de brindar un servicio de calidad a la población ecuatoriana, principalmente a las provincias de Pichincha, Imbabura y Carchi.

Sin embargo, el 20 de septiembre de ese año se creó formalmente, mediante Acuerdo No. 37 del Ministerio de Previsión Social, trabajo y Cooperativas.

La idea de conformar esta empresa de transporte interprovincial nació de un grupo de 18 visionarios imbabureños que, con esfuerzo, sacrificio y los ahorros de toda su vida fundaron la cooperativa con sus estatutos y reglamentos. Decidieron llamarla "Cooperativa de Transporte Flota Imbabura", en honor a la provincia del mismo nombre.

Desde sus inicios, se ha destacado como una empresa pionera en el transporte de pasajeros y encomiendas, siendo acreedora a varios reconocimientos por su labor, el último fue realizado por la Asamblea Nacional del Ecuador el 7 de julio de 2025. Flota Imbabura es considerada como una de las empresas de transporte terrestre más representativas de la Sierra Norte.

La Cooperativa Flota Imbabura es una institución que cuenta con más de 74 años al servicio del pueblo imbabureño y a gran parte de Ecuador. Esta empresa se ha distinguido a nivel nacional por su compromiso con la comunidad, para ello amplió su cobertura a nuevas provincias, renovó su flota de buses y fue adoptando herramientas modernas y tecnológicas para mejorar su sistema administrativo, de esta manera la institución contribuye al progreso económico y social del Ecuador, tanto en el transporte de pasajeros como en el servicio de encomiendas.

La cooperativa de transporte se ubica en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura, así como también en otras ciudades. Sin embargo, su sede principal se encuentra en la ciudad de Ibarra, en las calles Juan José Flores 12-05 y Pedro Rodríguez. La sede cuenta con un sistema operativo que administra oficinas en varias ciudades importantes del Ecuador, como Quito, Guayaquil, Cuenca, Tulcán, Otavalo, Atuntaqui, Santo Domingo, Portoviejo, Manta, Cañar, Azogues, etc. Así mismo desarrolla una amplia red de rutas que se conectan con las principales ciudades del país y a su vez brindando servicios seguros, puntuales y confortables. Sus medios de transporte (buses) están equipados con tecnología moderna, sistemas de rastreo satelital GPS, la empresa se destaca por la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y prácticas sostenibles para reducir su impacto ambiental.

Actualmente la Cooperativa cuenta con más de 90 empleados a nivel nacional y 78 socios activos, los mismos que siempre velan por el progreso, el bienestar y por mantener su nombre bien posicionado dentro del transporte nacional, la empresa también es filial de la Unión de Cooperativas de Transporte de Pichincha y de la Federación Nacional de Cooperativas de Transporte Público de Pasajeros Intra e Interprovincial del Ecuador (FENACOTIP).

Desde la fundación hasta la actualidad, la empresa Flota Imbabura ha sido conformada en un 90% por socios que no pertenecían a la ciudad de Ibarra, pero si han sido parte de cantones y provincias aledañas. En ese sentido, la cooperativa de transporte Flota Imbabura es pionera en la movilización interprovincial, ya que promueve viajes turísticos para conocer y visitar diferentes provincias del país.

Durante los últimos años la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido en su estructura operativa, cobertura de rutas y número de socios, este progreso positivo ha garantizado el buen funcionamiento de la organización.

## **1.2. MARCO TEÓRICO**

### **Fundamentación teórica**

#### **1.2.1 Cooperativas de transporte**

Las cooperativas de transporte son organizaciones que forman parte del sector de la economía popular y solidaria constituidas por personas naturales o jurídicas que se agrupan con el objetivo de prestar servicios de transporte en sus diferentes modalidades: interprovincial, intercantonal, urbano, escolar, etc., con base en principios de ayuda mutua, responsabilidad y autogestión (Paredes, 2022).

“Son organizaciones sin fines de lucro, que prestan servicios a sus socios y a terceros, fomentando la participación democrática y el desarrollo económico y social de sus miembros” (Alarcón & Cevallos, 2021, p. 45).

“Las cooperativas de transporte promueven la asociatividad para mejorar las condiciones laborales y de servicio, democratizando el acceso a los medios de producción y trabajo en el sector transporte” (Zambrano & Cedeño, 2020, p. 65).

Las cooperativas de transporte son organizaciones asociadas que tienen carácter sea social o civil. Estas son creadas y establecidas bajo un componente y fundamento de cooperación, asistencia recíproca y solidaria. Asimismo, estas entidades se dedican a ofrecer servicios de transporte, ya sea a personas o al transporte de mercadería, con el fin de atender los requerimientos sociales y fomentar el bienestar entre la población y sus miembros activos (Sánchez, 2020).

Conforme a lo que establece la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS), las cooperativas establecen como entidades del sector de economía social y solidaria y tienen como objetivo elevar la calidad de vida de sus miembros, mediante la provisión de servicios o la realización de actividades económicas (Asamblea Nacional, 2011).

Las cooperativas de transporte en Ecuador, y en particular las de transporte interprovincial, contribuyen al fortalecimiento de las redes de comunicación entre las diferentes regiones del país, impulsando el comercio, el turismo y la integración social (MTOPE, 2022).

#### **1.2.1.1 Tipos de cooperativas de transporte**

Agencia Nacional de Tránsito (2022) Las cooperativas de transporte en el Ecuador se clasifican principalmente según el tipo de servicio que ofrecen:

- Transporte público interprovincial
- Transporte intraprovincial o intercantonal
- Transporte urbano
- Transporte escolar e institucional
- Transporte de carga pesada

En el ámbito ecuatoriano y conforme a estudios realizados por todas las entidades de control que rigen a las cooperativas de transporte, están clasificadas de la siguiente manera:

- Cooperativas de transporte interprovincial de pasajeros: Realizan rutas que conectan diferentes provincias, cubriendo trayectos de mediana y larga distancia, fundamentales para la conectividad regional. (ANT, 2023).
- Las cooperativas de transporte urbano o interprovincial: ofrecen un servicio dentro de una misma ciudad o fuera de ella.
- Las cooperativas de transporte escolar e institucional: ofrecen un transporte que es solamente dedicado para entidades educativas, empleados de compañías o para colectivos particulares.
- Las cooperativas de transporte urbano: son aquellas que proporcionan servicios de traslado en el interior de una ciudad o cantón, promoviendo de esta forma la movilidad local.

- Las cooperativas de transporte de carga y paquetes: son aquellas que se centran en el envío de encomiendas, mercancías, documentos u objetos valiosos e importantes para los usuarios. Esto se lo realiza a nivel nacional o internacional.
- Cooperativas mixtas: son aquellas que ofrecen diferentes tipos de servicio bajo una misma organización.

La Cooperativa de Transporte Interprovincial Flota Imbabura se encuentra entre los primeros grupos en desempeñar la movilidad de personas y encomiendas entre las provincias, destacando su actividad como un rol clave para la sociedad, particularmente en la Región Sierra, Norte y Centro del Ecuador.

En la (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2012) Art.- 62.- Las cooperativas de transporte, podrán constituirse, bajo una de las siguientes modalidades:

- a) Trabajo Asociado, donde son socios todos cuantos realicen una actividad en la cooperativa, tales como conductores, tripulantes, capitanes, maquinistas, oficinistas, boleteros, etc., y donde, los vehículos, embarcaciones y bienes, son propiedad de la cooperativa, teniendo sus socios participación en el capital, conforme el monto de sus aportaciones.
- b) Caja Común, únicamente en el servicio de transporte terrestre, donde los bienes, embarcaciones y vehículos son propiedad de la cooperativa y son socios, únicamente, los choferes profesionales que conducen un vehículo, salvo las excepciones sobre la conducción que consten en el Reglamento General de esta Ley.
- c) Caja Individual, donde los socios conservan, individualmente, la propiedad de sus embarcaciones o vehículos; y, en este último caso, con la obligatoriedad de conducirlos personalmente, salvo las excepciones que consten en el Reglamento General de esta Ley.

- d) De Usuarios, donde los socios son pobladores de sectores carentes de servicio de transporte que, podrán contratar la administración de la cooperativa, a personas especializadas que, incluso, pueden ser otras cooperativas de transporte. Las cooperativas de transporte se clasifican de acuerdo con su ámbito de operación y el tipo de servicio que prestan.

Cada modalidad debe cumplir con regulaciones específicas establecidas por la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) (Ministerio de Transporte y Obras Públicas (MTOPE, 2023).

### **1.2.1.2 Gestión financiera de la cooperativa**

La gestión financiera en las cooperativas de transporte comprende la planificación, organización, control y monitoreo de los recursos económicos de la organización. Su objetivo principal es garantizar la sostenibilidad económica y social, el cumplimiento de los compromisos financieros y la mejora continua de los servicios prestados (Martínez & Gómez, 2019).

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2023), dentro de las cooperativas, la gestión financiera eficiente implica:

- Elaboración y control de presupuestos.
- Administración responsable de los ingresos y egresos.
- Optimización de los recursos materiales y financieros.
- Mantener una evaluación permanente y constante sobre la rentabilidad y sostenibilidad financiera
- Ofrecer transparencia en la presentación de informes, contables y financieros
- Establecer la adecuada gestión financiera dentro de una empresa, fortalece la confianza de socios y usuarios, dando una mejora para la toma de decisiones, lo que contribuye el alcance de los objetivos institucionales (INEC, 2023).

Establecer la adecuada gestión financiera dentro de una empresa, fortalece la confianza de socios y usuarios, dando una mejora para la toma de decisiones, lo que contribuye el alcance de los objetivos institucionales.

Hornngren et al., (2019) mencionan que la gestión financiera abarca desde la elaboración de presupuestos, el control de gastos, la administración de ingresos y además hasta la presentación de los estados financieros, los cuales deben ser claros y verificable.

Tinjacá y Camargo (2021) aseguran que las cooperativas deben adoptar prácticas financieras que equilibren la rentabilidad con el beneficio social. A diferencia de las empresas privadas, donde la utilidad es el objetivo primordial, en las cooperativas los excedentes deben ser redistribuidos equitativamente entre los socios o reinvertidos en la organización, según lo dispuesto en sus estatutos.

### **1.2.2 El control interno**

El Marco Integrado de Control Interno COSO, desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, es el estándar internacional de referencia para diseñar y evaluar sistemas de control interno.

El modelo COSO 2013 establece un enfoque integral que permite a las organizaciones:

- Alinear el control interno con los objetivos estratégicos,
- Minimizar los riesgos de operación, financieros y de cumplimiento,
- Fomentar la cultura organizacional orientada a la ética y la transparencia (COSO, 2013).

El marco COSO es reconocido internacionalmente como la guía principal para implementar sistemas de control interno. Ha sido actualizado para incluir consideraciones sobre gobernanza, cultura organizacional, riesgos emergentes y tecnología. (COSO, 2017)

### **1.2.2.1 Concepto de control interno**

El control interno se define como un conjunto de procesos, políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección y aplicados por todo el personal de la organización, con el propósito de garantizar el logro de los objetivos institucionales, la salvaguarda de los activos, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las normativas legales (COSO, 2013).

“Es un proceso efectuado por el consejo directivo, la administración y el personal de una entidad, diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos operacionales, información y cumplimiento” (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2017).

El control interno, además de proteger los recursos de la empresa, también contribuye a la optimización de los procesos operativos y a su vez generar confianza entre los socios y los usuarios del servicio (Mancera & Cárdenas, 2018).

Montoya (2021) menciona que un sistema de control interno efectivo, además de permitir detectar desviaciones a tiempo también previene fraudes y mejora la eficiencia operativa. En este contexto, la cooperativa cobra gran relevancia por el manejo correctivo y eficiente de sus recursos.

### **1.2.2.2 Objetivos del control interno**

De acuerdo con Horngren et al. (2020), los principales objetivos del control interno son:

- Salvaguardar los activos de la organización.
- Garantizar la confiabilidad y la veracidad de la información financiera.
- Promover la eficiencia y la eficacia en las operaciones.
- Asegurar el cumplimiento de las leyes, normativas y de las políticas internas.
- Prevenir y detectar fraudes, identificar errores e irregularidades.

### 1.2.2.3 Componentes y principios del control interno

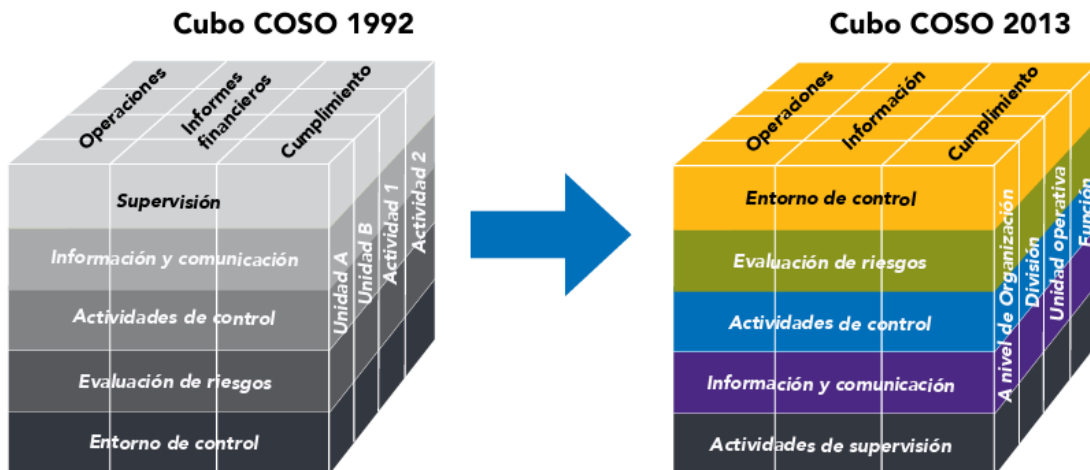
El marco de control interno se fundamenta en cinco componentes esenciales, establecidos por el modelo COSO (2013). Cada componente está sustentado en principios clave como la ética, la competencia profesional, la responsabilidad y la segregación de funciones (Whittington & Pany, 2020).

El control interno depende de la presencia y funcionamiento de cinco componentes interrelacionados:

1. Ambiente de control: Cultura organizacional, ética y valores.
2. Evaluación de riesgos: Identificación y análisis de los riesgos internos y externos.
3. Actividades de control: Políticas y procedimientos que mitigan riesgos.
4. Información y comunicación: Sistemas que garantizan la generación y flujo de información oportuna y veraz.
5. Supervisión y monitoreo: Revisión continua de la eficacia del control interno.

**Figura 2:**

*Evolución Del Marco COSO-CI*



*Fuente: Committee of sponsoring organizations of the treadway commission (COSO).*

### **Ambiente de control**

El ambiente de control constituye la base del sistema de control interno, ya que refleja la actitud, conciencia y acciones de los directivos respecto al control. Incluye los valores éticos, la integridad, la estructura organizacional, la asignación de responsabilidades y el compromiso con la competencia del personal. Un entorno de control sólido influye positivamente en el comportamiento organizacional y fortalece a los demás componentes del sistema (Pirani, 2026).

### **Evaluación de riesgos**

La evaluación de riesgos consiste en el proceso de identificación y análisis de los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Este componente permite anticipar eventos adversos, evaluar su probabilidad e impacto, y establecer respuestas adecuadas. El modelo COSO señala la importancia de considerar el riesgo de fraude y los cambios significativos del entorno interno y externo (Pirani, 2026).

### **Actividades de control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos establecidos para mitigar los riesgos identificados. Incluyen acciones como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, segregación de funciones y controles tecnológicos. Su finalidad es asegurar que las directrices de la dirección se ejecuten correctamente y que los riesgos se mantengan dentro de niveles aceptables (Pirani, 2026).

### **Información y Comunicación**

Implica la adquisición, creación y transmisión de datos significativos y seguros tanto dentro como fuera de la empresa. Una comunicación efectiva hace que el personal entienda sus deberes

de supervisión y que la información requerida circula a tiempo hacia los que toman decisiones. De tal manera se mejora la transparencia y la responsabilidad (Pirani, 2026).

### Actividades de Supervisión

Las labores de supervisión buscan evaluar de forma continua y periódica y desempeño del sistema de control interno. A través de ellas se pueden efectuar evaluaciones donde se reconocen debilidades y simplemente acciones correctivas a tiempo, garantizando que el control interno permanezca actual y efectivo ante los cambios organizacionales (Pirani, 2026).

**Figura 3:**

*Componentes y principios del modelo COSO III*

Componentes	Principios
Entorno de control	1. Compromiso con la integridad y los valores éticos 2. Supervisión independiente del consejo de administración 3. Estructuras, organización jerárquica, autoridades, responsabilidades 4. Atraer, desarrollar y retener personal competente 5. Personas responsables del control interno
Evaluación de riesgos	6. Especificación de objetivos claros especificados 7. Riesgos identificados para consecución de objetivos 8. Consideración del potencial de fraude 9. Cambios significativos identificados y evaluados
Actividades de control	10. Actividades de control seleccionadas y desarrolladas 11. Controles Generales de IT seleccionados y desarrollados 12. Controles implantados mediante políticas y procedimientos
Información y comunicación	13. Información de calidad obtenida, generada y utilizada 14. Información de control interno comunicada internamente 15. Información de control interno comunicada externamente
Actividades de supervisión	16. Evaluaciones continuas o puntuales realizadas 17. Deficiencias de control interno evaluadas y comunicadas

*Fuente: Committee of sponsoring organizations of the treadway commission (COSO).*

Los principios que tutelan el control interno incluyen la transparencia, responsabilidad, eficiencia y lo mejor continua (COSO, 2013).

#### **1.2.2.4 Tipos de control interno**

El control interno puede clasificarse en:

- Controles preventivos: Evitan que se materialicen errores o fraudes (ej. autorización de transacciones).
- Controles de detección: Identifican irregularidades después de que ocurren (ej. conciliaciones bancarias).
- Controles correctivos: Establecen medidas para solucionar las deficiencias detectadas (Mancera & Cárdenas, 2018).

#### **1.2.2.5 Clasificación del control interno**

El control interno se divide en dos grandes categorías (Arens et al., 2021):

Controles administrativos: Enfocados en el cumplimiento de políticas y procedimientos operativos.

Controles contables o financieros: están orientados a salvaguardar los activos y asegurar la exactitud de los registros contables.

#### **1.2.3 Control interno en cooperativas del sector transporte**

Las cooperativas de transportes se enfrentan a diversos riesgos vinculados con las operaciones de vehículos, la administración de envíos, la gestión de recursos financieros y la interacción con los usuarios.

Para ello es indispensable establecer e implementar un sistema de control interno firme para:

- Reducir los riesgos de accidentes o siniestros.
- Garantizar la forma correcta de registro y gestión financiera.

- Asegurar la asistencia de activos y recursos.
- Mejorar los procesos administrativos y operativos (Ramírez & Rojas, 2021).
- Un control interno efectivo contribuye al fortalecimiento de la confianza de los socios, la satisfacción del cliente y el cumplimiento normativo.

“En el ámbito cooperativo, el control interno desempeñó una función fundamental para el fortalecimiento de la institución, particularmente cuando los recursos son colectivos y de esta forma se utilizan de manera compartida” (Cedeño, 2023, p. 134).

Vásquez y Herrera (2022) proponen fortalecer los controles internos a través de capacitaciones, auditorías permanentes, implementación de tecnologías de información y revisión periódica de manuales de procedimientos.

#### **1.2.4 Evaluación de control interno**

La evaluación del control interno es el proceso técnico mediante el cual se determina si los controles implementados por una organización para reducir riesgos, garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y asegurar la confiabilidad de la información.

A evaluar el control interno de una empresa es crear un proceso metodológico, sistemático, constante y organizado, a través del cual se examina el diseño, la ejecución y el desempeño de los controles establecidos por la empresa, con el objetivo de determinar si estos están correctamente, diseñados y funcionan eficientemente dentro de la institución, esto a fin de reducir los riesgos y garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Esta evaluación facilita la identificación de las debilidades y la vulnerabilidad empresarial, establece la determinación de niveles de confianza y riesgo con una definición de acciones correctivas, las cuales están enfocadas al fortalecimiento y a la mejora de la gestión empresarial (Arens, Elder & Beasley, 2017).

Conforme al modelo COSO, la evaluación del control interno se realiza verificando la existencia y funcionamiento de sus cinco componentes, lo que proporciona una seguridad razonable sobre la eficiencia de las operaciones, el cumplimiento normativo y la calidad de la información financiera (COSO, 2013).

#### **1.2.4.1 Tipos de evaluación de control interno**

Según el momento en que se realice, la evaluación de control interno puede clasificarse en:

##### **Evaluación preventiva**

Esta evaluación se realiza antes de ejecutar una operación o proceso, con el objetivo de anticiparse a los errores y reducir riesgos que pudieran ocurrir y se enfoca en la difusión de las políticas internas, capacitaciones al personal y la exigencia de autorizaciones previamente aprobadas.

##### **Evaluación concurrente**

Se ejecuta mientras el desarrollo de las actividades se está llevando a cabo, permitiendo verificar el cumplimiento de los procedimientos en tiempo real, lo que comprende supervisión directa, revisiones de reportes diarias, arqueos de caja y monitoreo operativo continuo (Whittington & Pany, 2020).

##### **Evaluación posterior**

Esta evaluación se desarrolla después de ejecutadas las operaciones, mediante la revisión periódica de registros y evidencias, auditorías internas, conciliaciones y análisis de informes financieros, con la finalidad de detectar desviaciones, errores, o incumplimientos y proponer acciones correctivas (Arens et al., 2017).

#### **1.2.4.2 Formas de evaluación del control interno**

La evaluación del control interno también puede realizarse de forma:

### **Evaluación general**

Esta forma analiza el sistema de control interno en su totalidad, considerando la estructura organizacional, políticas institucionales, ambiente de control y mecanismos de supervisión. Además, permite obtener una visión integral del sistema (COSO, 2013).

### **Evaluación específica**

Esta evaluación se enfoca en procesos o áreas determinadas, como caja, boletería, inventarios o contabilidad, permitiendo identificar riesgos y debilidades puntuales en actividades críticas (Arens et al., 2017).

#### **1.2.4.3 Métodos de evaluación del control interno**

Los métodos de evaluación del control interno son herramientas importantes que permiten a los auditores verificar la efectividad del control interno dentro de una empresa, basado en técnicas especializadas para identificar las fortalezas y debilidades.

Entre los principales métodos utilizados para evaluar el control interno están:

- El Método narrativo o descriptivo consiste en narrar de forma clara y detallada los procesos, actividades y controles existentes de cada área o proceso.
- Método de cuestionarios, lista de verificación: estos métodos utilizan preguntas estructuradas sobre políticas, procedimientos y segregación de funciones para verificar la existencia y cumplimiento de controles que son respondidas por el personal, las respuestas permiten evaluar el nivel de cumplimiento, identificar debilidades y medir la confianza y riesgo.

- Método de gráfico o de flujogramas se utiliza diagramas de flujo o flujogramas para representar visualmente los procesos mediante símbolos y secuencias, para indicar entradas, actividades, responsables y controles, facilitando la identificación de puntos críticos, duplicados o ausencia de controles.
- Método de muestreo: se aplica para obtener evidencia real y una base razonable para la formulación de conclusiones sobre una población de la cual se extrajo la muestra.
- Método de pruebas de cumplimiento o check list: este método consiste en aplicar pruebas para comprobar si los controles funcionan conforme a lo establecido, estas pruebas permiten decidir si se puede confiar en el control interno o si se requieren más pruebas sustantivas.
- Evaluación por componentes COSO: analiza el sistema a partir de los cinco componentes del control interno identificando fortalezas y debilidades por componente y facilitando recomendaciones específicas. (COSO, 2013).
- Técnicas complementarias: sirven para obtener evidencia concreta y objetiva sobre la efectividad de los controles permitiendo corregir limitaciones de los métodos básicos y son 4:
  - Indagación: Entrevistas o preguntas directas al personal para entender procedimientos y confirmar información inicial.
  - Inspección: es un examen físico de documentos, registros, o activos para confirmar la existencia o la precisión de los controles internos empresariales.

- La observación: es el objeto de que una persona ve una ejecución del proceso, en el cual se identifican si los controles son implementados efectivamente o no.
- Repetición o ensayos: este proceso es elevar a cabo pruebas independientes, de transacciones o muestras para verificar el cumplimiento y así identificar las posibles irregularidades.

Estos métodos acceden a la obtención evidenciada, suficiente y adecuada para exponer conclusiones sobre la efectividad del control interno y de tal manera sustentar recomendaciones orientadas a su mejora (COSO, 2013; Whittington & Pany, 2020).

### **1.2.5 Normativa operativa en cooperativas**

Las cooperativas de transporte en Ecuador están reguladas por:

- La Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial (LOTTTSV), que regula la operación del transporte terrestre, los requisitos técnicos, y los estándares de seguridad (Asamblea Nacional, 2015).
- La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria (LOEPS), que establece las bases jurídicas de las cooperativas.
- Las disposiciones y resoluciones de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT).
- Reglamentos internos y estatutos aprobados por los socios de cada cooperativa.
- El estricto cumplimiento de esta normativa garantiza la legalidad de las operaciones, la seguridad de los usuarios y la sostenibilidad institucional (ANT, 2023).

Las cooperativas deben contar con reglamentos internos, manuales de funciones y estatutos claramente definidos, donde se especifiquen los procesos administrativos, operativos y contables.

Molina (2021) indica que estas herramientas permiten establecer líneas de autoridad, responsabilidades y mecanismos de control, contribuyendo a una mejor gobernanza institucional.

### **1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

#### **1.3.1 Constitución de la República del Ecuador**

La Constitución reconoce a la economía popular y solidaria como uno de los pilares del sistema económico nacional (art. 283 y 319). Establece que las organizaciones de este sector deben promover la autogestión, equidad y sostenibilidad (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

#### **1.3.2 Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS)**

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 444 del 10 de mayo de 2011, regula la organización, funcionamiento, integración, fusión, disolución y liquidación de las organizaciones del sector, incluyendo cooperativas de transporte.

Entre sus principios fundamentales se destacan: el trabajo como medio de inclusión social, la autogestión, la redistribución solidaria de excedentes y la participación democrática. Según el artículo 4, las cooperativas de transporte son organizaciones del sector no financiero y deben cumplir con procesos de control social y gestión participativa.

(Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), 2020).

#### **1.3.3 Reglamento General a la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria LOEPS**

El Reglamento General a la LOEPS, expedido mediante Decreto Ejecutivo No. 1116, precisa las disposiciones establecidas en la Ley. Este reglamento establece normas para la gobernanza cooperativa, el control de recursos, la contabilidad institucional y la auditoría.

Según el artículo 55 del Reglamento, las cooperativas deben implementar sistemas de control interno y someterse a procesos de auditoría interna y externa. También deben mantener una estructura administrativa acorde con su tamaño y volumen de operaciones, garantizando la participación de los socios en la toma de decisiones.

Detalla los procedimientos para la constitución, funcionamiento, supervisión y disolución de las organizaciones del sector solidario (SEPS, 2021).

#### **1.3.4 Normativa de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS**

La SEPS es el órgano de control, regulación y supervisión de las organizaciones de la economía popular y solidaria. Entre sus principales normativas se encuentran:

- Resolución No. SEPS-IGT-IGJ-INFMR-2016-006, sobre estructura de gobierno corporativo.
- Resolución No. SEPS-IGT-IGS-INFMR-2018-007, sobre auditoría interna y control institucional.
- Resolución No. SEPS-IGT-IGS-INFMR-2020-001, sobre evaluación de gestión y calificación institucional.

Estas resoluciones exigen a las cooperativas establecer sistemas de control interno, tener comités de auditoría, rendir informes de gestión y capacitar constantemente a su personal directivo y administrativo (SEPS, 2023).

#### **1.3.5 Normativa de la Agencia Nacional de Tránsito ANT**

La Agencia Nacional de Tránsito (ANT) es la institución encargada de regular y controlar el servicio de transporte terrestre en Ecuador. La ANT establece los requisitos técnicos y operativos para las cooperativas de transporte, incluyendo:

- Permisos de operación.
- Registro vehicular y revisión técnica.
- Regulación de frecuencias y rutas.
- Normas de seguridad vial.

Mediante Acuerdos Ministeriales y resoluciones internas, la ANT regula también el cumplimiento de la normativa laboral, el uso de tecnologías para el control de operaciones y el comportamiento ético de los prestadores de servicios.

La ANT regula y controla la prestación del servicio de transporte terrestre. Su normativa establece requisitos técnicos, administrativos y operativos para las cooperativas.

(Agencia Nacional de Tránsito ANT, 2023).

### **1.3.6 Normativa del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es la entidad pública encargada de administrar el sistema de prestación de servicios de salud, pensiones y riesgos del trabajo. El IESS exige a las instituciones y empleadores a registrar oportunamente al personal que labora, a mantener actualizada la información laboral y a efectuar el pago mensual de aportes dentro de los plazos establecidos (IESS, 2023).

### **1.3.7 Normativa del Servicio de Rentas Internas SRI**

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es el organismo responsable de la administración, recaudación y control de los tributos internos en el Ecuador, asegurando el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes. (SRI, 2023).

### **1.3.8 Normas técnicas de contabilidad**

Las cooperativas de transporte, al igual que otras entidades del sector solidario, deben aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES, de acuerdo con lo dispuesto por la SEPS y el Servicio de Rentas Internas (SRI). Estas normas buscan garantizar la transparencia, uniformidad y comparabilidad de los estados financieros.

El uso de NIIF permite a las cooperativas reflejar de manera fidedigna sus resultados operativos, facilitando la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la auditoría externa.

Las cooperativas deben aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para PYMES, conforme a la Resolución No. NAC-DGERCGC13-00632 del SRI y a lo dispuesto por la SEPS (SRI, 2013; SEPS, 2020).

### **1.3.7 El control interno según la SEPS y la ANT**

Tanto la SEPS como la ANT exigen a las cooperativas de transporte implementar un sistema de control interno integral. Este debe estar documentado, operativizado en procedimientos escritos y respaldado por una estructura organizacional adecuada.

La SEPS establece que el control interno debe contemplar mecanismos de autoevaluación, auditoría, gestión de riesgos, monitoreo y mejora continua. Por su parte, la ANT exige controles específicos para asegurar el cumplimiento de rutas, horarios, mantenimiento preventivo de unidades, y el trato adecuado a los usuarios.

Las dos entidades coinciden en que un control interno eficiente no solo previene irregularidades, sino que también fortalece la calidad del servicio y la sostenibilidad institucional. (SEPS, 2022; ANT, 2023)



## **CAPÍTULO II**

### **MATERIALES Y MÉTODOS**

En este capítulo detallaremos los métodos, técnicas y procedimientos aplicados en el “Análisis del control interno de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Flota Imbabura en el año 2024”, el mismo que tiene como propósito explicar de forma detallada el tipo de investigación, la ubicación de la empresa, los recursos utilizados, los procedimientos de recolección y análisis de la información que sustentan la investigación.

#### **2.1. Diseño de la Investigación**

Este estudio tendrá como principal enfoque el diseño de la investigación, el cual se define como un estudio no experimental y de corte transversal. Según Hernández, et al., (2014) esto implica que el estudio se realizará sin manipulación de las variables, observando los fenómenos del control interno, tal como lo manifiesta en su entorno empresarial dentro de la cooperativa de “Transporte Flota Imbabura” durante el año 2024. Al ser un diseño transversal, la recolección de datos ocurre en un solo momento temporal, permitiendo de esta forma de describir la eficiencia de los procesos operativos y financieros en un punto específico. Este diseño es fundamental para la auditoría, ya que busca evaluar y analizar el estado actual de los componentes del control interno, sin alterar el funcionamiento administrativo de la empresa en estudio.

#### **2.2. Enfoque de la investigación**

La investigación tiene un enfoque mixto, que es decir un estudio cualitativo y cuantitativo. Por un lado, de acuerdo a lo que menciona Hernández, et al., (2014), el componente cuantitativo permite medir con precisión el grado de cumplimiento de los controles, mediante la recolección de datos numéricos y el análisis estadístico de las encuestas aplicadas a la muestra. Esta función otorga objetividad y permite garantizar que los hallazgos sobre las debilidades del control interno.

Asimismo, basándose en la aplicación metodológica de Cueva et al., (2023), el componente cualitativo es esencial para comprender la cultura organizacional y las percepciones de la directiva. De tal manera se permite obtener una interpretación profunda de la realidad detrás de lo que se encuentran en los números a través de las entrevistas y la observación directa.

La aplicación de este enfoque mixto establece una estrategia óptima para una auditoría de gestión. El análisis cuantitativo nos proporciona el “que” está fallando en porcentajes de incumplimiento dentro de la operatividad empresarial, mientras que el cualitativo no se explicara el “por qué” sucede estas fallas, ya sea por falta de cultura de ética o vacíos dentro del manual de funciones. Aplicar esta combinación mixta se asegura que las recomendaciones finales de este estudio no sólo arrojen valores numéricos, sino que nos brinden soluciones integrales, en el que se consideren, el factor humano y la normativa legal de la SEPS, garantizando un diagnóstico eficiente.

### **2.3. Método de la investigación**

El método aplicado para este estudio se encuentra basado en un método inductivo-deductivo, el cual integra las perspectivas de Hernández-Sampieri (2014) y Cueva, et al., (2023). El enfoque deductivo permite partir de una teoría general del control interno mediante el COSO I y la Normativa Legal vigente, para analizar la realidad específica de la cooperativa de Transporte “Flota Imbabura”. Simultáneamente según Cueva, et al., (2023) el método inductivo facilitará la recolección de datos particulares, mediante encuestas y entrevistas lo cual permitirá que a partir de estos hallazgos operativos se puedan generar conclusiones generales sobre la eficiencia administrativa. Esta combinación metodológica garantiza conclusiones generales sobre la eficiencia administrativa. Asimismo, garantizará que este estudio no sólo evalúa el cumplimiento de manuales de funciones y los procesos, sino que también proponga mejoras basadas en la

evidencia recolectada, así se podrá generar un diagnóstico técnico, lógico y sustentado en la realidad institucional del año 2024.

## **2.4. Técnicas de instrumentos de la investigación**

Se aplica las siguientes técnicas e instrumentos de la investigación tales como:

### **2.4.1. La observación**

Esta técnica consiste en aplicar un registro sistemático y válido del comportamiento a las situaciones de control dentro de la cooperativa de transporte “Flota Imbabura”. Según Cueva, et al., (2023), la observación en auditoría permite establecer visualmente si los procesos descritos en los manuales se ejecutan realmente en todas las áreas y oficinas de la empresa. Es decir, no sólo se trata de una observación casual, sino de un proceso planificado que permite identificar *cuellos de botella* dentro del área de despacho de unidades y la vulnerabilidad en la custodia de encomiendas. Su importancia radica en que permite detectar controles informales, que no están descritos, pero estos a su vez afectan la eficiencia. Para esta investigación, la observación es parte de una prueba de cumplimiento definitiva que valida la existencia real de los controles dentro del área gerencial de la empresa.

### **2.4.2. La entrevista**

Se define la entrevista como una técnica de interpretación verbal, entre el investigador y los actores clave, que son el *presidente de la empresa y el gerente*. Para el autor Hernández-Sampieri (2014), la entrevista permite obtener información detallada sobre los temas complejos que no pueden captarse con una encuesta tales como: la visión estratégica y la gestión de riesgos al más alto nivel. Dentro de esta investigación se utilizará para profundizar las brechas de control identificadas en los manuales del año 2024. Esta es una herramienta poderosa, porque permite replantear cada pregunta y clarificar varios conceptos, asegurando que la directiva exprese con

sinceridad los desafíos que pueda enfrentar la cooperativa de transporte “Flota Imbabura” en términos de transparencia, rendición de cuentas y seguridad operativa, en el transporte interprovincial.

### **2.4.3. La encuesta**

La encuesta, es una técnica de recolección de datos que se utilizará como un cuestionario estructurado para obtener información de un grupo representativo dentro de este estudio, es decir, aplicado a la muestra de 21 personas antes mencionadas. De acuerdo con Cueva, et al., (2023), la encuesta es una herramienta por excelencia para la cuantificación de variables administrativas. Dentro del análisis de la “Flota Imbabura”, la encuesta se encuentra estructurada bajo una escala de Likert, que permite transformar las percepciones objetivas sobre el ambiente de control y las actividades de supervisión en los datos estadísticos medibles. Su aplicación garantizará que la investigación tenga un sustento amplio, captando la opinión de diferentes niveles jerárquicos, desde recaudadores hasta auxiliares, conducta y proporcionando una visión democrática y técnica sobre el control interno institucional.

## **2.5. Instrumentos**

Para Hernández-Sampieri (2014) aplicar en instrumentos dentro de una investigación tiene mucha importancia, porque dentro del estudio se pueden detallar y garantizar la evaluación y el análisis de control interno, de esta manera se puede establecer de forma precisa la valoración de los datos. Según Hernández-Sampieri (2014), estos deben aplicarse de acuerdo con el entorno del cual se va a evaluar, es decir, aplicados a las normas de control y auditoría interna, esto garantizará que el análisis sea neutral y esté basado en una evidencia estratégica, la cual optimiza el desempeño organizacional.

### ***2.5.1. Ficha de observación***

Según los autores, es el instrumento documental, donde se sientan los hechos observados de forma cronológica y categorizada. En esta investigación servirá para evidenciar el cumplimiento físico de los protocolos de despacho y seguridad.

### ***2.5.2. Cuestionario de control interno***

La aplicación del cuestionario es un conjunto de preguntas, cerradas, las cuales están basadas en la norma COSO, diseñada para evaluar la efectividad de los controles empresariales. Es el eje de la auditoría que permitirá tabular el nivel de riesgo y confianza de la cooperativa de transporte Flota Imbabura.

### ***2.5.3. Entrevista semiestructurada***

Este tipo de instrumento se caracteriza por ser un diálogo basado en una guía de preguntas predefinidos, pero con flexibilidad para explorar temas emergentes. Esta permite obtener testimonios valiosos de alta dirección sobre la gobernanza institucional.

### ***2.5.4. Flujogramas***

Estos son representaciones gráficas de la secuencia de actividades de un proceso. Su importancia aplicativa radica en que permite visualizar las debilidades de control, las duplicidades de las funciones y los puntos donde se requieran nuevas validaciones operativas.

## **2.6. Operacionalización de variables**

Dentro de este estudio, la operacionalización de variables consiste desglosar las variables como control interno y la gestión operativa en dimensiones, basadas en los componentes COSO.

La siguiente matriz muestra la operacionalización de la variable principal de estudio como es el Control Interno.

**Tabla 1:**

*Matriz de operacionalización de variables*

<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
<i>Analizar el control interno de la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura, en el año 2024</i>	Identificar los procedimientos de control interno administrativos y financieros utilizados por la cooperativa.	Control interno	Cumplimiento de procesos del control interno	Revisión documental, Observación, Entrevistas, Encuestas	Flujo de procesos, Cuestionario de preguntas abiertas, Cuestionario Likert	Presidente, gerente, contadora
	Verificar el cumplimiento de las normativas internas y externas que rigen al sector del transporte	Administrativo y financiero	Componentes COSO	Revisión documental y de observación. Entrevistas, Encuestas	Check list	Gerente, contadora
	Proponer recomendaciones para fortalecer el sistema de control interno de la cooperativa.	Resultados			Análisis estratégico	FODA

Elaborado por el autor

## 2.7. Población y muestra

### 2.7.1. Población

La población de la empresa comprende 78 socios, 90 trabajadores en la parte administrativa y financiera y 150 personas en la parte operativa (Contador, jefes de oficina, Personal de boletería, conductores, mensajeros y controladores), en ese sentido la población comprende un total de 318 personas.

### 2.7.2. Tamaño de la muestra

Para efecto del presente se considera la aplicación de los instrumentos de investigación a las siguientes personas detalladas en la siguiente tabla:

**Tabla 2:**

*Tamaño de la muestra*

<b>Cargo</b>	<b>Función o responsabilidad</b>	<b>Número de trabajadores</b>
Presidente	Planea, ejecuta, dirige, controla y coordina el buen funcionamiento de la empresa.	1
Gerente	Supervisión y dirección general.	1
Secretaria	Registra, custodia y maneja la documentación.	1
Contador	Administra y controla eficientemente los recursos de la empresa.	1
Auxiliares contables	Contribuye al control y registro de las transacciones de la empresa.	2
Jefes de oficina	Precautela el correcto funcionamiento de la oficina a su cargo.	5
Personal de boletería	Brindar un servicio de calidad al realizar ventas, recepción y entregas	10
<b>Total</b>		<b>21</b>

Elaborado por el autor.

Con la información antes expuesta se observa que la población objeto del estudio es una cantidad menor a 50 personas, en ese sentido se considera la aplicación de un censo a la totalidad de la población.

Cálculo de confianza y riesgo:  $\text{Confianza (\%)} = \text{Puntaje obtenido} / \text{Puntaje máximo aplicable} \times 100$ .  $\text{Riesgo (\%)} = 100 - \text{Confianza (\%)}$ .

### **2.7.3. Muestreo**

Para la presente investigación se aplicó un muestreo no probabilístico por criterio, debido a que se seleccionó a personal determinado de las áreas administrativa, financiera y directiva, así como por su participación en actividades donde se ejecutan controles internos.

## **CAPÍTULO III**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

#### **3.1. Procedimiento y análisis de datos**

En este capítulo se describe la metodología empleada para analizar el control interno de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Flota Imbabura durante el periodo 2024. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto que integra métodos cuantitativos y cualitativos, permitiendo comprender tanto la percepción del personal sobre el funcionamiento de los controles como la estructura real de los procesos administrativos, operativos y financieros.

El análisis se sustenta en técnicas de recolección de información tales como encuestas, entrevistas, observación directa y revisión documental, instrumentos que facilitan la identificación de riesgos, debilidades y oportunidades de mejora del sistema de control interno (Hernández & Mendoza, 2018).

Esta sección se presenta los elementos institucionales de la cooperativa misión, visión, valores, objetivos y organización interna, los cuales constituyen la base para comprender su funcionamiento y su operatividad estratégica.

##### **3.1.1. Información general de la empresa**

- **Razón Social**

La organización en su razón social del estado ecuatoriano consta como Cooperativa De Transporte Flota Imbabura, con RUC de contribuyente: 1090007870001 (SRI, 2024).

**Figura 4:**

*Cooperativa de Transporte Flota Imbabura*

Av. Juan José Flores y Pedro Rodríguez



Fuente, Flota Imbabura

**3.1.2. Tipo de Empresa**

La Cooperativa de Transporte Flota Imbabura es una empresa dedicada a la prestación de servicios de transporte interprovincial de pasajeros, encomiendas y servicios relacionados. Opera bajo la normativa del Ministerio de Transporte y Obras Públicas, la Agencia Nacional de Tránsito y la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.

- **Propiedad de la Empresa**

La cooperativa es una organización colectiva constituida por 78 socios propietarios de las unidades de transporte. Su administración se rige por la Asamblea General, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia (Flota Imbabura).

- **Personal**

La cooperativa está conformada por:

- Socios propietarios
- Gerencia
- Personal administrativo
- Jefes de oficina
- Personal de boletería y encomiendas
- Conductores y controladores

Su talento humano representa un elemento fundamental para la gestión institucional y el cumplimiento de los servicios de transporte seguro y eficiente (Flota Imbabura).

### **3.1.3. Misión y Visión**

- **Misión**

“Ser una empresa líder en el Transporte de pasajeros y encomiendas a nivel nacional, entregando servicios óptimos con dirección a la calidad y satisfacción total del cliente, impulsando siempre al desarrollo social, comercial y económico de la región, canalizando en forma paralela al control ambiental, a través de la capacidad y solvencia técnica del talento humano” (Flota Imbabura).

- **Visión**

“Ser una empresa eficiente, rentable y pionera en el servicio del transporte nacional e internacional de pasajeros y encomiendas, ampliando su cobertura en base a la calidad, capaz de superar las expectativas del mercado y la competencia, por lo que contará con el personal altamente calificado y comprometido con la empresa y la sociedad” (Flota Imbabura) .

- **Principios**

- **Disciplina:** Los funcionarios administrativos y operativos respetan y cumplen las normas, leyes y reglamentos que están establecidas en la Cooperativa (Flota Imbabura).
- **Confidencialidad:** Cualidad de los trabajadores en mantener la información sensible en reserva.
- **Honestidad:** establece las bases para crear una cultura de trabajo idónea, proporciona coherencia en el comportamiento para generar confianza en los clientes y prospectos.
- **Eficiencia:** Es importante perfeccionar procesos en el desarrollo de las funciones, capacitar al personal, utilizar tecnología de seguimiento. Es importante optimizar las rutas, mantener los vehículos en buen estado; así también contar con tecnología de punta para disminuir en su totalidad percances en encomiendas tanto en su destino como en el margen de pérdidas.
- **Seguridad:** La cooperativa de transporte de pasajeros y encomiendas abarca la protección de empleados, clientes y bienes durante las operaciones.
- **Innovación:** Mejorar el servicio de transporte, brindando un valor agregado a los usuarios con el fin de fortalecer las relaciones entre cooperativa y clientes (Flota Imbabura).

#### **3.1.4. Valores Institucionales**

- **Transparencia:** Brindar información transparente a los socios y colaboradores de manera oportuna con una comunicación directa y honesta.
- **Confianza:** Mantener el nivel de confianza de los clientes con la prestación de un servicio de calidad.
- **Compromiso:** Fortalecer la calidad de los servicios tanto en la prestación del transporte de pasajeros como de encomiendas; así también permanecer alerta en las necesidades de los clientes.
- **Responsabilidad:** Construir activamente una sociedad comprometida con el desarrollo sostenible del medio ambiente.
- **Seguridad:** La Cooperativa cuenta con unidades modernas y conductores profesionales para la prestación del servicio.
- **Trabajo en equipos:** Unir las aptitudes y actitudes de los funcionarios para potenciar esfuerzos, optimizando el tiempo invertido en las actividades para incrementar la eficacia en los resultados (Flota Imbabura).

- **Objetivos Institucionales**

- Garantizar un servicio de transporte seguro, accesible y eficiente.
- Mejorar la gestión administrativa y financiera mediante sistemas de control interno efectivos.
- Optimizar procesos de boletería, caja, encomiendas y gestión operativa.
- Fortalecer la capacitación del personal para mejorar su desempeño.

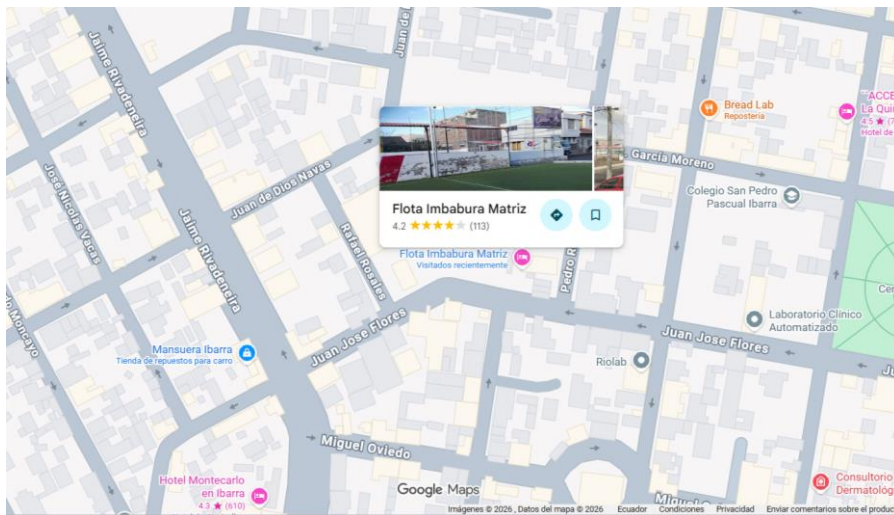
Implementar tecnologías que apoyen la toma de decisiones y el monitoreo institucional (Flota Imbabura).

### 3.1.5. Ubicación de la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura

El estudio se desarrolló en la oficina matriz de la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura, que está ubicada en la calle Juan José Flores 12-05 y Pedro Rodríguez junto a la Estación de servicio Primax, en el Barrio La Merced, perteneciente a la parroquia el Sagrario, del cantón Ibarra de la provincia de Imbabura.

#### Figura 5:

*Ubicación de la empresa*



Tomado de: [https://www.google.com/maps/@0.3518552,-78.1224409,18.25z?entry=ttu&g\\_ep=EgoyMDI2MDEyNy4wIKXMDS0KLDEwMDc5MjA2N0gBUAM%3D](https://www.google.com/maps/@0.3518552,-78.1224409,18.25z?entry=ttu&g_ep=EgoyMDI2MDEyNy4wIKXMDS0KLDEwMDc5MjA2N0gBUAM%3D) Google Maps

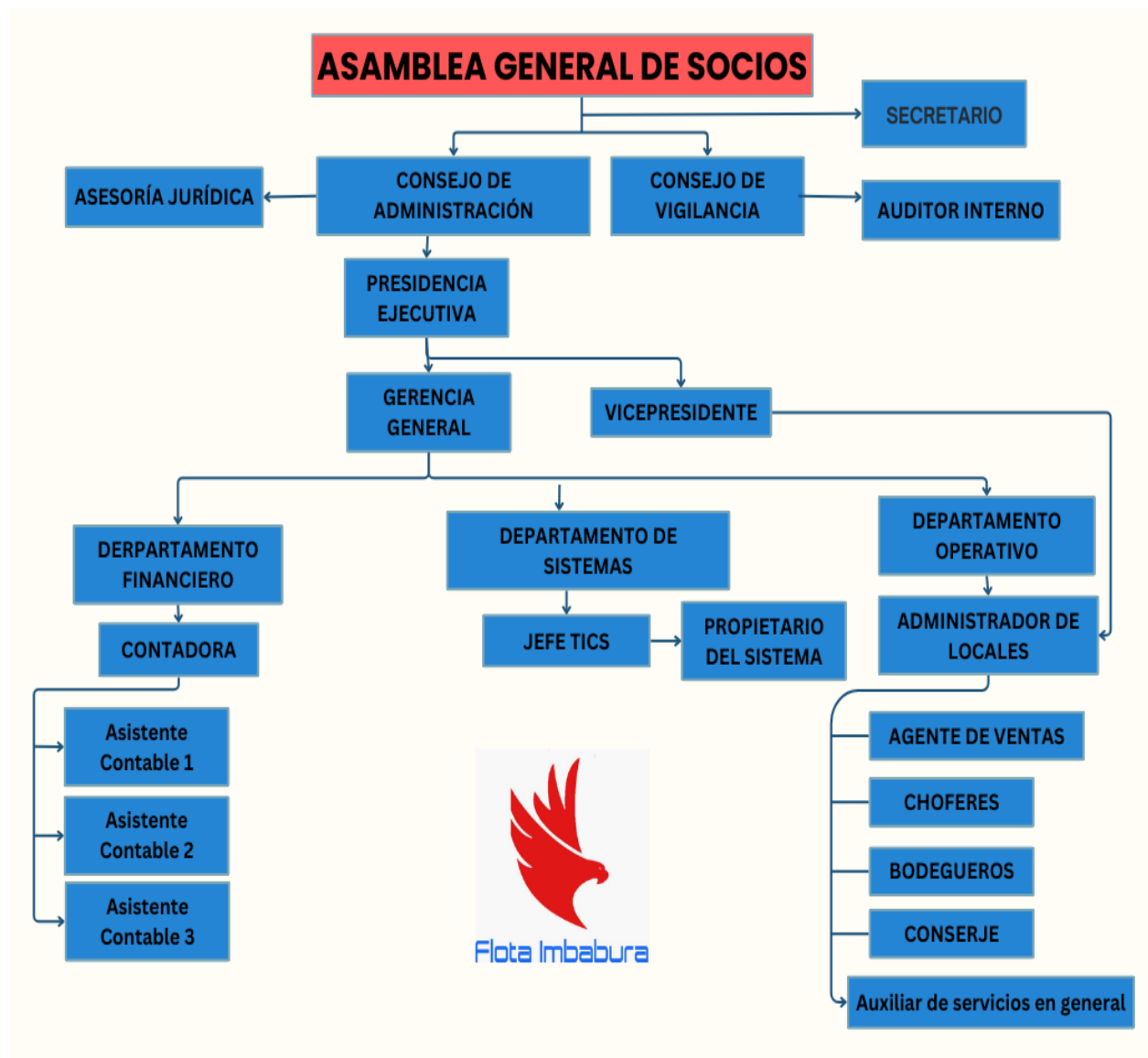
La ciudad de Ibarra se localiza aproximadamente en las coordenadas: latitud 0.34881° N y longitud 78.12462° O.

Según la información de planificación territorial del cantón, Ibarra limita al norte con la provincia del Carchi, al oeste con los cantones Urcuquí, Antonio Ante y Otavalo, al este con el cantón Pimampiro y al sur con la provincia de Pichincha.

### 3.1.6. Organigrama de la empresa

**Figura 6:**

*Organigrama de la empresa*



Elaborado por el autor

**Tabla 3:***Estructura organizacional*

<b>NIVELES</b>	<b>CARGOS</b>
NIVEL LEGISLATIVO	Asamblea General de Socios
NIVEL DIRECTIVO	Consejo de Administración
NIVEL DE CONTROL	Consejo de Vigilancia
NIVEL EJECUTIVO	Gerente General
NIVEL ADMINISTRATIVO	Contabilidad, Tics, Jefes de oficina
NIVEL OPERATIVO	Agentes de venta, Conserjes, Choferes, Auxiliares de servicios
NIVEL DE APOYO	Comisiones especiales

Tomado de Manual de procesos Cooperativa Flota Imbabura

### **3.2. Descripción del manual de funciones de la Cooperativa Flota Imbabura**

#### **Asamblea general de socios**

Constituye la máxima autoridad de la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura. Su función principal es tomar las decisiones estratégicas que rigen la vida institucional de la cooperativa, tales como la aprobación y reforma del estatuto social, reglamentos internos, planes estratégicos, presupuestos y estados financieros. También, tiene el control sobre los demás órganos mediante la designación y remoción de directivos, auditor interno y externo, garantizando la participación democrática de los socios y la correcta administración de los recursos institucionales.

### **Consejo de Administración**

Es el órgano directivo encargado de planificar, orientar y supervisar la gestión administrativa y financiera de la cooperativa. Su responsabilidad radica en la toma de decisiones estratégicas, aprobación de presupuestos, inversiones, contratos y políticas internas, así como en la evaluación del desempeño del Gerente General. El consejo actúa como enlace entre la Asamblea General y la administración operativa, asegurando que las decisiones se ejecuten conforme a los objetivos institucionales.

### **Consejo de Vigilancia**

Su misión principal es controlar y fiscalizar las actividades administrativas, económicas y financieras internas, debe velar por la legalidad, transparencia y eficiencia de las operaciones de la cooperativa. Entre sus responsabilidades se encuentran la revisión periódica de la contabilidad, arqueos de caja, análisis de resoluciones del Consejo de Administración y seguimiento de las recomendaciones de auditoría. La supervisión del consejo fortalece el sistema de control interno y protege los intereses de los socios.

### **Presidente**

El presidente ejerce la dirección política y representativa de la cooperativa, presidiendo la Asamblea General y el Consejo de Administración. Su función principal es liderar la institución, supervisar la correcta administración de los recursos y representar legalmente a la cooperativa ante terceros. Además, promueve una cultura organizacional basada en la transparencia, el cumplimiento normativo y la rendición de cuentas.

### **Vicepresidente**

El vicepresidente apoya directamente al Presidente y lo subroga en caso de ausencia. Su función operativa más relevante es la planificación y la supervisión del cuadro rotativo de trabajo

de las unidades de transporte, garantizando así el cumplimiento de las frecuencias, turnos y normativas emitidas por la Agencia Nacional de Tránsito. Su gestión contribuye a la eficiencia operativa y al orden en la prestación del servicio.

### **Gerente General**

El gerente general es el principal responsable de la administración integral de la cooperativa. Dirige, coordina y controla las actividades administrativas, operativas y financieras, ejecutando las decisiones de la Asamblea General y del Consejo de Administración. Además, actúa como representante legal, administra los recursos económicos, implementa el sistema de control interno y rinde informes periódicos sobre la gestión institucional.

### **Secretaria**

La secretaria es la responsable del registro, custodia y administración de la documentación institucional, incluyendo los libros de actas, las resoluciones y la correspondencia oficial. Su función garantiza la transparencia, la legalidad y la trazabilidad de las decisiones tomadas por los órganos directivos, constituyéndose en un apoyo indispensable para el control documental y la memoria institucional de la cooperativa.

### **Asesoría Jurídica**

La asesoría jurídica brinda soporte técnico y legal a la cooperativa, asegurando que sus actos administrativos, laborales y contractuales se desarrollen conforme a la normativa vigente. Además, asesora a la empresa en procesos judiciales, disciplinarios y regulatorios, garantizando el debido proceso y la seguridad jurídica de la institución frente a organismos de control y a terceros.

### **Auditor Interno**

Evalúa de forma independiente el sistema de control interno, la razonabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de la normativa aplicable. Su labor contribuye a la mejora continua,

la identificación de riesgos y el fortalecimiento de la gestión administrativa y financiera, mediante la emisión de informes y recomendaciones dirigidas a la alta dirección.

### **Contadora**

Es la responsable de la gestión contable y financiera de la cooperativa. Registra las transacciones, prepara los estados financieros, cumple con las obligaciones tributarias y coordina procesos de auditoría. Su buen desempeño garantiza la confiabilidad de la información financiera y apoya a la toma de decisiones gerenciales.

### **Auxiliares Contables 1, 2 y 3**

Son los profesionales que apoyan a la contabilidad en el registro, control y verificación de operaciones financieras. Sus funciones incluyen control de depósitos, facturación, retenciones, cuentas por pagar y cobrar, trámites ante organismos de control y archivo contable. Su trabajo contribuye a la integridad y oportunidad de la información financiera.

### **Jefe de Tecnologías de la Información TIC's**

El jefe de TIC's administra los sistemas informáticos de la empresa, las redes y las bases de datos institucionales. Su responsabilidad es garantizar la seguridad, la disponibilidad y la confiabilidad de la información, como también el soporte tecnológico para los procesos administrativos, contables y operativos, fortaleciendo el control interno mediante los controles tecnológicos.

### **Administrador de Locales**

Es quien supervisa las actividades administrativas y operativas de las oficinas que están bajo su cargo. Controla la recaudación diaria de efectivo, realiza depósitos bancarios, supervisa la atención al cliente y el desempeño del personal, para garantizar que las operaciones se ejecuten conforme a las políticas internas y manteniendo una adecuada relación con los usuarios.

### **Agente de Ventas**

El agente de ventas gestiona la venta de boletos y la recepción y entrega de encomiendas, realiza cierres de caja, custodia los valores y brinda atención directa al cliente. Su trabajo contribuye en la generación de ingresos y requiere de un alto nivel de responsabilidad, honestidad y control en el manejo del efectivo y de la documentación.

### **Choferes**

Son las personas responsables de la seguridad y operatividad de las unidades de transporte, deben cumplir estrictamente con las rutas, frecuencias y las normas de tránsito establecidas. Además, están comprometidos con la seguridad y el buen trato a los pasajeros, garantizar el correcto traslado de las encomiendas y cuidar los bienes de la cooperativa, contribuyendo así con la calidad del servicio y con la imagen institucional.

### **Bodegueros**

Administran el almacenamiento, clasificación y el despacho de las encomiendas. Su función asegura el control físico de los bienes, la correcta entrega y la trazabilidad de las operaciones logísticas, permitiendo colaborar con el control interno en el área operativa.

### **Conserje**

Es el responsable de mantener la limpieza, seguridad y orden de las instalaciones, además de controlar los accesos y custodiar las llaves. Su trabajo contribuye al buen ambiente laboral, la seguridad física y el correcto funcionamiento de las instalaciones.

### **Auxiliar de Servicios en General**

Apoya en la promoción del servicio, orientación a clientes y asistencia en terminales. Su función fortalece la atención al usuario y la captación de pasajeros y colabora con las operaciones diarias de la cooperativa.

### **3.3. Diagrama del proceso de la empresa**

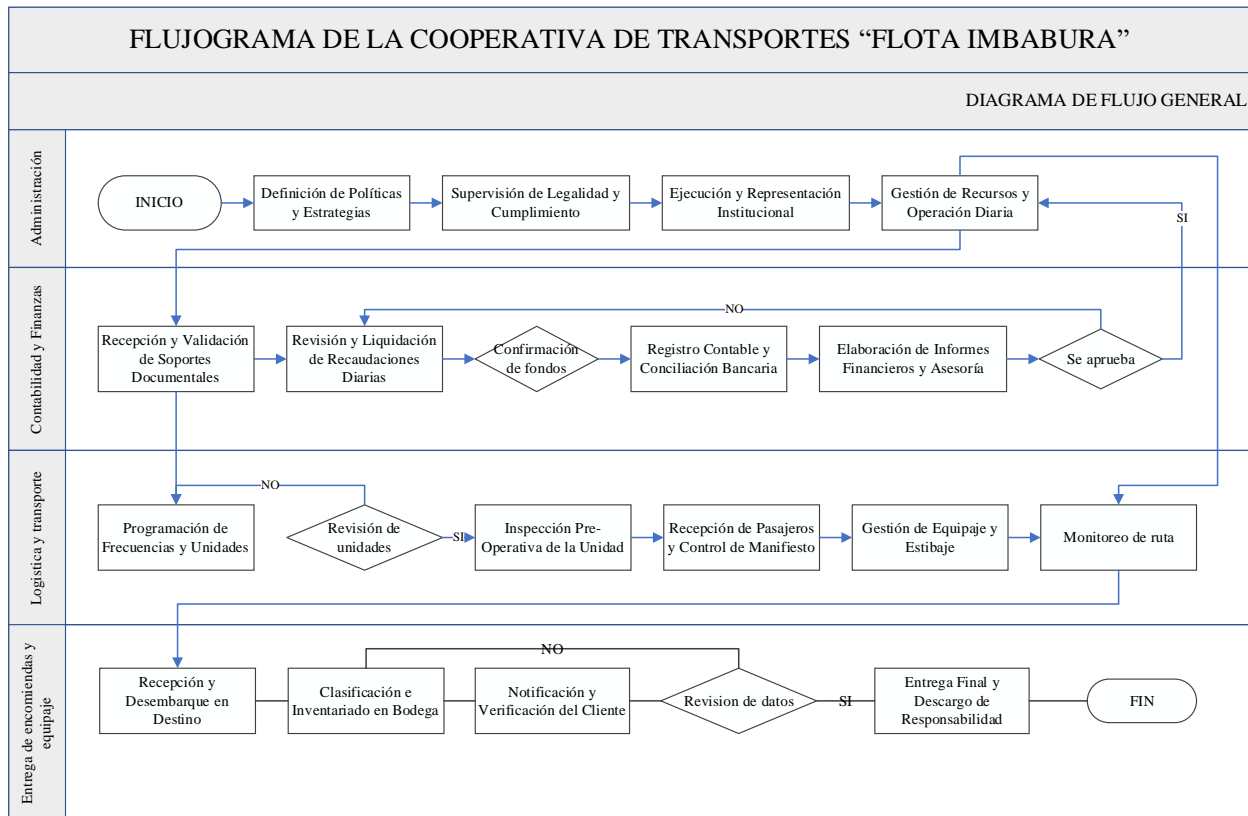
Para este estudio, la aplicación del diagrama de flujo representa la secuencia operativa institucional. Esto es una representación gráfica que permite visualizar la jerarquía de las decisiones y el flujo documental, de tal manera que facilita la identificación de puntos críticos de control donde el patrimonio y la eficiencia operativa podrían verse vulnerados.

#### **3.3.1. Diagrama general de la empresa**

Dentro de la cooperativa de Transporte “Flota Imbabura”, el diagrama de flujo de la empresa permite visualizar las actividades y sus funciones de inicio a fin, en el que se maneja y plasma gráficamente cada proceso operativo, en los cuales se encuentra administración, contabilidad y finanzas, logística y transporte y finalmente usuario final. La correcta, integración de estas actividades, documenta las funciones dentro de los manuales de procesos, por lo que es vital el funcionamiento del diagrama de procesos para asegurar una excelencia operativa de la empresa. Ver Anexo 1.

**Figura 7:**

*Diagrama de flujo Cooperativa de transporte Flota Imbabura.*



Elaborado por el autor

### 3.3.2. Procesos internos clave aplicados en la empresa

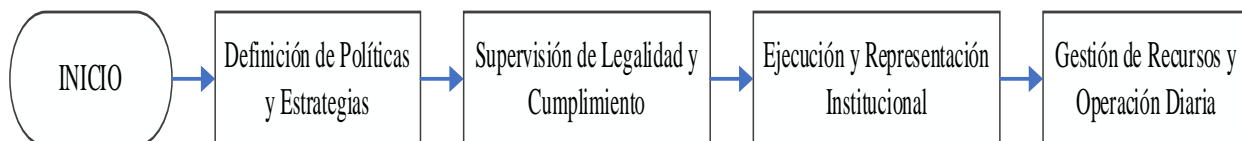
#### 3.3.2.1. Administración

Para las funciones y actividades en el área administrativa, los procesos tienen como finalidad constituirse como el eje estratégico y decisivo que garantiza el ordenamiento, la legalidad y la optimización de los recursos empresariales. Dentro de estas funciones, su actividad principal es planificar, dirigir y supervisar todas las funciones operativas y financieras con el fin de asegurar la misión empresarial, y estas deben estar bajo estándares de eficiencia y transparencia. El área administrativa actúa como el máximo nivel del control interno, ya que en ella se establecen las directrices que rigen el comportamiento de los socios y empleados, con el fin de buscar siempre la

sostenibilidad económica y el prestigio de la cooperativa de transporte Flota Imbabura dentro del sector de transporte interprovincial, esto se alinea estrictamente a las normativas de los organismos de control.

**Figura 8:**

*Proceso de Administración*



Elaborado por el autor.

- **Definición de políticas y estrategias**

Mediante este proceso, se observa la participación del Consejo administrativo y la presidencia, los cuales establecen como objetivo la hoja de ruta institucional, esto consiste en la formulación de los objetivos estratégicos, aprobación de reglamentos, internos y la toma de decisiones que orientan el crecimiento de la cooperativa de transporte, asegurando que cada acción responda a los intereses de los socios.

- **Supervisión y legalidad de cumplimiento**

Este proceso se encuentra bajo la guía de la Asesoría Jurídica y el Consejo de vigilancia, lo que asegura que todos los actos administrativos se marquen a la ley. Asimismo, se encarga de fiscalizar la transparencia de gestión, validar contratos y garantizar que la cooperativa de transporte opere bajo las resoluciones vigentes de la ANT y la SEPS, esto a fin de minimizar riesgos legales.

- **Ejecución y representación institucional**

Este proceso se encuentra bajo la responsabilidad directa de la gerencia y la presidencia. Mediante este proceso se transforman las políticas en acciones concretas. Por otra parte, también

implica establecer la representación legal de la entidad ante terceros y suscribir convenios estratégicos para liderar la ejecución de los planes aprobados, esto como eje central del puente, de la visión de la directiva y la revisión y la realidad operativa de la flota.

- **Gestión de recursos y operación diaria**

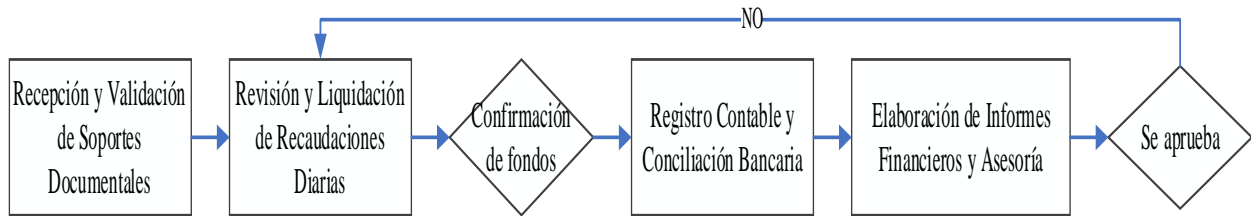
Mediante este proceso, se finaliza el ciclo administrativo en el cual han encajado varias actividades internas, mediante la administración eficiente del talento humano, la tecnología y la infraestructura. La gerencia supervisa que el despacho de unidades, la atención al cliente y el manejo financiero diario se realice con claridad, asegurando que el servicio de transporte se mantenga operativo, rentable y sea seguro para la empresa.

### **3.3.2.2. Contabilidad y finanzas**

El área de contabilidad y finanzas de la cooperativa de transporte “Flota Imbabura” tiene como función garantizar el control, registro y custodia técnica de todos los recursos económicos de la empresa, a fin de asegurar una transparencia financiera. Su objetivo principal es verificar con exactitud las transacciones monetarias derivadas de la venta de boletos y encomiendas, permitiendo la generación de información financiera fidedigna para la toma de decisiones estratégicas. A través de la implementación de controles internos, como las conciliaciones bancarias y liquidaciones diarias, el de contabilidad y finanzas, minimiza, riesgos de fraude o errores contable. Asegurando de esta forma que el patrimonio de los socios esté debidamente protegido y se cumpla oportunamente con las obligaciones tributarias y operarias de la empresa.

**Figura 9:**

*Proceso de Contabilidad y Finanzas*



Elaborado por el autor.

- **Recepción y validación de soportes. Documentales**

Este proceso inicial consiste en recolectar y verificar que todos los comprobantes de venta, facturas de gastos y guías de recomendación cumplan con los requisitos legales y las políticas internas. Este punto es parte inicial del control para asegurar que cada registro contable esté respaldado por documentación física, válida y autorizada por las instancias correspondientes

- **Revisión y liquidación de recaudaciones diarias**

Este proceso se encarga de conciliar los valores recaudados en ventanillas de boletos y encomiendas con los debidos reportes emitidos por el sistema informático, el fin de este proceso es confirmarle existencia de fondos antes de un depósito bancario, asegurando que todos los ingresos operativos diarios ingresen íntegramente a las cuentas institucionales y se identifiquen de igual manera si existen posibles faltantes o sobrantes de caja.

- **Registro contable y conciliación bancaria**

Este proceso consiste en asentar cronológicamente todas las operaciones financieras en los libros contables y a su vez compararlas mensualmente con los extractos bancarios. Este proceso permite identificar las diferencias o discrepancias, cheques, no cobrados o depósitos pendientes, lo que garantiza que el saldo contable de la cooperativa refleje la realidad de los recursos disponibles dentro de las instituciones financieras.

- **Elaboración de informes financieros y asesoría**

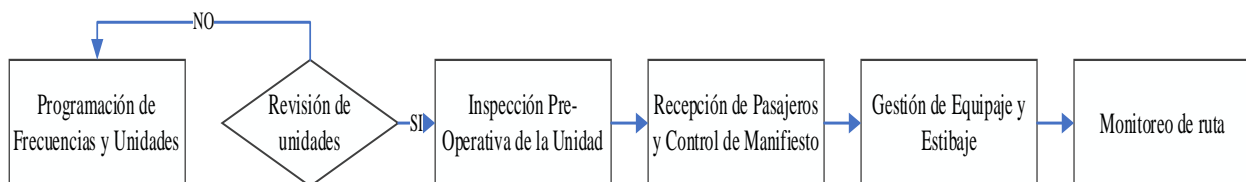
En la tapa final, donde se estructuran todos los estados financieros. Esta etapa resume la situación económica de la empresa para su posterior aprobación. Además de reportar cifras, el área brinda asesoría técnica a la gerencia y a los socios sobre la rentabilidad del servicio y el cumplimiento de las metas presupuestarias. De esta forma se facilita la gestión administrativa basada en datos precisos

### 3.3.2.3. Logística y transporte

Los procesos que inferen en el área de logística y transporte sirven como base para garantizar la presentación del servicio de transporte de pasajeros y encomiendas de manera segura, puntual y eficiente. Optimizando el uso de su flota vehicular. Su objetivo central es coordinar operativamente la movilidad de las unidades por las rutas autorizadas, de esta manera se asegura que cada viaje cumpla con los estándares de seguridad técnica y el servicio al cliente se han establecidos de forma adecuada. Esto se detalla dentro de los manuales internos, al ser un núcleo de giro de negocio, esta área se enfoca en minimizar los riesgos operativos mediante el constante monitoreo de la flota y la supervisión del personal. Dentro de la ruta, esto contribuye directamente a la rentabilidad institucional y la satisfacción final del usuario.

**Figura 10:**

*Proceso de Logística y transporte*



Elaborado por el autor.

- **Programación y frecuencia de unidades**

Este proceso es el punto de partido operativo, donde se asigna turnos y horarios de salida de las unidades de los socios, según el cuadro rotativo aprobado mediante la planificación anual. Su cumplimiento asegura que la distribución de rutas sea equitativa y de esta forma permita que la cooperativa cubra con la demanda de transporte, de manera organizada, efectiva, y a su vez bajo la supervisión de la administración empresarial.

- **Inspección pre operativa de la unidad**

Este proceso se refiere a un control preventivo crítico, donde se verifica el Estado mecánico, la limpieza y la seguridad de cada bus antes de iniciar su trayecto. Esta actividad detallada dentro del flujograma garantiza que sólo las unidades en condiciones óptimas salgan a carretera, protegiendo así la integridad de los pasajeros y reduciendo la probabilidad de fallas técnicas durante la ruta y en la vía.

- **Recepción de pasajeros y control de manifiesto.**

Este proceso consiste en la verificación de boletos y en la elaboración de una lista oficial de pasajeros, que abordan a la unidad. Este registro es vital para el control de ingresos y seguridad legal, pues permite asegurar que todos los ocupantes estén debidamente identificados y cubiertos por los seguros, correspondientes ante cualquier eventualidad durante su viaje.

- **Gestión de equipaje**

Este proceso se encarga de la recepción, etiquetado, almacenamiento y correcto a acomodo de las maletas y encomiendas en las bodegas del vehículo. El objetivo es evitar daños a los bienes de los usuarios y asegurar que toda la carga esté distribuida de forma que no afecte la estabilidad del bus no dañe las pertenencias de los usuarios y mantenga el control sobre la custodia del equipaje.

- **Monitoreo de la ruta**

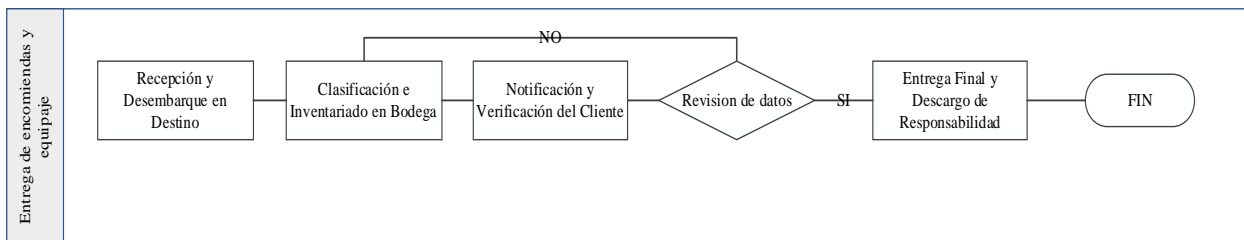
Dentro de la etapa final de este proceso, el monitoreo de la ruta es una actividad de supervisión que utiliza herramientas tecnológicas como el GPS para agilizar el desplazamiento de la unidad en tiempo real. Este monitoreo permite verificar el cumplimiento de los tiempos de llegada respecto a las rutas asignadas y los límites de velocidad, sirviendo esto como una evidencia de la calidad operativa del servicio prestado.

### 3.3.2.4. Entrega de encomiendas y equipaje

La finalidad del componente de entrega de equipaje y encomiendas en la cooperativa de transporte es garantizar la culminación exitosa del servicio mediante la entrega segura y formal de los bienes y pasajeros en su destino previsto. El objetivo se centra en verificar la satisfacción del cliente y asegurar el descargo legal de las responsabilidades de la empresa sobre la custodia de equipaje y encomiendas. Al ser parte del último proceso de la cadena de valor de la empresa. Este componente es vital para el control interno, ya que permite validar la ejecución operativa y que esto coincida plenamente con la obligación contractual inicial, esta es una gestión eficiente que refuerza la fidelidad del usuario y protege la reputación de la empresa con un cierre formal del ciclo del servicio, ante cualquier futura reclamación.

**Figura 11:**

*Proceso de Entrega de encomiendas y equipaje*



Elaborado por el autor.

### **3.4. Entrevistas aplicadas al Presidente y Gerente**

Se emplearon las siguientes preguntas enfocadas a los directivos, presidente y gerente de la cooperativa de transporte “Flota Imbabura”:

#### ***3.4.1. Entrevista al presidente***

**1. ¿Cómo describiría el sistema de control interno que actualmente aplica la cooperativa en las áreas de contabilidad?**

En contabilidad contamos con un control interno bastante ordenado, basado en tres pilares importantes que son: procedimientos para documentar la información, existe segregación de funciones y supervisiones frecuentes, trabajamos con políticas contables definidas, registros y conciliaciones al día y el archivo está respaldado de forma física y digital. El objetivo es que, si hay algún error, se pueda detectar y corregir de forma inmediata.

**2. El Manual de Funciones establece que usted debe supervisar el cumplimiento de políticas; ¿qué mecanismos de sanción se aplican cuando se detecta un incumplimiento recurrente en los niveles operativos?**

Primero se realiza un llamado de atención y se deja constancia por escrito, se realiza una capacitación y se da seguimiento, si persiste el incumplimiento, se aplican medidas disciplinarias según el reglamento interno.

**3. ¿De qué manera la Presidencia asegura que los informes de auditoría interna sean vinculantes para las decisiones del Consejo?**

En las reuniones del Consejo de Administración se presentan los informes de auditoría como una obligación, se registra en actas y se toma planes de acciones, con plazos a ejecutarse y responsables a cargo, para en la siguiente reunión darle seguimiento al avance y verificar su

cumplimiento. Utilizamos estos informes como herramientas para una mejorar constantemente y tomar decisiones acertadas.

**4. Pregunta sobre actividad no cubierta: El Manual de Procesos no especifica un protocolo de evaluación de riesgos externos (como crisis viales o competencia desleal); ¿cómo se gestiona esta falta de cobertura desde la alta dirección?**

Aunque no contamos con un protocolo específico en este tema dentro del manual, realizamos reuniones para analizar los posibles riesgos y emitir las mejores directrices operativas y financieras que ayuden a salvaguardar la seguridad de nuestros clientes, personal operativo y flota vehicular.

**5. ¿Cómo se evalúa la transparencia en la rendición de cuentas hacia los 78 socios activos de la cooperativa?**

En la cooperativa procuramos mantener siempre la transparencia, en cada Asamblea general de socios se presenta los informes de gestión realizados por los directivos, reportes financieros consolidados del período, se comunica sobre las decisiones relevantes tomadas y se presentan nuevos proyectos para que sean evaluados y analizados por los socios y estos a su vez sean aprobados o rechazados.

**6. El Manual de Procesos no contempla un plan de contingencia ante crisis externas (paros, cierres viales); ¿cómo afecta esta ausencia a la planificación financiera?**

En el caso de paralizaciones y cierres viales por temas políticos, de construcción de vías o desastres naturales, la cooperativa aplica protocolos, lineamientos y directrices a nuestros operadores y flota vehicular para que la crisis no provoque un fuerte impacto económico en la sociedad, por eso, aplicamos medidas para controlar los gastos y utilizar un plan de contingencia temporal.

**7. ¿Qué medidas o decisiones se han implementado para mejorar el control interno en el área administrativa?**

Considero que una decisión acertada es la implantación del sistema ERP Novo con el cual se fortalecieron y se estandarizaron los procesos en contabilidad, facturación y ventas en boletería y encomiendas, permitiendo que cada socio se mantenga informado sobre sus ingresos, también hemos implementado rastreo satelital en todas nuestras unidades para lograr un mejor control y monitoreo de velocidad.

**8. ¿Qué mecanismos de comunicación formal utiliza la Presidencia para bajar las directrices estratégicas hacia el personal operativo de las terminales?**

Dentro de la empresa utilizamos una comunicación formal mediante memorandos, programamos reuniones con los empleados para la instrucción y socialización de procedimientos, mensajes de texto y llamadas telefónicas, nuestra prioridad es que el personal operativo tenga claro las reglas a seguir y que exista retroalimentación para corregir cualquier contratiempo sin afectar la continuidad del servicio.

**9. ¿Cómo asegura que la estructura organizacional actual (organigrama) responda a la realidad de crecimiento que ha tenido la Cooperativa en el último año?**

Nuestro organigrama está alineado a la operatividad real de la empresa, revisamos periódicamente si los cargos y responsabilidades son suficientes, cuando hay crecimiento en la empresa se generan nuevas necesidades, para ello, reforzamos y supervisamos las funciones para que no existan vacíos, se mantenga el desarrollo y todo continúe bajo control.

**10. ¿Cuál es su rol en la aprobación y seguimiento del presupuesto anual para asegurar que no existan desviaciones materiales?**

Mi función es velar porque el presupuesto se apruebe con criterios financieros técnicos, que estén alineados a la planificación anual y a la ejecución controlada sobre los recursos, además realizamos seguimientos periódicos para evitar que los recursos sean desviados y de ser así, se tomen medidas correctivas inmediatamente.

### **Análisis e interpretación de los resultados**

En la aplicación de la entrevista realizada al presidente de la empresa, se obtiene como resultado que el control interno descrito por parte de este directivo se centra en un sistema sólido, completamente estructurado bajo pilares de segregación de funciones, supervisión, frecuente y uso de un sistema ERP, Novo para estandarizar procesos de facturación y ventas. Esta solidez complementa mecanismos de rendición de cuentas claro donde los socios validan la gestión financiera y los proyectos estratégicos en asamblea general.

Existe un hallazgo crítico que reside en la gestión de riesgos externos, lo que el presidente admite que, aunque el manual de procesos carece de protocolos específicos para crisis viales o competencia desleal. La alta dirección actúa de forma proactiva mediante directrices, financieras, temporales y reuniones de análisis para salvaguardar la flota y el personal. En cuanto al talento humano se destaca un esquema disciplinario progresivo que prioriza la capacitación antes de aplicar sanciones reglamentarias.

Finalmente, el presidente asegura la relevancia de la auditoría interna, convirtiendo sus evaluaciones, en planes de acción, vinculadas con responsables y bajo plazos definidos. En conclusión, la presidencia tiene un rol importante en la supervisión de los activos que apoyado bajo herramientas tecnológicas, como rastreo satelital, busca alinear la estructura organizacional

con el crecimiento institucional, manteniendo un control estricto sobre las desviaciones presupuestarias.

### ***3.4.2. Entrevista al Gerente***

#### **1. ¿Qué procedimientos se aplican para garantizar la integridad de la información financiera y operativa dentro de la cooperativa?**

En la cooperativa aplicamos la segregación de funciones, realizamos revisiones frecuentes de los registros contables, conciliaciones bancarias, reportes operativos diarios, toda la información financiera y operativa es generada por el sistema NOVO que permite contrastar ingresos, ventas, movimientos de los registros contables, trazabilidad del usuario del sistema vinculada al perfil de cada empleado, reduciendo significativamente el riesgo de inconsistencias y manipulaciones.

#### **2. ¿Cree usted que las decisiones estratégicas se toman con base en información contable y financiera confiable?**

Sí, para tomar cualquier decisión primero se entrega toda la información financiera emitida por el sistema NOVO al Consejo de Administración para su análisis y validación y también cuando se trata de decisiones que no están contempladas en el presupuesto previamente aprobado por la Asamblea General, para garantizar que las medidas importantes adoptadas cuentan con respaldo técnico y cumplimiento de la normativa.

#### **3. ¿Se realizan capacitaciones para el personal administrativo para cumplir con los procedimientos de control interno?**

Sí, se realizan capacitaciones cuando es necesario, especialmente cuando existen cambios en la normativa vigente o modificaciones en los procesos internos, en esos casos se instruye al personal administrativo para garantizar el correcto cumplimiento de los nuevos lineamientos,

también se brinda orientaciones directas cuando se detecta la necesidad de reforzar algún procedimiento operativo, esto permite continuar brindando servicio sin descuidar el cumplimiento normativo.

**4. ¿El actual sistema de control interno cumple con los estándares establecidos por las normativas nacionales e internacionales?**

Nuestro sistema de control interno está alineado con las normativas nacionales vigentes aplicadas al sector cooperativo. Cumplimos con las disposiciones emitidas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) y con las obligaciones tributarias establecidas por el Servicio de Rentas Internas (SRI), actualmente contamos con mecanismos que permiten cumplir con los estándares regulatorios exigidos por los organismos de control.

**5. Usted es responsable de los inventarios y activos; ¿qué controles físicos realiza para asegurar que el registro contable coincida con la existencia real de repuestos y suministros?**

La cooperativa contrató una asesoría externa especializada con el fin de fortalecer y verificar el control y la existencia física de los activos, identificar bienes en desuso y proceder conforme a la normativa interna para su baja.

En cuanto a la supervisión directa, el inventario que reviso personalmente es el de la bodega correspondiente al nuevo negocio implementado para la venta de lubricantes, filtros y llantas destinados a los socios de la cooperativa. En este caso, realizo una revisión cada 15 días, verificando stock y ventas, contrastando la existencia física con los reportes del sistema para asegurar coherencia entre inventario y registros y así mantener un control ordenado, actualizado y alineado con la gestión operativa de la cooperativa.

**6. ¿Cómo monitorea la Gerencia que el proceso de "Registro de boletos de retorno" y centavos se cumpla sin fugas de efectivo en las sucursales?**

El control se lo realiza de manera sistemática mediante reportes emitidos por el sistema NOVO, el cual permite información detallada y trazable por oficina y usuario, con esos datos elaboro tablas dinámicas para identificar con precisión los valores que debe depositar cada oficina, verificando que lo registrado coincida con lo recaudado, logrando contrastar valores y cuadrar cifras con total transparencia.

**7. El proceso de facturación de encomiendas requiere que se ofrezca un seguro al usuario; ¿qué porcentaje de efectividad tiene este control preventivo actualmente?**

Actualmente estamos trabajando en fomentar a nuestros clientes la cultura de asegurar las encomiendas, hoy en día alcanzamos un 60% de paquetes asegurados; en cuanto a paquetes extraviados se registra el 0.01% de confusiones al mes y estamos mejorando continuamente la logística y los controles operativos, nuestro objetivo es seguir perfeccionando el sistema hasta lograr que no se pierda ningún paquete.

**8. ¿De qué manera la Gerencia monitorea que los Choferes cumplan estrictamente con las funciones de seguridad y trato al cliente establecidas en el manual?**

En cuanto al cumplimiento de estas funciones, como medida de mejoramiento se han implementado códigos QR en las unidades para que los usuarios puedan acceder a encuestas de satisfacción y evalúen el servicio recibido; actualmente se aplican correctivos y sanciones cuando existen quejas formales registradas, ya sea a través de redes sociales o mediante WhatsApp al número de atención al cliente.

**9. ¿Cuál es el proceso de retroalimentación hacia el Contador cuando se detectan variaciones significativas entre el presupuesto operativo y el gasto real?**

Cuando se detectan variaciones importantes en contabilidad, se realiza la revisión y el análisis en conjunto con el departamento contable para identificar las causas, luego se aplican

medidas correctivas, el objetivo es que la variación no se mantenga ni se vuelva costumbre, este proceso nos permite mantener disciplina financiera, evitar desviaciones y tomar decisiones oportunas antes de que el presupuesto se afecte de manera significativa.

**10. ¿Cómo se controla el acceso al sistema NOVO y qué medidas se toman para proteger la información?**

Los directivos de la empresa y los empleados tienen un perfil de usuario individual, con claves y permisos según sea su cargo, el sistema NOVO cuenta con trazabilidad por cada usuario y oficina, lo que permite identificar con claridad quién realizó cada registro, en qué fecha y bajo qué módulo del sistema y cuando hay cambios de personal, se actualizan los accesos para mantener la seguridad del sistema.

**Análisis e interpretación de los resultados**

La aplicación de la entrevista efectúa al gerente general de la cooperativa de transporte, ratifica una gestión operativa, orientada al control digital y a la disciplina normativa dentro de la empresa. El uso del sistema NOVO emerge como un eje central de la integridad empresarial, permitiendo una trazabilidad total de las operaciones financieras y un control riguroso sobre la recaudación de boletos y encomiendas mediante el uso de tablas, dinámicas y perfiles de usuarios individuales. Esta digitalización asegura que las decisiones estratégicas del Consejo de administración posean un respaldo técnico y se ajusten a un presupuesto aprobado.

Por otra parte, el ámbito de la gestión de activos destaca la implementación de asesorías externas para la constatación física de bienes y el control de personal de inventarios de suministro, cada 15 días, lo que minimiza el riesgo de las pérdidas en nuevos negocios. No obstante, se identifican áreas de mejora en la cultura preventiva, la efectividad del seguro de

encomiendas alcanza un 60% y aunque si hay extravío de paquetes es un mínimo del 1%, el objetivo es la optimización logística total

Finalmente, el gerente proporciona una efectividad mediante la adopción de herramientas modernas como el código QR para evaluar la satisfacción del cliente y el trato de los chóferes. Esto permitiendo aplicar correctivos basados en datos reales. La alineación de las normativas de la SEPS y SRI consolida un sistema de control interno que está apoyando a la capacitación del personal y a la revisión conjunta de variaciones presupuestarias con contabilidad, garantiza la sostenibilidad financiera y la operatividad de la cooperativa de transporte.

### **3.5. Encuesta sobre la percepción del sistema de control interno de la empresa**

La aplicación de la encuesta para este estudio se desarrolla como una herramienta de recolección de datos que está dirigida estratégicamente a los actores clave de la cooperativa de transporte flotaba, a los que implica jefes de oficina, quienes aportan una visión de supervisión; al personal administrativo, quien es responsable de la ejecución de procesos internos y el personal de boletería quienes son los que operan el flujo de recaudación diaria.

Asimismo, el cuestionario está estructurado bajo una escala de Likert, que facilita la transformación de las percepciones operativas en datos estadísticos, lo cual garantiza un diagnóstico sobre la eficiencia y la transparencia de la gestión aplicada en la empresa.

Escala de Likert:

#### **Tabla 4:**

*Formato de valoración basado en la escala de likert*

<b>Escala de valoración</b>	<b>N°</b>
Totalmente de acuerdo	1

De acuerdo	2
Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	5

Elaborado por el autor.

### 3.5.1. Encuesta para jefes de oficina

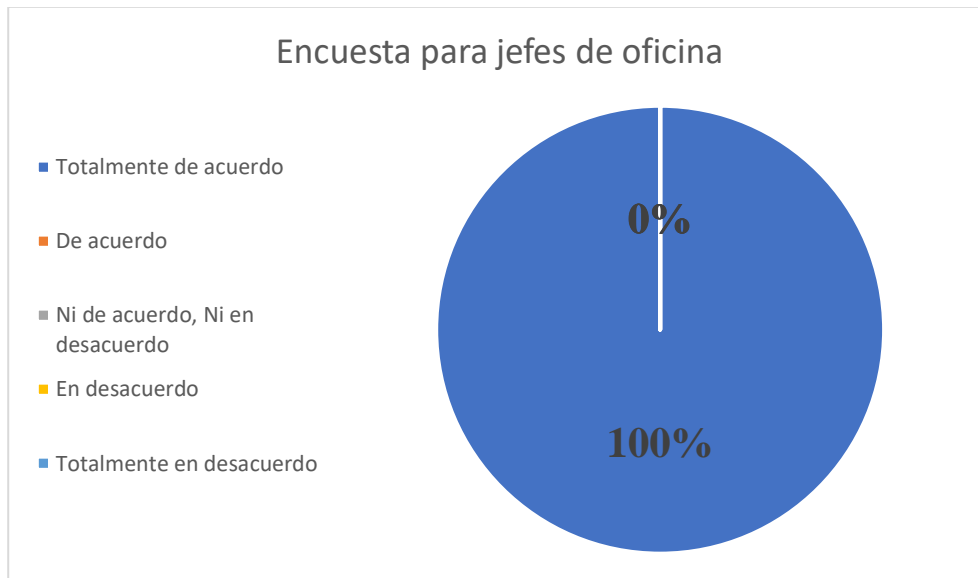
**Tabla 5:**

*Encuesta para jefes de oficina*

ENCUESTA						
#	ITEMS	1	2	3	4	5
1	¿Considera que el control interno actual de Flota Imbabura es suficiente para prevenir fraudes o pérdidas de activos?	5	0	0	0	0
2	¿Considera que las funciones descritas en el Manual son respetadas estrictamente sin interferencias de otros cargos?	5	0	0	0	0
3	¿Los procesos administrativos están claramente definidos en la cooperativa?	5	0	0	0	0
#	ITEMS	1	2	3	4	5
4	Se realizan controles periódicos sobre el área de ingresos.	5	0	0	0	0
5	¿Los procedimientos contables están actualizados y son conocidos por el personal?	5	0	0	0	0
6	¿Existe una comunicación oportuna desde la Gerencia sobre cambios en los reglamentos o procesos operativos?	5	0	0	0	0
7	¿El personal de la cooperativa demuestra un alto compromiso ético en el manejo de los recursos institucionales?	5	0	0	0	0
8	¿Siente que el ambiente de control de la empresa incentiva la honestidad y la eficiencia profesional?	5	0	0	0	0

ENCUESTA						
9	¿Se siente usted capacitado y con las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos de su puesto?	5	0	0	0	0
10	Los riesgos en los procesos administrativos son identificados y gestionados.	5	0	0	0	0
11	¿Se aplican sanciones de forma justa y equitativa cuando se detectan fallas en el cumplimiento de los procesos?	5	0	0	0	0
<b>Sumatoria total</b>		<b>55</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Elaborado por el autor.



Promedio general jefes: 100% – Nivel Adecuado de control interno en oficinas.

### Análisis e interpretación de los resultados

En la aplicación de la encuesta realizada a los jefes de oficina de la cooperativa de transporte, floten bura, se presenta el siguiente análisis en el que la recolección de datos se encuentra estructurada mediante 11 ítems estratégicos, que evalúan la eficiencia del control interno hasta el funcionamiento y los procesos de sanciones, en el cual arrojó un contundente resultado. Según muestra la valoración del diagrama de pastel y la tabla de frecuencias se evidencia que el 100% de los encuestados seleccionó la valoración totalmente de acuerdo en

todas las preguntas consultadas. Esta valoración estadística indica una percepción de optimismo absoluto y desde la perspectiva de control interno. Este resultado sugiere que los jefes de oficina consideran que los controles actuales son suficientes para prevenir fraudes o pérdidas de activos, que además existe un respecto estricto a las funciones descritas en el manual, sin inferencia de otros cargos. Por otra parte, los procesos administrativos y contables están claramente definidos y actualizados según el conocimiento general y finalmente, el control incentiva la honestidad, la eficiencia y el compromiso ético dentro del manejo de los recursos.

Sin embargo, el análisis de investigación es necesario contrastar la percepción bajo una evidencia física, pero el consenso de evaluación señala que el 100% de la empresa posee una cultura organizacional leal en términos de control y no necesita validar ninguna percepción subjetiva con la operatividad real, es decir, dentro de este análisis, no se registran matices de desacuerdo o neutralidad en ningún componente del sistema de control interno.

### 3.5.2. Encuesta para el personal administrativo

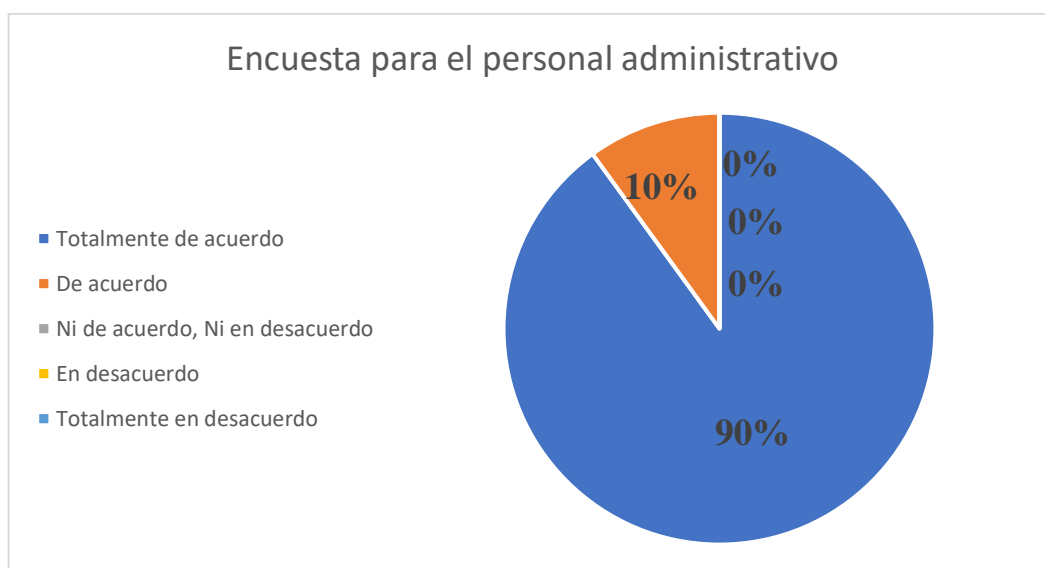
**Tabla 6:**

*Encuesta aplicada al personal administrativo*

ENCUESTA						
#	ITEMS	1	2	3	4	5
1	Conozco los procedimientos contables que debo aplicar en mi trabajo.	4	0	0	0	0
2	¿Los informes financieros que se presentan a los socios reflejan la realidad económica actual de la empresa?	4	0	0	0	0
3	¿El flujo de documentos (facturas, guías, recibos) sigue el orden jerárquico establecido en el manual de procesos?	4	0	0	0	0

4	¿Las conciliaciones entre lo recaudado por boletos/encomiendas y lo depositado en bancos son transparentes?	4	0	0	0	0
5	¿Considera que la Auditoría Interna realiza un seguimiento efectivo a las anomalías detectadas en meses anteriores?	4	0	0	0	0
6	El Consejo de Vigilancia informa de manera oportuna sobre la situación financiera real.	4	0	0	0	0
7	Existen controles efectivos sobre el manejo de inventarios en la cooperativa.	0	4	0	0	0
8	El área de encomiendas aplica procedimientos que reducen errores o pérdidas.	4	0	0	0	0
9	Las áreas de trabajo cuentan con los recursos necesarios para cumplir las normas.	4	0	0	0	0
10	Las irregularidades o fallas en los procesos se reportan y corrigen oportunamente.	4	0	0	0	0
	<b>Sumatoria total</b>	36	4	0	0	0

Elaborado por el autor.



Promedio general aplicado al personal administrativo: 90% – Nivel de aceptación para el control interno en el área administrativa.

## **Análisis e interpretación de los resultados**

Basado en la aplicación de la encuesta al personal administrativo, en función de preguntas dirigidas del control interno en la cooperativa de transporte Flota Imbabura, se presentan los siguientes resultados obtenidos.

La encuesta aplicada a la muestra en el área administrativa arroja que la mayor parte del personal tiene una percepción positiva sobre el control interno vigente. Al observar el diagrama de pastel se puede identificar que el 90% de las respuestas acumuladas se sitúa en la categoría totalmente de acuerdo, mientras que el 10% restante corresponde a la valoración de acuerdo. Es decir, que ningún miembro encuestado tiene algún desacuerdo o muestra insatisfacción por falla del manejo del control interno.

Al desglosar los ítems, se observa un concepto absoluto sobre la valoración en el que no hay aspectos críticos dentro de los procedimientos contables, la transparencia de informes financiero hacia los socios, la efectividad del seguimiento de auditoría interna sobre cualquier anomalía detectada o sobre algún otro proceso que infiera en la administración. Esto sugiere que el personal administrativo menciona que existe procesos sólidos y un flujo documental que representa orden dentro del área y funcionalidad al manual de procesos.

Sin embargo, se puede considerar que el punto identificado con el 10% se concentra a que puede existir un pequeño desconforme sobre los controles efectivos del manejo de inventarios, este punto indica que, si bien existen controles, el personal administrativo percibe que se debe mejorar la gestión de inventarios, en comparación con la rigurosidad de los procesos financieros o de vigilancia. En conclusión, los resultados reflejan una aceptación institucional adecuada, donde la principal oportunidad de fortalecimiento reside en la sistematización y supervisión de los activos de bodega

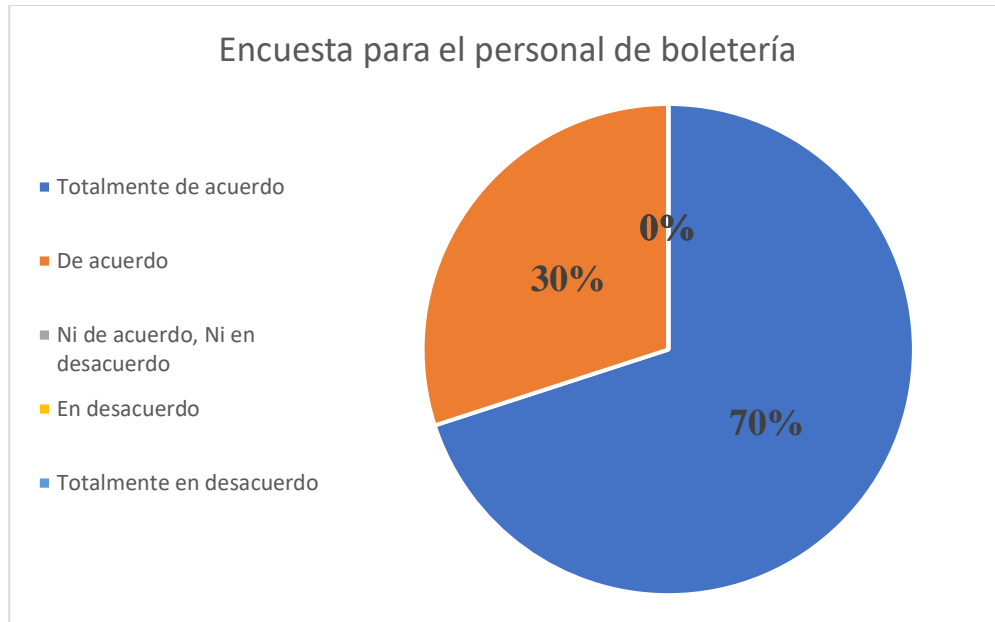
### 3.5.3. Encuesta para el personal de boletería

**Tabla 7:**

*Encuesta aplicada al personal de boletería*

<b>ENCUESTA</b>						
<b>#</b>	<b>ITEMS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	Conozco con claridad la misión, visión y los valores institucionales de la Cooperativa.	0	10	0	0	0
<b>2</b>	¿El sistema informático de la cooperativa garantiza la seguridad y la integridad de los datos de facturación?	10	0	0	0	0
<b>3</b>	Conozco los procedimientos establecidos para la venta de boletos.	10	0	0	0	0
<b>4</b>	El proceso de venta se realiza de manera clara y sin inconvenientes.	0	10	0	0	0
<b>5</b>	Existe control diario sobre el dinero recaudado de las ventas.	10	0	0	0	0
<b>6</b>	La entrega de reportes de venta se realiza puntualmente.	10	0	0	0	0
<b>7</b>	Se aplican controles para evitar errores en la venta de boletos.	0	10	0	0	0
<b>8</b>	He recibido capacitación sobre el manejo seguro de boletos y dinero.	10	0	0	0	0
<b>9</b>	En caso de inconvenientes, puedo reportarlos de manera inmediata.	10	0	0	0	0
<b>10</b>	Existe supervisión constante para verificar el cumplimiento de los procedimientos.	10	0	0	0	0
	<b>Sumatoria total</b>	70	30	0	0	0

Elaborado por el autor.



Promedio general aplicado al personal de boletería: 70%- Nivel Adecuado de control interno y 30% Nivel de aceptación para el control interno en el manejo de boletería

### **Análisis e interpretación de los resultados**

El procedimiento estadístico, aplicado en el personal que se encarga del área de boletería de la cooperativa de transporte “Flota Imbabura “presenta un análisis técnico favorable sobre el sistema de control institucional, aunque existen ciertos matices importantes de observación, se considera que el 70% de las valoraciones son adecuadas para el control interno y el 30% se encuentra en un nivel de aceptación.

Al valorar los ítems específicos se tiene un consenso absoluto del 100% en el que el personal menciona estar de acuerdo con las funciones, procedimientos y actuaciones en su área laboral, sus puntos críticos de seguridad e integridad en el sistema informático de facturación, la puntualidad de entrega de reportes y la efectividad son la base de la seguridad en la supervisión constante de los fondos. En los procedimientos, esto indica que el personal operativo se relaciona

satisfactoriamente con las herramientas tecnológicas y los mecanismos de vigilancia diaria sobre el dinero recaudado.

Sin embargo, que exista un mínimo del 30%, en las respuestas que se encuentran “de acuerdo”, revela que existe algún tipo de desconocimiento dentro de la misión y la visión institucional que no se encuentra absolutamente claro dentro del proceso de venta, esto sugiere que si bien la operatividad técnica es demasiado sólida, puede haber la oportunidad de mejorar la socialización y la identidad corporativa, a fin de tener un perfeccionamiento en los protocolos preventivos para reducir al mínimo los errores manuales en ventanilla

### **3.6. Cuestionario de control interno**

La aplicación del cuestionario de control interno en la cooperativa de transporte “Flota Imbabura” constituye un punto importante para diagnosticar la veracidad y funcionamiento organizacional de la empresa durante el periodo 2024. Este instrumento aplicado está diseñado bajo los parámetros del modelo COSO, el cual permite recolectar datos directos sobre la percepción y ejecución de los controles en áreas de administración, finanzas y logística. Su implementación busca identificar conexiones eficientes entre los manuales de funciones y la práctica operativa real, evaluando la eficiencia de los mecanismos preventivos ante los posibles riesgos financieros o de gestión. Al ser aplicado a diferentes niveles jerárquicos desde la gerencia hasta el personal de boletería, el cuestionario proporciona una visión holística que facilita la detección de cuellos de botella y la vulnerabilidad en la custodia de los activos.

Para corroborar técnicamente los hallazgos del cuestionario, aplicará también una matriz de confianza, la cual valorará el nivel de riesgo de forma cuantitativa, el riesgo presente en cada componente del sistema de control interna, transformándolo en estos resultados en indicadores métricos para la seguridad empresarial.

**Tabla 8:***Estimación del nivel de riesgo*

NIVEL DE RIESGO		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>1% -50%</b>	<b>51%-75%</b>	<b>76%-95%</b>
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>

**NIVEL DE CONFIANZA**

Elaborado por el autor.

**3.6.1. Ambiente de Control****Tabla 9:***CCI - Ambiente de Control*

AMBIENTE DE CONTROL				
	Evaluación de Ambiente de Control	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un Código de Ética formalmente difundido entre socios y empleados?		X	No existe un código de ética que garantice un ambiente laboral aceptable ni detallado en los procedimientos establecidos por la empresa
2	¿La estructura del organigrama actual refleja las líneas de autoridad reales?	X		
3	¿El Consejo de Administración supervisa de forma independiente la gestión de Gerencia?	X		
4	¿Se realizan evaluaciones de desempeño basadas en las funciones del manual?	X		
5	¿Existe un perfil de cargo definido para cada puesto administrativo?	X		
6	¿Los directivos demuestran compromiso con el control interno?	X		
7	¿Se promueve la honestidad en el manejo de los ingresos por boletaje?	X		

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>				
	<b>Evaluación de Ambiente de Control</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
8	¿La Cooperativa fomenta la capacitación continua de sus choferes y administrativos?	X		
9	¿Existen políticas claras para la contratación de personal nuevo?	X		
10	¿Se aplican medidas disciplinarias cuando se vulneran los manuales?	X		
11	¿El ambiente de trabajo es adecuado para el cumplimiento de tareas?	X		
12	¿Los socios confían en la idoneidad técnica de los mandos medios?	X		
13	¿Se documentan formalmente las sesiones de los Consejos?	X		
14	¿La planeación institucional se comunica a todos los niveles?	X		
15	¿Existe independencia real en las funciones del Auditor Interno?	X		
	<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>	
		<b>93%</b>	<b>7%</b>	

Nivel de confianza	93%
Calificación del nivel de confianza	ALTO
Nivel de riesgo (BAJO)	7%

Elaborado por el autor.

- **Interpretación de los resultados**

Evaluación de ambiente de control en la cooperativa de transporte, basado en un cuestionario de 15 reactivos, muestra una estructura institucional sólida con un cumplimiento del 93% en los ítems analizados. Los resultados totales de esta valoración muestran que 14 de los 15 parámetros operan bajo condiciones óptimas, destacando la existencia de una estructura operacional clara, una supervisión independiente por parte del Consejo de administración y procesos de contratación definidos.

No obstante, se identifica una mínima vulnerabilidad crítica ante la ausencia de un código de ética formalmente difundido, esto constituye una única observación negativa del componente analizado. Pese a los resultados. La validación técnica arroja un nivel de confianza alto del 93% y un nivel de riesgo bajo de un 7%. Esta calificación determina que el entorno organizacional es propicio para el control interno. Sin embargo, para llegar a una excelencia institucional se necesitan disminuir riesgos conductuales, es importante formalizar el Marco ético dentro de la institución para que se garantice un entorno laboral, íntegro y detallado para todos los socios y empleados.

### 3.6.2. Evaluación de Riesgos

**Tabla 10:** CCI –

*Evaluación de Riesgos*

<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
	<b>Evaluación de Riesgos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Se han identificado los riesgos financieros que enfrenta la cooperativa?	X		
2	¿Existen planes de contingencia ante desastres naturales o paros nacionales?		X	No se ha elaborado
3	¿Se evalúa el riesgo de fraude en los puntos de venta externos?	X		
4	¿Se analizan las variaciones en los precios de combustibles y repuestos?	X		
5	¿Existen mecanismos para identificar riesgos en la seguridad vial?		X	No existe aún manual
6	¿Se evalúa el impacto de nuevas leyes emitidas por la SEPS o la ANT?	X		
7	¿La gerencia identifica los riesgos de pérdida de participación de mercado?	X		
8	¿Se consideran los riesgos tecnológicos (caída del sistema de facturación)?	X		
9	¿Existe un mapa de riesgos institucional actualizado?		X	Está en proceso de elaboración

<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>				
	<b>Evaluación de Evaluación de Riesgos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
10	¿Se evalúa el riesgo de morosidad en las aportaciones de los socios?	X		
11	¿Se analizan las quejas de los usuarios como indicadores de riesgo?	X		
12	¿Se establecen prioridades de respuesta ante los riesgos detectados?	X		
	Total	<b>9</b>	<b>3</b>	
		<b>75%</b>	<b>25%</b>	

Nivel de confianza	75%
Calificación del nivel de confianza	ALTO
Nivel de riesgo (BAJO)	25%

Elaborado por el autor.

- **Interpretación de los resultados**

La evaluación del componente de evaluación de riesgos en la cooperativa de transporte “Flota Imbabura” revela una gestión activa, pero con ciertas áreas críticas pendientes de una formalización. Del total de los 12 ítems analizados se obtuvo el 75% de respuestas afirmativas, mientras que el 25% evidencia que la empresa identifica activamente riesgos mínimos financieros, tanto en el mercado, en la tecnología y en las bases legales, emitidas por los organismos de la SEPS y la ANT. Asimismo, se consideran las quejas de los usuarios como indicadores de riesgo y se evalúa la morosidad en las aportaciones de los socios.

No obstante, la interpretación integral de estos resultados señala debilidades bajo un manejo preventivo estructural en los que se puede detallar la inexistencia de planes de contingencia ante desastres, naturales o paros, la falta de un manual que permite identificar el riesgo de seguridad vial y la ausencia de un mapa de riesgos institucionales, esto se encuentra

apenas en proceso de evaluación. Esta comparativa entre los factores técnicos y el nivel de confianza permite valorar que el 75% se encuentra en un nivel de confianza alto, mientras que el nivel de riesgo es bajo con un 25%. Aunque la calificación es favorable, la seguridad operativa de la empresa depende de transitar de una identificación reactiva hacia una planificación estratégica formalizada para minimizar eventos destructivos externos.

### 3.6.3. Actividades de Control

**Tabla 11:**

*CCI - Actividades de Control*

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
	<b>Evaluación de Actividades de Control</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿Se emiten facturas electrónicas de forma obligatoria por cada boleto vendido en todas las terminales?	X		
2	¿Existe un reporte diario de "Boletos de Retorno" (centavos) que coincida con lo recaudado en sucursales?	X		
3	¿Se realiza una conciliación diaria entre el reporte del sistema de ventas y los depósitos bancarios?	X		
4	¿Los boletos anulados cuentan con la firma de autorización del Administrador de Locales?	X		
5	¿Existe un control de acceso restringido con clave personal para el uso del software de facturación?	X		
6	¿Se verifica físicamente que el peso y contenido de las encomiendas coincida con lo declarado en la guía?	X		
7	¿Se ofrece y documenta el cobro del seguro de carga en el proceso de despacho de encomiendas?	X		
8	¿El sistema impide la emisión de boletos si el socio tiene deudas pendientes con la cooperativa?		X	El sistema no cuenta con ese servicio
9	¿Se realiza un arqueo de caja sorpresivo al Agente de Ventas al menos una vez por semana?	X		
10	¿Se archivan cronológicamente los comprobantes de retención recibidos de clientes?	X		
11	¿Se verifica la vigencia de la licencia y puntos del chofer antes de asignar un turno?	X		

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
	<b>Evaluación de Actividades de Control</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
12	¿Existe una bitácora técnica donde se registre el estado mecánico de la unidad previo a su salida?		X	No se ha implantado todavía
13	¿Se controla que el número de pasajeros no exceda la capacidad permitida según lo establecido en la matrícula?	X		
14	¿Se registran las horas de salida y llegada en un sistema que alerte sobre excesos de velocidad?	X		
15	¿El proceso de "Registro de tickets no descontados" se actualiza mensualmente para cobro a socios?	X		
16	¿Se inspecciona la limpieza y seguridad de la unidad por parte del Auxiliar de Servicios antes del viaje?	X		
17	¿Existe un protocolo documentado para el trasbordo de pasajeros en caso de falla mecánica en la vía?		X	No existe ningún protocolo a seguir
18	¿Se verifica que el chofer descanse las horas mínimas legales entre turnos rotativos?	X		
19	¿El jefe de oficina supervisa personalmente el estibaje correcto del equipaje?		X	No, eso lo hace el personal operativo de cada unidad de transporte
20	¿Se cuenta con un registro de las unidades que ingresan a mantenimiento preventivo externo?		X	No, cada socio es el responsable de llevar el registro de los mantenimientos
21	¿El presupuesto anual es aprobado y controlado?	X		
22	¿Toda erogación de fondos está respaldada por una orden de pago autorizada por la Gerencia General?	X		
23	¿Se requiere la firma conjunta (presidente y Gerente) para transferencias de montos elevados?	X		
24	¿El Contador realiza una revisión mensual de los auxiliares contables de cada socio?	X		
25	¿Se efectúan arqueos periódicos a la Caja Chica de la oficina matriz?	X		
26	¿Los activos fijos (muebles, computadoras, buses propios) poseen placas de identificación y códigos?	X		
27	¿Se realiza una comparación mensual entre el presupuesto aprobado y los gastos reales?	X		
28	¿Los estados financieros se entregan al Consejo de Vigilancia dentro de los primeros 10 días del mes?	X		
29	¿Se limita el acceso a cheques, claves y sistemas contables?	X		

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
	<b>Evaluación de Actividades de Control</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
30	¿Existen pólizas de seguro vigentes para la protección de las oficinas y bienes de la matriz?	X		
31	¿Se controla el pago oportuno de las obligaciones patronales al IESS para evitar multas?	X		
32	¿El personal administrativo firma un acuerdo de confidencialidad sobre los datos de los socios?		X	No, no existe ese requerimiento
33	¿Se documenta la entrega del Manual de Funciones a cada empleado nuevo bajo firma?		X	Se socializa, pero no está documentado
34	¿Existen controles de asistencia (reloj biométrico) para el personal de oficina y bodegueros?		X	No, no existe
35	¿Se verifica que los auxiliares de servicios utilicen su uniforme y equipo de seguridad?	X		
36	¿La secretaria mantiene las actas de Asamblea debidamente foliadas y protegidas?	X		
37	¿Existe un plan de capacitación anual para el personal en temas de servicio al cliente?	X		
38	¿Se sancionan formalmente los retrasos injustificados según el reglamento interno?	X		
39	¿Se segregan las funciones de quien recauda el dinero y de quien lo registra contablemente?	X		
40	¿El Auditor Interno tiene acceso libre a toda la documentación de cualquier departamento?	X		
41	¿El Bodeguero mantiene un kárdex actualizado de entradas y salidas de materiales de oficina?	X		
42	¿Se realizan inventarios físicos de suministros de limpieza cada fin de mes?	X		
43	¿El acceso a la bodega de encomiendas está restringido solo al personal autorizado?	X		
44	¿Se cuenta con cámaras de seguridad operativas en las zonas de custodia de valores?	X		
45	¿Se controla la vigencia de los extintores en oficinas y unidades de transporte?	X		
46	¿Existe un respaldo digital de los contratos de arrendamiento de los locales comerciales?	X		
47	¿Se verifica que las encomiendas no entregadas en 30 días sean reportadas a Gerencia?	X		
48	¿Se aplican controles para evitar el uso de las unidades en fines ajenos a la cooperativa?	X		

<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>				
	<b>Evaluación de Actividades de Control</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
49	¿Existe un inventario actualizado de activos fijos?	X		
50	¿Se realizan verificaciones físicas continuamente?	X		
	<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>8</b>	
		<b>84%</b>	<b>16%</b>	

Nivel de confianza	84%
Calificación del nivel de confianza	ALTO
Nivel de riesgo (BAJO)	16%

Elaborado por el autor.

- **Interpretación de los resultados**

Evaluación integral del componente de las actividades de control en la cooperativa de transporte “Flota Imbabura”, se basa en un cuestionario de 50 ítems, los cuales demuestran un sistema de control interno, robusto y operativo en la mayoría de sus procesos. Del total de las preguntas aplicadas se tuvo una respuesta afirmativa del 84%, mientras que el 16% corresponden a respuestas negativas. Esta interpretación y análisis global revela un cumplimiento sólido en la segregación de funciones, la emisión de facturas electrónicas, obligatoria y la rigurosidad de las conciliaciones bancarias y arqueos de caja sorpresivo. Asimismo, se destaca que existen controles preventivos eficaces en el área de logística, como la verificación de licencias de chóferes y control de velocidad mediante los sistemas tecnológicos implementados.

No obstante, al validar las respuestas negativas se identifica ciertas partes críticas en la formación documental y en los protocolos de emergencia, en ese sentido, se puede mencionar que la cooperativa de transporte carece de una bitácora técnica de estado mecánico preventivo a la salida de las unidades de transporte. Además, no posee un protocolo para trasbordo de

pasajeros, en caso de fallas y presenta debilidades en el control de asistencia, mediante biometría y acuerdos de confidencialidad. Estas diferencias permiten validar un nivel de confianza alto en el análisis, con un total del 84% de aceptación y estimar un nivel de riesgo bajo con un total del 16%. En conclusión, aunque la cooperativa posee una base de control operativa, consistente y que protege sus activos financieros, además es adecuada, porque formaliza los registros técnicos y los manuales de seguridad para resguardar la operación logística frente a las contingencias externas, tiene mínimas, fallas que se pueden mejorar.

### 3.6.4. Información y Comunicación

**Tabla 12:**

*CCI - Actividades Información y comunicación*

<b>ACTIVIDADES INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
	<b>Evaluación de Actividades Información y comunicación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿El sistema contable genera informes en tiempo real para la toma de decisiones?	X		
2	¿Existen canales formales para que los socios presenten reclamos?	X		
3	¿Se comunican oportunamente los cambios en el Manual de Procesos?	X		
4	¿La información financiera es accesible para el Consejo de Vigilancia?	X		
5	¿Se utilizan medios digitales para informar sobre asambleas?	X		
6	¿Existe un sistema de respaldo (backup) para la información contable?	X		
7	¿Los reportes de ventas llegan a gerencia sin demoras?	X		
8	¿Se informa a los socios sobre las multas emitidas por la ANT?	X		
9	¿La comunicación interna es efectiva entre sucursales y matriz?	X		
10	¿Se difunden los logros y metas alcanzadas mensualmente?	X		

<b>ACTIVIDADES INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
	<b>Evaluación de Actividades Información y comunicación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
11	¿Los empleados conocen sus canales de reporte inmediato?	X		
12	¿La información hacia entidades externas (SEPS) es veraz y puntual?	X		
13	¿Existen manuales de usuario para los sistemas informáticos?	X		
14	¿Se evalúa la satisfacción del cliente de forma periódica?		X	No, se lo hace frecuentemente
	<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	
		<b>93%</b>	<b>7%</b>	

Nivel de confianza	93%
Calificación del nivel de confianza	ALTO
Nivel de riesgo (BAJO)	7%

Elaborado por el autor.

- **Interpretación de los resultados**

En la evaluación del componente de información y comunicación de la cooperativa de transporte, se demuestra un sistema altamente eficiente en la difusión de datos financieros y operativos del total de los 14 ítems aplicados se obtuvo una respuesta afirmativa con el 93% de seguridad mientras que sólo el 7% tuvo un valor negativo en las respuestas. Este análisis integral revela que la empresa de transporte cuenta con canales formales sólidos para reclamos de socios, un sistema contable que me genera informes en tiempo real para la toma de decisiones y asimismo un sistema contable con mecanismos digitales, efectivos para informar sobre asambleas y los cambios en los manuales o en alguna reforma interna de la empresa.

Sin embargo, se identifica una debilidad en el cierre de ciclo de retroalimentación, ya que no se valora la satisfacción del cliente de forma periódica. A pesar de esta carencia, la conjunción de los resultados permite validar un nivel de confianza alto con el 93% y un nivel de riesgo bajo con el 7%, lo que puede concluir que la cooperativa garantiza una comunicación interna y externa eficiente y puntual, que, aunque debe formalizar la medición de la experiencia del usuario para perfeccionar su mejora continua.

### 3.6.5. Supervisión (Monitoreo)

**Tabla 13:**

*CCI - Supervisión y Monitoreo*

<b>ACTIVIDADES Supervisión (Monitoreo)</b>				
	<b>Evaluación de Actividades Información y comunicación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1	¿El Auditor Interno realiza seguimientos a las recomendaciones previas?	X		
2	¿La cooperativa utiliza un sistema contable confiable?	X		
3	¿El Consejo de Vigilancia ejerce sus funciones de fiscalización activamente?	X		
4	¿Se documentan las deficiencias encontradas en los arqueos de caja?	X		
5	¿Existe una auditoría externa anual de confianza?	X		
6	¿Se supervisa el cumplimiento de los horarios de ruta de forma estricta?	X		
7	¿Se evalúa la calidad del servicio al cliente en las terminales?		X	No, no se implementado
8	¿Los directivos revisan las desviaciones presupuestarias mensualmente?	X		
9	¿Se realizan reuniones de seguimiento para evaluar el plan operativo?		X	Si, se realizan, pero se tratan todos los puntos, no exclusivamente para ese tema
10	¿Se corrigen las fallas de control de manera inmediata una vez detectadas?	X		
	<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	

		80%	20%	
--	--	-----	-----	--

Nivel de confianza	80%
Calificación del nivel de confianza	ALTO
Nivel de riesgo (BAJO)	20%

Elaborado por el autor.

- **Interpretación de los resultados**

la evaluación final que comprende el componente de supervisión y monitoreo en la cooperativa de transporte “Flota Imbabura”, refleja que el sistema de control interno tiene una vigilancia operativa activa, pero con oportunidades de mejora en la especialización de sus procesos. De la aplicación a las 10 preguntas, se obtuvo una respuesta afirmativa con el 80% de afirmación, mientras que el 20% fueron respuestas negativas. El análisis de esta evaluación revela que la institución cumple con seguimientos de auditoría interna, posee un sistema contable, efectivo y confiable y que los directivos revisen mensualmente las desviaciones presupuestarias. Asimismo, existe una fiscalización activa por parte del Consejo de vigilancia y se corrigen las fallas detectadas de manera inmediata.

Sin embargo, existen debilidades que si se observa no pueden ser evaluadas en base a la calidad que se brinda al cliente en las terminales y las reuniones de seguimiento del plan operativo no son exclusivas para dicho fin. Estos resultados certifican que el nivel de confianza del componente de control interno final tiene un nivel de confianza alto con un 80% y un nivel de riesgo bajo con el 20%. En conclusión, la supervisión en la “Flota Imbabura” es efectiva

porque se puede resguardar la integridad financiera, aunque requiere formalizar métricas de servicio al usuario y así garantizar un monitoreo integral de calidad empresarial.

### 3.7. Aplicación de la matriz de Análisis FODA

Como siguiente fase, en evaluación y análisis de la cooperativa de transporte “Flota Imbabura”, se procederá con la aplicación de la matriz FODA. Este análisis es fundamental porque permite sintetizar los hallazgos de control interno, permitiendo contrastar, fortalezas y debilidades operativas detectadas, dentro de los componentes como frente a las oportunidades y amenazas del entorno externo. El estudio y aplicación de esta matriz radica en proporcionar una visión estratégica que facilite la formulación de soluciones entradas en mitigar riesgos y potenciar la eficiencia de la cooperativa de transporte “Flota Imbabura”.

**Tabla 14:**

*Matriz FODA*

<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
F1. Alto nivel de confianza (93%) en el ambiente de control institucional.	D1. Inexistencia de un Código de Ética formalmente difundido entre socios y empleados.
F2. Estructura orgánica funcional y jerárquica claramente definida en manuales.	D2. Ausencia de un Mapa de Riesgos institucional y planes de contingencia ante desastres.
F3. Sistema informático sólido con facturación electrónica y respaldo de datos.	D3. Falta de protocolos documentados para trasbordos por fallas mecánicas en vía.

F4. Rigurosidad en conciliaciones bancarias y arqueos de caja periódicos.	D4. Carencia de una bitácora técnica de estado mecánico previo a cada salida.
F5. Compromiso directivo con la transparencia y rendición de cuentas a los socios.	D5. Inexistencia de acuerdos de confidencialidad firmados por el personal administrativo.
F6. Monitoreo satelital y control de velocidad en tiempo real para las unidades.	D6. Falta de evaluación periódica de la satisfacción del cliente en terminales.
F7. Cumplimiento puntual de obligaciones patronales y tributarias (IESS/SRI).	D7. Ausencia de controles biométricos para el registro de asistencia en oficinas.
F8. Fiscalización activa por parte del Consejo de Vigilancia y Auditoría Interna.	D8. Reuniones de seguimiento operativo no exclusivas para el análisis del plan estratégico.
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Amenazas (A)</b>
O1. Crecimiento de la demanda de transporte ejecutivo y turístico post-pandemia.	A1. Competencia intensa de otras operadoras en rutas principales (norte y centro).
O2. Implementación de biocombustibles y tecnologías limpias bajo normatividad ambiental.	A2. Volatilidad en el precio de los combustibles y repuestos automotrices.
O3. Expansión de servicios digitales para la venta anticipada de boletos (E-commerce).	A3. Inestabilidad económica y social que afecta la movilidad en carreteras nacionales.
O4. Alianzas estratégicas con plataformas logísticas para el transporte de encomiendas.	A4. Cambios imprevistos en las regulaciones de la ANT y la Ley de Transporte Terrestre.
O5. Acceso a líneas de crédito preferenciales para la renovación de flota vehicular.	A5. Competencia desleal por parte del transporte informal o "piratería" en rutas.

O6. Digitalización completa de la gestión operativa mediante aplicaciones móviles.	A6. Apertura de nuevas frecuencias por parte de la autoridad sin estudios técnicos.
O7. Capacitación especializada en seguridad vial y atención al cliente bajo estándares ISO.	A7. Alta exposición a siniestros de tránsito debido al estado de la red vial estatal.
O8. Incremento del turismo interno impulsado por políticas gubernamentales.	A8. Ciberataques a los sistemas de facturación y bases de datos institucionales.

### 3.7.1. Análisis de cruce FODA

La aplicación del análisis de cruce FODA, dentro de este estudio es fundamental porque nos permite interrelacionar los factores internos y externos de la cooperativa de transporte “Flota Imbabura” para así poder formular planes de acción concretos. Este proceso consiste en generar algunas estrategias defensivas. Ofensivas, de reo, orientación y de supervivencia, mediante la vinculación de las de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas. Tiene como fin maximizar el potencial de la empresa para reducir riesgos, transformando los hallazgos del control interno en decisiones tácticas que aseguren una sostenibilidad y competitividad de la empresa en el mercado de transporte.

**Tabla 15:**

*Análisis de cruce FODA*

<b>Estrategia</b>	<b>Cruce (Fortalezas/Debilidades + Oportunidades/Amenazas)</b>	<b>Acción Recomendada para el Control Interno</b>
Estrategias FO (Ofensivas)	F3, F6 + O3, O6	Potenciación Tecnológica: Integrar el sistema de monitoreo satelital con una plataforma de

		<p>venta digital de boletos para asegurar el control de ingresos y la seguridad en ruta simultáneamente.</p>
	F1, F8 + O4, O7	<p>Certificación de Procesos: Aprovechar el alto nivel de confianza y fiscalización para obtener certificaciones de calidad que faciliten convenios estratégicos con operadoras logísticas nacionales.</p>
Estrategias DO (Reorientación)	D1, D5 + O7	<p>Formalización Ética: Desarrollar e implementar el Código de Ética y acuerdos de confidencialidad mediante jornadas de capacitación que fortalezcan el ambiente de control.</p>
	D2, D6 + O2, O3	<p>Gestión de Calidad: Institucionalizar el Mapa de Riesgos y la evaluación periódica de satisfacción al cliente para anticiparse a las nuevas demandas del mercado turístico.</p>
Estrategias FA (Defensivas)	F1, F4 + A1, A5	<p>Integridad Operativa: Reforzar los arqueos de caja y la transparencia contable como ventaja competitiva frente al transporte informal, garantizando seguridad financiera al socio y usuario.</p>

	F6, F7 + A3, A7	Control de Mitigación: Utilizar los sistemas de velocidad y el cumplimiento de obligaciones legales para reducir la siniestralidad y blindar a la empresa ante cambios regulatorios de la ANT.
Estrategias DA (Supervivencia)	D2, D4 + A3, A4	Plan de Contingencia: Crear urgentemente bitácoras técnicas y protocolos de emergencia para asegurar la continuidad del servicio ante paros, desastres o nuevas leyes del sector.
	D3, D8 + A1, A8	Protección Documental: Formalizar los protocolos de traspaso y blindar la información estratégica en las reuniones de seguimiento para prevenir filtraciones y ataques cibernéticos.

Elaborado por el autor.

El análisis interpretación de la matriz de cruce FODA muestra que la cooperativa de transporte “Flota Imbabura” posee una base de control interno sólida, con un nivel de confianza que alcanza el 93% en áreas críticas como el ambiente de control. Mediante las estrategias se capitaliza la rigidez de los sistemas informáticos y la transparencia contable. Esto permite neutralizar amenazas como la competencia desleal y los riesgos de cines realidad vial. Por otra parte, el análisis sugiere que se implemente un modelo operativo a uno preventivo mediante la estrategia y da. Es importante formalizar el código de ética y los protocolos de contingencia, ya

que estas acciones no sólo serán brechas de cumplimiento detectadas como las de riesgo del 7% y el 25% que, aunque son mínimas necesitan atención, además brindarán la operatividad de la empresa ante una inestabilidad en el entorno, garantizando la continuidad del servicio y la protección integral de sus activos.

### 3.8. Matrices de controles clave de los procesos

La aplicación de las matrices de control para esta investigación se basa en procesos y herramientas analíticas que permiten documentario estructural. Los controles clave identificados en la operatividad de la empresa. Estas matrices determinan la naturaleza del control, ya sea preventivo o detectivo, su frecuencia de aplicación y el nivel de aceptación técnica, que de esta manera asegura que la actividad crítica esté aliñada con los objetivos de efectividad y transparencia, con el fin de mitigar los riesgos de la Cooperativa de Transporte “Flota Imbabura”.

- **Matriz de control para la Administración**

PROCESO ADMINISTRATIVO							
Matriz de controles clave							
PAPEL DE TRABAJO		1					
Nº	Controles clave	Tipo de control	Frecuencia	Aplicación			Observaciones
				SI	NO	Total	
1	La identificación de necesidades.	Gerente	Diario	12	0	12	
2	Autorizaciones de compra y emisión de pagos.	Presidente, Gerente	Diario	12	0	12	
3	Legalización de las actas de Asambleas y acuerdos.	Presidente, Gerente y secretario	Mensual	12	0	12	
4	Verificación del cumplimiento del Manual de Procesos en todas las áreas	Presidente, Gerente y Consejo de Vigilancia	Mensual	11	1	12	El control no se lo realiza frecuentemente.

5	Los directivos presidente y Gerente cumplen con todas sus funciones según el manual.	Consejo de Vigilancia y Auditoría	Semanal	11	1	12	Asambleas que no se realizan según el cronograma establecido debido a diversas causas.
<b>TOTAL</b>				<b>58</b>	<b>2</b>	<b>60</b>	

Elaborado por el autor.

$$Niv, confianza = \frac{\sum si}{\sum total}$$

Nivel de confianza = 97%

- **Interpretación de resultados**

La interpretación de la matriz de control para el área administrativa muestra un sistema excelente en su gestión, la cual alcanza un nivel de confianza del 97%, esto posiciona a el área administrativa como uno de los pilares más sólidos de la cooperativa de transporte “Flota Imbabura”. Este resultado se obtiene de una implementación efectiva en los controles clave, Tales como la segregación de funciones y el uso de un sistema ERP, efectivo, lo cual garantiza la integridad de la información financiera y operativa.

Por otra parte, los controles preventivos identificados, operan con una frecuencia diaria y un margen de error. Mínimo esto asegura que los procesos de facturación y arquezos entre otros se ejecuten con gran precisión. La importancia de la gestión administrativa establece una minimización significativa de los riesgos, sean defraude o de desviaciones presupuestarias, proporcionando una base confiable para la toma de decisiones estratégicas por parte de los directivos de la empresa.

- **Matriz de control para el proceso Contable y Financiero**

PROCESO CONTABLE Y FINANCIERO							
Matriz de controles clave							
PAPEL DE TRABAJO			2				
				Aplicación			Observaciones
Nº	Controles clave	Tipo de control	Frecuencia	SI	NO	Total	
1	Liquidación de la recaudación diaria.	Gerente, contadora y auxiliar	Diario	12	0	12	
2	Verificación de los depósitos diarios de la recaudación.	Gerente, contadora y auxiliar	Diario	12	0	12	
3	Conciliaciones bancarias de todas las cuentas.	Gerente, contadora y auxiliar	Semanal	12	0	12	
4	Emisión de informes financieros.	Gerente y contadora	Mensual	12	0	12	
5	Control de ingreso al sistema según las autorizaciones y rangos establecidos.	Jefe de TIC's y Contabilidad	Diario	11	1	12	El control no es realizado de forma rigurosa
<b>TOTAL</b>				<b>59</b>	<b>1</b>	<b>60</b>	

Elaborado por el autor.

$$Niv, confianza = \frac{\sum si}{\sum total}$$

Nivel de confianza = 98%

- **Interpretación de resultados**

La interpretación de los resultados para el proceso contable y financiero, reflejo un desempeño extraordinario, el cual alcanza un nivel de confianza del 98%, lo que representa un riesgo mínimo del 2%. Este indicador consolida el área como un núcleo de seguridad institucional, el cual garantiza que la información financiera estese integrada y tenga una respuesta oportuna a la rendición de cuentas ante los socios y los organismos de control.

Por otra parte, este éxito empresarial se atribuye a la implementación de controles clave automatizados como el sistema ERP, el cual permite una trazabilidad completa de cada transacción, desde la facturación hasta la conciliación bancaria. Asimismo, sus funciones y las supervisiones frecuentes mencionadas, tanto por la presidencia, como la gerencia, asegura que este ciclo contable cumpla bajo las normativas legales vigentes, por lo que el 98% valida los mecanismos preventivos aplicados y que sean altamente efectivos, de tal manera se elimina casi por completo la posibilidad de errores en cuanto al proceso contable.

- **Matriz de control para el proceso de Logística y Transporte**

PROCESO DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE							
Matriz de controles clave							
PAPEL DE TRABAJO				3			
Nº	Controles clave	Tipo de control	Frecuencia	Aplicación			Observaciones
				SI	NO	Total	
1	Cumplimiento de turno o ruta asignado.	Vicepresidente, jefe de oficina y boletería	Diario	12	0	12	
2	Revisión de las unidades antes de salir a operar.	Vicepresidente y jefe de oficina	Diario	12	0	12	
3	Control de documentos habilitantes y de circulación.	Vicepresidente y secretaria.	Semanal	12	0	12	
4	Evaluación de calidad del servicio.	Presidente, vicepresidente y jefe de TIC's	Semanal	11	1	12	El control no se lo realiza frecuentemente.
5	Monitoreo de ruta.	Presidente, vicepresidente y Jefe de TIC's	Diario	12	0	12	
	<b>TOTAL</b>			<b>59</b>	<b>1</b>	<b>60</b>	

Elaborado por el autor.

$$Niv, confianza = \frac{\sum si}{\sum total}$$

Nivel de confianza = 98%

- **Interpretación de resultados**

Para la matriz de control del proceso de logística y transporte de la cooperativa, se demuestra un desempeño con alta eficiencia operativa, la cual alcanza un nivel de confianza del 98%. Este indicador refleja una estructura sumamente establecida fuerte y eficiente en la que los mecanismos de control aplicados garantizan la seguridad y la calidad de la prestación del servicio de transporte interprovincial.

El éxito dentro de este proceso está fundamentado, gracias a la integración de herramientas tecnológicas avanzadas, tal como el rastreo satelital para establecer el monitoreo de velocidad en tiempo real y el uso del QR para la evaluación inmediata de la satisfacción al cliente. Los directivos han logrado estandarizar los procesos, asegurando que el despacho de unidades, el manejo de encomiendas y el trato del usuario cumplan con estándares de excelencia. El nivel de confianza del 98% confirma que la cooperativa ha logrado minimizar casi toda su totalidad, las brechas operativas, consolidando una logística, segura, trazado, y la cual está aliñada con las exigencias de los organismos de regulación nacional.

- **Matriz de control para el proceso Contable y Financiero**

PROCESO DE ENTREGA DE ENCOMIENDAS Y EQUIPAJE							
Matriz de controles clave							
PAPEL DE TRABAJO			4				
N°	Controles clave	Tipo de control	Frecuencia	Aplicación			Observaciones
				SI	NO	Total	
1	Registro correcto de la información del cliente.	Jefe de oficina y boletería	Diario	12	0	12	
2	Controlar el ingreso a personal autorizado a oficinas y bodega.	Jefe de oficina y boletería	Diario	12	0	12	
4	Control de equipaje y encomiendas durante el traslado.	Jefe de oficina, chofer y auxiliar	Diario	11	1	12	Existen leves errores en entrega de encomiendas

4	Verificación de la identidad del destinatario	Jefe de oficina y boletería	Diario	12	0	12	
5	Entrega de equipaje o encomiendas con respaldo	Presidente, Vicepresidente y Jefe de TIC's	Diario	12	0	12	
	<b>TOTAL</b>			<b>59</b>	<b>1</b>	<b>60</b>	

Elaborado por el autor.

$$Niv, confianza = \frac{\sum si}{\sum total}$$

Nivel de confianza = 98%

- **Interpretación de resultados**

La interpretación de los resultados para el proceso de encomiendas dentro de la cooperativa refleja una estándar deficiencia sobresaliente, alcanzando un nivel de confianza del 98%. Este indicador posiciona la empresa con un buen punto para el servicio de carga y paquetería, dado que es una de las áreas más seguras y controladas de la institución, garantizando la integridad de los productos y encomiendas de los usuarios.

Este nivel de confianza es el resultado del buen manejo y la habilidad que ofrece el sistema integrado dentro de la cooperativa, el cual permite un registro detallado desde la recepción hasta la entrega final, de esta manera se minimizan los riesgos de pérdida o confusiones, en un margen del 0.01%. El control se ve reforzado por una política de seguros que, aunque se encuentran en expansión ya cubre la mayoría de los paquetes y por una supervisión administrativa que utiliza tablas dinámicas para cuadrar diariamente los ingresos, es decir, el 98% de confianza confirma que la empresa ha logrado blindar sus ingresos operativos en esta unidad, asegurando transparencia fiabilidad tanto para socios como para clientes externos.

### 3.8.1. Análisis de cumplimiento de procesos - Check List

La verificación del cumplimiento mediante la aplicación de la herramienta Check-list constituye una fase de validación práctica del control interno empresarial. Este instrumento permite constatar los procedimientos ejecutados con la normativa vigente. Así se identifican brechas operativas y se asegura que las acciones correctivas se apliquen de manera efectiva inmediata.

**Tabla 16:** Tabla 16: Análisis de cumplimiento - Check List

	<b>LISTA DE VERIFICACIÓN</b> <b>Check list</b>	CÓDIGO	FI-MATRIZ-01	
		VERSIÓN	1	
		FECHA DE APROBACIÓN	23/01/2026	
		PÁGINA	100 de 140	
<b>Objetivo:</b>				
<b>Auditor:</b>				
<b>Fecha:</b>			<b>Hora:</b>	
REQUERIMIENTO / OBSERVACION / EVIDENCIAS	ESTADO DE CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES	
	SE CUMPLE	NO SE CUMPLE		
1 ¿La cooperativa mantiene el RUC activo y datos actualizados ante el SRI?	X			
2 ¿Se declaran y se pagan las obligaciones tributarias y prediales dentro de los plazos establecidos?	X			
3 ¿Se realiza el pago de aportes al IESS de los empleados y se mantienen los respaldos y los roles de pago?	X			
4 ¿Se emiten facturas a los usuarios de acuerdo con el sistema autorizado NOVO-ERP?	X			
5 ¿Se archiva correctamente la documentación de cumplimiento legal y laboral de la empresa?	X			
6 ¿Existen pólizas de seguro vigentes para la operación de los vehículos y en caso de accidentes?	X			
7 ¿La Cooperativa lleva un registro de los reportes o de los controles a las unidades y a su personal?	X			
8 La Cooperativa cuenta con estatutos, reglamentos y manuales vigentes?	X			
9 ¿Existe un organigrama oficial vigente y se usa para cumplir con sus responsabilidades?	X			
10 ¿El manual de funciones esta actualizado y se cumple a cabalidad según el cargo?	X			

11 ¿El manual de procesos ha sido aprobado, difundido y es aplicado a la operatividad?	X			
12 ¿Las decisiones o resoluciones acordadas quedan registradas en actas?	X			
13 ¿Se comunica inmediatamente al personal acerca de los cambios en las políticas y los procesos de la empresa?	X			
14 ¿Existe una política para las sanciones disciplinarias a los socios y empleados en caso de ser necesario?	X			
15 ¿Se ha formalizado y difundido un Código de Ética entre todos los socios y empleados?		X		
16 ¿Existe un Mapa de Riesgos institucional que identifique amenazas externas e internas?		X		
17 ¿Se cuenta con Planes de Contingencia documentados ante desastres naturales o paros?		X		
18 ¿El sistema informático bloquea la emisión de boletos a socios con deudas pendientes?		X		
19 ¿Se registra diariamente la bitácora técnica del estado mecánico de la unidad antes de salir?		X	No se realiza	
20 ¿Existe un protocolo de traspaso oficial en caso de fallas mecánicas en la vía?		X	No existe	
21 ¿La Cooperativa lleva un registro centralizado del mantenimiento preventivo de cada bus?		X	Lo hace cada socio	
22 ¿El personal de oficina supervisa directamente el estibaje de carga y equipaje?		X	Lo hace el chofer y el auxiliar	
23 ¿Se aplican encuestas periódicas para evaluar la calidad del servicio en terminales?	X			
24 ¿Existen acuerdos de confidencialidad firmados por el personal que maneja datos sensibles?		X	No existe por escrito	
25 ¿Se realizan arqueo de caja sorpresivos en todas las sucursales al menos una vez por semana?	X			
26 ¿El manual de procesos incluye lineamientos contra la competencia desleal en rutas?		X	No hay un lineamiento específico	
27 ¿Se verifica que el contenido de las encomiendas coincida siempre con la guía declarada?	X			
28 ¿Las reuniones de seguimiento de directivos son exclusivas para el plan operativo?		X	Se tratan todos los asuntos.	
29 ¿Las operaciones financieras cuentan con el respaldo previo para su registro?	X			
30 ¿Se realiza oportunamente el registro de los tickets de administración descontados a los socios?	X			
31 ¿Al recibir las encomiendas se ofrece al cliente el seguro de paquetería y se registra la decisión del cliente?	X			
32 ¿Se controla mensualmente el presupuesto proyectado vs el gasto ejecutado?	X			
33 ¿Se realizan capacitaciones al personal cuando se detectan necesidades o cambios?	X			
34 ¿Se realiza constantemente un backup de la información del sistema NOVO y se protegen dichos respaldos?	X			
35 ¿En caso de incidentes tecnológicos se toman acciones correctivas o preventivas?	X			

36 ¿Cuándo se cambia el personal, se proveen nuevas claves de usuarios para el ingreso al sistema de la empresa?	X				
--	---	--	--	--	--

Elaborado por el autor.

- **Interpretación de los resultados**

Mediante el instrumento de aplicación Check-list, revela una efectividad importante ante el cumplimiento legal, tributario y administrativo de la empresa. Esta evaluación consta de un respaldo de 100% en las obligaciones ante el SRI e IEES con una gestión eficiente por la aplicación del sistema ERP NOVO. Esto garantiza la transparencia de la empresa y la formalidad operativa de la cooperativa de transporte “Flota Imbabura”.

Sin embargo, dentro de este análisis se identificó una negatividad crítica en la gestión preventiva y logística. Existe una ausencia de un código de ética, un mapa de riesgos y planes de contingencia, que, sumados a la falta de protocolos por trasbordo y daños mecánicos evidencia un modelo reactivo. Este punto operativo traslada las responsabilidades críticas a los socios y chóferes sin supervisión centralizada. De tal manera se compromete la seguridad integral y la disminución proactiva de los riesgos ante eventos externos.

### **3.9. Discusión de los resultados**

Se puede determinar que este estudio revela una convergencia significativa entre la metodología y la realidad operativa, dentro de la cooperativa de transporte Flota Imbabura. Al analizar la documentación manual de los procesos y las funciones con los resultados obtenidos. En esta investigación se observa que, aunque la estructura documental existe, su aplicación efectiva varía según el nivel jerárquico. Es decir, que mientras los jefes de oficina muestran un conceso del

100% en la suficiencia del control interno, el personal administrativo y de boletería indican ciertos sectores críticos en la gestión de inventarios, con el 10% y en la claridad de los procesos ante inconvenientes con un 30%.

Este análisis comparativo valida la teoría de que un sistema de control interno no es estático. Los hallazgos en el componente de ambiente de control con un nivel de confianza del 93% demuestra una cultura organizacional eficiente, sin embargo, el 7% del riesgo derivado de la falta de un código de ética formal, coincide con la necesidad de formalizar la conducta, y esto sugiere crear marcos normativos bajo la SEPS. Por otro lado, la evaluación de riesgos presentó un riesgo del 25% debido a la carencia de planes de contingencia ante desastres o par, esta evidencia que la cooperativa opera con una mentalidad reactiva frente a factores externos.

Así mismo realizar una matriz de control por procesos permitió identificar puntos críticos con niveles de confianza que han alcanzado el 97 y 98% en todas las áreas es decir que el nivel de confianza es sobresaliente. Estos instrumentos determinaron que mediante los controles clave preventivo y una frecuencia de supervisión constante. La empresa garantiza una transparencia financiera y una trazabilidad operativa, en la cual va alineada con el sistema implementado con los objetivos estratégicos.

Por otra parte, implementar una evaluación de cumplimiento mediante un Check-list evidenció un contraste significativo entre la efectividad legal y la vulnerabilidad operativa. Mientras que el cumplimiento de obligaciones externas es absoluto, el Check-list reveló una negatividad crítica en la formalización de protocolos de emergencia y ética. Es así que esta verificación de Check-list es fundamental para priorizar acciones correctivas necesarias que aseguren la mejora empresarial ante cualquier imprevisto.

En conclusión, los resultados de la matriz FODA y cruce estratégico. Actúan como un nexo entre la teoría y la mejora continua. La implementación de la estrategia DA y DO es hiperactiva para alinear los manuales de funciones con la práctica diaria. Esta investigación demuestra que la eficiencia institucional no sólo depende de la tecnología en el área en el cual se destaca la cooperativa de transporte, sino también de la formalización de controles, preventivos y éticos, que minimicen los riesgos y la vulnerabilidad identificada en las funciones del personal operativo.

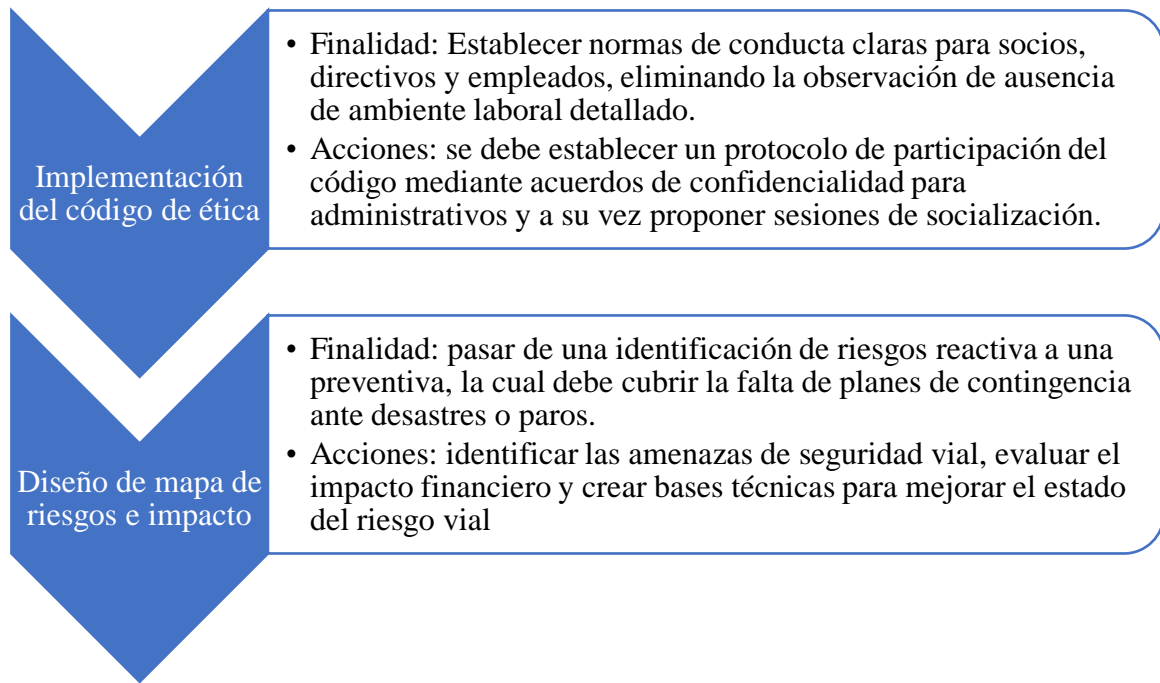
Por lo tanto, este análisis, pese a que actualmente la empresa cuenta con una estrategia operativa eficiente, existen mínimos factores de riesgo que deben ser mejorados. Por lo tanto, se sugiere hacer cambios respectivos en ciertas partes del proceso y establecer una propuesta de mejora para de esta forma, alcanzar la excelencia y la calidad empresarial.

### **3.10. Propuesta de estrategia de mejora para el sistema de control interno**

Para mejorar las debilidades encontradas. Dentro de este estudio, se establece una propuesta de mejora, la cual estará enfocada en minimizar los riesgos y las vulnerabilidades críticas detectadas dentro de la cooperativa de transporte. Esta propuesta se centra en la formalización del Marco ético y en la gestión preventiva de riesgos para fortalecer el sistema del control interno, por lo que se propone:

**Figura 12:**

*Estrategias de mejora*



Elaborado por el autor.

- **Cronograma de Implementación**

**Tabla 17:**

*Cronograma de implementación de la estrategia*

Fase	Actividad Principal	Responsable	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Diagnóstico	Levantamiento de riesgos por áreas (Boletería, Admin, Logística)	Auditoría Interna	X					
Diseño	Elaboración del Código de Ética y Mapa de Riesgos Institucional	Consejo de Administración		X	X			

<b>Fase</b>	<b>Actividad Principal</b>	<b>Responsable</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>
Validación	Revisión legal y aprobación de protocolos de contingencia	Asesoría Jurídica				X		
Ejecución	Socialización, firma de acuerdos y entrega de manuales	Gerencia General					X	
Monitoreo	Auditoría de cumplimiento y evaluación de satisfacción	Consejo de Vigilancia						X

Elaborado por el autor.

Esta estrategia tiene beneficios en la reducción de riesgos, en la confianza institucional y en la seguridad operativa, cada uno de estos permitirá la disminución del riesgo en la gestión en el primer año, elevará el nivel de confianza en el ambiente de control y establecerá una protección ante los cambios regulatorios de la ANT y la SEPS mediante protocolos documentados.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### Conclusiones

- Como parte de la primera conclusión, se puede determinar que la investigación tiene un contenido riguroso, la cual presenta las siguientes conclusiones como la problemática y los antecedentes, los cuales tienen carencia en instrumentos preventivos de control interno y que generan vulnerabilidades que afectan la sostenibilidad y la deficiencia operativa, por lo tanto establecer de forma adecuada la presentación del problema garantizará la ejecución de estrategias efectivas para la investigación.
- Por otra parte, dentro de este análisis se puede concluir que el control interno presenta un nivel de confianza general alto, destacando uno, 23% en el ambiente de control. Sin embargo, la efectividad operativa se ve limitada por la falta de formalización documental en la gestión ética lo que puede generar una vulnerabilidad en el área operativo que podría afectar la integridad de la empresa a largo plazo si no se cumple con un código de ética formal.
- Se puede concluir que el siguiente Capítulo II contiene el estudio de la metodología, en el cual se aplica un estudio mixto, que permite diagnosticar los niveles de confianza y los riesgos mediante encuestas, entrevistas y cuestionarios aplicados a la empresa, por lo que, en esta sección se determinó que la cooperativa posee un nivel de riesgo de un máximo de 93% en la evaluación de riesgos, debido a la carencia de un mapa de riesgos y planes de contingencia ante eventos externos como desastres naturales o paros nacionales.

- Esta debilidad evidencia un enfoque reactivo que compromete la continuidad del servicio frente a este tipo de factores que son un enfoque macroeconómico y social y que puede afectar no solamente al transporte, sino también a la economía institucional.
- Finalmente, se concluye que El capítulo IV menciona los resultados y la discusión del modelo aplicado para el estudio en el que se fundamentan técnicamente los sistemas de control para garantizar la transparencia y calidad, en ese sentido, aunque la confianza contable dentro del estudio es del 98% la verificación mediante el Check-list reveló debilidades críticas en los planes de contingencia y ética.
- Las actividades de control alcanzan un nivel de confianza del 98% mediante el uso de tecnologías y manejos adecuados de caja. Asimismo, existen puntos críticos en la logística tales como la falta de documentación técnica y los protocolos de transbordo. Estos factores indican que si bien, el activo financiero está resguardado, la seguridad operativa y la satisfacción del cliente presentan áreas de descuido normativo.

## Recomendaciones

- Se recomienda a los jefes administrativos de la empresa, elaborar una implementación de ética formal, acompañado de acuerdos de confidencialidad personal para que se manejen datos claros y efectivos dentro del proceso. Esta medida se basa en la necesidad de minimizar los riesgos de conducta identificados dentro del Check-list.
- Por otra parte, se deben incluir jornadas de socialización a todos los miembros y empleados de la empresa, el objetivo será transformar la cultura organizacional hacia una cultura estandarizada con transparencia total, asegurando que los valores institucionales no se declaren, sino que se verifiquen mediante indicadores de conducta profesional, esto fortalecerá el ambiente de control interno y aumentará la reputación de la cooperativa ante los usuarios y los organismos de control.
- Es necesario que la empresa diseñe un mapa de riesgos institucional y que tenga un plan de contingencia documentado para así poder enfrentar crisis externas como cierres viales o desastres naturales. Esta recomendación nace debido a que el riesgo detectado en el control interno entre los protocolos de prevención evidencia un porcentaje del 7%, si bien cierto es mínimo esta falta de protocolos preventivos se pueden mitigar aplicando una evaluación constante.
- Asimismo, se sugiere que se cree una evaluación periódica de los riesgos presentes ante amenazas financieras y operativas de la empresa mediante la herramienta de Check-list. Esto establece directrices claras para la toma de decisiones en momentos de incertidumbre empresarial. Formalizar estos planes en

la empresa permitirá tener una gestión plenamente activa y que pasa de ser reactiva a proactiva, la cual garantiza la continuidad logística y la protección de los recursos económicos de la empresa, frente a variables imprevistas en el entorno político y social.

- Finalmente, se recomienda proponer el uso de matrices de control y bitácoras técnicas obligatorias para que el estado mecánico de las unidades y el proceso de estiaje sean de manejo institucional. A pesar de que se cuenta con un 98%, en el nivel de confianza técnico, la verificación práctica demostró que existe un control operativo y logístico que recae dentro de los socios; por lo tanto, se debe centralizar la supervisión mediante el sistema implementado ERP para registrar mantenimientos, preventivos y protocolos de trasbordo.
- Esta estandarización asegurará la eficiencia operativa, y esto no dependerá de un criterio individual del chofer, sino que será un proceso administrativo, verificado estos controles clave aumentará la seguridad, la calidad del servicio y minimizarán la posibilidad de incidentes que puedan afectar la rentabilidad de la cooperativa de transporte “Flota Imbabura”.

## Bibliografía

- (COSO), C. o. (2017). *Marco Integrado de Control Interno*. . the Treadway Commission.
- (MTOPE), M. d. (2023). *obraspublicas*. obraspublicas: <https://www.obraspublicas.gob.ec>
- Agencia Nacional de Tránsito (ANT). (2023). *www.ant.gob.ec*. Normativa para transporte terrestre.: <https://www.ant.gob.ec>
- Cáceres, P. (2003). ANÁLISIS CUALITATIVO DE CONTENIDO: UNA ALTERNATIVA METODOLÓGICA ALCANZABLE. *Psicoperspectivas*, 2(1), 53-81.
- Cedeño, J. (2023). Control interno en cooperativas de transporte del Ecuador. *Revista Científica de Auditoría y Contabilidad*, 11(2), 125–140.
- COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2017). *Marco Integrado de Control Interno*. [www.ofstlaxcala.gob.mx](http://www.ofstlaxcala.gob.mx): <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Cueva, T., Jara, O., Arias, J., Flores, F., & Balmaceda, C. (2023). *Metodos Mixtos de Investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú S.A.C. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>
- Flota Imbabura, 2. (s.f.). COOPERATIVA DE TRANSPORTE FLOTA IMBABURA. *Manual de Funciones*. Retrieved diciembre de 2025.
- FlotaImbabura, 2. (2004). Cooperativa Flota Imbabura. Retrieved noviembre de 2025, from <https://flotaimbabura.com/sobre-nosotros/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Education.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2019). *Contabilidad financiera (10.ª ed.)*. Pearson Educación.

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria. (2011). *Registro Oficial Suplemento No. 444*.

[www.gob.ec/sites/default/files/regulations](http://www.gob.ec/sites/default/files/regulations):

[https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2025-](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2025-09/Registro%20Oficial%20444%20A%C3%B1o%202011.pdf)

[09/Registro%20Oficial%20444%20A%C3%B1o%202011.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2025-09/Registro%20Oficial%20444%20A%C3%B1o%202011.pdf)

Martínez, J. (2021). *Métodos de auditoría y control interno*. Pearson Educación.

Normas de Control Interno del Ecuador (NCI) . (2022). *Contraloría General del Estado*.

[www.gob.ec](http://www.gob.ec): [https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Reglamento_Gestio%CC%81n_Informacio%CC%81n_Sector_Postal.pdf)

[10/Documento\\_Reglamento\\_Gestio%CC%81n\\_Informacio%CC%81n\\_Sector\\_Postal.pdf](https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Documento_Reglamento_Gestio%CC%81n_Informacio%CC%81n_Sector_Postal.pdf)

Rendón, I. (2020). Importancia del control interno según la metodología caso i teniendo en cuenta

la sección 13 inventarios de NIIF para PYMES. [Universidad Antonio Nariño].

*Universidad Antonio Nariño*, 1-14.

<https://doi.org/http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/3061>

Resolución NAC-DGERCGC13-00632. (2013). *Servicio de Rentas Internas (SRI)*. Servicio de

Rentas Internas (SRI): <https://www.sri.gob.ec>

SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria). (2023). *seps.gob.ec*. Normativa y

resoluciones vigentes. : <https://www.seps.gob.ec>

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS). (2022). *Guía de control interno para*

*cooperativas*. [www.seps.gob.ec](http://www.seps.gob.ec): [https://www.seps.gob.ec/resoluciones-de-entidades-del-](https://www.seps.gob.ec/resoluciones-de-entidades-del-sector-financiero-popular-y-solidario/)

[sector-financiero-popular-y-solidario/](https://www.seps.gob.ec/resoluciones-de-entidades-del-sector-financiero-popular-y-solidario/)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (07 de 2012). *LEY DE LA ECONOMÍA*

*POPULAR Y SOLIDARIA*. Retrieved 2025, from [https://www.inclusion.gob.ec/wp-](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf)

[content/uploads/downloads/2012/07/ley\\_economia\\_popular\\_solidaria.pdf](https://www.inclusion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/ley_economia_popular_solidaria.pdf)

Tamayo, M., & Tamayo, A. (2020). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.

Whittington, O. R., & Pany, K. (2020). *Principios de auditoría (20.<sup>a</sup> ed.)*. McGraw-Hill Education.

## **ANEXOS**

### **Anexo A: Guías de entrevista.**

#### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

#### **Entrevista dirigida al Presidente Ejecutivo de la Cooperativa de Transporte Flota**

#### **Imbabura**

**Entrevistado:** Sr. Edwin Morán

1. ¿Cómo describiría el sistema de control interno que actualmente aplica la cooperativa en las áreas de contabilidad?
2. El Manual de Funciones establece que usted debe supervisar el cumplimiento de políticas; ¿qué mecanismos de sanción se aplican cuando se detecta un incumplimiento recurrente en los niveles operativos?
3. ¿De qué manera la Presidencia asegura que los informes de auditoría interna sean vinculantes para las decisiones del Consejo?
4. Pregunta sobre actividad no cubierta: El Manual de Procesos no especifica un protocolo de evaluación de riesgos externos (como crisis viales o competencia desleal); ¿cómo se gestiona esta falta de cobertura desde la alta dirección?
5. ¿Cómo se evalúa la transparencia en la rendición de cuentas hacia los 78 socios activos de la cooperativa?
6. El Manual de Procesos no contempla un plan de contingencia ante crisis externas (paros, cierres viales); ¿cómo afecta esta ausencia a la planificación financiera?
7. ¿Qué medidas o decisiones se han implementado para mejorar el control interno en el área administrativa?
8. ¿Qué mecanismos de comunicación formal utiliza la Presidencia para bajar las directrices estratégicas hacia el personal operativo de las terminales?
9. ¿Cómo asegura que la estructura organizacional actual (organigrama) responda a la realidad de crecimiento que ha tenido la Cooperativa en el último año?
10. ¿Cuál es su rol en la aprobación y seguimiento del presupuesto anual para asegurar que no existan desviaciones materiales?

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### Entrevista dirigida al Gerente General de la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura

**Entrevistado:** Ing. Andrés Guerrero

1. ¿Qué procedimientos se aplican para garantizar la integridad de la información financiera y operativa dentro de la cooperativa?
2. ¿Cree usted que las decisiones estratégicas se toman con base en información contable y financiera confiable?
3. ¿Se realizan capacitaciones para el personal administrativo para cumplir con los procedimientos de control interno?
4. ¿El actual sistema de control interno cumple con los estándares establecidos por las normativas nacionales e internacionales?
5. Usted es responsable de los inventarios y activos; ¿qué controles físicos realiza para asegurar que el registro contable coincida con la existencia real de repuestos y suministros?
6. ¿Cómo monitorea la Gerencia que el proceso de "Registro de boletos de retorno" y centavos se cumpla sin fugas de efectivo en las sucursales?
7. El proceso de facturación de encomiendas requiere que se ofrezca un seguro al usuario; ¿qué porcentaje de efectividad tiene este control preventivo actualmente?
8. ¿De qué manera la Gerencia monitorea que los Choferes cumplan estrictamente con las funciones de seguridad y trato al cliente establecidas en el manual?
9. ¿Cuál es el proceso de retroalimentación hacia el Contador cuando se detectan variaciones significativas entre el presupuesto operativo y el gasto real?
10. ¿Cómo se controla el acceso al sistema NOVO y qué medidas se toman para proteger la información?

## **Anexo B: Cuestionarios de encuesta.**

### **UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

#### **Encuesta dirigida Jefes de oficina**

1. ¿Considera que el control interno actual de Flota Imbabura es suficiente para prevenir fraudes o pérdidas de activos?
2. ¿Considera que las funciones descritas en el Manual son respetadas estrictamente sin interferencias de otros cargos?
3. ¿Los procesos administrativos están claramente definidos en la cooperativa?
4. ¿Se realizan controles periódicos sobre el área de ingresos?
5. ¿Los procedimientos contables están actualizados y son conocidos por el personal?
6. ¿Existe una comunicación oportuna desde la Gerencia sobre cambios en los reglamentos o procesos operativos?
7. ¿El personal de la cooperativa demuestra un alto compromiso ético en el manejo de los recursos institucionales?
8. ¿Siente que el ambiente de control de la empresa incentiva la honestidad y la eficiencia profesional?
9. ¿Se siente usted capacitado y con las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos de su puesto?
10. ¿Los riesgos en los procesos administrativos son identificados y gestionados?
11. ¿Se aplican sanciones de forma justa y equitativa cuando se detectan fallas en el cumplimiento de los procesos?

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### Encuesta dirigida al Personal Administrativo

1. ¿Conozco los procedimientos contables que debo aplicar en mi trabajo?
2. ¿Los informes financieros que se presentan a los socios reflejan la realidad económica actual de la empresa?
3. ¿El flujo de documentos (facturas, guías, recibos) sigue el orden jerárquico establecido en el manual de procesos?
4. ¿Las conciliaciones entre lo recaudado por boletos/encomiendas y lo depositado en bancos son transparentes?
5. ¿Considera que la Auditoría Interna realiza un seguimiento efectivo a las anomalías detectadas en meses anteriores?
6. ¿El Consejo de Vigilancia informa de manera oportuna sobre la situación financiera real?
7. ¿Existen controles efectivos sobre el manejo de inventarios en la cooperativa?
8. ¿El área de encomiendas aplica procedimientos que reducen errores o pérdidas?
9. ¿Las áreas de trabajo cuentan con los recursos necesarios para cumplir las normas?
10. ¿Las irregularidades o fallas en los procesos se reportan y corrigen oportunamente?

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### Encuesta dirigida al Personal de Boletería

1. ¿Conozco con claridad la misión, visión y los valores institucionales de la Cooperativa?
2. ¿El sistema informático de la cooperativa garantiza la seguridad y la integridad de los datos de facturación?
3. ¿Conozco los procedimientos establecidos para la venta de boletos?
4. El proceso de venta se realiza de manera clara y sin inconvenientes.
5. Existe control diario sobre el dinero recaudado de las ventas.
6. La entrega de reportes de venta se realiza puntualmente.
7. Se aplican controles para evitar errores en la venta de boletos.
8. He recibido capacitación sobre el manejo seguro de boletos y dinero.
9. En caso de inconvenientes, puedo reportarlos de manera inmediata.
10. Existe supervisión constante para verificar el cumplimiento de los procedimientos.

## Anexo C: Acta de consentimiento para obtener información.



**Flota Imbabura**

FUNDADA EL 20 DE SEPTIEMBRE DE 1950 POR DECRETO N°37 DEL MINISTERIO DE  
PREVISIÓN SOCIAL, TRABAJO Y COOPERATIVAS IBARRA – ECUADOR



**ANDRES ISRAEL GUERRERO CAZAR, GERENTE GENERAL DE LA  
COOPERATIVA DE TRANSPORTES “FLOTA IMBABURA”**

### **CERTIFICA:**

Que, en atención al Oficio Nro. **UTN-FACAE-CCA-2025-0132-O**, de fecha 05 de mayo de 2025, suscrito por el MSc. Marlon Pineda, Decano de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica del Norte, se han brindado las facilidades necesarias y se ha proporcionado la información requerida a la señora **VÁSQUEZ REVELO NARCISA ELIZABETH**, con cédula de ciudadanía No. **1001840295**, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, para el desarrollo de su trabajo de titulación bajo la modalidad de integración curricular.

La información entregada ha sido proporcionada conforme a los requerimientos académicos y dentro del marco de colaboración institucional.

Para constancia de lo actuado, se firma la presente certificación en la ciudad de Ibarra, a los 20 días del mes de febrero del 2026.

Atentamente,



**Ing. Andrés I. Guerrero C.**  
**GERENTE GENERAL**  
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES FLOTA IMBABURA**

Ibarra – Tulcán – Atuntaqui – Otavalo – Tabacundo – Quito- Carcelén – Valle de los Chillos – Quitumbe  
Sto. Domingo – Portoviejo – Manta – Babahoyo – Guayaquil – Azogues – Cañar – Cuenca  
**CALL CENTER A NIVEL NACIONAL: 022 565 620 / 022 236 940**  
e-mail: [cooperativa@flotaimbabura.com](mailto:cooperativa@flotaimbabura.com)

**Anexo D: Base documental y/o soporte documental.**

Ruc de la Cooperativa de Transporte Flota Imbabura

		<b>Certificado</b> Registro Único de Contribuyentes
<b>Razón Social</b> COOPERATIVA DE TRANSPORTES FLOTA IMBABURA	<b>Número RUC</b> 1090007870001	
<b>Representante legal</b> • GUERRERO CAZAR ANDRES ISRAEL		
<b>Estado</b> ACTIVO	<b>Régimen</b> GENERAL	
<b>Fecha de registro</b> 31/10/1981	<b>Fecha de actualización</b> 22/05/2024	<b>Inicio de actividades</b> 06/07/1971
<b>Fecha de constitución</b> 06/07/1971	<b>Reinicio de actividades</b> No registra	<b>Cese de actividades</b> No registra
<b>Jurisdicción</b> ZONA 1 / IMBABURA / IBARRA		<b>Obligado a llevar contabilidad</b> SI
<b>Tipo</b> SOCIEDADES	<b>Agente de retención</b> SI	<b>Contribuyente especial</b> SI
<b>Domicilio tributario</b> <b>Ubicación geográfica</b> <b>Provincia:</b> IMBABURA <b>Cantón:</b> IBARRA <b>Parroquia:</b> SAGRARIO <b>Dirección</b> <b>Barrio:</b> LA MERCED <b>Calle:</b> JUAN JOSE FLORES <b>Número:</b> 12-05 <b>Intersección:</b> PEDRO RODRIGUEZ <b>Número de oficina:</b> PB <b>Referencia:</b> JUNTO A LA ESTACION PRIMAX FLOTA IMBABURA		
<b>Medios de contacto</b> <b>Email:</b> flotaimbabura2007@yahoo.es <b>Teléfono trabajo:</b> 062955740 <b>Celular:</b> 0987290910		

# Certificación de la Existencia Legal de la Cooperativa Flota Imbabura

República del Ecuador



**MINISTERIO DE INCLUSIÓN  
ECONÓMICA Y SOCIAL**  
COORDINACIÓN ZONAL 1  
IMBABURA



Oficio Nro. MIES-CZ-1-2012-0660-OF

Ibarra, 22 de mayo de 2012

**Asunto:** CERTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA LEGAL DE LA COOPERATIVA FLOTA IMBABURA.

Señor  
Luis Eduardo Loyo Lima  
**Presidente**  
**COOPERATIVA DE TRANSPORTES FLOTA IMBABURA**  
En su Despacho

En uso de las atribuciones desconcentradas mediante Acuerdo Ministerial No. 0747 del 23 de agosto del 2007, de la Resolución No. 082 del 11 de octubre del 2007, y de la Disposición Transitoria Duodécima de la nueva Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario; y en referencia a su oficio N° 120 P-FI 2012 de fecha 24 de abril del 2012, ingresado con el registro de trámite N° CZ-1-MIES-2012-0590 el 24 de abril del 2012:

**CERTIFICO.-**

QUE, la **COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE PASAJEROS "FLOTA IMBABURA"**, con domicilio en el cantón Ibarra, provincia de Imbabura, tiene aprobado su estatuto y consiguientemente su personalidad jurídica, con **Acuerdo Ejecutivo Nro. 1944 del 20 de septiembre de 1950**, emitido en la ciudad de Quito por el Ministerio de Bienestar Social (actual Ministerio de Inclusión Económica y Social). Que la misma se ha inscrito inscrita en el Registro General de Cooperativas, inicialmente con el número de orden **34** de la **misma fecha, mes y año**.

QUE, la particularizada Cooperativa se halla reinscrita con **Acuerdo Ministerial Nro. 2255 del 06 de julio de 1971**, emitido en la ciudad de Quito por el Ministerio de Bienestar Social /Dirección Nacional de Cooperativas (actual Ministerio de Inclusión Económica y Social); de igual manera reinscrita también en el Registro General de Cooperativas, con el número de orden **398** el **07 de julio de 1971**.

QUE, su Gerente y representante legal actual es el señor **Castro Salazar Gustavo Patricio**, mientras que su Presidente es el señor **Loyo Lima Luis Eduardo**, para el periodo **ENERO/2011-ENERO 08/2013**; existiendo la posibilidad legal de continuar en funciones prorrogadas por disposición de la Ley, durante el presente periodo de transición hasta máximo un año después de haber sido nombrado el Superintendente de Economía Popular y Solidaria (evento que hasta la presente fecha no verifica), plazo en el que deberán haber reformado y hecho aprobar el estatuto reformado en función de la nueva Ley.

República del Ecuador



**MINISTERIO DE INCLUSIÓN  
ECONÓMICA Y SOCIAL**  
COORDINACIÓN ZONAL 1  
IMBABURA



Oficio Nro. MIES-CZ-1-2012-0660-OF

Ibarra, 22 de mayo de 2012

QUE, la mencionada organización al momento de extender la presente certificación, se encuentra **activa**, ya que desde su aprobación ha venido funcionando de manera ininterrumpida.

Particular que informo para los fines legales pertinentes.

Atentamente,

Mgs. Luis Germán Flores Bonilla  
**COORDINADOR ZONAL 1**

Referencias:  
- MIES-CZ-1-2012-0590-EXT

ct/so

Logo Cooperativa Flota Imbabura



Flota Imbabura